

SNF-rapport nr. 20/07

Evaluering av to utvalgte internasjonale tjenester i Innovasjon Norge: Seed Forum og Internasjonal Innovasjon

Stig-Erik Jakobsen
Jon Moxnes Steineke
Inger Beate Pettersen
Sigrid Hedin

SNF-prosjekt 6155 "Evaluering av utvalgte internasjonale tjenester"

Prosjektet er finansiert av Innovasjon Norge

SAMFUNNS OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, JANUAR 2008

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0538-0 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0539-7 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

SNF har i samarbeid med Nordregio, og på oppdrag fra Innovasjon Norge, gjennomført en evaluering av to utvalgte internasjonale tjenester i Innovasjon Norge: Seed Forum og Internasjonal Innovasjon. Oppdragsgiver ønsket at følgende momenter skulle belyses i denne evalueringen:

- Kunnskapsgrunnlaget for Seed Forum og Internasjonal Innovasjon.
- Organiseringen av Seed Forum og Internasjonal Innovasjon.
- Gjennomførte aktiviteter i Seed Forum og Internasjonal Innovasjon.
- Resultater og måloppnåelse i Seed Forum og Internasjonal Innovasjon.
- Anbefalinger i forhold til en forbedring og videreutvikling av Seed Forum og Internasjonal Innovasjon.

Seed Forum skal bidra til å styrke tidligfase bedrifters forutsetninger for å få tilgang på ekstern kapital og skal tilrettelegge for møteplasser mellom slike bedrifter og investorer nasjonalt og internasjonalt. Innovasjon Norge har bidratt til finansieringen av Seed Forum helt siden oppstarten i 2002. Seed Forum er imidlertid en tjeneste som er plassert utenfor Innovasjon Norges ordinære virkemiddelapparat, og drives av en ”non for profit”-stiftelse som både har en norsk og en internasjonal avdeling. Internasjonal Innovasjon er en tjeneste rettet mot en gruppe av små og mellomstore bedrifter som har behov for å styrke sin framtidige markedsposisjon hjemme og i utlandet. Deltakerne tilføres midler fra Innovasjon Norge for å gjennomføre et teknologiprojekt og et internasjonaliseringsprosjekt. SINTEF Teknologi og Samfunn har hatt en sentral posisjon både i forhold til utvikling av konseptet og ved gjennomføring av de enkelte prosjektene.

Som en følge av at Seed Forum og Internasjonal Innovasjon er to svært ulike tjenester, har vi i hovedsak valgt å gjennomføre separate analyser, men vi har brukt en felles mal. Rapporten består derfor av tre ulike deler:

I del I presenteres funnene fra evalueringen av Seed Forum. Vi gjør en gjennomgang av Seed Forums framvekst og aktiviteter, hvilke erfaringer de ulike delene av Innovasjon Norge har hatt med ordningen, og erfaringer og resultater for bedriftene som har deltatt. Avslutningsvis

oppsummerer vi våre viktigste funn og presenterer våre anbefalinger for en forbedring og videreutvikling av ordningen.

I del II presenteres funnene fra evalueringen av Internasjonal Innovasjon. Vi beskriver konseptets innhold og utvikling, drøfter Innovasjon Norges erfaringer med tjenesten og analyserer erfaringer og resultater blant deltakerbedriftene. Også her gjør vi avslutningsvis en oppsummering av viktige funn og gir anbefalinger for en videreutvikling av ordningen.

I del III gjør vi en vurdering av de to utvalgte tjenester sett i forhold til det som synes å være Innovasjon Norges strategiske intensjoner i forhold til et tjenestetilbud rettet mot bedrifter med internasjonale ambisjoner.

Evalueringen av Seed Forum (del I) er gjennomført av SNF ved Stig-Erik Jakobsen og Inger Beate Pettersen. Hoveddelen av analysen er skrevet av Stig-Erik Jakobsen, mens Inger Beate Pettersen har gjennomført informantintervjuer og skrevet deler av kapittel 3. Nordregio har hatt ansvaret for evalueringen av Internasjonal Innovasjon (del II), og hoveddelen av analysen er ført i pennen av Jon Moxnes Steineke. Sigrid Hedin har bistått ved datainnsamling og enkelte deler av analysen. Jakobsen har hatt hovedansvaret for skrivingen av del III, men har her fått betydelige innspill fra Steineke. Jakobsen har også vært prosjektleder for evalueringen.

I forbindelse med gjennomføringen av evalueringen nedsatte oppdragsgiver en referansegruppe bestående av Gry Elisabeth Monsen, Ottar Hermansen, Johannes B. Skaar, Abraham Foss, Helen Gjester, Ann Elin Hattrem, Egil Høyem og Ragnvald Jakobsen, alle fra Innovasjon Norge. I tillegg deltok Line Aune fra Nærings- og handelsdepartementet. Gry Elisabeth Monsen har vært leder for referansegruppen. Gruppen har kommet med viktige innspill til analysearbeidet, men alle vurderinger og konklusjoner står for forfatterens egen regning.

Bergen, desember 2007

Stig-Erik Jakobsen

Prosjektleder

Innhold

Sammendrag

Del I Evaluering av Seed Forum	1
1. Innledning	3
1.1. Bakgrunn	3
1.2. Metodiske utfordringer knyttet til evalueringen av Seed Forum	3
2. Seed Forum-konseptets innhold og aktiviteter	5
2.1. Utvikling av konseptet: Seed Forums historie	5
2.2. Nærmere om Seed Forum-konseptet	12
2.3. Antall deltakere i Seed Forum og finansiering av aktivitetene	15
3. Innovasjon Norge og andre samarbeidspartneres erfaringer med Seed Forum	21
3.1. Innledning og datagrunnlag	21
3.2. Nærmere om kapitalmarkedet for bedrifter i en tidlig fase	21
3.3. Informantenes vurdering av idéen	25
3.4. Rekruttering av bedrifter	27
3.5. Konseptets innhold	30
3.5.1. Pitch-trening	30
3.5.2. Match-making event	31
3.6. Informantenes erfaringer fra samarbeidet med Seed Forum	33
3.7. Oppfølging av bedriftene etter Seed Forum-prosessen	35
3.8. Diskusjon	37
4. Analyse av bedriftenes erfaringer med Seed Forum	41
4.1. Innledning og datagrunnlag for analysen	41
4.2. Trekk ved bedriftene som inngår	43
4.3. Deltakelse og forventninger til Seed Forum	45
4.4. Resultater av deltakelse i Seed Forum	49
4.4.1. Kunnskap og kompetanse	49
4.4.2. Etablering av kontakter og nettverk	53
4.4.3. Tilgang på kapital	58
4.5. Koblinger mellom Seed Forum og Innovasjon Norge	68
4.6. Bedriftenes samlede vurdering	71
4.6.1. Bedriftenes tilfredshet med ordningen	71
4.6.2. Bedriftenes forslag til videreutvikling av ordningen	77
5. Oppsummerende diskusjon av Seed Forum	81
5.1. Viktige funn fra evalueringen	81
5.2. Diskusjon av resultater og måloppnåelse	92
5.3. Våre anbefalinger	95

Del II Evaluering av Internasjonal Innovasjon	103
1. Innledning	105
2. Konseptets rasjonale og forløpere	107
2.1. Internasjonal Innovasjon som kompetanseutviklingstilbud	107
2.2. Kompetanseoppbygging i små og mellomstore bedrifter	108
2.3. Internasjonalisering i små og mellomstore bedrifter	109
3. Konseptet Internasjonal Innovasjons innhold og aktiviteter	111
3.1. En presentasjon av konseptet Internasjonal Innovasjon	111
3.2. Utviklingen av konseptet: Internasjonal Innovasjons historie	114
3.3. Internasjonal Innovasjon og nært beslektede konsepter: en kategorisering	117
3.4. Antall deltakere i Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter	122
3.5. Finansieringen av aktivitetene	124
4. Innovasjon Norges erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter	125
4.1. Datakilder	125
4.2. Informantenes vurdering av Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter ...	125
4.3. Rekruttering av bedrifter	126
5. Analyse av bedriftenes erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter	128
5.1. Datagrunnlag for analysen	128
5.2. Kjennetegn ved bedriftene som inngår i analysen	132
5.3. Bedriftenes forventninger til deltakelsen	135
5.4. Resultater av bedriftenes deltakelse	139
5.5. Addisjonalitet	149
5.6. En samlet vurdering av bedriftenes erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter	151
6. Oppsummerende diskusjon	154
6.1. Innledning	154
6.2. Overordnede observasjoner	155
6.3. Viktige funn fra evalueringen	157
6.4. Våre anbefalinger	159
Del III Seed Forum og Internasjonal Innovasjon sett i forhold til Innovasjon Norges samlede tjenestetilbud og profil	163
1. Innledning	165
2. Innovasjon Norges intensjoner og det eksisterende tjenestetilbudet	166
3. Vurdering av de to utvalgte tjenestene	169
Litteratur	177
Vedlegg	181

Sammendrag

Seed Forum og Internasjonal Innovasjon er to internasjonale tjenester i Innovasjon Norge.

Seed Forum skal bidra til å styrke tidligfase bedrifters forutsetninger for å få tilgang på ekstern kapital og skal tilrettelegge for møteplasser mellom slike bedrifter og investorer nasjonalt og internasjonalt. Innovasjon Norge har bidratt til finansieringen av Seed Forum helt siden oppstarten i 2002. Seed Forum er imidlertid en tjeneste som er plassert utenfor Innovasjon Norges ordinære virkemiddelapparat, og drives av en stiftelse som både har en norsk og en internasjonal avdeling. Internasjonal Innovasjon er en tjeneste som er rettet mot grupper av små og mellomstore bedrifter som har behov for å styrke sin framtidige markedsposisjon hjemme og i utlandet. Deltakerne tilføres midler fra Innovasjon Norge for å gjennomføre et teknologiprojekt og et internasjonaliseringsprosjekt. SINTEF Teknologi og Samfunn har hatt en sentral posisjon både i forhold til utvikling av konseptet og ved gjennomføring av de enkelte prosjektene.

Seed Forum

Seed Forum-prosessen består av nominering, seleksjon, pitch-trening og match-making event hvor bedriftene får anledning til å møte investorene. Det har vært stor aktivitet i Seed Forum, og det har vært gjennomført 79 prosesser fra 2002 og fram til våren 2007. 57 av prosessene har vært internasjonale, mens 22 har vært lokale prosesser i Norge. Samlet er det 255 norske og 70 utenlandske bedrifter som har deltatt i Seed Forum fram til våren 2007. Innovasjon Norge har både vært en viktig finansør for Seed Forum og en samarbeidspartner ved gjennomføring av prosessene. Samlet overføring fra Innovasjon Norge til Seed Forum har vært på 9,5 millioner kroner fra 2002 og fram til våren 2007. Tilskuddene fra Innovasjon Norge har dekket ca 40% av kostnadene til gjennomføringen av prosessene. De øvrige kostnadene er dekket gjennom sponsormidler og egenandeler for deltakerne. Distriktskontorene og utekontorene til Innovasjon Norge har ellers bidratt i forhold til nominering og utvelgelse av bedrifter og i selve gjennomføringen av pitch-treningene og match-making eventene. De har også bidratt med å skaffe investorer til disse eventene. Innovasjon Norge har imidlertid i relativt begrenset grad påvirket utformingen av selve Seed Forum-konseptet. Her er det organisasjonen selv som har vært drivere.

Flere av representantene for distriktskontorene, og andre samarbeidspartnere som har vært involvert i lokale prosesser, har gode erfaringer fra samarbeidet med Seed Forum. Men det

poengteres også at Seed Forum er en krevende samarbeidspartner. Representantene for utekontorene har mer blandede erfaringer fra samarbeid med Seed Forum. Noen rapporterer om et relativt velfungerende samarbeid, andre har valgt å avslutte samarbeidet. Fra flere av utekontorene hevdes det at Seed Forum har overdrevne forventninger til hvilken arbeidsinnsats utekontorene kan legge ned i forbindelse med gjennomføring av en event, og at de undervurderer hvor krevende det er å få tak i de riktige investorene. Representantene for utekontorene mener også at mange av bedriftene som deltar på de internasjonale eventene, er for umodne, blant annet når det gjelder strategisk forståelse og hvor langt de er kommet i forhold til produktets utvikling, til at det er hensiktsmessig å følge dem opp. Det er så langt ikke etablert et godt system for oppfølging av bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosesser.

Det er i hovedsak bedrifter i en tidlig fase som har deltatt i Seed Forum. Det var kun halvparten av bedriftene som var introdusert i (produkt)markedet da de deltok i prosessen. De fleste bedriftene har også klare ambisjoner om vekst, og ønsker å ekspandere internasjonalt. Både tilbakemeldingene fra informanter som har vært involvert i gjennomføringen av prosessene og fra deltakerbedriftene viser at pitch-treningen, som skal bidra til å gjøre bedriftene ”investor ready”, er den delen av Seed Forum-konseptet som har fungert best. Pitch-treningen styrker bedriftenes forståelse av eget konsept, den gir dem innsikt i relevant fagterminologi, den gir dem økt forståelse for investoradferd og den styrker deres evne til å presentere egen virksomhet.

I tillegg til at Seed Forum skal bidra til å gjøre bedriftene ”investor ready” gir den også bedriftene anledning til å treffe investorer gjennom match-making eventen. Ca 8% av deltakerbedriftene oppga at de hadde inngått finansieringsavtaler med en eller flere av investorene, bankene eller andre finansaktører som hadde deltatt i Seed Forum-prosessen. I tillegg er det en del som har fått tilbud om finansiering i forbindelse, men som så langt ikke har resultert i en finansieringsavtale. Samlet er det 19% av deltakerbedriftene som enten har inngått avtale om finansiering med finansaktører som deltok på Seed Forum eller som har fått tilbud om slik finansiering. I hovedsak dreier det seg om beløp på under 3 millioner kroner, og de investorene som hyppigst involverer seg er private investorer i Norge og private investeringsselskaper i Norge. Flere av deltakerbedriftene, og da særlig de som ikke har oppnådd finansiering, er kritiske til match-making eventene. De hevder at det deltar for få

relevante/kvalifiserte investorer på de enkelte eventene, og ønsker et større innslag av investorer som er dedikert i forhold til det å jobbe mot tidligfase bedrifter.

Vår samlede vurdering av Seed Forum er at ordningen har involvert mange bedrifter, og at man i første rekke har oppnådd resultater i forhold til tilførsel av kompetanse til bedriftene. Bedriftene er i noe mindre utstrekning blitt tilført kapital gjennom deltakelse i Seed Forum. I våre forslag til en forbedring og videreutvikling av Seed Forum-konseptet poengterer vi blant annet at det er viktig med: i) en klargjøring av Seed Forum-konseptets innhold og nytteverdi, ii) større grad av helhetstenkning i forhold til rekruttering av bedrifter til lokale og internasjonale prosesser, iii) utprøving av alternative bedriftskonstellasjoner i Seed Forum-prosessene, iv) en styrking av arbeidet med å hente inn relevante investorer til match-making eventene, og v) utvikling av bedre systemer for oppfølging av bedriftene etter deltakelsen i Seed Forum. Når det gjelder organiseringen av samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge, understreker vi at det er viktig at Innovasjon Norge klargjør egne forventninger og målsetninger for samarbeidet med Seed Forum. Videre er det viktig at det etableres en klarere rolle- og oppgavefordeling mellom Seed Forum og Innovasjon Norges avdelinger, eventuelt formalisert gjennom en strategisk samarbeidsavtale.

Internasjonal Innovasjon

Internasjonal Innovasjon er et bedriftsutviklingskonsept spesielt tilrettelagt for små og mellomstore bedrifter (med fra 15 til 50 ansatte). Konseptets mål er å fremme bedriftenes innovasjonsevne gjennom kompetanseoppbygging, markedsutvikling, teknologiutvikling og internasjonalisering. Internasjonal Innovasjon er utformet som et utviklingsprosjekt som består av et begrenset antall deltagende bedrifter som i løpet av en periode på ca 18 måneder samles fire til seks ganger. I hver deltakerbedrift blir det i denne perioden gjennomført et teknologiprosjekt og et internasjonaliseringsprosjekt. Bedriftene knytter til seg ekstern kompetanse i gjennomføringen av disse prosjektene.

Konseptet Internasjonal Innovasjon har blitt gjennomført i en rekke regionale og bransjespesifikke flerbedriftsnettverk. Siden 2001 og fram til våren 2007 er det gjennomført 15 ulike Internasjonal Innovasjon-prosjekter, som hver for seg er relativt unike. Konseptet har vært særlig populært i regionene rundt Oslofjorden, samt på Vestlandet. Samlet er det 117 bedrifter som har deltatt i disse prosjektene.

Deltakerbedriftene bidrar med en egenandel for å være med, men Innovasjon Norge har vært en viktig medfinansior. Fra 2001 til 2006 har Innovasjon Norge overført mer enn 14,2 millioner kroner til de ulike Internasjonal Innovasjon-prosjektene. Til sammen representerer dette et tilskudd på mer enn 107.000 kroner per deltakerbedrift. Tilskuddene fra Innovasjon Norge utgjør rundt 60% av de samlede finansielle kostnadene til gjennomføringen av Internasjonal Innovasjon. Da er verdien av deltakerbedriftenes egeninnsats ikke regnet med.

Innovasjon Norge har også vært en viktig samarbeidspartner for SINTEF Teknologi og Samfunn i gjennomføringen av konseptet Internasjonal Innovasjon. Distriktskontorene bidrar i utvelgelsen av deltakerbedrifter, mens utekontorene bidrar i forhold til kompetansetilførselen utenfra. Enkelte utekontorer har også deltatt i styringsgruppene i enkelte Internasjonal Innovasjon-prosjekter. De siste to-tre årene har Innovasjon Norge blitt mer aktive i å videreutvikle konseptet.

De av Innovasjon Norges distriktskontor som har vært involvert i Internasjonal Innovasjon har sett stor nytte i arbeidsformen, men har også erfart at konseptet har forbedringsmuligheter. Dette gjelder særlig den delen av utviklingsarbeidet som rettet seg mot internasjonalisering. Det synes likevel som om Internasjonal Innovasjon har bidratt til en bedre sammenkopling mellom en del av Innovasjon Norges distriktskontorer, utekontorer og hovedkontoret.

Det er for en stor del bedrifter som har tidligere erfaring med virkemiddelapparatet som har deltatt i Internasjonal Innovasjon. De har hatt relativt god egen kompetanse på teknologi-utviklingsområdet, mens kompetansetilførsel utenfra har vært av mye større betydning for å skape progresjon i deltakerbedriftenes internasjonaliseringsarbeid. Et stort flertall av deltakerbedriftene angir at de gjennom deltagelsen i Internasjonal Innovasjon får en kompetansetilførsel utenfra, som bidrar til å heve kompetansen i egen organisasjon.

Nær tre av fire av teknologiutviklingsprosjektene som deltakerbedriftene har gjennomført videreføres av bedriftene etter at Internasjonal Innovasjon-perioden er avsluttet. Nær halvparten av deltakerbedriftenes internasjonaliseringsprosjekter videreføres på samme måte. Det er en økende tendens til at deltakerbedriftenes internasjonaliseringsprosjekter videreføres i en eller annen form.

Internasjonal Innovasjon oppleves som et relativt krevende konsept som er særlig velegnet for bedrifter som har tidligere erfaring med prosjektrettet utviklingsarbeid. Over tid har tilbudet rettet seg i stadig økende grad mot små og mellomstore bedrifter som har en strategisk tilnærming til internasjonalisering, og som betrakter internasjonalisering som en stegvis prosess som ikke nødvendigvis skal forseres fram, men som like gjerne kan modnes fram under ekstern veiledning.

Vår samlede vurdering av konseptet Internasjonal Innovasjon er at dette er et velfungerende kompetansetilbud som særlig tilfører deltakerbedriftene kompetanse om internasjonalisering. På bakgrunn av hvordan konseptet har utviklet seg fra 2001 til 2007 vil vi anbefale at det skjer en sterkere differensiering av tilbudet. Framtidige Internasjonal Innovasjon-prosjekter må ta utgangspunkt i hvilket marked potensielle deltakerbedrifter ønsker å gå inn i, og ikke minst hvor dedikerte deltakerbedriftene ser for seg at de kan bli i de(t) nye markedet/markedene på kort sikt. En slik videreutvikling av konseptet Internasjonal Innovasjon, og da særlig med sikte på å forsterke internasjonaliseringsdimensjonen i utviklingsarbeidet, kan med fordel gjennomføres innenfor rammen av andre kompetanse/nettverkstilbud i Innovasjon Norges eksisterende tjenesteportefølje, slik som eksempelvis FRAM.

English summary

Seed Forum and International Innovation are two international services provided by Innovation Norway. Seed Forum is aimed at improving the opportunities of new business ventures to gain access to external finance, and shall also provide arenas so that new business ventures and potential investors can meet nationally as well as internationally. Innovation Norway has contributed to the funding of Seed Forum activities since its inception in 2002. Seed Forum is, however, formally a service placed outside the regular portfolio of services provided by Innovation Norway. It is managed by a separate foundation with both a domestic as well as an international division. International Innovation is a service aimed at servicing groups of small and medium-sized firms that have a need to improve their future market positions both at home and abroad. The participants are provided with funding from Innovation Norway in order to perform a technology development project as well as a separate internationalisation project. SINTEF Technology and Society has had an essential role both in developing and managing the concept.

Seed Forum

The Seed Forum process is constituted by nomination, selection, pitch-training and a match-making event where the new business ventures meet with potential investors. The activity level of Seed Forum has been high, as 79 such processes have been completed from 2002 to the spring of 2007. 57 of the processes have been performed at the international level, whereas 22 have been local processes taking place in Norway. In total 255 new Norwegian business ventures and 70 foreign business ventures had participated in Seed Forum processes by the spring of 2007. Innovation Norway has been both a significant co-financier as well as a process partner for the Seed Forum foundation. The Innovation Norway co-financing of Seed Forum processes totalled NOK 9.5 million from 2002 to the spring of 2007. The funding from Innovation Norway covered some 40 per cent of total process costs. The remaining costs were covered by sponsors as well as by the participating business ventures themselves.

The Innovation Norway regional offices as well as the international offices have contributed to the Seed Forum processes both in the nomination and in the selection of business ventures. They have also participated in the pitch-training and the match-making events, as well as motivating investors to take part at these events. On the other hand, Innovation Norway has

had limited influence in developing the Seed Forum concept as such. In this respect, the Seed Forum foundation has been the main driver of the concept.

Several of the respondents representing the regional offices of Innovation Norway as well as other local collaborators, have been satisfied with their cooperation with the Seed Forum foundation. Many, however, point out that the Seed Forum foundation is a rather demanding collaborator. The respondents representing the international offices of Innovation Norway provide a somewhat more mixed response. Some report having experienced a relatively well-functioning cooperation, whereas others have chosen to terminate the cooperation. Respondents from several of the international offices of Innovation Norway point out that the Seed Forum foundation has somewhat unrealistic expectations as to the amount of support and level of service the international offices of Innovation Norway will be able to provide prior to and during the international events. They also tend to underestimate the amount of work required to ensure the participation of the proper investors. The respondents representing the international offices of Innovation Norway also point out that many of the new business ventures that take part at the international events are too immature, both in terms of their strategic management abilities as well as in terms of product development. This makes it difficult for the international offices to be able to provide them with robust assistance and services. So far, no advanced structure for following up on the new business ventures that have participated in Seed Forum events has been established.

In general, new business ventures dominate at the Seed Forum events. Only half of the participating business ventures had a marketable product at the time of participation, although the majority of the business ventures had high growth ambitions, and wished to expand internationally. Both the information provided by key informants as well as the information provided by participating business ventures indicate that the pitch-training, which is the part of the Seed Forum concept that aims at making the business ventures “investor ready”, is the element of the Seed Forum concept that is the most beneficial to the participants. Pitch-training improves the business founders’ comprehension of their own business models, it provides the businesses with insights into new commercial and professional concepts, and it provides the business ventures with a deeper understanding of the behaviour of the investor community, thus better enabling them to present and market their business ideas.

In addition to making the business ventures more investor ready, the Seed Forum concept also provides the business ventures with opportunities to meet potential investors at match-making events. Some 8 per cent of the business ventures indicated that they had been able to obtain financing contracts with one or several of the investors, banks or other financiers that had been present during the Seed Forum process. In addition, some business ventures had received offers of funding without these offers resulting in a final financing contract. In total, 19 per cent of the business ventures had either been able to formalise a financing contract, or been offered one, from agents that they had met with during the Seed Forum process. In general, the total funding received for each business venture did not exceed NOK 3 million, and the most frequent financial contributors were private investors or private investment companies in Norway. Many of the business ventures, and then mainly those that had been unable to ensure new financing, were critical to the content of the match-making events. They claimed that too few relevant or qualified investors were able to participate at these events, and they wanted a stronger presence of dedicated investors focusing on new business ventures in particular.

Our general assessment of the Seed Forum concept is that this is an arrangement that involves a large number of new business ventures. First and foremost, these business ventures benefit from being provided with new commercial competencies, whereas they to a lesser extent are provided with added financial resources. In our recommendations for the future development of the Seed Forum concept, we point out that it will be important i) to make a clarification with respect to the contents of and benefits produced by applying the Seed Forum concept, ii) that a more uniform approach should be taken in recruiting new business ventures, both in national as well as in international processes, iii) that alternative constellations of new business ventures should be probed in future Seed Forum processes, iv) that the efforts made in enlisting investors of relevance to the match-making events should be strengthened, and v) that the new business ventures participating in future Seed Forum processes would benefit greatly from having a specific following-up system.

With respect to the division of tasks between Innovation Norway and the Seed Forum foundation, we would like to stress that it is essential that Innovation Norway should be able to identify its own aspirations and objectives with respect to the collaboration. In addition, a more stringent division of tasks and roles between the divisions of Innovation Norway and the Seed Forum foundation is a prerequisite. This division of tasks might be formalised in a strategic collaboration agreement.

International Innovation

International Innovation is a business development concept specifically aimed at supporting small and medium-sized enterprises (with 15-50 employees). The objective of the concept is to improve the innovativeness of the enterprises by providing them with opportunities to increase internal competencies, boost technology development and market development effort, and by focusing internationalisation efforts. International Innovation is organised as a development project in which a limited number of enterprises participate. The enterprises meet four to six times over the course of some 18 months. Each participating firm performs development projects of their own during this period. In the process, the participating enterprises receive additional assistance from external experts.

Since 2001, the International Innovation business development concept has been tested out in a range of regional and industry-specific multi-enterprise networks. From 2001 to the spring of 2007 a total of 15 unique projects have been initiated. The concept has proven particularly popular in south-eastern Norway, in the regions bordering the Oslofjord, and in western Norway. In total, 117 small and medium-sized firms have participated in these 15 projects.

The participating firms pay a minor fee to be able to participate, and Innovation Norway provides significant co-financing. From 2001 to 2006, Innovation Norway in total contributed some NOK 14.2 million to cover organisational and development project costs in the various International Innovation projects. In total this represents a financial contribution of some NOK 107,000 per participating firm. Innovation Norway's co-funding makes up some 60 per cent of the total funding required for the International Innovation concept. This does not include the value of the work-hours provided by the participants from the small and medium sized enterprises themselves in their internal development projects.

Innovation Norway has also been an important collaborator with SINTEF Technology and Society in managing the International Innovation concept. The Innovation Norway regional offices are central in identifying and selecting prospective participating enterprises, whereas several of the Innovation Norway international offices have taken part in the boards of the International Innovation projects and as external experts. During the last two to three years, Innovation Norway has taken on an increasingly active role in developing the International Innovation concept itself.

Those of the regional offices of Innovation Norway that have been most strongly involved in the operations of the International Innovation concept have found the concept to yield significant organisational benefits for their own office, particularly in the field of internationalisation, although they have identified some room for improvement. It also seems that for Innovation Norway, taking on managerial responsibilities of the International Innovation concept has been particularly beneficial in order to integrate the activities of some of the regional offices with the activities of some of the international offices.

To a large extent it is enterprises with prior knowledge of the public business R&D services that have taken part in the activities within the International Innovation concept. They have relatively high internal competencies in the field of technology development, while the provision of external competencies has been much more important in ensuring good progress in the internationalisation projects of the participating firms. A large majority of the participating firms indicate that the main benefit of taking part in development projects within the International Innovation concept has been that it has provided them with access to external expertise, which in turn has boosted the internal competence levels of the firms themselves.

Almost three out of four of the technology development projects that have been performed in the course of the International Innovation project have been continued after the formal completion of the firms' participation in the International Innovation concept itself. Similarly, almost half of all the internationalisation projects have been continued afterwards. There is an increasing tendency for the internationalisation projects of the individual firms to be developed further or even continued after the completion of the International Innovation period.

The International Innovation concept is being perceived of as a rather demanding concept to participate in, and this business development concept seems to be particularly beneficial to firms with prior experience in operating development projects within the context of other business support schemes. From 2001 to 2007 the concept is increasingly being aimed at small and medium-sized enterprises that have taken a strategic management approach to internationalisation, that is firms that regard internationalisation as a step-wise process that should not necessarily be forced through, but rather be seen as a process that evolves gradually, as a result of external guidance.

Our general assessment of the International Innovation concept is that it is a well-functioning competence development service that is particularly effective in providing the participating firms with new insights on the internationalisation process. The way the concept has evolved and been modified over the course of the last six years indicates that the service would benefit from taking a more differentiated approach. One such service could then a) address multi-firm networks of firms that envisage entering similar or identical foreign markets, while another service could b) address multi-firm networks of firms that have a similar, short-term commitment in entering foreign markets in terms of commercialisation. Such a differentiation, which would focus particularly on improving on the internationalisation dimension of the development projects of the participating enterprises, could be developed within the portfolio of the current competence development/network services of Innovation Norway, such as the FRAM programme.

Del I
Evaluering av Seed Forum

Kapittel 1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Konseptet Seed Forum skal bidra til å styrke tidligfase bedrifters forutsetninger for å få tilgang på eksternt kapital og skal tilrettelegge for møteplasser mellom slike bedrifter og investorer. Seed Forum er organisert som en ”not for profit”-stiftelse som både består av en norsk avdeling (Seed Forum Norway) og en internasjonal avdeling (Seed Forum International). Aktiviteten startet opp i 2002 og prosessene finansieres både gjennom deltakeravgift, sponsorstøtte og tilskudd fra Innovasjon Norge.

Evalueringen av Seed Forum består av tre ulike deler:

- i) Gjennomgang av Seed Forums framvekst og aktivitetene i Seed Forum (kap.2)
- ii) Drøfting av Innovasjon Norges erfaringer med Seed Forum (kap.3)
- iii) Drøfting av deltakerbedriftenes erfaringer med Seed Forum og resultater av deres deltakelse (kap.4).

Avslutningsvis oppsummerer vi våre viktigste funn og presenterer våre anbefalinger for en videreutvikling av ordningen (kap.5). Datagrunnlaget for analyse er gjennomgang av foreliggende dokumentasjon om ordningen, 24 informantintervjuer og en spørreundersøkelse som inkluderer 116 av deltakerbedriftene, som ble gjennomført høsten 2007.

1.2. Metodiske utfordringer knyttet til evalueringen av Seed Forum

Innovasjon Norge har bidratt til finansieringen av Seed Forum helt siden oppstarten i 2002. Det er imidlertid flere forhold som gjør det problematisk å evaluere Seed Forum som en ”internasjonal tjeneste” innenfor Innovasjon Norge, som er den måten Seed Forum omtales på i Konkurranses grunnlaget for oppdraget (Konkurranses grunnlag 13.4.07). Seed Forum er en ”tjeneste” som organisatorisk er plassert utenfor Innovasjon Norges ordinære virkemiddelapparat, Innovasjon Norge har i begrenset grad bidratt i utviklingen av selve Seed Forum-

konseptet (selv om de altså har vært en viktig finansiør) og det eksisterer *ikke noen tydelige formuleringer om Innovasjon Norges forventninger til samarbeidet med Seed Forum*. Mangel på slike strategiske betraktninger gjør også at det heller ikke finnes noen klare målformuleringer knyttet til hva Innovasjon Norge *ønsker å oppnå* med samarbeidet med Seed Forum. Dermed er det særdeles problematisk å vurdere måloppnåelse sett i forhold til de ressursene som Innovasjon Norge har brukt på å støtte Seed Forum-konseptet. I tillegg til at det er uklartheter knyttet til *hvor mye* som gir måloppnåelse, er det også uklartheter relatert til *hva* som gir måloppnåelse. Det vil være naturlig å *primært tenke måloppnåelse i forhold til deltakende bedrifter*, dvs. hvilke resultater kan registreres blant de bedriftene som har deltatt i Seed Forum, men også det at støtten fra Innovasjon Norge har bidratt til etableringen av et konsept (Seed Forum) og hvordan samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge har fungert, vil kunne være aktuelle resultatdimensjoner. Det at Innovasjon Norge ikke har noen tydelig strategiske betraktninger rundt forventninger til samarbeidet med Seed Forum bidrar også til at det i de ulike delene av Innovasjon Norge-systemet (hovedkontor, utekontorer og distriktskontorer) har ulike oppfatninger både knyttet til hvordan Innovasjon Norge bør forholde seg til Seed Forum-konseptet og hva Innovasjon Norge kan få ut av samarbeidet med Seed Forum.

I konkurransegrunnlaget for oppdraget blir vi spurt om å vurdere *Seed Forum som konsept, hvilke resultater konseptet har gitt og organiseringen av Seed Forum sett i forhold til de ulike delene av Innovasjon Norge-systemet*. I vår evaluering har vi derfor lagt opp til en analyse av utviklingen av selve konseptet (kap.2), hvilke erfaringer de ulike kontorene i Innovasjon Norge har med Seed Forum (kap.3), og hvilke resultater deltakelse i Seed Forum har gitt for de bedriftene som har vært involvert (kap.4). Den mer systematiske delen av resultatmålingen i vår evaluering avgrenses altså til de deltakende bedriftene, selv om også øvrige involverte aktører (eks. Innovasjon Norges ulike kontorer, investorer og andre samarbeidspartnere) vil kunne ha nytte av ordningen. Som en følge av de betraktningene som er gjort ovenfor vil vi ikke kunne gi noe presis beskrivelse av måloppnåelse i vår evaluering. Dette er forhold vi kommer tilbake til i den oppsummerende drøftingen (kap.5).

Kapittel 2. Seed Forum-konseptets innhold og aktiviteter

2.1. Utvikling av konseptet: Seed Forums historie

Det er flere viktige trender i økonomien som i større eller mindre grad påvirker organiseringen og innretningen av det norske næringsrettede virkemiddelapparatet, og dermed også ordninger som Seed Forum. Den første, og kanskje viktigste, er en internasjonalisering eller globaliseringstrend som blant annet innebærer at den geografiske rekkevidden til selskaper utvides og at selskaper i økende grad påvirkes av hendelsen andre steder. Vareflyten over landegrensene er økende, og vi kan registrere at norske selskaper i større grad etablerer seg i utlandet, samtidig som det er et økende innslag av utenlandsk eierskap i Norge (se eks Hagen m.fl. 2002). Parallelt med dette bygges handelshindringer mellom nasjonene ned.

Knyttet opp mot disse globaliseringsprosessene er det også strukturelle endringer i økonomiens virkemåte. Det er et økende fokus mot innovasjoner og nyskaping som forutsetning for økonomisk vekst, kunnskap blir en stadig viktigere produksjonsfaktor og endringstakten i økonomien er økende (Sassen 2001). I tillegg framheves også finanssektoren som en stadig mer sentral aktør i den globale økonomien. Finanssektoren opererer i økende grad på tvers av landegrenser, produktene som tilbys kundene blir stadig mer sofistikerte og finansaktørene, inkludert investorer, utgjør viktige drivkrefter i en tiltakende internasjonalisering eller globalisering av sektorer og bransjer (Amin og Thrift 2002). Viktige forutsetninger for at denne globaliseringen skal finne sted er for det første en tiltakende homogenisering av kundenes preferanser mer eller mindre uavhengig av tilholdssted, noe som gjør det enklere for bedriftene å operere i flere markeder samtidig (O'hame 1990). I tillegg bidrar også utviklingen innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologien, blant annet med e-post og webbasert informasjon, til å dramatisk redusere kostnadene ved å operere internasjonalt (Castells 1996). I litteraturen brukes begreper som "fast capitalism" (Soja 2000) og "time-space compression" (Harvey 1989) for å beskrive disse trendene.

Disse endringene i økonomien bidrar også til å bryte ned tradisjonelle oppfattelser av hvordan selskaper internasjonaliseres. Det er ikke lenger slik at selskaper nødvendigvis må bygge seg gradvis opp på hjemmemarkedet før de eventuelt kan rette seg mot internasjonale markeder.

Såkalte ”born-global firms” er et fenomen av tiltakende styrke (Moen og Servais 2002, Knight og Cavusgil 2004). Dette er selskaper som *”...from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of their outputs in multiple countries”* (Knight og Cavusgil 2004:124). Knight og Cavusgil (2004) viser til flere fellestrekk ved slike born global-selskaper. For det første ser de på organisasjonens marked og virkeområde som globalt (”a global view”), og det fokuseres allerede fra oppstarten av på å utvikle kapabiliteter som er nødvendige for å lykkes internasjonalt. Videre har de ofte et sterkt innovasjonsfokus og er opptatt av å stadig prøve ut nye organisasjonsformer, prosesser og produkter. Slike unge selskaper er også betydelig mer fleksible og mindre formalistiske eller byråkratiske enn veletablerte selskaper. De mangler langt på vei en ”administrative heritage”, som man finner i etablerte organisasjoner (Collis 1991). Disse organisasjonene er også i sterk grad disponert for læring og akkumulering av ny kunnskap, og innenfor organisasjonsteorien understrekes det at tilegnelse av ny kunnskap i særlig grad finner sted når det i begrenset utstrekning er organisatoriske rutiner som må avlæres (Autio m.fl. 2000).

Med disse globaliseringstrendene og denne utviklingen av nye selskapsformer som bakteppe vokste Seed Forum-konseptet fram. Organisasjonens gründer, som blant annet hadde erfaring med å jobbe internasjonalt med ulike forretningsprosjekter, fikk i 2001 en henvendelse fra Campus Kjeller AS. Dette er et selskap på Lillestrøm som jobber med kommersialisering av idéer og forskning med kommersielt potensial som genereres i forskningsmiljøet på Kjeller. Campus Kjeller ønsket å styrke arbeidet med å koble forretningsidéer og kapital, og gründeren fikk ansvaret for denne satsingen. Intensjonen var å skape en markeds plass for bedrifter i tidlig fase og investorer: *”Vi skulle skape en markeds plass for investorer og bedrifter lokalt, men vi ville også hjelpe til med å få gasellene ut i verden.”* (Seed Forum-respondent).

I oppstartfasen ble det gjennomført investortreff i kantinen på Kjeller, men høsten 2001 var gründeren i kontakt med det som den gang var Norges eksportråd i London (nå ett av Innovasjon Norges utekontorer) og det ble da diskutert mulighetene for å ta med noen bedrifter til London slik at disse kunne møte investorer der. Representanter for det som den gang var SNDs kontor i Oslo/Akershus ble også koblet på prosessen, og mente at det kunne være interessant for SND (nå Innovasjon Norge) å bidra i finansieringen av bedriftenes deltakelse på investortreffet i London. I 2002 reiste 7 bedrifter fra Inkubatoren på Kjeller og 1

bedrift fra Gjøvik Kunnskapspark til London for å møte norskættede investorer. Det ble også arrangert en ny tur til London våren 2003, og de 14 bedriftene som da hadde deltatt på Seed Forums London-arrangementer tok initiativ til dannelsen av nettverket Seed Forum Norway Alumni. Konseptet hadde nå vokst seg ut av Kjeller, og i mars 2003 stod dette nettverket av deltakerbedrifter bak opprettelsen av Stiftelsen Seed Forum Norway, som videreførte Seed Forum-idéen.

Medio 2004 tok Seed Forum Norway initiativet til opprettelsen av Seed Forum International Foundation, som har adresse i London. I 2005 ble alle rettighetene til Seed Forum-konseptet overført fra Seed Forum Norway til Seed Forum International, og den sistnevnte stiftelsen fikk da ansvaret for å videreutvikle konseptet globalt og skulle ha ansvaret for alle internasjonale treff. De overtok også ansvaret for den internasjonale eventen i Norge, som siden 2003 årlig har vært arrangert i Oslo.

Seed Forum-konseptet startet altså med en London samling i 2002, som ble fulgt opp med to nye samlinger i London i 2003 og en internasjonal samling i Oslo våren 2003. Ifølge representanter for Seed Forum var hovedstrukturen for "Seed Forum-prosessen" på plass høsten 2003. Prosessen består av en nominering av potensielle bedriftsdeltakere, utvelgelse eller seleksjon av deltakere, gjennomføring av pitch-trening hvor deltakerbedriftene forberedes til møte med investorene og selve investor match-making eventen, som altså er møte mellom bedrift og investor (prosessen omtales mer inngående i neste avsnitt).

I 2004 ble det gjennomført internasjonale events med deltakelse av norske bedrifter i Moskva og New York, i tillegg til London. I 2005 kom også Reykjavik og Stockholm med, mens Shanghai, Helsinki, Tallin, Warszawa, Minneapolis, San Fransisco og Beijing ble inkludert i 2006. Ny lokalitet våren 2007 var København. I 2006 ble det arrangert 22 internasjonale events i 13 ulike byer. Samlet er det i perioden fra våren 2002 og fram til våren 2007 arrangert 57 internasjonale events i Seed Forum. For de norske bedriftene som har deltatt på disse eventene har pitch-treningen i forkant blitt gjennomført i Norge.

Seed Forum framstår altså som en entreprenørorganisasjon som tidlig hadde et sterkt fokus mot internasjonalisering, og som også har gjennomført en meget rask internasjonal ekspansjon. På mange måter blir Seed Forum et "born global selskap" hvor idéen/konseptet langt på vei utvikles og raffineres *gjennom internasjonalisering* og ikke *før* slik

internasjonalisering finner sted (det må understrekes at Seed Forum Norway er organisert som en non-profit stiftelse, og ikke som et ordinært aksjeselskap).

I tillegg til en internasjonal dimensjon har altså Seed Forum en nasjonal dimensjon, som ivaretas av Seed Forum Norway. Den nasjonale ekspansjonen har ikke vært like hurtig som den internasjonale, men det er etter hvert blitt gjennomført en rekke lokale Seed Forum-prosesser i Norge. Høsten 2003 ble det kjørt et Seed Forum-arrangement i Kongsberg (BTV-regionen) og våren 2004 ble den første fullstendige Seed Forum-prosessen gjennomført for Oslo/Akershus. Deretter ble det gjennomført Seed Forum-prosesser i Innlandet (Hedmark (Hamar) og Oppland (Gjøvik), første gang våren 2005), i Nordland (første gang våren 2005), i Rogaland (første gang høsten 2005), og i Trøndelag (første gang høsten 2006). Samlet er det gjennomført 22 lokale prosesser fra 2003 og fram til våren 2007. For høsten 2007 er det planlagt prosesser i Oslo/Akershus, BTV (Kongsberg), Innlandet (Hamar), Rogaland (Stavanger), Trøndelag (Trondheim) og Troms (Tromsø).

For ordens skyld understreker vi at det i Norge gjennomføres både slike lokale Seed Forum-prosesser, som er rettet mot de regionale/lokale selskapene, og en internasjonal Seed Forum-prosesser i Oslo, hvor rundt 50% av deltakerbedriftene er norske og 50% er utenlandske.

Seed Forum-konseptet har også fått sine lokale varianter i andre land. I 2004 ble Seed Forum Island opprettet. Denne organisasjonen har vært drevet av et innovasjonssenter på Island. I 2006 ble den første lokale Seed Forum-eventen arrangert i Sverige, og stiftelsen Seed Forum Sweden ble opprettet av lokale interessegrupper. I tillegg er det pr oktober 2007 under etablering nasjonale Seed Forum-stiftelser i USA, Polen og Estonia. Også denne utviklingen må naturligvis sees på som en del av internasjonaliseringen av Seed Forum-konseptet.

I løpet av 2007 ble også den overordnede strukturen for Seed Forum endret til en franchisemodell, hvor Seed Forum Internasjonal er franchiseholder og hvor de nasjonale Seed Forum-stiftelsene er franchisetakere. Det utføres 5 årsverk ved Seed Forum Internasjonal (4 i Norge og 1 i UK), mens det er 2 årsverk knyttet til Seed Forum Norway. Gründeren har fortsatt en svært sentral posisjon i organisasjonen, og var pr oktober 2007 leder (CEO) for Seed Forum International og styreleder for Seed Forum Norway.

Etter hvert som Seed Forum-konseptet ble kjent nasjonalt og internasjonalt har det ifølge Seed Forum-representantene vært en stor etterspørsel fra aktører som har ønsket å få i gang Seed Forum-prosesser. For de lokale prosessene i Norge har ikke henvendelsene nødvendigvis kommet fra distriktskontorene til Innovasjon Norge, men i større grad fra forsknings- og kunnskapsparter og andre representanter for innovasjonsinfrastrukturen: *”Vi blir nedlesset av henvendelser fra innovasjonsaktører både i Norge og internasjonalt med ønske om å dra i gang Seed Forum-prosesser. Vi kjører egentlig med bremsene på selv om folk ikke opplever det slik”*.

I utviklingen av konseptet har det i stor grad handlet om ”learning by doing” og ”design as you go”: *”Vi har ikke hatt så veldig klare visjoner, men mer en misjon om å få bedrifter finansiert. Vi har hele tiden drevet en intern selvevaluering for å gjøre ting bedre. Har det ikke kommet nok investorer på et forum blir spørsmålet med en gang hvorfor. Da har vi gjort alt vi har kunnet for å gjøre det bedre neste gang”...* *”For eksempel er pitch-treningen i dag noe helt annet enn den vi drev med for tre år siden. Læringskurven vår har vært bratt”* (Seed Forum-representant). Seed Forum-representantene understreker også at for dem er: *”...Seed Forum en prosess, vi gjør endringer hele tiden.”*

Den raske ekspansjonen til Seed Forum viser også at organisasjonen er handlekraftig: *”Vi har hele tiden vært opptatt av å gjøre noe og ikke bruke for mye energi på å planlegge og å utrede. Vi har tatt noen initiativ, sett hvordan det fungerte og så har vi justert retningen” ...* *”Utviklingen av Seed Forum er ikke planlagt i detalj, mye drives av de initiativene som kommer fra lokale aktører. Det er dynamikken som er viktig”* (Seed Forum-representant).

Seed Forum har også langt på vei en evolusjonær tilnærming til hvordan organisasjoner internasjonaleseres. Det kan synes som om de har anvendt denne tilnærmingen både på egen organisasjon og på de bedriftene som tas med til de internasjonale eventene: *”Internasjonalisering skapes gjennom prosesser, det er kontakter som gjelder, man må reise til ett sted og se om man finner disse kontaktpunktene. Bedriftene trenger nettverk som kan hjelpe dem videre, finner de det ikke ett sted så finner de det kanskje det neste stedet de kommer. Disse prosessene gir kontinuerlig læring”* (Seed Forum-representant).

Seed Forum som organisasjon har altså mange av kjennetegnene til de nye born global virksomhetene (Knight og Cavusgil 2004). De har et sterkt innovasjonsfokus (stadig forbedre

opplegget), de er opptatt av å prøve ut nye måter å organisere prosessene på, de er fleksible og lite formalistiske i måten de organiseres på, og de har allerede fra starten av hatt et internasjonalt fokus for virksomheten. De er altså opptatt av å ”..ta ut det internasjonale potensiale i konseptet” (Seed Forum-representant).

Innovasjon Norge ble koblet opp mot Seed Forum-konseptet allerede i 2002, da de bidro til å finansiere bedriftenes deltakelse på den første Seed Forum-samlingen i London. Siden har de bidratt som finansør til de fleste Seed Forum-prosesser, både gjennom rammetilskudd og gjennom tilskudd til enkelt prosesser. Tilskuddene fra Innovasjon Norge til Seed Forum har gått via hovedkontoret og utekontorene (blant annet via det såkalte INT-programmet¹). Samlet har Innovasjon Norge bidratt med ca 9,5 millioner kroner til Seed Forum fra 2002 og fram til våren 2007 (se tab.2.3 for en mer detaljert oversikt).

Seed Forum var i utgangspunktet en kunde hos Innovasjon Norge. Etter hvert som kundeforholdet ble mer omfattende var det både fra Seed Forums side og fra Innovasjon Norges side et ønske om å etablere fastere rammer rundt relasjonene. Gjennomgående preges imidlertid forholdet mellom Innovasjon Norge og Seed Forum *av en viss uklarhet i forhold til hvilken status Seed Forum har*. I konkurransegrunnlaget for vår evaluering omtales Seed Forum som en (av flere) ”internasjonale tjenester” i Innovasjon Norge (Konkurransegrunnlag 13.4.07). I en saksinnstilling fra Innovasjon Norge hvor det gjøres en vurdering av en eventuell bevilgning til Seed Forum omtales Seed Forum som ”en samarbeidspartner” for Innovasjon Norge (Saksinnstilling 12.03.07). På Innovasjon Norges hjemmeside sies det blant annet at: ”Innovasjon Norge har samarbeidet med og delfinansiert Seed Forum siden starten for 5 år siden” (<http://www.innovasjonnorge.no/Fylke/Nordland/Nyheter/Seed-Forum-Junior/>).

I praksis har situasjonen vært slik at Seed Forum har inngått *bilateralt samarbeid* med de ulike distriktskontorene og utekontorene i forbindelse med gjennomføring av Seed Forum-prosesser lokalt og internasjonalt. Samarbeidets innhold og omfang har variert mellom de ulike prosessene. Innovasjon Norge har altså bidratt finansielt til Seed Forum, men har i

¹ INT-programmet (Internasjonalisering av Nyetablerte Teknologibedrifter) skal fungere som en ”startpakke” for bedrifter som internasjonaleseres i en tidlig fase. Ordningen formidles via utekontorene og skal blant annet gi bedriftene tilgang til ”individuelt tilpassede tjenester som markedsinformasjon, partner- og teknologisøk, tilgang til relevante nettverk osv.” (www.innovasjonnorge.no/Tjenester/Finansiering/Tilskudd/Innovasjon_NorgeT---Internasjonalisering-av-nyetablerte-teknologibedrifter/?targetId=%2c53049%2c&focusId=%2c53952%2c) INT-programmet ble introdusert i 2005 og avløste da Entreprenørprogrammet.

begrenset grad bidratt til utviklingen av selve Seed Forum-konseptet selv om de i forbindelse med gjennomføringen av prosesser har gitt innspill til de ansvarlige hos Seed Forum.

Innovasjon Norge har altså *ikke* hatt en tydelig strategi i forhold til samarbeidet med Seed Forum. Flere innenfor Innovasjon Norge-systemet har hatt sans for konseptet, og har sett at det har dekket et område hvor Innovasjon Norge ikke har hatt et godt nok utbygd tjenestetilbud: *”Å koble gründere og investorer er et viktig område og bør være en satsing eller en strategi i Innovasjon Norge”* (DK-repr)...*”Selve grunnidéen om å styrke bedriftenes forutsetninger for å lykkes overfor investorer er meget god”* (HK-repr).

Seed Forum har altså samhandlet både med hovedkontoret, distriktskontorene og utekontorene i Innovasjon Norge. På de lokale eventene har distriktskontorene både vært involvert som nominatører (av potensielle bedriftsdeltakere), som jurymedlemmer som har valgt ut deltakere og som coacher og foredragsholdere på pitch-treningene. De har også bidratt i forhold til ”hosting” og invitasjon av investorer til match-making eventene. I de internasjonale prosessene har utekontorene i første rekke hatt en rolle i forhold til match-making eventen. De har bidratt til å tilrettelegge selve eventen (hosting) og har også hatt en rolle i forhold til det å skaffe investorer. Hvilke oppgaver utekontorene har ivaretatt, varierer imidlertid noe mellom de forskjellige internasjonale eventene.

I 2007 valgte Innovasjon Norge å avgrense sin rolle som finansør til de lokale eventene i Norge. Samtidig ble det imidlertid understreket at de enkelte utekontorene stod fritt til å fortsette samarbeidet med Seed Forum dersom de ønsket det.

Vår summariske gjennomgang av Seed Forums historie tyder på at Seed Forum er en *dynamisk, fleksibel og handlingsrettet entreprenørorganisasjon*. Det kan også synes som om de langt på vei utfordrer de dominerende arbeidsmodellene innenfor Innovasjon Norge-systemet. Innenfor Innovasjon Norge skal virkemidler utvikles gradvis og over tid. Det gjøres uttestinger i liten skala (piloter), det gjennomføres systematiske evalueringer for å finjustere tiltaket, det gjøres tilpasninger for å avstemme virkemiddelet i forhold til andre virkemidler i systemet, og deretter gjøres det eventuelt en beslutning om å implementere virkemidlet i de ulike delene av Innovasjon Norge-systemet. Seed Forum-konseptet er et virkemiddel under mer eller mindre kontinuerlig endring og utviklingsforløpet følger ikke sjekkpunkter og standardiserte prosedyrer slik som ordinære virkemidler i Innovasjon Norge-systemet gjør.

Følgelig framstår Seed Forum som en krevende samarbeidspartner for Innovasjon Norge. Samtidig kompliseres relasjonsbyggingen ytterligere av at det langt på vei finnes ulike kulturer innenfor Innovasjon Norge-systemet. Innovasjon Norge er et resultat av en sammenslåing av blant annet SND og Norges Eksportråd med virkning fra januar 2004. Hovedkontoret og distriktskontorene, som var en del av SND, preges til en viss grad av en offentlig forvaltningsmodell (Arbo 2004), mens utekontorene, som tidligere inngikk i Norges Eksportråd, tradisjonelt har vært mer markedsrettet (konsulentvirksomhet). Samspillet, eller mangel på slikt, mellom Seed Forum og de ulike delene av Innovasjon Norge drøftes nærmere i kapittel 3.

2.2. Nærmere om Seed Forum-konseptet

Målgruppen for Seed Forum er som tidligere nevnt bedrifter i en tidlig fase med vekstpotensial som har behov for ekstern kapital for å styrke utviklingen av selskapet. For bedrifter som skal delta på de internasjonale prosessene er det også viktig at de har et potensial for tidlig internasjonalisering (jf. born global selskaper).

Seed Forum skal for det første klargjøre bedriftene for møte med investorene, og for det andre skal de rigge en møteplass hvor disse bedriftene får møte investorer. Som tidligere nevnt består Seed Forum-prosessen følgelig av fire ulike faser: nominering, seleksjon, pitch-trening og investor match-making. Under beskrives disse fasene nærmere.

Nominasjon og seleksjon

Når det tas en beslutning om å iverksette eksempelvis en lokal Seed Forum-prosess, jobbes det først med å nominere potensielle bedriftsdeltakere. Både representanter for Innovasjon Norge-kontorene (ved en lokal prosess vil det være det aktuelle distriktskontoret), andre aktører i innovasjonsinfrastrukturen, slik som representanter for forsknings- eller kunnskaps-parker, og andre relevante utviklingsaktører (inkubatorer, næringsforeninger, utviklings-selskaper m m) deltar som nominatører. Dersom det er første gang det iverksettes en Seed Forum-prosess i en region, må Seed Forum også jobbe i forhold til en mobilisering i forkant av nominasjonen, dvs. få med sentrale deltakere som nominatører, coacher m m. Ved senere prosesser kan man bygge videre på de strukturene og kontaktene som er etablert. Dersom de

utvalgte bedriftene ønsker å bli nominert, må de fylle ut et ”executive summary”. Ved nominering er målsetningen til Seed Forum at det kommer inn minst 15 slike utfylte bedriftsbeskrivelser.

Neste steg i prosessen er seleksjon. Det settes ned en jury, hvor det blant annet kan være en eller flere investorer, en representant for Innovasjon Norge, en representant for DnB Nor (samarbeidspartner for Seed Forum) og eventuelt andre næringslivsrepresentanter med innsikt i hvilke krav investorer setter til investeringsobjekter. Disse rangerer de innkomne forslagene, og velger vanligvis ut mellom 7 og 9 bedrifter som så inviteres til å delta på pitch-treningen. Dersom noen av de utvalgte selskapene takker nei, vil man gå videre til neste selskap på listen.

Pitch-trening

Formålet med pitch-treningen er å gjøre bedriftene ”investor ready”. Bedriftene skal altså få innsikt i hvordan investorene tenker, hvilke kritiske faktorer de ser etter når de vurderer et potensielt investeringsobjekt, og hvordan bedriften på en best mulig måte kan presentere seg overfor investorene. Figur 2.1 gir et eksempel på et program for en slik pitch-trening.

Pitch-treningen gjennomføres over en og en halv dag og består blant annet av gruppesamtaler med coacher, presentasjonstrening, plenumsforedrag og syretester hvor det fokuseres på kritiske faktorer i bedriftspresentasjonen (exitstrategier, kapitalbehov, milepæler, inntektsutvikling og verdidrivere). Særlig det å påse at bedriftene har et realistisk forhold til inntektsutviklingen i selskapet betraktes som viktig. I de aller fleste tilfellene bidrar Seed Forum her til at bedriftenes opprinnelige kalkyler nedjusteres kraftig. Gjennom en slik intensiv pitch-trening tilføres bedriftene kunnskap som skal kunne gi en vesentlig forbedring av deres egen evne til å presentere egen virksomhet. Fra Seed Forum-representantene hevdes det at pitch-treningen gir bedriftene en helt ny forståelse av egen virksomhet og hvordan den kan utvikles: *”Det er en øvelse som ikke bare er en reform, men en revolusjon for bedriftene.”* Ifølge Seed Forum-representanten går de fleste bedriftene fra en ren ”produkt-presentation” til en presentasjon som er salgbar overfor investorene.

Figur 2.1. Program for Seed Forums pitch-trening 25.9-26.9 2007

Tirsdag 25. september

- 08.30 – 08.45 Forberedelse prosessledere og coacher
- 08.45 – 09.00 Ankomst / registrering av deltagende bedrifter
- 09.00 – 09.45 Velkommen. - Kort om VentureLab, Connect og Seed Forum og introduksjon til Seed Forum-prosessen
- 09.45 – 10.00 Plenum presentasjon av deltakere
- 10.00 – 13.00 Første gjennomgang av bedriftspresentasjoner fordelt på to grupper, 7 minutter på hver presentasjon, tilbakemeldinger fra prosessledere og coacher, videotrening mv.
- 13.00 – 14.00 Lunsj med påfølgende samling i plenum
- 14.00 – 14.15 Dokumenter i investeringsprosessen v/Seed Forum
- 14.15 – 15.15 Investeringsprosessen og forberedelse til "due diligence" v/DLA Piper
- 15.15 – 15.35 Arbeidet med patentering og IPR v/Oslo Patentkontor
- 15.35 – 15.45 Exit-strategier v/Seed Forum
- 15.45 – 16.00 Kaffepause
- 16.00 – 17.00 Verdidrivere og verdivurdering av bedrifter i tidlig fase v/ VentureLab
- 17.00 – 17.30 "Networking" – metode og teknikker v/ Seed Forum
- 17.30 – 17.45 Introduksjon til Powerpitch v/Seed Forum
- 17.45 – 18.00 Introduksjon til Seed Forum "mini-syretest" som tar for seg exitstrategier, kapitalbehov og skalering av milepæler, inntektssiden og viktige verdidrivere
- 18.00 – 19.00 Middag
- 19.00 – 21.00 Seed Forum "mini-syretest" i fire grupper.
- 21.00 Samling i plenum, gjennomgang av syretest og sosialt samvær

Onsdag 26. september

- 09.00 – 12.00 Andre gjennomgang av bedriftspresentasjoner, plenum inkludert Powerpitch – 30 sekunder pr. bedrift og 7 minutter på hver presentasjon med investor kontroll spørsmål og tilbakemeldinger fra prosessledere og coacher i plenum
- 12.00 – 13.00 Lunsj
- 13.00 – 13.30 "Round-up session" med oppsummering og gjennomgang av actionplan for hvert selskap

Investor match-making event

Pitch-treningen etterfølges av en investor match-making event. For de lokale prosessene og den internasjonale eventen som arrangeres i Norge (Oslo) gjennomføres pitch-treningen på det stedet hvor eventen skal finne sted (og gjerne relativt tett opp til eventen i tid). For norske bedrifter som skal delta på internasjonale events i utlandet har pitch-treningen blitt gjennomført på IT Fornebu (hvor Seed Forum Norway er lokalisert) i forkant av at bedriftene reiser ut. Investor match-making event er altså selve møteplassen mellom bedrift og investor. Agendaen for slike events vil naturligvis variere noe, men hovedstrukturen er felles. Figuren under viser programmet for den internasjonale match-making eventen som ble gjennomført i Oslo 15.5.2007 (fig. 2.2).

På denne internasjonale eventen i Oslo deltok det 9 selskaper. Videre var det, ifølge Seed Forums opplysninger, påmeldt 50 investorer, mens det også deltok 10 "andre deltakere". På

disse eventene har hver bedrift 7 minutter på å presentere seg overfor investorene. Investorene har også mottatt et revidert executive summary for bedriftene i forkant av eventen. Halvparten av bedriftene presenterte seg før lunch og halvparten etter lunch. Evaluator var selv til stede på eventen i Oslo og kunne ved selvsyn registrere at bedriftenes presentasjoner var ”striglet” i den forstand at de hadde en enhetlig struktur. For investorene gir dette gode muligheter for å sammenligne de ulike casene. Det er lagt opp til networking mellom bedriftene og investorene både under lunchen og i etterkant av presentasjonen. Det gjennomføres så en mottakelse på kvelden. For de internasjonale eventene foregår slike mottakelser i stor grad ved den norske ambassaden på den aktuelle destinasjonen. Investorene har også mulighet for å delta på disse mottakelsene.

Figur 2.2. Program for Seed Forum match-making event i Oslo 15 mai 2007

8.30 a.m.	Registration and morning coffee
9.00 a.m.	Opening remarks: Gerhard Nilsen, General Manager, DnBNOR Oslo/Akershus Region
9.05 a.m.	Presentation Power pitches
9.10 a.m.	Keynote speech: Odd Moe, CEO of Seed Forum Norway
9.15 a.m.	Keynote speech: Astrid Langeland, Senior Advisor, Innovation Norway
9.30 a.m.	Company presentation (info about the companies will be sent out to all registered at May 11)
10.30 a.m.	Coffee break
10.50 a.m.	Company presentation (info about the companies will be sent out to all registered at May 11)
12-1 p.m.	Networking lunch
1 p.m.	Power pitches and presentations
2.20 p.m.	Networking
6-8 p.m.	Evening reception at the British Ambassador's Residence, Drammensveien 79

Location: Conference: DnB NOR, Aker Brygge, Stranden 21, Oslo

Evening reception; British Ambassador's Residence, Drammensveien 79, Oslo

2.3. Antall deltakere i Seed Forum og finansiering av aktivitetene

Det som kjennetegner Seed Forum er *høyt aktivitetsnivå og at det er stort antall aktører som er blitt involvert i deres aktiviteter*. Det er til sammen gjennomført 79 Seed Forum-prosesser (nominering, seleksjon, pitch-trening og match-making event) fra 2002 og fram til våren 2007.² 57 av prosessene har vært internasjonale, mens 22 har vært lokale. I tabell 2.1 og tabell 2.2 har vi listet deltakerne på investor match-making eventene, som altså følger i etterkant av nominering, seleksjon og pitch-trening. Følgelig gir ikke disse tabellene den komplette

² Vi har her også inkludert de tidligste prosessene, selv om noen av disse ikke var ”komplette” prosesser.

oversikten over antall aktører som har vært involvert i Seed Forum-prosessen. En del av de som deltar ved nominering, seleksjon og pitch-trening som nominatører, jurymedlemmer, foredragsholdere og coacher er ikke med på match-making eventen. Dette kan eksempelvis være representanter for Innovasjon Norge (distriktskontorer, utekontorer, hovedkontoret), representanter for forsknings- og kunnskapsparke, inkubatorer eller andre næringslivsrepresentanter. I vår evaluering har vi heller ikke undersøkt systematisk i hvilken grad disse aktørene tilføres kunnskap og kompetanse gjennom en slik involvering. En viss læring og kunnskapsakkumulasjon vil det her helt sikkert forekomme. Fra Seed Forum-representantene hevdes det blant annet at de gjennom Seed Forum-prosessen også tilfører kunnskap om ”investor readiness” til representanter for innovasjonsinfrastrukturen. Høyt aktivitetsnivå og involvering av et stort antall aktører har også bidratt til å gjøre Seed Forum til et relativt synlig konsept innenfor det norske virkemiddelapparatet.

Tabell 2.1. Deltakere på internasjonale events i Seed Forum 1) 2)

År	Antall events	Antall bedrifter	Antall investorer	Andre deltakere
2002	2	16	45	35
2003	4	47	135	92
2004	7	73	360	180
2005	11	125	580	250
2006	22	195	1204	384
Vår 2007	11	97	475	158
<i>Totalt</i>	<i>57</i>	<i>553</i>	<i>2799</i>	<i>1099</i>

Note: 1) I oversikten inngår også 4 events som er gjennomført i samarbeid med VentureLab.

2) I oversikten er antall deltakere på de ulike eventene summert for hvert enkelt år. Det forekommer til en viss utstrekning at både bedrifter, investorer og andre deltakere deltar på mer enn en event. Sumtallene er følgelig høyere enn antall unike deltakere. Enkelte av tallene er også stipulert i etterkant, slik at det er heftet en viss usikkerhet til tallene.

Kilde: Seed Forum

På de 57 internasjonale eventene har det til sammen vært 553 bedriftspresentasjoner (oppgitt som antall bedrifter i tab.2.1). Det er gjerne 8-10 bedriftspresentasjoner på hver event. Nå er det slik at en del bedrifter har deltatt på flere events, slik at antall unike bedrifter som har deltatt er en del lavere. Rundt halvparten av bedriftene som har deltatt på de internasjonale eventene er norske, mens de utenlandske deltakerne hovedsakelig kommer fra Sverige, Island og Finland.

Når det gjelder antall investorer som deltar på de ulike eventene, så er Seed Forums sumtall 2799. På samme måte som med bedrifter, vil det være investorer som deltar på mer enn en event, slik at antall (unike) investorer som har deltatt er noe lavere. For de fleste enkeltstående

eventene oppgis det mellom 20 og 70 deltakende investorer (deltakere pr event oppgis ikke i tabellen). Hvor mange av disse som er reelle investorer på søk etter bedrifter i en tidlig fase, og hvor mange som enten er rettet mot senere faser i bedriftens livssyklus eller som kun deltar for å få innsikt i Seed Forum-konseptet, foreligger det ikke informasjon om. Oversikten viser også at det er en del ”andre deltakere” på eventene. Dette kan eksempelvis være corporate finance aktører eller andre tjenestetilbydere (advokater, konsulenter m m). Fram til 2006 var antall slike aktører pr event gjerne i overkant av 20, mens det har vært noe lavere det siste året (rundt 10).

Når det gjelder de lokale eventene i Norge, er det gjennomført 165 bedriftspresentasjoner (tab.2.2). Også her gjelder det at antall unike bedrifter som har deltatt er noe lavere. Det er imidlertid ikke like utbredt at bedrifter deltar på flere lokale events, som at de deltar på flere internasjonale events (se kap.4.3 for deltakermønsteret til bedriftene). Antallet investorer som Seed Forum oppgir som deltakere på de lokale eventene, er noe lavere enn på de utenlandske. I snitt har det deltatt 17 investorer pr lokale event. Heller ikke for disse har vi informasjon om hvilke type investorer det dreier seg om. Antall ”andre deltakere” ligger i gjennomsnitt på i underkant av 10 pr event.

Tabell 2.2. Deltakere på lokale events i Seed Forum Norway 1)

År	Antall events	Antall bedrifter	Antall investorer	Andre deltakere
2003	1	7	20	10
2004	3	24	60	30
2005	8	57	127	65
2006	7	54	125	45
Vår 2007	3	23	40	10
<i>Totalt</i>	<i>22</i>	<i>165</i>	<i>372</i>	<i>160</i>

Note: 1) I oversikten er antall deltakere på de ulike eventene summert for hvert enkelt år. Det forekommer til en viss utstrekning at både bedrifter, investorer og andre deltakere deltar på mer enn en prosess. Sumtallene er følgelig høyere enn antall unike deltakere. Enkelte av tallene er også stipulert i etterkant, slik at det er heftet en viss usikkerhet til tallene.

Kilde: Seed Forum

Tabellene over gir altså ikke noe svar på hvor mange (unike) norske bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosessene. Det er imidlertid slik at alle bedrifter som har deltatt i en Seed Forum-prosess automatisk inngår som medlem i Seed Forum Alumni. Den oversikten som vi fikk tilsendt fra Seed Forum våren 2007 hadde 251 oppføringer. I tillegg var det ifølge Seed Forum-representantene 4 bedrifter som var strøket fra medlemslistene siden man her hadde fått informasjon om at disse selskapene ikke lenger eksisterte. Samlet har det altså vært 255

norske bedrifter som har deltatt på Seed Forum-prosessene fra 2002 og fram til våren 2007 (Seed Forums egne tall). I tillegg kommer ca 70 utenlandske bedrifter.³

Som tidligere nevnt har Innovasjon Norge bidratt til finansieringen av Seed Forum helt siden oppstarten. Samlet er det i perioden 2002 - våren 2007 overført i underkant av 9,5 millioner kroner fra Innovasjon Norge til Seed Forum (og Campus Kjeller) til gjennomføring av Seed Forum-prosesser. Her inngår både tilskudd fra hovedkontoret, tilskudd fra distriktskontorene og tilskudd fra utekontorene via INT-programmet (tab.2.3).

Tabell 2.3. Overføringer fra Innovasjon Norge til Seed Forum i perioden 2002-våren 2007 1)

Type overføring	Overføring fra Innovasjon Norge
Tilskudd fra hovedkontor/distriktskontorer til <i>lokale prosesser</i>	3 413 357
Tilskudd fra hovedk./distriktsk. til <i>internasjonale prosesser</i>	4 057 500
-Tilskudd til Campus Kjeller 2)	(875 000)
-Tilskudd til Seed Forum	(3 182 500)
Tilskudd fra utekontorer til <i>internasjonale prosesser</i>	1 983 500
-Tilskudd fra INT-programmet til Campus Kjeller 2)	(237 500)
-Tilskudd fra INT-programmet til Seed Forum	(1 746 000)
Samlet overføring	9 454 357

Note: 1) Seed Forum har også gjennomført noen oppdrag for Innovasjon Norge, blant annet pitch-trening i forbindelse med TV-serien "Skaperen". Den samlede omsetningen for disse oppdragene er 209 431 kroner.
2) Fra våren 2002 til våren 2003 gikk tilskuddene fra Innovasjon Norge til Seed Forum-konseptet via Campus Kjeller.

Kilde: Seed Forum/Innovasjon Norge

De lokale prosessene finansieres både gjennom et tilskudd fra det aktuelle distriktskontoret og via en bevilgning som gjøres sentralt. Samlet er det bevilget *ca 3,4 millioner kroner til å finansiere de lokale prosessene*, dette utgjør 36,1% av det samlede tilskuddet. De øvrige overføringene (ca 6 millioner kroner) er gått til å finansiere de internasjonale prosessene (her inngår også de 5 internasjonale eventene som har vært gjennomført i Oslo). De internasjonale prosessene har både vært finansiert via tilskudd fra hovedkontoret og via tilskudd fra utekontorene gjennom det såkalte INT-programmet. I tillegg har Innovasjon Norge avdeling Oslo/Akershus bidratt i finansieringen av noen av de internasjonale eventene.

³ Antall utenlandske bedrifter er hentet fra Innovasjon Norges saksinnstilling datert 12.03.07.

Tilskuddene til hver enkelt prosess varierer noe, men en ”normal” bevilgning fra Innovasjon Norge til en lokal prosess har vært i underkant av 300 000 kroner (fra hovedkontoret og distriktskontor). For de internasjonale prosessene har tilskuddene pr prosess vært noe lavere. Vanligvis er det budsjettet med 150 000 kroner i overføringen via INT-programmet. Halvparten av dette har vært betalt ut til Seed Forum (det er kun denne andelen som regnes med i ”tilskudd til Seed Forum i tabell 2.3), mens det resterende har vært i form av arbeid utført av utekontorene. I tillegg til finansieringen via INT-programmet ble det fram til og med 2006 også gitt direkte tilskudd fra hovedkontoret som ble anvendt til å støtte oppunder de enkelte internasjonale prosessene.

Samlet har de Seed Forum-prosessen som Innovasjon Norge har bidratt til å støtte hatt et budsjett på ca *23,2 millioner kroner*, ifølge Seed Forums egne tall. Finansieringen fra Innovasjon Norge utgjør følgelig ca 40% av kostnadene. Resten finansieres via egenandel for bedriftene og via sponsormidler. Hver bedrift må betale 7500 kroner pluss moms for å delta i en lokal prosess. Egenandel på de internasjonale prosessene har variert noe, men har den siste tiden vært på 2490 Euro (dvs. ca 20 000 kroner). I forhold til sponsormidler inngikk blant annet Seed Forum Norway i januar 2007 en treårig partnerskapsavtale med DnB Nor. DNB Nor ”hoster” de lokale eventene og står blant annet for bespising og lokaliteter. De holder også lokaler til pitch-treningen. I tillegg innebærer avtalen et kontanttilskudd til gjennomføring av hver event på 30 000 kroner. DnB Nor har også en plass i juryen for seleksjon av bedrifter og bidrar med investorer fra egen investordatabase til eventene.

Som tidligere nevnt har Innovasjon Norge for 2007 valgt å kun støtte oppunder de lokale prosessene i Norge. Det er satt av 1,2 millioner kroner til å bistå de prosessene som gjennomføres høsten 2007, hvor 50% kommer fra hovedkontoret og 50% fra distriktskontorene. I 2007 har Innovasjon Norge altså valgt å *ikke* støtte de internasjonale prosessene i Seed Forum. Eneste unntak er den internasjonale prosessen i Moskva som fikk støtte våren 2007. Utekontorene har altså satt samarbeidet med Seed Forum ”på vent”, men Seed Forum har likevel gjennomført sine internasjonale prosesser. De har jobbet med andre samarbeidspartnere, og eventene finansieres nå gjennom deltakeravgift og økte sponsormidler. Seed Forum hevder også at de gjennom bruk av lokale samarbeidspartnere ved invitasjon og hosting har redusert kostnadene betydelig. De gjør nå selv også noen av oppgavene som tidligere ble utført av utekontorene. I forhold til samarbeidspartnere internasjonalt åpner DNB

Nor-avtalen også opp for at de kan inngå bilaterale avtaler med DNB Nors avdelinger i utlandet. Dette er blitt gjort i noen tilfeller.

Det at Seed Forum i 2007 har gjennomført sine internasjonale prosesser i like stort omfang som tidligere indikerer at offentlige tilskudd (fra Innovasjon Norge) til internasjonale events i 2007 vil kunne ha *lav addisjonalitet*, dvs. at det altså er mulig å gjennomføre dem uten offentlige midler. Samtidig må det imidlertid poengteres at Innovasjon Norges finansielle bidrag i tidligere år har vært viktig for å utvikle og etablere konseptet, og for å gjennomføre prosessene. En tolkning vil da kunne være at Innovasjon Norge har gitt viktige bidrag i en etableringsfase, mens konseptet står på egne ben og er selvfinansiert når det når en mer moden eller etablert fase. Det at offentlige midler har en slik utløsende effekt er langt på vei noe som etterstrebes i bruken av offentlige midler til næringsutvikling. På den annen side har vi imidlertid ikke tilgang til data som sier noe om i hvilken grad det at Seed Forum nå gjennomfører de internasjonale prosessene uten offentlig støtte påvirker *kvaliteten* på prosessene, dvs. at det er en annen type prosesser som gjennomføres uten offentlige midler enn hva som ble gjennomført med offentlige midler. I tillegg kan det også argumenteres for at en involvering fra Innovasjon Norges utekontorer er viktig i forhold til en videre oppfølging av deltakerbedriftene *etter* de internasjonale eventene.

Kapittel 3. Innovasjon Norge og andre samarbeidspartneres erfaringer med Seed Forum

3.1. Innledning og datagrunnlag

I denne delen av analysen vil vi drøfte noen av de erfaringer de ulike kontorene i Innovasjon Norge har hatt med Seed Forum-konseptet. I tillegg vil vi også presentere inntrykk fra noen av de øvrige samarbeidspartnerne til Seed Forum, men siden forholdet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge står sentralt i vår evaluering rettes hovedfokuset mot erfaringene som representanter for Innovasjon Norge har gjort. Datagrunnlaget for denne delen av analysen er informantintervjuer. Vi har hatt samtaler med 5 representanter for Innovasjon Norges hovedkontor, 5 representanter for Innovasjon Norges distriktskontorer og 7 representanter for Innovasjon Norges utekontorer.⁴ I tillegg er det gjennomført 5 intervjuer med andre representanter for innovasjonsinfrastrukturen som har vært involvert i Seed Forum-konseptet (inkubator, forskningspark, investor, bank). Når det i analysen brukes sitater fra de sistnevnte, omtales disse som ”annen representant.” Samlet er det altså gjennomført 22 intervjuer med representanter for Innovasjon Norge og andre samarbeidspartnere. I tillegg har vi intervjuet 2 representanter for Seed Forum. Gjennom våre intervjuer registrerte vi at det var mange og til dels ulike meninger om Seed Forum. I framstillingen vil vi derfor forsøke å få fram de forskjellige meningene om konseptet og dets virkemåte.

3.2. Nærmere om kapitalmarkedet for bedrifter i en tidlig fase

Noe av formålet med Seed Forum er å styrke tidligfase bedrifters forutsetninger for å hente inn ekstern kapital. Før vi går nærmere inn på informantenes vurderinger av Seed Forum, kan det være hensiktsmessig å gjøre noen prinsipielle betraktninger rundt kapitalmarkedet for bedrifter i en tidlig fase. Det å hente inn ekstern kapital er i utgangspunktet kanskje den største utfordringen et lite selskap i oppstartfasen står overfor. En representant for Seed

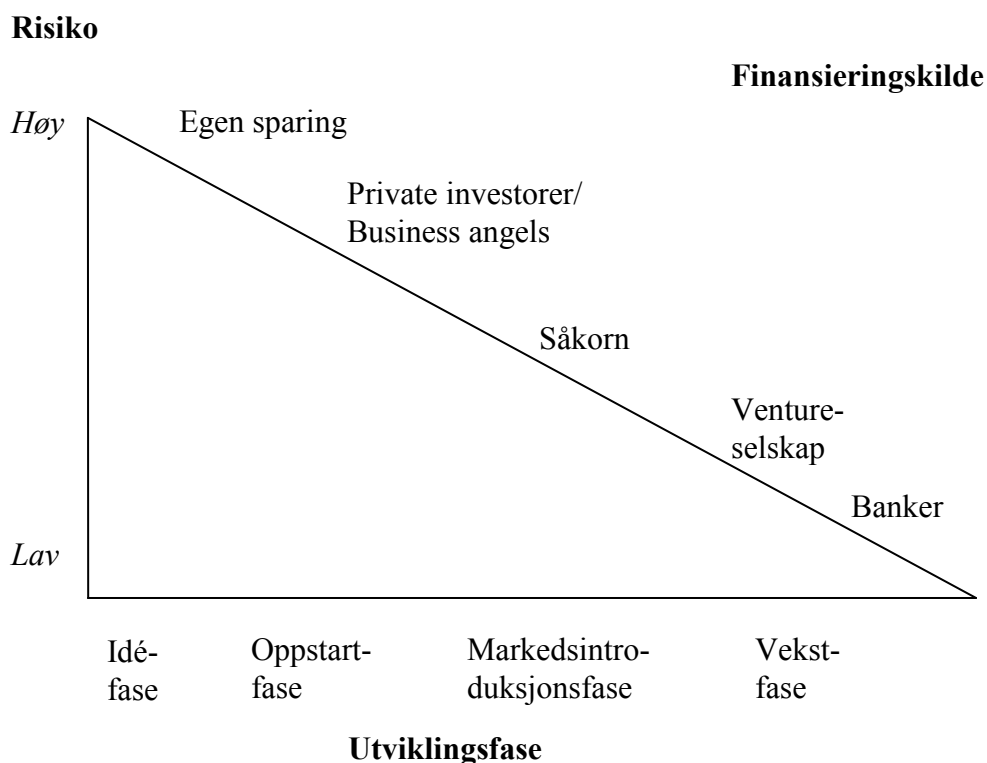
⁴ Ved bruk av sitater fra disse informantene brukes forkortelsene HK-repr for sitater fra representanter for hovedkontoret, DK-repr. for sitater fra representanter for distriktskontorene og UK-repr. for sitater fra representanter fra utekontorene.

Forum uttaler også: *”Det å drive med investor match-making er det vanskeligste av alt. Det er ikke enkelt å dra investorene ut av sine kontorer og få dem til å komme og høre på bedrifter som er i en tidlig fase.”*

I oppstartfasen er det gjerne negativ kontantstrøm i selskapet, og for en investor vil det både være en betydelig grad av markedsmessig risiko og teknologisk risiko knyttet til investeringene. En stor andel av de nye selskapene mislykkes også i forsøket på å hente inn ekstern kapital, og makter derfor ikke overgangen fra oppstart/markedsintroduksjonsfasen til vekstfasen. Når egne midler er brukt opp vil selskapet opphøre, selv om idéen ofte lever videre hos gründeren. Intensjonen med Seed Forum er for det første å gjøre bedriftene ”investorklare” eller mer salgbare overfor investorene. Som tidligere nevnt skjer dette gjennom intensiv kursing på pitch-treningene. For det andre innebærer også Seed Forum-prosessen en mulighet for å møte potensielle investorer gjennom match-making event som arrangeres i etterkant av pitch-treningene.

Seed Forum retter seg altså mot bedrifter som er i tidlig fase. Rundt halvparten av bedriftene som inngår i vår bedriftsundersøkelse, var ikke introdusert i produktmarkedet på det tidspunktet de deltok i Seed Forum (de hadde ikke salg), og mange av de øvrige virksomhetene hadde en begrenset omsetning (se kap.4.2). Noe stilisert kan etablering og utvikling av en bedrift deles inn i fire faser; idéfasen, oppstartfasen, markedsintroduksjonsfasen og vekstfasen (se blant annet Langeland 2005 og Innovasjon Norge 2007a). Som nevnt kjennetegnes bedrifter som er i idé- og oppstartfasen blant annet av negativ kontantstrøm og svært stor usikkerhet knyttet til virkemåte eller teknologi for det produktet eller tjenesten som selskapet skal introdusere. I tillegg er det naturligvis stor usikkerhet rundt markedspotensialet. Dersom markedsintroduksjonen er vellykket vil inntektene øke og etter hvert vil kontantstrømmen i virksomheten bli positiv. Bedriften går da over i en vekstfase. Den risikoen en investor tar ved å investere i selskaper er naturligvis størst når selskapene er i oppstart- og markedsintroduksjonsfasen, mens den minker etter hvert som bedriften oppnår en posisjon i markedet (se fig.3.1).

Figur 3.1. Ulike faser i bedriftens utviklingsforløp og aktuelle finansieringskilder



Kilde: Basert på Langeland 2005:233

Bedriftene vil ha behov for ulike typer kapital i denne utviklingsprosessen. Innledningsvis dreier det seg ofte mye om egeninnsats og bruk av oppsparte midler, men etter hvert blir det et behov for ekstern tilførsel av kapital, dvs. kapital fra investorer eller andre finansieringskilder, for å løfte selskapet videre. Dersom den eksterne kapitalen tilføres selskaper som aksjekapital, vil den inngå som en del av *egenkapitalen* i selskapet. Mange av de investorene som driver med tidligfaseinvesteringer ønsker gjerne en eierandel på mellom 10 og 50%, men dette varierer naturligvis mellom investorene. Den eksterne kapitalen kan også inngå som *fremmedkapital* i selskapet dersom den ytes som lån eller kreditt. Det er vanligvis banker som tilfører selskap denne type kapital, men også andre finansieringsselskaper kan bidra med fremmedkapital.

Det å gjennomføre investeringer i et selskap som er tidlig i utviklingsforløpet er altså forbundet med ekstremt høy risiko. Noe av årsaken til dette er at markedet for tidligfase investeringer preges av asymmetrisk informasjon. For det første er ikke informasjon om potensielle investeringsobjekter lett tilgjengelig i markedet, og for det andre er det ofte

vanskelig for investorer å få tilgang til tilstrekkelig relevant informasjon fra den bedriften som de vurderer å investere i. Det er også vanskelig å avgjøre kvaliteten og relevansen på den informasjonen som bedriften framskaffer (Sørheim og Landström 2001, Langeland 2005). Mulighetene for å skille de gode prosjektene fra de mindre gode reduseres når investoren har mangelfull informasjon om bedriftene.

Det er ulike type investorer som er involvert i tidligfase investeringer. I litteraturen skilles det gjerne mellom det uformelle og det formelle venturekapitalmarkedet (se Mason og Harrison 1999). Det uformelle markedet består av private småinvestorer, ofte omtalt som ”business angels”, som gjerne går inn med mindre beløp i selskaper i en svært tidlig fase. Det formelle markedet består av venture- og investeringsselskaper som foretar større investeringer og som ofte er inne noe senere i utviklingsprosessen, dvs. i bedrifter som gjerne er introdusert i markedet og som kan vise til et stort potensial for vekst (Langeland 2005).⁵ Det finnes imidlertid også institusjonelle aktører, eller investeringsselskaper, som har hovedfokus mot virksomheter i den tidligste fasen, eksempelvis Såkornfondene, som i utgangspunktet skal bidra med såkalt såkornkapital til bedrifter i oppstart- eller introduksjonsfasen.

De siste årene har det fra politisk hold vært rettet et søkelys mot de spesielle utfordringene som bedrifter som har behov for slik såkornkapital står overfor (se St.meld.nr.21 (2005-2006), St.meld.nr.13 (2006-2007)). De store private ventureselskapene har i begrenset grad bidratt med såkornkapital (se Norsk Venture 2005 og 2006), og løsningen fra politisk hold på denne markedssvikten har vært å bidra til opprettelse av flere såkornfond. I 2005/2006 ble det i Norge med statlig hjelp opprettet 10 nye såkornfond, og 4 av disse er såkalte distriktsrettede såkornfond. Fondene er privat eid, men staten bidrar med risikoavlastning og ansvarlige lån (St.meld.nr.13 (2006-2007)).

Investorer som er inne i en tidlig fase bruker mye ressurser på å følge opp sine investeringer. Det hevdes gjerne at venture kapital er ”mer enn penger”. Gjennom rådgivning og plass i styre bidrar investorene med ledelseserfaring, strategiske vurderinger og bransje- og markedsinnsikt. Investorene gir også bedriftene tilgang til et forretningsnettverk. Slike tidligfase investorer er også opptatt av at avkastning på investert kapital skal tas ut gjennom verdistigning på selskapet og i mindre grad gjennom løpende utbytte (Langeland 2005).

⁵ Gompers og Lerner (1999) omtaler ventureselskaper som: ”*Independently managed dedicated pools of capital that focus on equity or equity-linked investment in privately held, high growth companies*”.

Som en følge av den høye risikoen som er forbundet med tidligfase investeringer, og det informasjonsgapet som finnes mellom investor og investeringsobjekt, bruker investorene betydelig med ressurser til å vurdere ulike investeringsobjekter før de gjør sine investeringsbeslutninger. Ventureselskapene mottar flere hundre forretningsplaner hvert år, de aller fleste av disse forkastes raskt, noen blir grundig vurdert hvor man ser på teknologisk potensial og markedsmuligheter, mens det kun er i et fåtall av disse igjen hvor det gjennomføres investeringer (Langeland 2005). Et eksakt tall for hvor mange investeringsobjekter som vurderes pr gjennomførte investering, eller hvor trangt nåløyet er, er det vanskelig å framskaffe data på. Sørheim og Landstrøm (2001) har imidlertid gjort en analyse av det uformelle venturekapitalmarkedet i Norge. Ved hjelp av en spørreundersøkelse avdekker den at de private investorene som de karakteriserer som "business angels" i gjennomsnitt *gjennomfører investeringer i hvert sjette investeringsobjekt som vurderes*. Lav svarprosent i undersøkelsen gjør at det hefter noe usikkerhet rundt disse tallene, men dette gir likevel en indikasjon. Det må antas at ventureselskapene gjør en bredere og mer omfattende "screening" enn disse private investorene, dvs. at det er et større antall bedrifter som vurderes pr investering. Luukkonen (2007) viser også at ventureselskapene bruker betydelig mer ressurser både i forbindelse med ex ante evalueringer av potensielle investeringsobjekter og at de også ex post har en mer systematisk oppfølging av de virksomhetene hvor det er gjennomført investeringer, enn hva som er tilfelle for de private investorene. En studie fra USA viste eksempelvis *at det kun var 1% av bedriftene som hadde søkt om investeringer fra venturefond som hadde fått dette* (Lerner 2002). Nå skal vi ikke sidestille det norske og det amerikanske venturemarkedet, det sistnevnte er nok mer spesialisert og modent enn den norske, men dette gir likevel et visst innblikk i den silingsprosessen som forgår. *Konklusjonen er uansett at nåløyet er meget trangt for tidligfase bedrifter som jakter på en investor.*

3.3. Informantenes vurdering av idéen

I den resterende delen av dette kapitlet vil vi se nærmere på Innovasjon Norge-representantene og våre øvrige informanters vurderinger av Seed Forum-konseptet. Når det gjelder selve idéen, nemlig det å koble tidligfase bedrifter og investorer, så er våre informanter gjennomgående enige om at det er viktig at det utvikles slike ordninger:

”Det er viktig å koble investorer og gründere. Det mangler profesjonelle aktører i Norge for å skape gode arenaer - flere har kommet til de siste årene, men det er fortsatt mangel på gode markeds plasser og arenaer” (HK-repr)...”Å koble gründere og investorer er et viktig område og bør være en satsing eller en strategi i Innovasjon Norge” (DK-repr)...”Seed Forum dekker et område som er mer og mer viktig og Innovasjon Norge burde tatt en større del i. Har med internasjonalisering å gjøre. Konseptet fungerer bra hvis man gjør det på riktig måte” (UK-repr)...” Det eksisterer en informasjonssvikt i markedet og hvis en tjeneste får til å bringe disse sammen, finne en god match, så kan det være en begrunnelse for tjenesten” (HK-repr)...”Det er viktig å skape arenaer hvor gründere og investorer møtes, hvor gründere kan vise seg fram, presentere seg. De får et kritisk blikk på presentasjonen. Investorer har nok av prosjekt å velge mellom, det er et gap mellom tilbud og etterspørsel, de velger 1 av 100. Slike møteplasser er derfor av større betydning for gründerne, og mindre viktige for investorer” (HK-repr).

Det oppfattes altså som viktig at det utvikles arenaer hvor bedrifter i en tidlig fase, eller gründere, får anledning til å møte investorer. Som omtalt ovenfor er det asymmetrisk informasjon mellom gründer og investor, og gjennom slike ordninger som Seed Forum *kan noe av informasjonsgapet reduseres*. Det er også nyttig for slike tidligfase bedrifter å få anledning til å presentere seg for et større antall potensielle investorer, investorene kan da vurdere flere gründere og prosjekter på relativt kort tid. Alternativet for mange gründere vil være å finne frem til potensielle investorer selv og bruke mye tid og ressurser på oppsøkende virksomhet og en-til-en møter. For mange gründere eller virksomheter som er i en oppstart-fase, vil det å oppsøke mulige investorer også kunne representere en stor barriere. Med Seed Forum får mange en oppstartshjelp eller et ”spark i baken” for å sette i gang prosessen med å skaffe kapital. Det er også andre organisasjoner som arbeider med å koble bedrifter og investorer, men flere av våre informanter mener at Seed Forum-ordningen er ganske unik siden den både gir opplæring til bedriftene (pitch-trening) og muligheten for å møte mange investorer samtidig. Seed Forum-ordningen har også bidratt til å bringe norske selskaper i en tidlig fase i kontakt med internasjonale investormiljøer.

3.4. Rekruttering av bedrifter

Målgruppen for Seed Forum er bedrifter i en tidlig fase med potensial for vekst. I tillegg ønsker man også å rette seg mot bedrifter med et internasjonalt potensial, og da særlig de såkalte born global bedriftene, dvs. virksomheter som ikke har et etablert hjemmemarked før de går utenlands.

Når vi vurderer rekruttering (eller nominering) av bedrifter til pitch-treninger og events er det forskjeller mellom de ulike prosessene. For det første er det forskjell mellom det å rekruttere bedrifter som skal delta på lokale prosesser i sentrale strøk (gjennomgående er det slik at bedriftene deltar på lokale prosesser i den regionen hvor de er lokalisert) og det å rekruttere bedrifter som skal delta på lokale prosesser utenfor storbyområdene.

Ikke overraskende synes det å være enklere å komme opp med bedrifter til de lokale eventene i storbyområdene enn i distriktene (ulike aktører slik som distriktskontorene, forsknings- og kunnskapspark, inkubatorer, næringsforeningen m m deltar som nominatører). Det første lokale eventet i Seed Forum ble også arrangert i Oslo. En representant for et distriktskontor som var aktiv i denne oppstartfasen uttaler: *”Vi samlet sammen de beste selskapene fra inkubatorene og kjørte en samling for dem. Siden har vi hatt jevnlige arrangementer.”*

De som har vært involvert i lokale Seed Forum-prosesser utenfor storbyområdene trekker i større grad fram at det kan være problematisk å finne fram til de gode kandidatene: *”De lokale prosessene (hos oss) er nok litt annerledes enn i sentrale østlandsstrøk. Det er et stort behov for investorer. Et bredt spekter av bedrifter har deltatt på events. Det må være en regional tilpasning i forhold til bedriftslandskapet”* (Annen repr)... *”Det gikk greit i første runde, men vi slet mer i andre runde”* (Annen repr)... *”Relativt få gründere her i regionen med et klart potensial. Antall bedrifter som er spennende nok er ikke så mange”* (DK-repr). Siden den totale bedriftspopulasjonen er mer begrenset utenfor storbyområdene, påpekes det også fra noen av informantene at Seed Forum-events ikke bør gjennomføres for ofte i disse regionene.

Som tidligere nevnt kan bedrifter som involveres i Seed Forum både delta på lokale event og på internasjonale events. Flere av våre informanter poengterer at det er særlig krevende å

finne fram til bedrifter i en tidlig fase med et tydelig internasjonalt potensial. Særlig gjelder dette i distriktsregioner som eksempelvis Nordland og Hedmark hvor næringsstrukturen er mer rettet mot tradisjonelle næringer og i mindre grad mot kunnskapsintensive ”born global bransjer”, som biotech og IKT. Det oppfattes som noe lettere å finne fram til bedrifter med et internasjonalt potensial i sentrale strøk: *”Noen bedrifter bør absolutt begynne internasjonalt, og passer inn under konseptet, spesielt innenfor enkelte bransjer”* (UK-repr). Men også her er det krevende, og enkelte er også kritisk til om det i hele tatt er mulig: *”Begrepet born global er kanskje ikke veldig reelt for mange norske bedrifter”* (HK-repr)... *”Det kan være noen bedrifter som kommer inn under denne målgruppen, men heller sporadisk. Kan være noe å hente i forhold til spesielle bransjer, som IKT, medisin, biotech”* (HK-repr).

Det er altså i første rekke det å finne fram til bedrifter som i en tidlig fase har et klart internasjonalt potensial som blir vurdert som krevende, mens det altså er noe lettere å finne fram til bedrifter med et nasjonalt potensial (for lokale prosesser) selv om det altså her er forskjell mellom storbyområdene og distriktene.

Det er likevel en stor andel norske bedrifter som har deltatt på internasjonale events, men særlig blant representantene fra utekontorene hevdes det at en del av de bedriftene som tas ut, ikke holder høy nok kvalitet: *”Jeg er ikke så veldig imponert over de bedriftene jeg har sett i aksjon* (UK-repr)... *”Noen bedrifter som deltar har gode visjoner og potensielle muligheter for å lykkes, andre har vist seg å ikke være på høyden. Seed Forum må bli flinkere når det gjelder seleksjonsprosessen”* (UK-repr)... *”På eventene i utlandet blander de i for stor grad helt umodne bedrifter som kun er i en treningsfase og som har lite i utlandet å gjøre, med bedrifter som har et visst potensial til å finne investor ute”*(UK-repr). Andre igjen er mer positive: *”Det har vært mange interessante bedrifter og kvaliteten på bedriftene er veldig bra”* (UK-repr).

Hittil har det vært slik at en del bedrifter har deltatt direkte på prosesser i utlandet, uten å ha deltatt på et event i Norge i forkant. Den internasjonale delen av Seed Forum ble jo også utviklet før den lokale delen. Fra Seed Forum-representantene blir det imidlertid poengtert at de nå i større grad ønsker å ha et system hvor alle bedriftene deltar i lokale prosesser før de eventuelt sendes ut: *”Vi har erfart at de som først har vært på en lokal prosess, har et bedre fundament enn de som går direkte internasjonalt.”*

Våre informanter er også opptatt av en del av de spesielle utfordringene som slike tidligfase bedrifter står overfor. Som vi påpekte i kapittel 3.1 er det vanskelig å finne investorer som er villig til å bidra med såkornkapital: *”Det er ikke så mange muligheter for bedrifter i tidlig fase. Det er få investorer som er villige til å investere i gründere”* (Annen repr)... *”Bedriftene bør ha realistiske forventninger, de er i tidlig fase og det er få som er villige til å investere i gründere med et uferdig produkt”* (UK-repr).. *”Seed Forum velger små nyetablerte selskaper, som fortsatt har teknologiske utfordringer. Disse trenger å fokusere mer på utvikling, og er ikke modne for investorer i utlandet. Skal du få investorer i utlandet må du ha et mer modent forretningskonsept og en mer moden teknologi”* (UK-repr).

I tillegg er det også noen av Innovasjon Norge-representantene som er skeptiske til at det i hele tatt er mulig å hente inn utenlandsk investorkapital før man har inngått avtaler med nasjonale investorer: *”Potensielle utenlandske investorer kan være skeptiske til norske bedrifter som ikke greier å skaffe kapital på hjemmebane. Hvis de ikke greier å skaffe kapital hjemme så greier de det hvert fall ikke ute. For å skaffe investorer forutsettes det at disse har kjennskap til personer og prosjektene, det er ikke lett å få til for utenlandske investorer. De befinner seg langt unna norske gründermiljø. Vi hadde gjerne sett at bedriftene hadde en basiskapital i Norge. Når de har opparbeidet seg en base, vil det kunne gi en positiv signaleffekt til potensielle utenlandske investorer”* (DK-repr)... *”Vi prøvde å bistå en bedrift som ikke hadde etablert seg i hjemmemarkedet. Vi prøvde ganske lenge og gikk ganske langt i forhandlingene, men vi måtte avslutte på grunn av for høy risiko for investorene”* (HK/UK-repr).

Flere av representantene for utekontorene understreker også at de utenlandske kapitalmarkedene er svært forskjellige både i forhold til investormiljø og forretningskultur. De mener derfor at det er viktig at de selskapene som eventuelt skal delta på et internasjonalt event har egenskapene som er nødvendig for å lykkes i det aktuelle markedet. Det vil ikke være de samme egenskapene som er nødvendig for å lykkes eksempelvis i USA, som de egenskapene man trenger for å lykkes i det russiske markedet. Fra en av representantene for utekontorene som har vært involvert i USA, understrekes det at: *”...investormarkedet i USA er veldig bransjespesifikt og bedriftene som skal delta, bør velges ut etter bransje. Det er mye som skal til for å få oppmerksomhet i USA. Bedrifter bør derfor kunne vise til noen referanser”* (UK-repr). Fra denne respondenten understrekes det også at det må jobbes langsiktig i forhold til det å etablere relasjoner mot disse investorene. Fra en informant som

kjenner det russiske kapitalmarkedet, hevdes det at forretningsvirksomheten der er bygd på ”face to face” kontakt og uformelle relasjoner. Markedet er også lite transparent og det kan være vanskelig å finne fram til de rette investorene uten et velutviklet kontaktnett. Informantene våre hevder videre at det engelske kapitalmarkedet skiller seg både fra det amerikanske og det russiske. I London finnes det eksempelvis mange norske forretningsfolk og selskaper med betydelige midler. Disse har en sterk kobling til Norge og har interesse av gode norske prosjekter, noe som naturligvis er positivt i forhold til gjennomføring av Seed Forum-prosesser: *”I London finnes det flere potensielle investorer for Seed Forum-bedrifter enn i andre markeder. Det er også gjort flere avtaler (mellom bedrifter og investorer)”* (UK-repr).

3.5. Konseptets innhold

3.5.1. Pitch-trening

Både bedrifter som deltar på lokale events i Norge og bedrifter som deltar på internasjonale events gjennomgår en pitch-trening. Det gjennomgående inntrykket både blant Innovasjon Norge-representantene og blant våre øvrige informanter er at pitch-treningen til Seed Forum er meget god: *”Konseptet og opplegget bidrar til at bedriftene får en bra læringseffekt. De lærer å presentere seg selv – bli mer presise, fortelle i klartekst til andre hva som er forretningsidéen – bidrar til klargjøring og større bevisstgjøring om hva de gjør og hvilke behov de har framover”* (DK-repr)... *”Gründere gis muligheter for å utvikle og å trene på å lage gode presentasjoner. Dette er åpenbart viktig da SMB'er generelt mangler kompetanse. Coaching er Seed Forum sterke på”* (HK-repr)... *”Seed Forum har god kompetanse til å bygge opp gründere og få dem til å vise seg fram – tenke i forhold til investorers behov for informasjon. Dette er Seed Forum sin kjernekompetanse”* (HK/UK-repr)... *”Det er positivt med et stramt opplegg som ikke binder så mye ressurser for bedriftene. Det er nyttig og effektivt.”* (DK-repr).

Pitch-treningen gir bedriftene opplæring i hva investorer ønsker av informasjon og hvordan de skal presentere seg overfor potensielle investorer. Likeledes får de innføring i fagterminologi, regnskapsbegreper knyttet til investormiljø og kapitalmarkeder (børsterminologi). De lærer å

presentere seg selv (forbedret presentasjonsteknikk), blir mer presise, og bedre til å fortelle i klartekst til andre hva som er forretningsidéen. Treningen bidrar til klargjøring og større bevisstgjøring om prosjektidéen og hvilke behov bedriften har framover.

Våre informanter hevder også at konseptet med gruppevis coaching gir god læringseffekt. Bedriftene må jobbe målrettet, intensivt og konkret på treningen. Deltakerne lærer av hverandre, og de får konstruktive tilbakemeldinger.

Flere mener at det Seed Forum tilbyr er av stor verdi for bedriftene: *”Seed Forum er en unik tjeneste. Kjenner også til Connect og de tilbyr litt av det samme - men Connect har ikke fokus på læringsbiten og pitch-treningen”* (Annen repr).. *”Innovasjon Norge kan gi personer og bedrifter som har forretningsidéer rådgivning, stille spørsmål, kreve planer og slikt. Men vi kan ikke gi den samme treningen – den er organisert mer intenst og konsentrert. Seed Forum har dekket et behov med treningen og med koblingen mot investorer”* (DK-repr)... *”Pitch-treningen er unik og den er viktig for gründere for å selge seg inn til investorene”* (HK-repr).

Pitch-treningen er altså en kombinasjon av faglig input og praktisk trening. Inntrykket fra våre informanter som har deltatt på match-making eventene er også at denne treningen bidrar til å høyne nivået på bedriftspresentasjonene på eventene.

3.5.2. Match-making event

Mens *læringsaspektet* er det sentrale ved pitch-treningen, handler match-making eventen om å koble bedrifter og investorer. Selv om det for bedriftene også vil være læring forbundet med det å presentere bedriften overfor investoren og det å møte investorer i etterkant, har mye av diskusjonen rundt investor match-making eventen handlet om i hvilken grad det er inngått finansieringsavtaler mellom bedrifter og investorer.

Gjennomgående er våre informanters erfaringer at det er et relativt begrenset antall bedrifter som har oppnådd finansieringsavtaler gjennom deltakelse på match-making event (se kap. 4.4.3 for bedriftenes erfaringer). Det er to forhold som informantene trekker fram som en forklaring på dette. For det første er det en del som mener at det ikke deltar mange nok kvalifiserte investorer med såkornkapital på eventene. Dette gjelder både på de lokale

eventene og på de internasjonale. En representant for et distriktskontor som har deltatt på ett lokalt event, sier blant annet: *"I forbindelse med det første eventet var det stor interesse fra investorer, men interessen har dabbet litt av den senere tiden. Noen investorer mener de greier å finne fram til bedrifter selv."* En annen informant som har deltatt på flere lokale events i Norge, men da hovedsakelig i sentrale strøk sier imidlertid: *"Vår erfaring er at det er mange interesserte investorer til stede på arrangementene"* (Annen repr).

I forhold til de internasjonale eventene er det flere som stiller seg spørsmål om hvor mange av de deltagende investorene som er reelle investorer som ser etter bedrifter i tidlig fase: *"Seed Forum er flink til å få med investorer og det var mange som møtte opp på eventene. Men deres motivasjon for å delta og hvorvidt de var reelle potensielle investorer er usikkert"* (UK-repr)... *"På events i utlandet vil det i praksis være en heterogen masse med rådgivere, konsulenter, og andre markedsaktører, og en del av disse er irrelevante med hensyn til å skaffe kapital"* (UK-repr). Som tidligere nevnt skal det å skaffe investorer til eventene i utgangspunktet være et samarbeid mellom Seed Forum og utekontorene.

For det andre er man særlig ved utekontorene skeptiske til hvor realistisk det er å oppnå avtaler med investorer i utlandet gjennom et såpass tidsavgrenset arrangement som en match-making event: *"Konseptet er i utgangspunktet bra, å koble gründere med investorer. Men det er litt blåøyd å tro at man skal greie å skaffe investorer i løpet av et event i utlandet. Det er for kort tid. Det er en lang prosess og utvikling for å skaffe investorer"* (UK-repr)... *"Synes Seed Forum er urealistiske når det gjelder mulighetene for kobling til investorer. Det må mye kompetanse og nettverk til og det er en langsiktig prosess. Hvis bedrifter skal ha noen sjanse til å knytte verdifulle kontakter må de være på plass i minst to-tre uker i markedet og treffe mange"* (UK-repr)... *"Det tar lang tid å skaffe kapital og mange kan bli skuffet, men de får tilført andre nettverk som kan være viktige"* (Annen repr)... *"Det må jobbes mer kontinuerlig med investorene over tid. Seed Forum får preg av å være et snap shot. Det nytter ikke bare med kjappe enkeltarrangementer om man skal lykkes"* (UK-repr).

Fra Seed Forums side blir det imidlertid poengtert at arbeidet med å skaffe en investor i utlandet må kobles mot det å etablere seg i det aktuelle produktmarkedet: *"I det siste har vi nesten sagt at skal du til en destinasjon i utlandet, så må du også ha en strategi for salg av bedriftens produkter i det markedet."* Det å etablere kontakter mot samarbeidspartnere på produksjons- og salgssiden skal altså kobles tettere mot det å få innpass hos potensielle

investorer. Ofte er det også slik at mange av disse investorene vil besitte nyttige kontakter og nettverk inn mot industrielle partnere og kunder i det aktuelle markedet. Flere av Innovasjon Norge-representantene understreker også at *en kobling mellom investorkapital og markedsintroduksjon er en riktig vei å gå.*

Også de som har erfaring fra lokale events understreker at det ikke er så ofte at bedriftene oppnår konkrete avtaler, men at den geografiske nærheten gjør det lettere enn ved de internasjonale eventene (med unntak av det internasjonale eventet i Oslo) å følge opp kontakten med investorer og andre aktører i etterkant. Dette kan gi konkrete resultater på sikt.

3.6. Informantenes erfaringer fra samarbeidet med Seed Forum

Som en liten organisasjon er Seed Forum avhengig av samarbeid med aktører og institusjoner både lokalt og internasjonalt. Ved gjennomføring av de lokale eventene har eksempelvis distriktskontorene, kunnskapspark, inkubator og andre bidratt ved nominering, seleksjon og gjennomføring av pitch-trening og match-making event. Flere av disse har gode erfaringer fra samarbeid med Seed Forum: *”(Institusjon) har hatt hovedansvaret for tilrettelegging og det har vært et veldig bra samarbeid med Seed Forum. Veldig smertefritt – klart på forhånd hvem som har ansvar for hva – med noen korrigeringer underveis. Seed Forum er dyktige og det positive er at de tar til seg gode tips, endrer opplegget og er samarbeidsorientert. De har spisset opplegget og forbedrer seg hele tiden”* (Annen repr)... *”Samarbeidet med Seed Forum har vært bra. Seed Forum er veldig energisk, kanskje litt krevende å samarbeide med, men har all ære for å ha satt dette i gang”* (DK-repr).

Flere av disse informantene mener at et samarbeid mellom Seed Forum og lokale aktører (slik som distriktskontorer, kunnskapspark, inkubator m m) bidrar til å tilføre prosessene både kompetanse og investorer, og er en viktig årsak til at disse eventene har fungert godt i forhold til gjennomføring. Disse lokale aktørene har sett behovet for et konsept for å koble gründere og investorer, og de ser på Seed Forum som en viktig bidragsyter for å styrke lokalt entreprenørskap og nyskaping. Det at de er positive til konseptet bidrar også til at de er villig til å bruke tid og ressurser i gjennomføringen av arrangementene.

Noen opplever imidlertid også at Seed Forum kan være krevende samarbeidspartnere, blant annet tas det raske beslutninger, de kan ha høye forventninger til arbeidsinnsats fra distriktskontoret og kontorene får noe kortere tid for forberedelser enn hva de er vant til. En representant for et distriktskontor sier at de var på jakt etter en ordning som kunne styrke kapitaltilgangen for teknologibedriftene i egen region, og Seed Forum kom da opp som et alternativ: *"I begynnelsen hadde vi mye ansvar og kontroll over prosessen, slik at våre interesser ble ivaretatt. I siste runde har Seed Forum tatt en større rolle og vi mister litt av kontrollen. Vi som arbeider lokalt kjenner jo best til bedriftene her. Jeg synes også at det har vært litt uklart kommunikasjon fra Seed Forums side"* (DK-repr). Det å finne en klar og tydelig rollefordeling mellom Seed Forum og samarbeidspartnerne i de ulike regionene er en utfordring i forhold til videreutvikling av konseptet. Tendensen går imidlertid i retning av at Seed Forum ønsker en fastere struktur på opplegget.

I januar 2007 inngikk Seed Forum også en sponsoravtale med DnB Nor. Banken skal stå for hosting av de lokale prosessene og gir i tillegg et kontantbidrag på 30 000 kroner til gjennomføringen av hver enkelt prosess. Bankens motivasjon for å inngå avtalen er at de ønsker å profilere seg som en bank som satser på innovasjon, gründere og nyskapning. I tillegg ser de også en mulighet til å rekruttere kunder. En representant for banken uttaler: *"Vi er veldig fornøyd med Seed Forum så langt. De er gode på å arrangere møteplasser. Selskapene som presenteres er godt drillet og det er god kvalitet på dem. Vi valgte Seed Forum istedenfor andre potensielle samarbeidspartnere. For oss framstår de som profesjonelle."* Det at en betydelig finansaktør som DnB Nor har valgt Seed Forum som strategisk samarbeidspartner er et kvalitetsstempel for Seed Forum. Samarbeidet med DnB Nor synes også å være positivt i forhold til det å utvikle en fastere struktur for konseptet. Blant annet blir den trykte invitasjonen til de lokale eventene nå utarbeidet etter en fast mal.

Når det gjelder Seed Forum og samarbeidet med utekontorene er det mer blandede erfaringer. Utekontorene har i utgangspunktet bidratt både i forhold til det praktiske ved gjennomføring av eventene og i forhold til det å framskaffe interesserte investorer. Noen utekontorer har hatt et velfungerende samarbeid med Seed Forum, mens andre har avsluttet samarbeidet. Fra de som er kritiske til Seed Forum, hevdes det blant annet at Seed Forum har overdrevne forventninger til hvilken arbeidsinnsats utekontorene kan legge ned i forbindelse med gjennomføring av eventen og at de undervurderer hvor krevende det er å få tak i de riktige investorene: *"Det arbeidet som kreves av oss i form av forberedelser var ikke innenfor*

rammene som vi hadde til rådighet” (UK-repr.)... ”Det å skaffe investorer tar tid. Investorene vil vite mye og må sjekke opplysninger knyttet til bedriftene. Vi bruker uforholdsmessig mye ressurser for å gjøre jobben med å arrangere eventene” (UK-repr.). Enkelte av utekontorene mener også at Seed Forum bør være flinkere til å tilpasse konseptet til de spesielle forutsetningene som gjelder i de ulike markedene (jf. kap.3.2).

Flere av Innovasjon Norge-representantene mener også at Seed Forum har ekspandert for raskt, særlig internasjonalt: *”Seed Forum har i løpet av de siste årene satset på veldig mange events i mange markeder. Seed Forum-etablererne er veldig kreative, og arbeider hardt – andre hadde vel ikke greid å få til det de har gjennomført – men det krever et solid apparat rundt seg og ryddige forhold for at arrangementene skal kunne gjennomføres. Seed Forum har få ressurser og er ganske avhengig av innsatsen til samarbeidspartnerne” (HK-repr.)... ”Er skeptisk til at Seed Forum har ekspandert så raskt til mange land og byer på kort tid. Det går litt for fort og det kan ha gått utover kvaliteten på eventene” (UK-repr).*

Enkelte mener altså at det høye tempoet som Seed Forum holder i forhold til gjennomføring av events kan gå ut over kvaliteten både på bedriftspresentasjon og på selve gjennomføringen. De poengterer også at dersom det ikke er god nok kvalitet på bedriftspresentasjonene kan dette få negative konsekvenser i forhold til de nettverkene som utekontorene har opparbeidet mot investorer: *”Vi stikker hodet fram når vi bidrar med investorer, vi lover de et event med interessante bedriftspresentasjoner. Hvis bedriftene ikke er gode nok er det vi som sitter igjen med svarteper” (UK-repr).*

3.7. Oppfølging av bedriftene etter Seed Forum-prosessen

Samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge har altså gjennomgående fungert bedre i forhold til distriktskontorene enn i forhold til utekontorene. Diskusjonene mellom Seed Forum og utekontorene har blant annet gått på forhold som *hvilke bedrifter* som bør delta på internasjonale events, den *praktiske gjennomføringen* av eventene og hvem som har *ansvaret* for å sikre at det deltar kvalifiserte investorer. I utgangspunktet har intensjonen vært at utekontorene skal bistå Seed Forum i arbeidet med å sikre deltakelse fra investorer.

Det har også vært en diskusjon mellom utekontorene og Seed Forum i forhold til *oppfølging* av bedriftene etter at den internasjonale match-making eventen har vært gjennomført. Flere representanter fra utekontorer mener at det bør etableres et bedre system for oppfølging av bedriftene: *”Oppfølgingsbiten etter Seed Forum-eventene har hengt litt i luften, og det er uheldig for bedriftene fordi det er mye jobbing som kreves etter eventet hvis bedriftene skal kunne knytte de riktige kontaktene og få til noe konkret”* (UK-repr.)...*”Seed Forum tar med seg en gruppe av bedrifter ut i markedet på et event og etter det skjer det ikke så mye, men det er jo da jobben begynner”* (UK-repr).

Det å skaffe investorer er et langsiktig arbeid, følgelig er det kritisk med god oppfølging etter eventene. Dersom man også i økende grad tilstreber å koble investorkapital med markedsintroduksjon er det enda mer avgjørende å kunne jobbe langsiktig inn mot spesifikke utenlandske markeder. Dette aktualiserer behovet for verdikjedetenkning og et langsiktig perspektiv på oppfølgingen av bedriftene. Vi mener at det er urealistisk å forvente at Seed Forum med sine begrensede ressurser skal være sentral i den videre oppfølgingen av bedriftene. Fra Seed Forums side poengteres det også at regelverket i det enkelte land setter begrensninger for at de eventuelt kan ivareta en ”megler-rolle” mellom enkeltbedrifter og investorer i etterkant av eventene. Både i USA og Storbritannia er det et strengt lovverk på dette området, noe som gjør at slik aktivitet raskt kan komme innunder definisjonen for corporate finance, noe som vil kunne utløse krav om lisens.

Det er altså i større grad aktuelt at Seed Forums samarbeidspartnere, slik som utekontorene, ivaretar oppfølgingen av bedriftene. Fra en representant fra et utekontor poengteres det imidlertid at: *”...det er vanskelig for oss å bidra så mye siden mange av bedriftene er i en for tidlig fase.”* Dette synet bekreftes av Seed Forum-representantene: *”Utekontorene er ikke i salgsmodus, og de mener at vi ikke har med oss de rette bedriftene.”*

Det kan altså synes som om det er en grunnleggende uenighet om hvilke bedrifter som bør delta på de internasjonale eventene, og at dette har bidratt til å vanskeliggjøre oppfølgingen av bedriftene i etterkant. Innovasjon Norges tilnærming innebærer at det er mulig å plukke ut internasjonale ”vinnere” på basis av hvilke ressurser og kompetanse de besitter før internasjonaliseringen finnes sted, og at nåløyet for å komme innunder ordningen til utekontorene (INT-programmet, rådgivning, markedsundersøkelser, investorsøk m m) bør være trangt. Seed Forum-tilnærmingen er derimot at det er nettopp gjennom slike

internasjonale prosesser (som deltakelse i Seed Forum) at det vil bli tydeliggjort hvilke bedrifter som bør følges opp videre og hvilke bedrifter som har et internasjonalt potensial. Innovasjon Norge, og da i første rekke utekontorene, mener altså at nåløyet for å delta i den internasjonale match-makingen bør være trangere enn hva som er tilfelle i Seed Forum, og at det i større grad bør foretas en siling av bedriftene før de drar ut. Dette vil sikre at det er de mest kompetente aktørene som gis støtte til internasjonalisering. I forhold til Seed Forum har vi tidligere påpekt at disse langt på vei synes å ha en mer evolusjonær tilnærming til hvordan organisasjoner internasjonaliseres (kap.2.1). Denne tilnærmingen brukes både ved utvikling av egen organisasjon og i forhold til vurderingen av hvilke bedrifter som skal delta internasjonalt (*"Internasjonalisering skapes gjennom våre prosesser, det er kontakter som gjelder, man må reise til et sted og se om man finner disse kontaktpunktene. Finner man de ikke et sted bør man reise videre til neste sted"* (Seed Forum-repr)). Seed Forums tilnærming impliserer altså at utvikling av internasjonale organisasjoner skjer *gjennom internasjonalisering* og at den kritiske faktoren er organisasjonens evne til å etablere kontakter, bygge nettverk og akkumulere den kunnskapen man tilføres via slike prosesser, og at det ikke nødvendigvis er slik at man kan plukke ut internasjonale vinnere på basis av hvilke ressurser de synes å besitte *før* internasjonaliseringen finner sted.

3.8. Diskusjon

Evalueringen har vist at det har vært krevende å få til et godt samarbeid mellom Seed Forum og Innovasjon Norges kontorer, og noe av forklaringen på dette er nok at Seed Forum og Innovasjon Norge i utgangspunktet framstår som svært ulike organisasjoner. Organisasjoner karakteriseres ofte på bakgrunn av hvilke kunnskapssystemer de baserer seg på, i hvilken grad roller og praksis i organisasjonen er formalisert og hvilke systemer det er utviklet for styring og kontroll (Hatch 1997). Seed Forum baserer seg i stor grad på uformell og praksisbasert kunnskap, som tilegnes gjennom de erfaringene som organisasjonen gjør (*"learning by doing"*). Kunnskapen er i liten grad kodifisert og nedskrevet i form av manualer og planer, og det er et betydelig innslag av såkalt taus eller ikke-kodifisert kunnskap (Polanyi 1967). Roller og rutiner innenfor organisasjonen er bare i begrenset grad definerte og spesifiserte. Videre er styringen enkel, den har et ad hoc preg og er i stor utstrekning personifisert. Slik sett har Seed Forum mange av de kjennetegnene som preger entreprenørorganisasjoner (Hatch 1997, Child

2005). Som en stor og kompleks organisasjon har Innovasjon Norge helt andre kjennetegn enn Seed Forum. Organisasjonen baserer seg i større utstrekning på en kodifisert, og til en viss grad vitenskapsbasert, kunnskap. Retningslinjer for organisasjonens virke og praksis er nedskrevet i form av strategidokumenter, handlingsplaner, ”manualer” og lignende. Det er også utviklet mer formaliserte læringssystemer, hvor introduksjon og videreutvikling av tilbud og tjenester følger etablerte rutiner. Rollene i en stor organisasjon er naturligvis også mer spesialiserte og klarere definert enn hva man finner i en liten entreprenørorganisasjon. Styringen av organisasjonen er også betydelig mer innfløkt, og ansvar er fordelt på ulike grupper og nivåer. Det at organisasjonen består av en rekke ”avdelinger” eller kontorer, bidrar også til en betydelig grad av institusjonell kompleksitet. Det er krevende å få en enhetlig praksis i en slik omfattende organisasjon, og det vil alltid være store utfordringer knyttet til det å implementere strategiske valg i de ulike delene av en stor og omfattende organisasjon (Hatch 1997, Child 2005). I tillegg bidrar naturligvis det faktumet at Innovasjon Norge er en offentlig institusjon, og således må forholde seg til gjeldende politiske styringssignaler⁶, mens Seed Forum er en privat stiftelse, til å understreke forskjellene mellom de to organisasjonene.

Ulikhetene mellom de to organisasjonene kan eksemplifiseres med hvordan tjenester eller virkemidler utvikles. Innenfor Innovasjon Norge er tenkningen at virkemidler skal utvikles gradvis og over tid. Det gjøres uttestinger i liten skala (piloter), det gjennomføres systematiske evalueringer for å trekke lærdom og finjustere tiltaket, det gjøres tilpasninger for å avstemme virkemiddelet i forhold til andre virkemidler i systemet, og deretter gjøres det eventuelt en beslutning om å implementere virkemidlet i de ulike delene av Innovasjon Norge-systemet. Som en entreprenørorganisasjon er ikke Seed Forum uten videre tilpasset en slik arbeidsform. Seed Forum-konseptet er under mer eller mindre kontinuerlig endring, og pågående prosesser og erfaringer avgjør den videre utviklingen av konseptet. Det er i liten utstrekning utviklet et eget system for organisatorisk læring, og det har ikke vært etablert en overordnet strategisk plan som angir framtidig retning for utviklingen av konseptet. Utfallet av denne ulikheten både i forhold til organisasjonsform og praksis blir at Innovasjon Norge-representantene påpeker at det er krevende å forholde seg til Seed Forum og deres arbeidsform, på samme måte som det fra Seed Forum-representantene understreket at det er

⁶ Ifølge vedtekter for Innovasjon Norge gitt 19. desember 2003 har organisasjonen som formål ”...å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet” (§3) (http://www.innovasjonnorge.no/Aktuelt_fs/Om%20oss/Fakta%20om%20Innovasjon%20Norge/Vedtekter.pdf)

krevende å samarbeide med Innovasjon Norge og tilpasse seg de kravene Innovasjon Norge stiller både i forhold til søknader, gjennomføringsrutiner og rapportering.

De siste årene har det vært en trend med økt markedsorientering i offentlige institusjoner, slik som Innovasjon Norge, i tråd med New Public Management-tenkningen (Christensen og Læg Reid 1998). Dette innebærer blant annet økt grad av partnerskap med private aktører, sterkere markedsorientering, økt ansvarliggjøring av medarbeidere, sterkt fokus mot læring i organisasjonen og en mer utpreget flernivåstyring (Jæger og Sørensen 2003). I tillegg vil det også være et sterkere fokus mot mål- og resultatstyring og nytten av den offentlige innsatsen. Offentlige organisasjoner som preges av New Public Management-tenkningen omtales gjerne som post-byråkratiske organisasjoner (Hood 1991). Partnerskap og samarbeid med eksterne aktører, eksempelvis i utvikling og gjennomføring av tiltak, innebærer imidlertid også økt usikkerhet og mindre grad av forutsigbarhet. Både partnerskap med eksterne aktører, og det at Innovasjon Norge i økende grad importerer løsninger som er inspirerte av næringslivet, innebærer at tenkningen innenfor Innovasjon Norge-systemet eksponeres og utfordres av alternative modeller og verdier. De relasjonene som Innovasjon Norge har hatt med Seed Forum, illustrerer langt på vei hvor krevende, og delvis også utfordret, et slikt samarbeid med eksterne aktører kan være. Seed Forum har representert en alternativ arbeidsform og har utfordret noen av de eksisterende arbeidsmodellene innenfor Innovasjon Norge-systemet.

Mens hovedkontoret og distriktskontorene langt på vei representerer de dominerende verdiene innenfor Innovasjon Norge ("gamle SND"), kan det synes som om det er en annen type tenkning som er framtrædende i utekontorene, som altså er videreføringen av Eksportrådet. SND fungerte langt på vei som en offentlig bank, mens Eksportrådet hadde mer preg av å være et konsulentselskap. Det har følgelig tradisjonelt vært større grad av markedstenkning i utekontorene. Dermed kunne man også forventet at samarbeidet mellom Seed Forum og utekontorene ville være enklere enn samarbeidet mellom Seed Forum og hovedkontoret og distriktskontorene, siden en organisasjon som Seed Forum i utgangspunktet baserer seg på markedsprinsipper. Nå har det imidlertid vist seg at det særlig er i forhold til utekontorene at det har vært kontroverser knyttet til samarbeidet. Sannsynligvis kan dette til en viss grad forklares med at utekontorene som markedsorienterte organisasjoner er på jakt etter kunder som har betalingsevne, mens de "kundene" som Seed Forum tilbyr (dvs. de bedriftene som deltar på internasjonale events) er virksomheter som er i en så tidlig fase at de enda ikke er betalingsdyktige. Dersom bedrifter ønsker å benytte Innovasjon Norges tjeneste i utenlandske

markeder ville dette normalt være en betalt tjeneste, men de fleste bedrifter, og særlig små og mellomstore bedrifter, vil kunne benytte seg av en medfinansieringsordning som innebærer at bedriftene kun betaler 50% av fakturert beløp dersom de oppfyller de kravene som utekontorene stiller. Utekontorene mener altså at Seed Forum tar med seg bedrifter til internasjonale events som er i en for tidlig fase av utviklingen og at de derfor i liten grad er aktuelle for videre oppfølging. Dermed har det også vist seg at det er problematisk å etablere et godt system for oppfølging av disse bedriftene i etterkant av eventene.

I utgangspunktet kan det synes som om det er tre ulike løsninger på dette dilemmaet. For det første at Seed Forum sikrer at de bedriftene som tas med til internasjonale events, er kommet lengre i utviklingen. Modenhet vil her både kunne gå på utviklingsstadium i forhold til marked (introduksjon/omsetning) og utvikling i forhold til produkt/teknologi. Det går også på bedriftens egen strategiske forståelse og dens kompetansemessige forutsetninger for å lykkes internasjonalt. Det andre alternativet er at utekontorene revurderer kravene til de bedrifter de velger å følge opp, og aksepterer at bedrifter i et noe tidligere stadium bør kunne forsøke seg internasjonalt. Konsekvensen av dette igjen vil kunne være at risikoen i utekontorenes bedriftsportefølje vil øke. En tredje alternativ er at Seed Forum søker andre samarbeidspartnere både i forhold til gjennomføring av eventene og i forhold til oppfølging i etterkant. Seed Forum har i løpet av 2007 gjennomført en rekke internasjonale events med hjelp fra andre samarbeidspartnere enn Innovasjon Norge, men det er enda ikke etablert et godt system for oppfølging etter eventene. Vi vil imidlertid anta at et partnerskap mellom Seed Forum og Innovasjon Norge vil kunne styrke overlevelses- og suksessraten for norske bedrifter som internasjonaleseres i en tidlig fase.

På samme måte som for bedrifter som deltar internasjonalt, vil det også være behov for bedre oppfølging av bedrifter som har deltatt på lokale Seed Forum-events (og norske bedrifter som deltar på den internasjonale eventen i Oslo). Dette innebærer at koblingene mellom Seed Forum og den delen av det bedriftsrettede virkemiddelapparatet i Norge som skal fange opp bedrifter i en tidlig fase må utvikles.

Kapittel 4. Analyse av bedriftenes erfaringer med Seed Forum

4.1. Innledning og datagrunnlag for analysen

I en evaluering av Seed Forum er det svært viktig å hente inn brukernes (dvs. bedriftenes) erfaringer og tilbakemeldinger. *For å kartlegge resultater blant brukerne og hvilke erfaringer de har hatt med virkemiddelet, har vi derfor gjennomført en spørreundersøkelse blant bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosessen (pitch-trening og investor match-making).* I utgangspunktet ønsket vi å gjøre en undersøkelse blant alle norske bedrifter som hadde deltatt i Seed Forum-prosessen siden oppstarten i 2002. Norske bedrifter som deltar blir automatisk ført opp som medlemmer i Seed Forum Alumni. Vi tok derfor utgangspunkt i medlemslisten for Seed Forum Alumni når vi skulle skaffe oss en oversikt over norske deltakerbedrifter. Her finnes det både kontaktinformasjon (e-post, telefonnummer) og kontaktperson for bedriftene. Det er ingen medlemskostnader for bedriftene forbundet med det å være medlem av Seed Forum Alumni.

I august 2007 fikk vi tilsendt en oppdatert medlemsliste for Seed Forum Alumni. Denne inneholdt 251 bedrifter med tilhørende kontaktinformasjon. Disse utgjorde undersøkelsens teoretiske populasjon. Det var imidlertid 4 av de opprinnelige medlemsbedriftene (dvs. deltakere) som var strøket fra Alumni-listen siden Seed Forum har fått informasjon om at disse virksomhetene ikke lenger eksisterte. Følgelig er det et marginalt avvik mellom bedrifter som inngår på den Alumni-listen som vi benyttet og det samlede antall norske deltakerbedrifter i Seed Forum-prosessen.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av et strukturert spørreskjema, hvor det var en rekke spørsmål blant annet knyttet til karakteristika ved bedriftene, bedriftenes forventninger til Seed Forum, resultater av deltakelse og bedriftenes vurderinger av ordningen (se vedlegg 1). De fleste spørsmålene hadde faste svaralternativer. I tillegg gis bedriftene avslutningsvis i skjemaet en anledning til å gi mer utfyllende kommentarer. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av QuestBack, og var en såkalt webbasert undersøkelse. *Alle de 251 bedriftene* fikk tilsendt en invitasjon på e-post med forespørsel om å delta i undersøkelsen. De som ønsket å

delta kunne klikke seg inn på en url-link i e-posten, og fikk da opp det spørreskjemaet som skulle fylles ut.

Invitasjonen til bedriftene ble sendt ut 15. august 2007. Ved utsendelse fikk vi feilmelding på 43 adresser. I tillegg var det 3 adresser vi valgte å ta ut av undersøkelsen, siden vi i disse tilfellene ikke nådde fram til den personen som hadde vært involvert i Seed Forum. Den *justerte populasjonen for undersøkelsen blir da 205 bedrifter*. Utsendelsen 15. august ble fulgt opp med en purring på e-post 17. august. Nye purrerunder på e-post ble gjennomført 24. august og 31. august. Den første uken i september, ble bedriftene som ikke hadde svart direkte, kontaktet pr telefon med en oppfordring om å delta i undersøkelsen. Til sammen har vi fått inn svar fra 116 bedrifter, *noe som gir en svarprosent på 56,6*. Dette vurderer vi som meget bra tatt i betraktning at deltakerbedriftene i Seed Forum i hovedsak er små relativt nyetablerte virksomheter med en begrenset omsetning. Erfaring tilsier at det er spesielt krevende å hente inn svar fra slike virksomheter. I tillegg er det også et relativt omfattende spørreskjema som skal besvares.

Vi har i liten grad strukturdata om de bedriftene som inngår i Seed Forum Alumni, slik at det er vanskelig å vurdere eventuelle skjevheter i forhold til svarprosent. Vi vil likevel anta at svarprosenten vil være lavest blant de som har deltatt de første årene, siden det ofte er vanskelig å få bedrifter til å respondere på hendelser som ligger et stykke tilbake i tid (4-5 år i disse tilfellene). 24 av de 116 svarene vi har hentet inn, er fra bedrifter som deltok i Seed Forum i perioden 2002-2004. Samlet vil vi imidlertid hevde at den tilbakemeldingen vi har fått fra bedriftene, både i forhold til svarprosent og i forhold til i hvilken grad bedriftene faktisk har svart på spørsmålene i skjemaet, gir oss et meget godt grunnlag for å gjøre vurderinger av bedriftenes erfaringer med Seed Forum.

I denne delen av rapporten vil vi først på bakgrunn av de innhentede dataene gi en gjennomgang av karakteristika ved de bedriftene som deltar i Seed Forum (kap.4.2). Deretter tar vi for oss bedriftenes forventninger til deltakelsen (kap.4.3), før vi avdekker resultater for bedriftene av deres involvering i Seed Forum (kap.4.4). Det påfølgende kapitlet tar for seg hvordan bedriftene oppfatter koblingene mellom Seed Forum og Innovasjon Norge, før vi avslutningsvis gir en samlet vurdering av bedriftenes erfaringer med Seed Forum (kap.4.5).

4.2. Trekk ved bedriftene som inngår

Seed Forum skal i utgangspunktet være rettet mot gründere/bedrifter i en tidlig fase med klare ambisjoner om vekst. Det kan synes som om man langt på vei har oppnådd dette. 85% av bedriftene som inngår i vår undersøkelse har ambisjoner om en betydelig vekst i løpet av de kommende årene (tab.4.1). Det er kun én av virksomhetene som på bakgrunn av deres ambisjoner kan få betegnelsen ”levebrødbedrift.”

Tabell 4.1. Hvilke ambisjoner har du/dere for bedriften?

	Antall	%
Jeg/vi har ambisjoner om en betydelig vekst i løpet av de kommende årene	98	84,5
Jeg/vi har ambisjoner om noe vekst i løpet av de kommende årene	17	14,7
Jeg/vi ønsker primært å etablere vår egen arbeidsplass	1	0,9
I alt	116	100

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

En betydelig andel av bedriftene har også klare ambisjoner om å ekspandere internasjonalt. Rundt en tredjedel ser for seg at det internasjonale markedet vil være det viktigste de kommende årene, mens halvparten regner med at bedriften både vil operere på et internasjonalt og et nasjonalt marked (tab.4.2). Det er kun 14% som sier at de antar at det nasjonale markedet vil være hovedmarkedet. Dette dreier seg altså om bedriftenes *markedsambisjoner*, og det var *kun i underkant av halvparten av bedriftene som var introdusert i (produkt)markedet da de deltok i Seed Forum (47%)*. Videre er det 20% som er blitt introdusert i markedet i etterkant av Seed Forum, mens 33% enda ikke hadde kommet på markedet med sine produkter da datainnsamlingen ble gjennomført (N=115).

Tabell 4.2. Hva vurderes som det viktigste markedet for bedriften de kommende årene?

	Antall	%
Hovedsakelig det internasjonale markedet	43	35,1
Både det nasjonale og det internasjonale markedet	57	49,1
Hovedsakelig det nasjonale markedet	16	13,8
I alt	116	100

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Ser vi nærmere på hvilke type gründere som er involvert i disse bedriftene, så er det også tydelig at dette er personer med klare personlige ambisjoner. 35% av respondentene (bedriftsrepresentantene) svarer at deres viktigste ambisjon er at de ønsker å tjene penger, mens 37% svarer at deres viktigste ambisjon er å realisere eget potensial. Det er også en del av gründerne som har en drivkraft av mer kollektiv art. 20% svarer at deres ambisjon er å løse viktige samfunnsutfordringer. De resterende 8% oppgir ”andre ambisjoner” (N=116).

Seed Forum skal rette seg mot bedrifter i en tidlig fase av livssyklusen. Det at en betydelig andel av bedriftene (litt i overkant av halvparten) ikke var introdusert i markedet da de deltok på Seed Forum gir en indikasjon på at det langt på vei er slike virksomheter som er blitt fanget opp av ordningen. En annen indikasjon på at dette er bedrifter i en tidlig fase, er bedriftens levetid. 21% hadde eksistert i mindre enn ett år da de ble tatt opp i Seed Forum-prosessen, mens 50% hadde eksistert mellom ett og tre år. Det var kun 29% som hadde eksistert i mer enn 3 år (N=116).

I forhold til de involverte gründernes bakgrunn, så inkluderer Seed Forum både førstegangs gründere og personer som har vært involvert i bedriftsetableringer tidligere. 47% av respondentene sier at etableringen av bedriften som har deltatt i Seed Forum var første gang de forsøkte seg som bedriftsetablere, mens de resterende 53% hevder at de har forsøkt seg som gründere tidligere (N=116).

Det er flere ulike bransjer og sektorer som er representert i Seed Forum. Den største sektoren er IKT (Informasjons- og kommunikasjonsteknologi), hvor en tredjedel av de bedriftene som har svart i undersøkelsen befinner seg (tab.4.3). Også andre ”nye” sektorer som miljø og energi, bioteknologi og helse er bra representert med til sammen en fjerdedel av bedriftene. Slik sett kan det synes som om man gjennom Seed Forum-prosessen søker etter bedrifter innenfor bransjer med et forventet vekstpotensial. Mer tradisjonelle sektorer som maritim sektor, offshore og marin sektor har et begrenset antall deltakere.

Tabell 4.3. Innenfor hvilken sektor har bedriftene sin hovedaktivitet?

	Antall	%
IKT	39	33,9
Miljø og energi	15	13,0
Bioteknologi og helse	13	11,3
Media/entertainment	9	7,8
Maritim sektor og offshore	5	4,3
Marin sektor	2	1,7
Andre sektorer	32	27,8
I alt	115	100

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

4.3. Deltakelse og forventninger til Seed Forum

Seed Forum hadde sine første arrangementer i 2002, og har siden hatt et betydelig antall arrangementer både i Norge og i utlandet (jf. kap.2.3). Blant bedriftene i vår undersøkelse er det 44% som deltok i en Seed Forum-prosess (pitch-trening og/eller investor match-making event) første gang i 2005 eller tidligere, mens de resterende 55% deltok første gang i 2006 eller 2007 (tab.4.4).

Tabell 4.4. Når deltok bedriften for første gang i en Seed Forum-prosess (pitch-trening og investor match-making event)?

År	Antall	%
2002	3	2,6
2003	6	5,2
2004	15	13,1
2005	27	23,5
2006	38	33,0
2007	26	22,6
I alt	115	100

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Som tidligere nevnt, innebærer pitch-trening at bedriften gjennom intensiv kursing over to dager ”klargjøres” for møte med investorer. Halvparten av bedriftene i vår undersøkelse har deltatt på én pitch-trening, men det er også en del bedrifter som har vært med på flere samlinger (tab.4.5). Dette har gjerne sammenheng med at de ønsker å delta på flere møter med investorer (investor match-making event), som finner sted i etterkant av en slik pitch-trening. 35% av bedriftene har deltatt på to pitch-treninger, mens 12% har deltatt på flere enn to.

Tabell 4.5. Hvor mange pitch-treninger har din bedrift deltatt på?

	Antall	%
Ett arrangement	60	52,2
To arrangementer	41	35,3
Mer enn to arrangementer	14	12,1
I alt	115	100

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Investor match-making event, dvs. møte mellom bedrifter og investorer, gjennomføres både mot investorer i Norge og mot investorer i utlandet. På en slik event deltar det flere investorer og hver enkelt bedrift som er med på pitch-treningen får presentere sin virksomhet eller sitt investeringsobjekt overfor investorene.

Tabell 4.6. Hvor mange investor match-making events har din bedrift deltatt på?

Antall events	Events rettet mot investorer i Norge *		Events rettet mot investorer i utlandet	
	Antall bedrifter	%	Antall bedrifter	%
Ingen events	25	24,0	28	27,5
En event	53	51,0	33	32,3
To events	23	22,1	21	20,6
Tre events	2	1,9	12	11,8
Fire events	0	0	3	2,9
Mer enn fire	1	1,0	5	4,9
Sum	104	100	102	100
Ikke besvart	12		14	

Note: *) "Events rettet mot investorer i Norge" er i hovedsak de lokale eventene som gjennomføres av Seed Forum Norway. I tillegg inngår her også de årlige internasjonale eventene som har blitt gjennomført i Oslo (se kap.2).

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

I undersøkelsen har vi spurt respondentene både om hvor mange events de har deltatt på som har vært rettet mot investorer i Norge og hvor mange events de har deltatt på som har vært rettet mot investorer i utlandet (og som har funnet sted i utlandet). Alle de 116 respondentene har svart på minst ett av disse to spørsmålene.⁷ Summerer vi opp, er det 7 av disse 116 respondentene som verken har deltatt på event i Norge eller event i utlandet. Dette er altså bedrifter som *kun* har deltatt på pitch-trening.

⁷ Det er 12 respondenter som ikke har svart på spørsmålet om de har deltatt på event i Norge (dvs. event rettet mot norske investorer), samtlige av disse har imidlertid svart på spørsmålet om deltakelse på event i utlandet (dvs. event rettet mot utenlandske investorer). Alle de 12 svarer at de har deltatt på minst en event i utlandet. Det er 14 respondenter som ikke har svart på spørsmålet om de har deltatt på event i utlandet. Alle av disse har imidlertid svart på spørsmålet om de har deltatt på event i Norge. Med ett unntak har alle disse deltatt på minst en event i Norge.

Tre av fire bedrifter (som svarer på spørsmålet) har deltatt på *event i Norge* (tab.4.6). Av de som svarer at de *ikke* har deltatt på event i Norge er det imidlertid 18 (av 25) som sier at de har deltatt på en eller flere events i utlandet. Tabellen viser også at det er tre av fire bedrifter i vår undersøkelse (blant de som har svart på spørsmålet) som har deltatt på *events i utlandet*.

Det er ikke slik at det er nøyaktig de samme bedriftene som har svart på de to spørsmålene om deltakelse på event. Hvilke bedrifter som er i kategorien ”ikke besvart” varierer altså mellom spørsmålene. Dette gjør det litt vanskelig å si noe om bedriftenes samlede deltakelse på event. Ved en slik ”opptelling” velger vi å avgrense oss til bedriftene som har besvart *begge* spørsmålene (N=91). Da ser vi for det første at det er en tendens til at *bedriftene deltar på mer enn en event*. Av disse 91 bedriftene er det 56 som oppgir at de har deltatt på mer enn en event (enten i Norge og/eller i utlandet), mens det er 29 som kun har deltatt på en event (enten i Norge eller i utlandet). De 6 siste oppgir at de ikke har deltatt på events verken i Norge eller utlandet.⁸ Videre ser vi også at det er *en betydelig andel bedrifter som deltar på events rettet mot utenlandske investorer*. Av de 91 bedriftene som har besvart begge spørsmålene er det 44 som har deltatt *både* på events i Norge og i utlandet, mens 18 *kun* har deltatt på events i utlandet. Videre er det 23 som *kun* har deltatt i Norge, mens de 6 siste altså har svart at de ikke har deltatt på events verken i Norge eller i utlandet.

I en analyse av bedriftenes erfaringer med et tiltak er det viktig å avdekke deres forventninger før de involveres i tiltaket. Det viser seg da at bedriftene i første rekke hadde forventninger om at deltakelsen skulle bidra til å styrke deres forutsetninger for å få inn ekstern kapital i selskapet. 70% av bedriftene hadde store eller svært store forventninger til at deltakelse i Seed Forum skulle ”styrke våre muligheter for å få tilgang til investorkapital” (score 4 eller 5). En nesten like stor andel hadde store eller svært store forventninger om at deltakelse i Seed Forum skal styrke bedriftens nettverk til investorer, og i tillegg var det en klar forhåpning om at deltakelse skal gi bedriftene økt kompetanse om hvilke forventninger en investor har til et investeringsobjekt (tab.4.7).

⁸ Vi har tidligere oppgitt at det totalt blant alle 116 respondentene er 7 som ikke har deltatt på event verken i Norge eller utlandet. 6 av disse har besvart begge spørsmålene, mens det blant dem som kun har besvart ett av spørsmålene er 1 respondent som oppgir null på det spørsmålet som er besvart.

Tabell 4.7. Hvilke forventninger hadde dere til deltakelse i Seed Forum-prosessen?

(resultatene er rangert etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 (svært små forventninger) til 5 (svært store forventninger), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

Alternativ	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon *	
		2002-05	2006-07	Introdusert i markedet	Ikke i markedet
Styrke våre muligheter for å få tilgang til investorkapital	3,93 (70%)	3,94	3,93	3,87	3,97
Styrke vårt nettverk til investorer	3,84 (68%)	3,84	3,84	3,61	4,02
Styrke vår kompetanse om investorers forventninger til investeringsobjekter	3,70 (65%)	3,58	3,78	3,53	3,82
Styrke bedriftens muligheter for å få innpass på internasjonale markeder	2,73 (34%)	2,53	2,91	2,56	2,85
Styrke vårt nettverk til andre bedrifter	2,63 (22%)	2,45	2,77	2,43	2,80
Styrke bedriftens muligheter til å få innpass på nasjonale markeder	2,32 (18%)	2,12	2,47	2,00	2,56
Styrke vår evne til å være innovativ	2,05 (14%)	2,06	2,05	2,06	2,03
Styrke vårt nettverk til kunder	1,83 (6%)	1,76	1,88	1,78	1,85
N	115/116	50/51	63/64	53/54	60/61

Note: *) Det skiller her mellom bedrifter som var introdusert i (produkt)markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Forventninger i forhold til det å styrke egen markedsposisjon var ikke like framtreddende. Rundt en tredjedel hadde imidlertid forventninger om at deltakelse i Seed Forum også skal styrke deres markedsposisjon internasjonalt (score 4 eller 5). Bedriftene hadde i liten grad forventninger om at deltakelse skal styrke bedriftens nettverk til andre bedrifter eller bidra til å gjøre dem mer innovative.⁹

Hvilke forventninger bedriftene har til ordningen kan naturligvis variere mellom ulike typer virksomheter. De strukturvariablene (eller uavhengige variabler, dvs. årsaksvariabler en forventer påvirker utfallet på effektvariabelen) som til en viss grad synes å reflektere et mønster i forhold til forventninger, er tidspunktet for når bedriften deltok og bedriftens markedsposisjon. Gjennomgående kan det synes som om bedrifter som har deltatt i Seed Forum de siste årene (dvs. etter 2005) har hatt noe større forventninger om at deltakelse i Seed Forum også skal kunne ha positiv effekt i forhold til det å styrke bedriftens posisjon på det nasjonale og internasjonale markedet, enn hva som har vært tilfelle for bedrifter som deltok de

⁹ Spørsmålet om forventninger er stilt *etter* at bedriftene har deltatt på en Seed Forum prosess. Erfaringer tilsier at respondentenes vurderinger av forventninger påvirkes av deres erfaringer med tiltaket. Metodisk ville det vært riktigere å ha gjort en slik kartlegging av forventninger i forkant av deltakelsen (ex ante). Rammene som gjaldt for vår evaluering gjorde det imidlertid ikke mulig med et slikt metodisk design.

første årene (2002-05). Videre kan det også synes som om bedrifter som *ikke* var introdusert i markedet ved deltakelse i Seed Forum, har noe høyere forventninger til ordningen enn virksomheter som allerede var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum.

4.4. Resultater av deltakelse i Seed Forum

For en bedrift kan deltakelsen i Seed Forum være nyttig på flere måter. Seed Forum skal bidra til å gjøre bedriftene ”investor ready” gjennom å tilføre bedriften ny kunnskap og kompetanse. Videre er det også muligheter for at bedriftene gjennom deltakelse på Seed Forum-arrangementene kan utvikle nettverk både mot andre bedrifter og mot investorer. For det tredje kan Seed Forum-deltakelse også bidra til at bedriftene tilføres ny ekstern kapital ved at bedrifter og investorer kobles. I vår diskusjon av hvilke resultater deltakelse i Seed Forum har gitt for bedriftene vil vi derfor se nærmere på tre ulike resultatdimensjoner: tilførsel av ny kunnskap og kompetanse (kap.4.4.1), utvikling av bedriftenes kontakter og nettverk (kap.4.4.2.) og tilførsel av ekstern kapital (kap.4.4.3).

4.4.1. Kunnskap og kompetanse

Et sentralt formål med Seed Forum er altså å gjøre bedriftene ”investor ready”. Gjennom intensiv kursing på pitch-treningen skal bedriftenes egen presentasjon av virksomheten forbedres, ambisjonsnivået skal gjøres realistisk, bedriftens strategier skal klargjøres og bedriften skal gjøres attraktiv for potensielle investorer.

Når vi spør respondentene om hvilken type kunnskap og kompetanse de er tilført gjennom deltakelse i Seed Forum, er det i første rekke kompetanse på det å gjøre bedriften mer attraktiv eller salgbar overfor investorer bedriftene framhever. Over halvparten av bedriftene sier at de i stor grad eller svært stor grad er tilført kompetanse på ”utarbeidelse og presentasjon av et investeringsobjekt” (score 4 eller 5). Like stor andel sier at de i stor grad eller svært stor grad har fått ”kompetanse på investorers forventninger til et investeringsobjekt”, og det er også nesten like mange som sier at de i stor grad eller svært stor grad har fått økt kompetanse ”på hva det vil si å være investorklar” (score 4 eller 5) (tab.4.8). Samlet er

det et klart flertall av bedriftene som til en viss grad (score 3) eller i betydelig grad (score 4 eller 5) er blitt tilført kompetanse som bidrar til å gjøre virksomhetene mer attraktive for investorene (%-andel med score på 3, 4 eller 5 på de tre aktuelle variablene er henholdsvis 79%, 77% og 77%).

Tabell 4.8. Hvilken type kunnskap og kompetanse er bedriften blitt tilført gjennom deltakelse på Seed Forum-prosessen?

(resultatene er rangert etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

Alternativ	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon *		Bedriftens alder **		
		2002-05	2006-07	Intro. i mark	Ikke i mark	Over 3 år	1-3 år	Under 1 år
<i>"Investor readiness"</i>								
Kompetanse på utarbeidelse og presentasjon av et investeringsobjekt	3,49 (54%)	3,18 (45%)	3,72 (57%)	3,48 (52%)	3,52 (56%)	3,32 (52%)	3,53 (52%)	3,63 (58%)
Kompetanse på investorers forventninger til et investeringsobjekt	3,47 (54%)	3,24 (47%)	3,64 (58%)	3,30 (50%)	3,64 (57%)	3,18 (44%)	3,52 (54%)	3,79 (67%)
Økt kompetanse på hva det vil si å være investorklar	3,38 (50%)	3,18 (45%)	3,52 (53%)	3,24 (48%)	3,51 (53%)	3,09 (44%)	3,52 (53%)	3,46 (50%)
<i>"Annen kompetanse"</i>								
Økt innsikt i vår bedrifts muligheter og begrensninger	2,73 (26%)	2,41 (13%)	2,95 (34%)	2,69 (28%)	2,77 (25%)	2,62 (24%)	2,71 (26%)	2,96 (28%)
Kunnskap om Innovasjon Norges tjenestetilbud	2,10 (10%)	2,20 (13%)	2,02 (8%)	2,02 (9%)	2,20 (12%)	1,88 (9%)	2,22 (10%)	2,13 (12%)
Økt innsikt i bedriftens markedsmuligheter internasjonalt	1,94 (11%)	1,71 (6%)	2,14 (15%)	1,85 (13%)	2,03 (10%)	1,79 (6%)	1,97 (14%)	2,08 (13%)
Økt innsikt i bedriftens markedsmuligheter nasjonalt	1,78 (6%)	1,57 (4%)	1,95 (8%)	1,65 (6%)	1,92 (7%)	1,59 (6%)	1,81 (5%)	2,00 (8%)
N	116	51	64	54	60/61	34	58	24

Note: *) Det skiller her mellom bedrifter som var introdusert i (produkt)markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

***) Angir hvor lenge bedriften hadde eksistert på det tidspunktet den ble tatt opp i Seed Forum

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Seed Forum har i liten utstrekning gitt bedriftene økt innsikt i bedriftens markedsmuligheter nasjonalt og internasjonalt (se tab.4.8). Dette tilhører heller ikke Seed Forums ordningens primære formål.

Når vi analyserer variasjoner i forhold til utvalgte strukturvariabler, er det noen relativt tydelige mønstre som kommer fram. *Det er en klar tendens i retning av høyere score (dvs. større nytte) for bedrifter som har deltatt i Seed Forum de siste årene (2006/07) enn de som deltok de første årene (2002-05).* Dette kan naturligvis forklares med at tiltaket eller ordningen er blitt bedre med tiden, og dermed øker nytten for bedriftene. Det at tiltak utvikles gjennom læring og forbedringer slik at resultatene for bedriftene blir bedre, er noe som har

vært påvist i andre evalueringer av næringsrettede virkemidler (se eksempelvis evalueringen av Arena-programmet (Jakobsen m.fl. 2007)). En annen mulig forklaring, og som er vanskeligere å etterprøve, er av mer metodisk art. Det kan være enklere for bedriftene å memorere slike ”kvalitative resultater” dersom opplevelsen er nærmere i tid.

En annen tendens, dog ikke like tydelig på de tre variablene som måler ”investor attraktivitet”, er at nytten er noe større for bedrifter som ikke var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum, enn hva tilfelle er for bedrifter som var introdusert i markedet på det aktuelle tidspunktet. *Det kan altså synes som om læringen er størst blant de bedriftene som er tidligst i utviklingsfasen.*

En annen indikasjon på hvilket stadium i utviklingen bedriften er på er hvor lenge den har eksistert. Nå kan naturligvis en nyetablert bedrift ha en betydelig mer moden og gjennomtenkt forretningsstrategi enn en virksomhet som har eksistert i flere år. Likevel vil vi hevde at etableringstidspunkt gir en indikasjon på bedriftens utviklingsstadium. *Det er en klar tendens i vår undersøkelse at dess yngre bedriften er dess større nytte har den av deltakelse i Seed Forum* (tab.4.8). Dette støtter funnet om at læringen er størst blant bedrifter som er tidlig i utviklingsfasen.

De øvrige strukturvariablene vi har analysert ga i begrenset grad utslag. Det var blant annet ikke noe særlig forskjell mellom førstegangsgründere og ”seriegründere” i forhold til det å bli tilført kompetanse om investor attraktivitet (dvs. de tre første variablene i tabell 4.8). Vi så imidlertid at tilførsel av kompetanse er noe større blant bedrifter som har deltatt på mer enn en pitch-trening (gjennomsnittscore for de tre første variablene i tab.4.8 var hhv. 3,38, 3,37 og 3,18 for de som hadde deltatt på en pitch-trening og hhv. 3,64, 3,60 og 3,60 for de som hadde deltatt på flere). Dette er ikke overraskende, men det er et åpent spørsmål om nytten er såpass mye større at det kan oppfattes som fordelaktig å delta på flere pitch-treninger når man vurderer dette i forhold til bedriftens bruk av tid og ressurser.

Gjennom Seed Forum-prosessen kommer den enkelte bedrift i kontakt med en rekke andre bedrifter som deltar. En pitch-trening går over en og en halv dag, og er blant annet lagt opp slik at deltakerne skal gi feed back til hverandre. I hver Seed Forum-prosess er det gjerne 7-9 bedrifter. I tillegg kan det også på den enkelte match-making eventen delta bedrifter som ikke

har vært med på den aktuelle pitch-treningen i forkant. Spørsmålet er da i hvilken grad prosessen har bidratt til deling av erfaringer og kunnskap mellom deltakerbedriftene.

Tabell 4.9. Hvilke erfaring og kunnskap er bedriften blitt tilført gjennom kontakt med andre bedrifter/gründere i Seed Forum-prosessen?

(resultatene er rangert etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

Alternativ	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon *		Bedriftens alder **		
		2002-05	2006-07	Intro. i mark	Ikke i mark	Over 3 år	1-3 år	Under 1 år
Tilgang til andre gründeres erfaring med utvikling av en bedrift	2,92 (38%)	2,76 (32%)	3,03 (41%)	2,83 (34%)	3,02 (42%)	2,65 (26%)	3,07 (42%)	2,96 (43%)
Tilgang til andre gründeres erfaringer med investorer	2,79 (32%)	2,72 (30%)	2,83 (33%)	2,68 (28%)	2,88 (35%)	2,50 (21%)	2,93 (35%)	2,87 (39%)
Tips og råd fra andre gründerere om hvordan styrke muligheter for å få tilgang til kapital	2,56 (25%)	2,56 (28%)	2,54 (21%)	2,23 (13%)	2,87 (37%)	2,21 (12%)	2,72 (32%)	2,70 (26%)
Tilgang til andre gründeres erfaringer med virkemiddelapparatet	2,39 (19%)	2,36 (18%)	2,40 (21%)	2,19 (11%)	2,57 (27%)	1,85 (9%)	2,60 (21%)	2,65 (27%)
Tilgang til andre gründeres erfaringer med internasjonalisering	2,24 (16%)	2,24 (16%)	2,25 (16%)	2,02 (10%)	2,43 (22%)	1,88 (9%)	2,44 (19%)	2,26 (17%)
N	114	50	63	53	60	34	57	23

Note: *) Det skilles her mellom bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

***) Angir hvor lenge bedriften hadde eksistert på det tidspunktet den ble tatt opp i Seed Forum.

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Noe i overkant av en tredjedel av bedriftene svarer at de i stor eller i svært stor grad har fått tilgang til "andre gründeres erfaringer med utvikling av en bedrift" gjennom deltakelse i Seed Forum (tab.4.9). Det er også rundt en tredjedel av bedriftene som svarer at de i stor eller i svært stor grad har fått tilgang til "andre gründeres erfaring med investorer." Det er imidlertid omtrentlig like mange som svarer at de i liten grad har tilegnet seg "andre gründeres erfaring med utvikling av en bedrift" eller "andre gründeres erfaring med investorer" gjennom deltakelse i Seed Forum (andel med score 1 og 2 er henholdsvis 37% og 33% for de to variablene) (ikke rapportert i tabell). Bedriftene har også i relativt liten utstrekning tilegnet seg kunnskap om andre virksomheters erfaring med internasjonalisering eller om andre virksomheters erfaringer med virkemiddelapparatet for øvrig, gjennom Seed Forum-deltakelsen.

Ikke overraskende er den kompetansen som bedriftene tilføres gjennom "kursingen" på Seed Forum mer omfattende enn den de tilføres gjennom kontakt og erfaringsutveksling med andre deltakende bedrifter på arrangementene (jfr resultater i tabell 4.8). Det at det er relativt

begrensede resultater knyttet til erfaringsoverføring mellom deltagende virksomheter har naturligvis sammenheng med at bedriftene møtes over et relativt kort tidsrom (varigheten av en pitch-trening og påfølgende lokal investor match-making er gjerne 3 dager til sammen).

Ser vi på variasjoner etter strukturelle karakteristika så bidrar lavere gjennomsnittscore til at forskjellene mellom kategoriene blir mindre. Likevel bekreftes langt på vei tendensene som ble avdekket i forhold til kompetansetilførsel (jf. tab.4.8). Bedriftene som har deltatt de siste årene (2006/07), har i noe større grad blitt tilført erfaringer og kunnskap fra andre bedrifter enn bedrifter som deltok de første årene. Det er også slik at bedriftene som ikke var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum og de yngre bedriftene rapporterer at de i noe større grad er tilført erfaringer og kunnskap fra andre bedrifter, enn hva tilfelle er for eldre bedrifter og bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum.¹⁰

4.4.2. Etablering av kontakter og nettverk

Det å være med på en sammenkomst hvor det både deltar bedrifter og andre viktige næringslivsaktører kan i utgangspunktet bidra til at det utvikles kontakter og nettverk mellom de involverte aktørene. Spørsmålet blir dermed i hvilken grad bedriftenes deltakelse i Seed Forum-prosessen har resultert i utvikling av slike relasjoner.

I surveyen valgte vi å ikke skille mellom ”kontakter og nettverk”. En av fire bedrifter sier at de i stor eller i svært stor grad har utviklet kontakter og nettverk mot investorer gjennom deltakelse på Seed Forum (score 4 og 5), men det var 56% som responderer at de i liten utstrekning har etablert slik nettverk (score 1 eller 2) (tab.4.10, det siste tallet er ikke rapportert i tabellen). Det er kun 16% som sier at de i stor eller svært stor grad har utviklet nettverk mot andre bedrifter i Seed Forum, mens 54% responderer at de i liten grad har opprettet og videreutviklet slike nettverk (score 1 eller 2).

¹⁰ Sannsynligvis er det her en del samvariasjon mellom strukturvariablene markedsposisjon og bedriftens alder. Bedrifter som ikke var introdusert i markedet da de deltok på Seed Forum er overrepresentert i de to yngste aldersgruppene.

Tabell 4.10. Hvilke kontakter og nettverk har bedriften opprettet og videreutviklet gjennom deltakelse i Seed Forum-prosessen?

(resultatene er rangert etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

Kontakter og nettverk:	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse	
		2002-05	2006-07
...mot investorer	2,39 (23%)	2,29 (21%)	2,47 (26%)
...mot andre bedrifter i Seed Forum	2,34 (16%)	2,20 (14%)	2,42 (17%)
...mot foredragsholdere og coacher som deltok på pitch-treningen	2,32 (18%)	2,22 (18%)	2,37 (16%)
...mot andre tjenesteleverandører (konsulenter, advokater m m)	2,14 (17%)	2,18 (20%)	2,11 (14%)
...mot representanter for forsknings- og kunnskapspark	2,00 (13%)	2,08 (18%)	1,94 (9%)
...mot partnere av Seed Forum som hjelper til med internasjonaliseringen	1,84 (9%)	1,88 (10%)	1,83 (9%)
...mot banker og andre finansieringsinstitusjoner	1,66 (7%)	1,57 (6%)	1,72 (8%)
N	114/116	51	62-64

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Det at Seed Forum er en tidsavgrenset aktivitet (intensiv pitch-trening og et møte med investorer) bidrar sannsynligvis til å begrense mulighetene for utvikling av mer omfattende nettverk mot andre aktører. Videre kan også det forholdet at det er bedrifter innenfor en rekke ulike bransjer som deltar på de forskjellige samlingene, bidra til å redusere mulighetene for å utvikle samarbeidskonstellasjoner mellom de involverte virksomhetene.

Seed Forum-prosessen finner altså sted innenfor en relativt avgrenset tidsperiode. Dette bidrar til at det er mer sannsynlig at den resulterer i etablering av *kontakter* enn i utvikling av mer omfattende *nettverk*. Det å utvikle nettverk og tillitsbaserte relasjoner er tidkrevende og noe som ofte følger sekvensielt i etterkant av at kontakter er etablert (Brusco 1986). De informantintervjuene vi har gjennomført (se kap.3) antyder også at det i større grad opprettes kontakter enn at det etableres nettverk.¹¹ I den opprinnelige surveyen valgte vi å ikke skille mellom kontakter og nettverk. Men for å se nærmere på utviklingen av kontakter gjennom Seed Forum, valgte vi å gjennomføre *en runde med oppfølgingsspørsmål* til bedriftene som besvarte surveyen. Denne oppfølgingsundersøkelsen ble utført i november 2007 og vi fikk inn

¹¹ Det finnes en rekke ulike definisjoner av nettverksbegrepet. Et eksempel på en operativ definisjon er at nettverk defineres som en forbindelse av en viss varighet og med en viss forpliktelse mellom to eller flere bedrifter, organisasjoner, eller kunnskapsinstitusjoner (Jakobsen og Aarset 2002).

svar fra 84 bedrifter, mens utvalget altså var på 116 (dvs. de som svarte på den opprinnelige undersøkelsen). Dette gir en svarprosent på ca 72.¹²

Tabell 4.11. Hvilke KONTAKTER * fikk bedriften gjennom deltakelse i Seed Forum-prosessen? (resultatene er rangert etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

Kontakter:	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon **	
		2002-05	2006-07	Intro. i mark	Ikke i mark
...mot investorer	2,53 (25%)	2,58 (24%)	2,49 (26%)	2,41 (19%)	2,65 (30%)
...mot andre bedrifter i Seed Forum	3,22 (42%)	3,09 (32%)	3,27 (48%)	3,05 (40%)	3,36 (45%)
...mot foredragsholdere og coacher som deltok på pitch-treningen	2,65 (24%)	2,71 (29%)	2,55 (19%)	2,68 (24%)	2,61 (27%)
...mot andre tjenesteleverandører (konsulenter, advokater m m)	2,50 (18%)	2,44 (17%)	2,53 (19%)	2,30 (14%)	2,70 (23%)
...mot representanter for forsknings- og kunnskapspark	2,22 (17%)	2,12 (15%)	2,26 (17%)	2,25 (17%)	2,23 (18%)
...mot banker og andre finansieringsinstitusjoner	1,82 (9%)	1,88 (9%)	1,77 (9%)	1,70 (5%)	1,93 (11%)
N	81/83	33-34	47-48	36-38	43-44

Note: *) I spørreskjemaet er kontakt definert som "et kort og uforpliktende møte eller treff mellom personer"

***) Det skilles her mellom bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

I spørreskjemaet definerte vi en kontakt som "et kort og uforpliktende møte eller treff mellom personer." En kontakt er altså noe som finner sted i forkant av at det eventuelt utvikles nettverk og samarbeidskonstellasjoner, som er mer forpliktende relasjoner mellom aktører.

For samtlige indikatorer ser vi at gjennomsnittscoren er høyere når vi kun spør om "kontakter" (tab.4.11), enn hva som var tilfelle når vi både spurte om "kontakter og nettverk" (jf. tab.4.10). Dette underbygger våre antagelser om at Seed Forum i større grad bidrar til etablering av kontakter enn utvikling av nettverk. Videre viser resultatene at bedriftene i særlig grad etablerer kontakter med andre deltakerbedrifter. Det er nå 42% av bedriftene som rapporterer at deltakelse i Seed Forum har resultert i at de i stor eller i svært stor grad har etablert kontakter mot andre deltakerbedrifter (score 4 og 5), mens det er 31% som oppgir at de i begrenset grad har etablert slike kontakter (score 1 og 2, ikke oppgitt i tabellen). Særlig gjennom pitch-treningen eksponeres deltakerbedrifter overfor andre deltakere, og også ved

¹² Også denne undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av QuestBack, men av hensyn til tidsplanen for analysen ble det kun gjennomført en purrerunde. Invitasjon til deltakelse ble sendt ut pr e-post den 9. november, og 14. november ble det sendt ut purring til de som da ikke hadde svart.

match-making event i utlandet er det sannsynligvis gode muligheter for at det knyttes kontakter mellom bedriftene. *Det er en noe lavere andel som rapporterer om kontakter mot investorer.* 25% oppgir at de i stor eller svært stor grad har knyttet slike kontakter (score 4 eller 5), mens 21% oppgir at de til en viss grad har etablert kontakter mot investorene (score 3). Mulighetene for å etablere kontakter mot investorer er altså i første rekke knyttet til match-making eventen.

Det er ikke tydelige forskjeller mellom ulike kategorier av bedrifter når det gjelder omfanget av kontakter (tab.4.11). Dog er det en tendens til at bedrifter som ikke var etablert i (produkt)markedet på det tidspunktet de deltok i Seed Forum i noe større utstrekning har etablert kontakter gjennom Seed Forum enn virksomheter som var introdusert i markedet.

Et sentralt formål med Seed Forum er altså å gi bedriftene muligheter for å møte potensielle investorer. Det kan følgelig være interessant å ytterligere nyansere hvilke kontakter som etableres mellom bedriftene og investorene. I oppfølgingsundersøkelsen har vi derfor også inkludert et spørsmål om *hvor mange* relevante investorer bedriftene kom i kontakt med gjennom deltakelse i Seed Forum.

Tabell 4.12. Hvor mange relevante investorer kom du i kontakt med gjennom deltakelse i Seed Forum-prosessen?

(antall bedrifter i de ulike kategoriene, %-andel er oppgitt i parentes)

Antall investorer	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon *	
		2002-05	2006-07	Intro. i mark	Ikke i mark
Ingen relevante investorer	29 (34,5%)	12 (35,3%)	16 (32,7%)	15 (38,5%)	13 (29,5%)
1-2 relevante investorer	32 (38,1%)	14 (41,2%)	18 (36,7%)	17 (43,6%)	15 (34,1%)
3 eller flere relevante investorer	23 (27,4%)	8 (23,5%)	15 (30,6%)	7 (17,9%)	16 (36,4%)
N	84 (100%)	34 (100%)	49 (100%)	39 (100%)	44 (100%)

Note: *) Det skiller her mellom bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

38% av bedriftene oppgir at de kom i kontakt med 1-2 relevante investorer gjennom deltakelse i Seed Forum, mens 27% kom i kontakt med 3 eller flere relevante investorer (tab.4.12). *Samlet er det altså to av tre deltakerbedrifter som oppgir at de gjennom Seed Forum-prosessen kom i kontakt med relevante investorer.* Følgelig var det rundt en tredjedel

av bedriftene som deltok i Seed Forum uten å komme i kontakt med relevante investorer. Det er i begrenset grad variasjoner i kontaktmønsteret etter tidspunkt for deltakelse i Seed Forum. Det kan imidlertid synes som om bedrifter som ikke var etablert i markedet på det tidspunktet da de deltok i Seed Forum i noen større utstrekning har etablert kontakter mot relevante investorer, enn hva som er tilfelle for bedrifter som var etablert i markedet. Denne observasjonen understøtter det som ble påvist i tabell 4.11.

Et relevant spørsmål blir da i hvilken grad bedriftene har fulgt opp de kontaktene som ble etablert gjennom Seed Forum. I vår undersøkelse har vi både spurt i hvilken grad bedriftene har fulgt opp kontaktene med investorene og i hvilken grad de har fulgt opp kontaktene med andre deltakerbedrifter.

Tabell 4.13. I hvilken grad har bedriftene fulgt opp kontaktene i etterkant av Seed Forum-prosessen?

(bedriftene har svart på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad, antall bedrifter i de ulike svarkategoriene, %-andel er oppgitt i parentes)

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5	N
-Kontakter med investorer	7 (13%)	5 (9%)	11 (20%)	16 (29%)	16 (29%)	55 (100%)
-Kontakter med andre bedrifter som deltok på Seed Forum	18 (27%)	21 (32%)	19 (29%)	6 (9%)	2 (3%)	66 (100%)

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Det er altså 55 av bedriftene i vårt utvalg som oppgir at de har etablert kontakter med relevante investorer gjennom deltakelse i Seed Forum. *En betydelig andel av disse har fulgt opp kontaktene i etterkant.* I underkant av to tredjedeler av disse bedriftene (32 stk) sier at de i stor eller i svært stor grad har fulgt opp disse kontaktene med investorene (tab.4.13). *I rundt halvparten av tilfellene har oppfølging resultert i tilbud om investoravtaler.* Det er 14 av de 32 bedriftene som oppgir (på det tidspunktet hvor vi gjennomførte datainnsamlingen) at de enten har inngått avtale om finansiering med investorer som hadde deltatt i Seed Forum-prosessen eller fått tilbud om slik finansiering. I hvilket omfang deltakelse i Seed Forum har resultert i finansieringsavtaler skal vi komme nærmere inn på i neste avsnitt.

Bedriftene har i betydelig mindre utstrekning fulgt opp kontaktene med andre deltakerbedrifter. Det er kun 12% av bedriftene som oppgir at de i stor eller svært stor grad har fulgt

opp disse bedriftskontaktene (tab.4.13). Noe av forklaringen er sannsynligvis at det er relativt ulike bransjer som er representert i de enkelte Seed Forum-prosessene. Resultatet er imidlertid ikke overraskende all den tid det å utvikle nettverk mellom bedrifter *ikke* er et av de vesentlige formålene med Seed Forum.

4.4.3. Tilgang på kapital

Vi har tidligere påpekt at det å hente inn ekstern kapital kanskje er den største utfordringen et lite selskap i oppstartfasen står overfor (se kap.3.1). Noe av formålet med Seed Forum er altså å styrke bedriftenes forutsetninger for å hente inn slik kapital. I den undersøkelsen vi har gjort blant bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosessen, stilte vi følgende spørsmål: *”Har din bedrift inngått avtaler om finansiering med en eller flere av investorene, bankene eller andre finansaktører som deltok i Seed Forum-prosessen (”investor match-making event”)?”* Av de 114 respondentene i hovedundersøkelsen som svarte på dette spørsmålet, var det *9 som oppga at de hadde inngått slike finansieringsavtaler (dvs. 8%)*. Det er altså en liten andel av bedriftene som oppnår finansiering direkte gjennom match-making eventene. Seed Forum har også gjennomført egne undersøkelser blant deltakerbedriftene og her bekreftes delvis dette funnet. I en undersøkelse de gjennomførte i 2005 var det 8 av de 33 bedriftene som ble spurt som oppga at de hadde fått finansiering direkte som en konsekvens av at de hadde deltatt på Seed Forum (Seed Forum 2005). I en undersøkelse som de gjennomførte i 2004 finner man følgende svar på spørsmålet: *”Fikk du den kapitalen du håpet på via Seed Forum Norway”*: ja:0, nei: 20 og vet ikke/ikke avklart enda: 10 (N=30) (Seed Forum 2004). Spørsmålsstillingen er ikke lik i de tre undersøkelsene som det her refereres til, og tidspunktet for når undersøkelsene ble gjennomført i forhold til prosessene er ulikt.¹³ I tillegg er populasjon/-utvalg for undersøkelsene forskjellige. Slik sett er ikke resultatene direkte sammenlignbare. *Hovedtendens er likevel at det kun er en liten andel av bedriftene som inngår avtaler med investorer i forbindelse med selve Seed Forum-prosessen.*

I vår undersøkelse var det altså 9 bedrifter som oppga at de i forbindelse med Seed Forum hadde inngått finansieringsavtaler. 7 av disse har svart på oppfølgingsspørsmålet: *”Hvor mye*

¹³ Respondentenes svar både i forhold til erfaringer med en ordning og resultater av deltakelsen vil sannsynligvis bli påvirket av tidspunktet for datainnsamling. Dersom datainnsamlingen gjennomføres umiddelbart etter at en prosess er gjennomført vil erfaringene være tydelige, mens det ofte vil ta noe lengre tid før resultater kan avleses.

har denne/disse finansaktørene så langt investert i bedriften?" To av respondentene oppgir et beløp på under 1 million kroner, tre oppgir et beløp på mellom 1 og 2,9 millioner kroner, mens det er to som oppgir 3 millioner kroner eller mer. I ett av disse to tilfellene dreier det seg om investeringer på mer enn 10 millioner kroner. Vi har også spurt disse bedriftene om *"hvor mye finansaktørene i tillegg har planer om å investere i bedriften."* Blant de seks som svarer på dette spørsmålet, er det tre som oppgir summer på over 3 millioner kroner, én sier at eventuelle ytterligere investeringer enda ikke er avklart, mens to oppgir at det pr dato ikke foreligger planer om ytterligere investeringer. *Det er altså i hovedsak beløp på under 3 millioner som så langt har vært investert i de bedriftene som inngår i vår undersøkelse, men for flere av dem eksisterer det planer om ytterligere investeringer.* Såkalte milepælbasert vurdering og oppfølging, hvor de opprinnelige investeringene følges opp med nye investeringer dersom oppsatte milepæler nås, er en utbredt praksis blant tidligfase investorer.

Ser vi nærmere på hvilke type investorer som er inne i disse bedriftene, så er det i flere av tilfellene mer enn én type investor inne (4 av de 9 selskapene oppgir at det er mer enn en type investor inne i selskapet). Den type investor som hyppigst forekommer er "private investeringsselskaper i Norge". 5 av de 9 selskapene responderer at investeringen er gjort av slike aktører, mens 4 oppgir at investeringene er gjort av "private investorer i Norge". Ellers er 2 av investeringene gjennomført av venturefond i Norge, mens Innovasjon Norge også har bidratt med kapital i 2 av tilfellene. Når det gjelder utenlandske investorer, har også disse bidratt med kapital i 2 av tilfellene (tab.4.14). Selv om tallene her er små, og vi skal være forsiktige med å trekke konklusjoner, synes det altså som om *det i første rekke er i det uformelle venturekapitalmarkedet bedriftene henter kapital*, dvs. blant de mindre private investorene. Aktørene i det formelle venturemarkedet, dvs. venturefondene og større institusjonelle investeringsselskaper, bidrar i liten grad. Man har også i liten utstrekning inngått avtaler med investorer i utlandet i forbindelse med Seed Forum-arrangementene.

I tillegg til de som har *inngått* avtaler med en investor i forbindelse med deltakelse på Seed Forum, så vil det også være enkelte selskaper som har fått tilbud om avtaler, men som så langt enda ikke har akseptert tilbudet, har forkastet tilbudet eller eventuelt fortsatt er i en forhandlingsposisjon. Det er 16 bedrifter som svarer bekreftende på at de har *"fått tilbud om finansiering fra en eller flere av de finansaktørene som deltok på Seed Forum som så langt ikke har resultert i en finansieringsavtale."* Blant disse 16 inngår også 3 av de tidligere omtalte 9 bedriftene som har inngått avtaler om finansiering, dvs. at det her dreier seg om

bedrifter som har fått mer enn ett tilbud. Det er følgelig 13 bedrifter som kun har fått *tilbud* om finansiering. *Samlet er det dermed 22 (13 + 9) av 114 bedrifter¹⁴ som enten har inngått avtale om finansiering med finansaktører som deltok på Seed Forum eller som har fått tilbud om slik finansiering. Dette utgjør 19% av deltakerbedriftene.*

Tabell 4.14. Hvilken type finansaktører som deltok i Seed Forum-prosessen har deltakerbedriftene gjort avtaler med? (N=9) (flere svar mulig)

Type investorer	Antall bedrifter som har inngått avtale
Private investorer i Norge	4
Private investeringselskaper i Norge	5
Venturefond i Norge	2
Innovasjon Norge	2
Såkornselskap i Norge	1
Banker i Norge	1
Venner og familie i Norge	1
Investorer i utlandet	2
Andre	2

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Som vi har vært inne på tidligere, er det å hente inn ekstern kapital en omfattende og tidkrevende prosess for en bedrift. Følgelig bør man heller ikke ha overdrevne forventninger om hvor stor andel av bedriftene som vil få tilbud om finansieringsavtaler gjennom et relativt kort møte med en investor på et investor match-making event. I undersøkelsen har vi derfor også spurt bedriftene om de *”i etterkant av Seed Forum-prosessen har inngått avtaler om finansiering med finansaktører som ikke deltok på Seed Forum.”* Det er da 47 av de 115 respondentene som har svart på dette spørsmålet som sier de har inngått en eller flere slike avtaler om finansiering, dvs. 41% av de som har svart. Blant disse 47 inngår 4 av de 9 bedriftene som også har inngått avtale i forbindelse med Seed Forum-prosessen, slik at det samlet er *52 (43 + 9) av 114 deltakerbedrifter (46%) som har inngått finansieringsavtaler enten med investorer som deltok på Seed Forum eller med andre investorer i etterkant.¹⁵* Hvilken betydning Seed Forum-prosessen har hatt for de bedriftene som i etterkant av Seed Forum har inngått finansieringsavtaler (addisjonalitet) skal vi komme tilbake til.

Av de 47 bedriftene som i etterkant av Seed Forum har inngått finansieringsavtaler, er det 42 som har oppgitt hvor mye det i den forbindelse er blitt investert i bedriften. For rundt to tredjedeler av disse bedriftene (26 av 42) dreier det seg om beløp på 3 millioner kroner eller

¹⁴ Vi bruker her 114 som N, siden det er 114 respondenter som har svart på begge spørsmålene.

¹⁵ Se forrige note.

mer (tab.4.15). 11 av disse igjen oppgir at investeringene har vært på minst 10 millioner kroner.

Tabell 4.15. Hvor mye har denne/disse finansaktørene (som ikke deltok på Seed Forum) så langt investert i bedriften? (N=47)

Investert beløp(NOK)	Antall bedrifter som har oppgitt dette beløpet
Under 1 million kroner	3
1 million - 2,9 millioner kroner	13
3 millioner - 9,9 millioner kroner	15
10 millioner eller mer	11
<i>Beløp ikke oppgitt</i>	5
I alt	47

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Når det gjelder type investorer som har vært inne, ser vi noe av det samme mønsteret som for de bedriftene som har inngått finansieringsavtaler i forbindelse med Seed Forum. De aller fleste har enten hentet finansiering fra private investorer i Norge eller private investerings-selskaper i Norge, dvs. det uformelle venturekapitalmarkedet (tab.4.16). Venturefond og banker er i liten grad inne i disse tidligfase selskapene. Videre er det 10 av disse 47 bedriftene som har inngått avtaler med investorer i utlandet. En del av bedriftene (16) har også inngått finansieringsavtaler med Innovasjon Norge. Her handler det i hovedsak om ulike typer tilskudd, slik som distriktsutviklingstilskudd eller landsdekkende utviklingstilskudd. Noen av disse bedriftene har også fått tilskudd via industrielle eller offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (IFU og OFU-ordningen). Videre har noen av dem også fått etablererstipend eller inkubatorstipend. I de fleste tilfellene dreier det seg imidlertid om tilskudd på mindre enn 1 million kroner, og det kan synes som om Innovasjon Norge er et supplement til andre finansieringskilder. Gjennomgående er det også slik at de fleste av disse bedriftene har inngått avtaler med mer enn én finansieringskilde. Samlet er det 32 av de 47 bedriftene som har inngått avtaler med mer enn én type finansaktører. Av de 15 som kun oppgir én type finansaktører, er det også en mulighet for at de har gjort avtaler med flere aktører innenfor samme kategori (eksempelvis to private finansaktører).

Tabell 4.16. Hvilke type finansaktører (som ikke deltok i Seed Forum-prosessen) er det som har bidratt med finansiering? (N=47) (flere svar mulig)

Type investorer	Antall bedrifter som har inngått avtale
Private investorer i Norge	36
Private investeringsselskaper i Norge	13
Venturefond i Norge	5
Innovasjon Norge	16
Såkornelskap i Norge	5
Banker i Norge	2
Venner og familie i Norge	10
Investorer i utlandet	10
Andre	7

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Det at det tar tid for en bedrift å få på plass avtaler med investorer får vi også godt illustrert dersom vi ser på forholdet mellom det å ha inngått en avtale om finansiering og tidspunkt for deltakelse på Seed Forum. To tredjedeler av bedriftene som deltok på Seed Forum i 2005 eller tidligere har inngått finansieringsavtale, mens dette gjelder kun for en fjerdedel av bedriftene som har deltatt de to siste årene (tab.4.17).

Tabell 4.17. Har bedriftene i etterkant av Seed Forum-prosessen inngått finansieringsavtaler med finansaktører som ikke deltok i Seed Forum-prosessen? (N=114)

(Fordelt etter når bedriftene deltok i Seed Forum, %-andel oppgitt i parentes)

Tidspunkt for deltakelse i Seed Forum	Ja	Nei	I alt
2002-2005	32 (63%)	19 (37%)	51 (100%)
2006-2007	15 (24%)	48 (76%)	63 (100%)
Sum	47 (41%)	67(59%)	114 (100%)

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Et sentralt spørsmål er naturligvis hvor viktig deltakelse i Seed Forum-prosessen har vært for bedriftenes muligheter for å hente inn ekstern kapital. Dette dreier seg altså om virkemiddelets *addisjonalitet*. Vi vil her anta at det er betydelige forskjeller i vurderingene mellom de bedriftene som har fått avtaler gjennom deltakelse i Seed Forum, de som har inngått avtaler i etterkant og de som ikke har inngått avtaler. Bedriftenes ex post vurderinger av hvordan Seed Forum har styrket deres *muligheter* vil altså bli påvirket av utfallet (inngåtte avtaler).

For bedrifter som har oppnådd finansieringsavtaler gjennom Seed Forum er det naturlig å forvente en betydelig addisjonalitet. 5 av 9 bedrifter i denne kategorien oppgir at mulighetene for å få finansieringsavtaler ville blitt vesentlig svekket uten Seed Forum, mens de resterende sier at arbeidet ville blitt noe svekket eller forsinket (tab.4.18). Vi gjør her også oppmerksom

på at vi ikke har opplysninger om i hvilken grad de inngåtte finansieringsavtalene dekker bedriftens samlede kapitalbehov. Vi vet følgelig ikke om de er blitt ”fullfinansiert” gjennom de(n) finansieringsavtalen(e) som er inngått i forbindelse med Seed Forum-prosessen.

Tabell 4.18. Bedrifter som har inngått avtaler om finansiering med finansaktører som deltok i Seed Forum-prosessen:

Hvordan tror du det ville gått med finansieringen av bedriften dersom den ikke hadde blitt knyttet opp mot Seed Forum-prosessen? (N=9)

	Antall bedrifter
Høy addisjonalitet: -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt vesentlig svekket	5
Middels addisjonalitet -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt noe svekket	3
Middels addisjonalitet -Arbeidet med å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører hadde kun blitt forsinket	1
Lav addisjonalitet -Deltakelse i Seed Forum har i liten grad påvirket våre muligheter og vår framdrift i forhold til det å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører	0
<i>I alt</i>	9

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Den neste kategorien av bedrifter er de som har fått tilbud om finansieringsavtaler gjennom Seed Forum, men som enda ikke har inngått en finansieringsavtale med disse tilbyderne. Her inngår 13 bedrifter. Også her er det relativt god addisjonalitet for ordningen. 10 av 13 bedrifter rapporterer at Seed Forum har hatt positiv betydning for deres muligheter for å inngå finansieringsavtaler (høy eller middels addisjonalitet) (tab.4.19).

Tabell 4.19. Bedrifter som gjennom Seed Forum-prosessen har fått tilbud om finansieringsavtaler som så langt ikke har resultert i en avtale:

Hvordan tror du det ville gått med finansieringen av bedriften dersom den ikke hadde blitt knyttet opp mot Seed Forum-prosessen? (N=13) *)

	Antall bedrifter
Høy addisjonalitet: -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt vesentlig svekket	5
Middels addisjonalitet -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt noe svekket	3
Middels addisjonalitet -Arbeidet med å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører hadde kun blitt forsinket	2
Lav addisjonalitet -Deltakelse i Seed Forum har i liten grad påvirket våre muligheter og vår framdrift i forhold til det å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører	3
<i>I alt</i>	<i>13</i>

Note: *) Bedrifter som gjennom Seed Forum både har inngått avtaler og fått tilbud om avtaler som ikke er blitt undertegnet inngår i tab.4.8.

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Den tredje kategorien av bedrifter er virksomheter som har oppnådd finansiering i etterkant av Seed Forum med investorer som *ikke* deltok i Seed Forum-prosessen. Her har altså ikke Seed Forum en direkte påvirkning på utfallet i form av en finansieringsavtale, og da må det kunne forventes noe lavere grad av addisjonalitet. Av de 36 bedriftene som inngår her, er det 10 (22%) som oppgir at deltakelse i Seed Forum har vært av positiv betydning for at de i etterkant har oppnådd finansieringsavtaler (høy eller middels addisjonalitet) (tab.4.20). For disse bedriftene er altså den læring og kunnskapsoppbygging de får i forbindelse med pitch-treningen og den erfaringen de tilegner seg fra møte med investorer på investor match-making viktig for at de i etterkant har oppnådd investeringsavtaler. 28 (78%) av disse bedriftene vurderer det imidlertid slik at deltakelse i Seed Forum i liten grad har påvirket deres muligheter for å inngå avtaler med investorer eller andre finansieringsaktører (lav addisjonalitet).

Tabell 4.20. Bedrifter som i etterkant av Seed Forum har inngått avtaler om finansiering med finansaktører som ikke deltok i Seed Forum-prosessen:

Hvordan tror du det ville gått med finansieringen av bedriften dersom den ikke hadde blitt knyttet opp mot Seed Forum-prosessen? (N=36) *

	Antall bedrifter
Høy addisjonalitet: -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt vesentlig svekket	2 (5%)
Middels addisjonalitet -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt noe svekket	5 (14%)
Middels addisjonalitet -Arbeidet med å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører hadde kun blitt forsinket	3 (3%)
Lav addisjonalitet -Deltakelse i Seed Forum har i liten grad påvirket våre muligheter og vår framdrift i forhold til det å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører	28 (78%)
<i>I alt</i>	36 (100%)

Note: *) Bedrifter som både har inngått avtaler i forbindelse med Seed Forum og/eller fått tilbud om slike avtaler, i tillegg til at de har inngått avtaler i etterkant med andre investorer inngår i henholdsvis tab.4.8 og tab.4.9.

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Den siste gruppen av bedrifter er virksomheter som verken har inngått finansieringsavtaler i forbindelse med Seed Forum, fått tilbud om slike eller har inngått avtaler med andre finansieringsaktører i etterkant. Her dreier det seg altså utelukkende om bedriftenes vurdering av i hvilken grad Seed Forum har styrket deres *muligheter* for å oppnå finansieringsavtaler. Vi registrerer her at 19 av de 54 bedriftene (35%) som inngår, sier at de vurderer deltakelsen i Seed Forum som positiv for deres muligheter for å inngå avtaler med investorer (høy eller middels addisjonalitet) (tab.4.21). De resterende 35 (65%) av disse bedriftene vurderer det slik at deltakelse i Seed Forum i liten grad har påvirket mulighetene.

I denne gruppen som ikke har fått finansieringsavtaler, må man også forvente at det finnes en del virksomheter som rett og slett ikke har gode nok prosjekter og som *uansett ikke ville fått finansiering i markedet*. Deltakelse i Seed Forum har følgelig liten betydning for slike virksomheter. En utfordring for Seed Forum vil være å luke ut slike bedrifter på et tidlig stadium.

Tabell 4.21. Bedrifter som verken har inngått avtale eller fått tilbud om avtale i forbindelse med Seed Forum eller som har inngått avtaler med andre investorer i etterkant:

Hvordan tror du det ville gått med finansieringen av bedriften dersom den ikke hadde blitt knyttet opp mot Seed Forum-prosessen? (N=54)

	Antall bedrifter
Høy addisjonalitet: -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt vesentlig svekket	6 (11%)
Middels addisjonalitet -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt noe svekket	10 (19%)
Middels addisjonalitet -Arbeidet med å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører hadde kun blitt forsinket	3 (6%)
Lav addisjonalitet -Deltakelse i Seed Forum har i liten grad påvirket våre muligheter og vår framdrift i forhold til det å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører	35 (65%)
<i>I alt</i>	<i>54</i> <i>(100%)</i>

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Som forventet er tendensen at det er variasjoner i addisjonalitet mellom de ulike kategoriene. Dersom bedriften inngår avtale i forbindelse med Seed Forum eller får tilbud om slik avtale vurderes ordningen å ha god addisjonalitet, mens ordningen har betydelig mindre addisjonalitet for bedrifter som har inngått avtaler i etterkant av Seed Forum. Samlet er det 41% av bedriftene i undersøkelsen som oppgir at deltakelse i Seed Forum har hatt en positiv betydning for deres muligheter til å inngå avtaler med investorer (høy eller middels addisjonalitet), mens det er 59% som sier at deltakelse i Seed Forum i liten grad har påvirket disse mulighetene (tab.4.22).

Tabell 4.22. Alle bedrifter i undersøkelsen:

Hvordan tror du det ville gått med finansieringen av bedriften dersom den ikke hadde blitt knyttet opp mot Seed Forum-prosessen? (N=115) *

	Antall bedrifter
Høy addisjonalitet: -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt vesentlig svekket	19 (17%)
Middels addisjonalitet -Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt noe svekket	21 (18%)
Middels addisjonalitet -Arbeidet med å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører hadde kun blitt forsinket	7 (6%)
Lav addisjonalitet -Deltakelse i Seed Forum har i liten grad påvirket våre muligheter og vår framdrift i forhold til det å få finansieringsavtaler med investorer/og eller andre finansaktører	68 (59%)
<i>I alt</i>	<i>115</i>

Note. *) Sumtallene er ulike de man får ved å legge sammen tab.4.8-4.11, siden noen av respondentene ikke kan kategoriseres etter de anvendte indikatorene på grunn av manglende svar på de aktuelle spørsmålene.

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Det er viktig å understreke at dette resultatet ikke direkte kan sammenlignes med måling av addisjonalitet i en del andre undersøkelser av næringsrettede virkemidler. Her stiller man som oftest spørsmål om hva som ville skjedd med det aktuelle prosjektet dersom det ikke hadde fått støtte, og *ikke i hvilken grad man har oppnådd det man ønsket gjennom det aktuelle prosjektet*. Når man eksempelvis måler addisjonalitet i Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelse brukes følgende spørsmålsstilling: *"Hva ville skjedd med prosjektet/aktiviteten dersom Innovasjon Norge ikke hadde gitt støtte?"* Svaralternativene her er at det ville blitt gjennomført uten endringer, at det hadde blitt gjennomført på et senere tidspunkt og/eller i annen skala, eller at prosjektet ikke ville blitt gjennomført (Oxford Research 2005). Dette er altså *ikke* et spørsmål om utfall, mens vi i vår undersøkelse av Seed Forum nettopp knytter spørsmålet til utfallet av aktivitet (er respondentenes *muligheter* styrket gjennom deltakelse). Skulle vi overført kundeeffektundersøkelsens tilnærming til vår analyse måtte vi sannsynligvis anvendt de enkelte Seed Forum-prosessene (pitch-trening og match-making event) som analysenivå og definert hver slik prosess som et "prosjekt." Spørsmålet ville da vært om tilskuddene fra Innovasjon Norge hadde avgjørende betydning for gjennomføringen av de enkelte prosessene/prosjektene, eller om prosessene ville gått uavhengig av støtten fra Innovasjon Norge. I vår evaluering av bedriftenes erfaring med Seed Forum har vi imidlertid valgt å bruke bedrift som analyseenhet.

4.5. Koblinger mellom Seed Forum og Innovasjon Norge

Det verdikjedeperspektivet som Innovasjon Norge ønsker å anlegge på sine tjenester, impliserer at det er viktig med samspill og komplementaritet mellom de ulike virkemidlene som tilbys. Virkemidler som anvendes i en fase (eksempelvis idéavklaring og etableringsfasen), bør ha koblingspunkter mot virkemidler i påfølgende faser (markedsintroduksjon og vekstfase). I organiseringen og gjennomføringen av Seed Forum er det etablert relasjoner både mot distriktskontorene, som har en rolle i nomineringsprosessen og i forhold til det å skaffe investorer til match-making events i Norge, og mot utekontorene, som i utgangspunktet særlig skal bidra med å skaffe investorer i forbindelse med match-making eventene i utlandet. For den enkelte bedrift vil det også kunne være slik at de kan ha benyttet seg av andre virkemidler fra Innovasjon Norge som har vært kanalisert gjennom distriktskontorene (eksempelvis etablererstipend) og eventuelt også utekontorene (INT-programmet, støtte til partnersøk m m) både før og etter at bedriften deltar i Seed Forum.

I vår analyse av i hvilken grad Seed Forum-prosessen har bidratt til nye kontakter og nettverk for deltakerne spurte vi blant annet om i hvilken grad deltakelse hadde gitt kontakter og nettverk mot distriktskontorene og utekontorene. Slike kontakter er viktige for at bedriften skal kunne utnytte de nettverkene som distriktskontorene og utekontorene besitter. Det var kun 16% som svarte at deltakelse i Seed Forum i betydelig utstrekning hadde resultert i slike kontakter og nettverk (score på 4 og 5 på en skala fra 1 til 5, N=115) mot utekontorene og 8% som svarte at deltakelse i Seed Forum i betydelig utstrekning hadde resultert i slike kontakter og nettverk mot distriktskontorene (N=115). Lav score kan oppfattes som et uttrykk for at Innovasjon Norge ikke er spesielt ”synlige” verken på de Seed Forum-arrangementene som finner sted i Norge eller på de Seed Forum-arrangementene som foregår i utlandet. De deltar i første rekke i det forberedende arbeidet (nominering av bedrifter, tilrettelegging, bidra til å hente inn investorer). I tillegg må det naturligvis også sies at det at bedrifter skal etablere nettverk mot kontorer i Innovasjon Norge ikke er definert som et sentralt formål ved Seed Forum-prosessen.

I undersøkelsen har vi videre avdekket hvordan bedriftene oppfatter Innovasjon Norges rolle i forhold til Seed Forum. De fleste av bedriftene (74%) vet at Innovasjon Norge bidrar økonomisk til gjennomføringen av Seed Forum (N=114). På spørsmål om de mener at

Innovasjon Norge har vært en viktig bidragsyter i utviklingen av Seed Forum-konseptet svarer 41% ja, 25% sier nei, mens 34% svarer vet ikke (N=114). Når vi spør om de oppfatter Seed Forum som en tjeneste levert av Innovasjon Norge er det 4% som svarer bekreftende på dette, 80% svarer nei, mens 16% svarer vet ikke (N=114).

I surveyen har vi særlig rettet søkelyset mot deltakerbedriftenes koblinger mot utekontorene, siden det å stimulere til internasjonalisering på et tidlig stadium har vært noe av intensjonen med Seed Forum. Det er i utgangspunktet viktig med oppfølging av bedrifter som gjennom Seed Forum har etablert de første kontaktene inn mot markeder i utlandet, eksempelvis mot investorer, potensielle samarbeidspartnere eller kunder.

Tabell 4.23. På hvilken måte har din bedrift benyttet seg av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum?

Alternativ	Alle bedrifter		Bedrifter som har deltatt på match-making i utlandet		Øvrige bedrifter *	
	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
Vi har selv tatt kontakt med Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum	42 (37%)	71 (73%)	32 (45%)	39 (55%)	10 (24%)	32 (76%)
Vi er blitt kontaktet av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum	26 (22%)	84 (78%)	21 (30%)	50 (70%)	5 (13%)	34 (87%)
Vi har fått bistand eller støtte fra Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum **	27 (24%)	84 (76%)	22 (31%)	49 (69%)	5 (13%)	35 (87%)
N	110-113		71		39-42	

Note: *) Her inngår både bedrifter som kun oppgir at de har deltatt på match-making event i Norge og bedrifter som kun har deltatt på pitch-trening

***) Her inngår eksempelvis bistand til markedsundersøkelser, partnersøk eller støtte fra INT-programmet.

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Våre funn viser at *bedriftene selv i større grad oppsøker utekontorene enn at de blir kontaktet av disse kontorene*. Noe i overkant av en tredjedel av bedriftene har selv tatt kontakt med utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum, mens det er litt mer enn en femtedel som er blitt kontaktet av ett av Innovasjon Norges utekontorer (tab.4.23). Bedrifter tar kontakt med utekontorer for å få råd og bistand, og det er ca en fjerdedel av de bedriftene som inngår i vår undersøkelse som har fått slik støtte eller bistand fra utekontorer. Dette kan blant annet gå på rådgivning, hjelp til partnersøk, gjennomføring av markedsundersøkelse og lignende. Ikke overraskende ser vi også at bedrifter som har deltatt på investor match-making event i utlandet i større utstrekning har kontakt med utekontorene enn bedrifter som kun har vært med på arrangementer i Norge. I underkant av halvparten av bedriftene som har vært

med på slike events i utlandet har selv tatt kontakt med utekontorene, mens *ca en tredjedel er blitt kontaktet av utekontorene*. Videre er det 31% av bedriftene som har deltatt på investor match-making event i utlandet som har fått støtte eller bistand fra utekontorene i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum.

I den videre analysen avgrensner vi oss til bedrifter som enten har tatt kontakt med, er blitt kontaktet av eller har fått bistand/støtte fra utekontorene i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum, dvs. bedrifter som har erfaring med utekontorene. Her inngår 59 av de 116 bedriftene i undersøkelsen (dette er altså selskaper som har svart ja på ett eller flere av spørsmålene i tabell 4.23).

Tabell 4.24. Bedriftenes vurdering av Innovasjon Norges utekontorer etter deltakelse på Seed Forum *)

(gjennomsnittscore på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

Alternativ	Alle bedrifter	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon **	
		2002-05	2006-07	Intro. i mark	Ikke i mark
Innovasjon Norges utekontorer har opptrådt på en aktiv måte for å bistå vår bedrift	3,08 (43%)	3,34 (52%)	2,73 (32%)	3,27 (50%)	2,96 (37%)
Tjenestene som tilbys fra Innovasjon Norges utekontorer er godt tilpasset vår bedrift	2,65 (33%)	2,80 (33%)	2,43 (32%)	2,81 (35%)	2,54 (33%)
Innovasjon Norges utekontorer besitter den type kompetanse som er nødvendig for vår bedrift i forbindelse med internasjonalisering	2,71 (33%)	2,76 (31%)	2,64 (35%)	3,08 (44%)	2,40 (24%)
N	51	29	22	26	24

Note: *) Tabellen viser kun resultater fra de bedriftene som enten selv har tatt kontakt med utekontorer, har blitt kontaktet av utekontorer eller fått støtte/bistand av utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse i Seed Forum. Vi har innhentet svar fra 51 av 59 potensielle respondenter.

***) Det skiller her mellom bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Vi har spurt bedriftene som har erfaring med utekontorene om å vurdere utekontorenes rolle og oppfølging av Seed Forum-bedrifter. I overkant av 40% av disse bedriftene gir en positiv tilbakemelding på spørsmålet om utekontorene har opptrådt på en aktiv måte for å bistå bedriftene (score 4 eller 5) (tab.4.24), mens rundt en tredjedel (37%) er negative (score 1 eller 2, tallet er ikke oppgitt i tabellen). Når det gjelder innholdet i de tjenester som tilbys, er det en tredjedel av bedriftene som gir en positiv tilbakemelding på utsagnet om at "tjenestene som tilbys fra Innovasjon Norges utekontorer er godt tilpasset vår bedrift" (score 4 eller 5), mens

det er *ca halvparten (51%) som her gir en negativ tilbakemelding* (score 1 eller 2). På spørsmålet om utekontorene besitter den nødvendige kompetansen er det en tredjedel som gir en positiv tilbakemelding (score 4 eller 5), mens i underkant av halvparten (47%) er negative (score 1 eller 2). *Gjennomgående er det altså en betydelig andel av deltakerbedriftene i Seed Forum som mener at utekontorene i begrenset grad tilbyr de tjenestene og har den kompetansen som slike tidligfase bedrifter etterspør.*

Tradisjonelt har også utekontorene håndtert bedrifter som gjerne er kommet noe lengre i livssyklusen enn de virksomhetene som inngår i Seed Forum. At det er en sammenheng mellom fase i livssyklusen og tilfredshet med tilbudet fra utekontorene får vi også delvis bekreftet om vi splitter opp bedriftene i vårt materiale etter hvilken fase i utviklingen de er i. Bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum, gir gjennomgående en høyere score til utekontorene enn virksomheter som ikke var introdusert i markedet på det aktuelle tidspunktet (se tab.4.24).

4.6. Bedriftenes samlede vurdering

4.6.1. Bedriftenes tilfredshet med ordningen

Avslutningsvis i vår undersøkelse har vi forsøkt å avdekke hvor tilfreds deltakerne alt i alt er med Seed Forum. På spørsmål om *”deltakelse har svart til forventningene sett i forhold til tidsbruk og egenandel for bedriften”* er det ca 30% som oppgir at det i høy grad har svart til forventningene (score 4 eller 5), mens det er ca halvparten som oppgir at deltakelse i liten grad har svart til forventningene (score 1 eller 2) (tab.4.25). Ser vi på spørsmålet om Seed Forum *”har vært en positiv erfaring for bedriften”* kommer ordningen noe bedre ut. 44% oppgir her at det i betydelig grad har vært en positiv erfaring for bedriften (score 4 og 5), mens 32% oppgir at de ikke vurderer deltakelse i Seed Forum som en positiv erfaring (score 1 eller 2). 24% er nøytrale i sin vurdering (score 3) (tab.4.25).

Tabell 4.25. Hvordan vil du alt i alt vurdere bedriftens erfaringer med Seed Forum?
(antall og %-andel bedrifter innenfor de ulike svarkategoriene)

	Ikke i det hele tatt 1	2	3	4	I svært stor grad 5	Gj.snitt	N
<i>Resultatene fra deltakelsen har svart til forventningene sett i forhold til tidsbruk og egenandel for bedriften</i>	29 (25%)	30 (26%)	23 (20%)	28 (16%)	15 (13%)	2,65 (100%)	115
<i>Seed Forum har vært en positiv erfaring for bedriften</i>	16 (14%)	21 (18%)	27 (24%)	31 (27%)	20 (17%)	3,16 (100%)	115

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

Tabellen viser for det første at *bedriftene har ulike erfaringer med Seed Forum*, og for det andre indikerer den at *bedriftene i større utstrekning har høstet viktige (positive) erfaringer enn konkrete resultater i form av investeringer*. Som vi har vist tidligere framstår også læring og kompetansetilførsel i større grad som et resultat av deltakelse enn tilgang på investorkapital. Disse betraktningene kan underbygges dersom vi ser nærmere på utfall for de ulike kategorier av deltakerbedrifter. Vi ser da at det er de yngste bedriftene som gir den mest positive tilbakemeldingen på ordningen (tab.4.26).

Tabell 4.26. Hvordan vil du alt i alt vurdere bedriftens erfaringer med Seed Forum?
(vurdert på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), gjennomsnittscore og andel 4 eller 5).

Alternativer	Tidspunkt for deltakelse		Markedsposisjon *		Bedriftens alder **		
	2002-05	2006-07	Intro. i mark	Ikke i mark	Over 3 år	1-3 år	Under 1 år
<i>Resultatene fra deltakelsen har svart til forventningene sett i forhold til tidsbruk og egenandel for bedriften</i>	2,41 (20%)	2,81 (25%)	2,62 (28%)	2,69 (27%)	2,53 (22%)	2,56 (28%)	3,04 (38%)
<i>Seed Forum har vært en positiv erfaring for bedriften</i>	2,96 (41%)	3,29 (46%)	3,06 (39%)	3,28 (49%)	2,85 (32%)	3,16 (47%)	3,58 (54%)
N	51	63	53	61	34	57	24

Note: *) Det skiller her mellom bedrifter som var introdusert i markedet da de deltok i Seed Forum ("intro. i mark.") og bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet ("ikke i markedet").

***) Angir hvor lenge bedriften hadde eksistert på det tidspunktet den ble tatt opp i Seed Forum.

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

I tillegg er bedrifter som ikke var introdusert i markedet på det tidspunktet de deltok i Seed Forum noe mer positive enn bedrifter som var introdusert i markedet på det aktuelle tidspunktet. Det er altså bedrifter i den tidligste fasen som er mest positivt innstilt, og det er

også blant disse man må kunne forvente at det er størst behov for kompetansetilførsel (gitt at andre faktorer holdes konstant). Ofte vil slike bedrifter i en tidlig fase også i størst grad være disponert for læring (Hatch 1997). Vi har tidligere også vist at det er bedriftene i den tidligste fasen som i størst utstrekning rapporterer tilførsel av kunnskap og kompetanse som resultat av deltakelse i Seed Forum (se tab.4.8). Slik sett er det konsistens i funnene våre.

Hvilke forventninger har så bedriftene til Seed Forum og i hvilken grad påvirker forventningene deres vurdering av tilfredshet? Når vi i spørreundersøkelsen spurte bedriftene om å vurdere noen forhåndsdefinerte alternativer ble det å ”styrke våre muligheter for å få tilgang på investorkapital” i sterkest grad framhevet av bedriftene (se tab.4.7). Det handler altså om å *komme i kontakt med investorer for å få tilgang på kapital*.

Bedriftenes forventninger til deltakelsen vil også bli påvirket av hvordan ordningen presenterer seg selv. På stiftelsens hjemmeside kan vi lese følgende om Seed Forum: *“We give companies seeking capital a unique opportunity to present their business concepts to investors by facilitating Seed Forum investor match-making events where the companies and the investors meet on a local and international level. The companies that present to the investors in the Seed Forum investor match-making events are nominated, selected and trained in the Seed Forum process to secure the highest possible level of the presentations and so that the companies are investor-ready when they are presenting to the investors”* (<http://www.seedforum.org/page.php?id=53>).

Det er altså Seed Forum som møteplass mellom bedrifter og investorer som framheves, og dermed skapes det også noen forventninger blant bedriftene om hvilke utfall slike møter kan få. Bedrifter som deltar i Seed Forum går først gjennom en nominasjon og en seleksjonsprosess (se kap.2.2), og Seed Forum henvender seg til potensielle deltakerbedrifter for å få dem med i seleksjonsprosessen. ”Innsalget” av ordningen overfor slike bedrifter foregår både gjennom muntlig kontakt med bedriften og via skriftlig informasjon. Sitatet under er hentet fra et invitasjonsbrev (over e-post) til en potensiell deltakerbedrift og gir et eksempel på hvordan Seed Forum presenterer seg: *“Seed Forum Norway er en ikke-kommersiell stiftelse som kobler etablerere/bedrifter med gode idéer opp mot investorer. Seed Forum fungerer som et bindeledd mellom etablerer og investor, og arrangerer en rekke møteplasser rundt omkring i Norge og internasjonalt, nå i over 20 land...Den enkelte etablerer/bedrift som har behov for*

ekstern finansiering går gjennom en prosess med nominering, utvelgelse og trening. Til sist får man mulighet til å presentere sitt forretningscase direkte overfor kvalifiserte investorer.”

Igjen handler det om Seed Forum som møteplass og det at deltakelse gir muligheter for å presentere egen bedrift overfor kvalifiserte investorer.

I undersøkelsen vi har gjort blant bedrifter som har deltatt i Seed Forum, har vi også spurt bedriftene om å gi en utfyllende vurdering av deres erfaringer med ordningen. 51 av bedriftene har gitt slike utfyllende kommentarer, og det er flere av dem som her har kommenterer hvilke forventninger de hadde til Seed Forum:

”Hadde helt andre forventninger til hvilke aktører som skulle dukke opp på presentasjonen av (vår) bedrift” (Bedrift(B) nr.35)¹⁶ ...”Forventningene ble nok hypet opp, vi så for oss stor deltakelse av investorer med mye kapital på samlingen” (B.1)...”Våre forhåpninger til Seed Forum var skrudd opp. Vi fikk informasjon om at et stort antall investorer skulle stille opp” (B.41)...”Kvaliteten på investorene var ikke i tråd med våre forventninger” (B.42)...”De fleste er med for å skaffe penger noe de fleste mislykkes med” (B.31).

Både på bakgrunn av hvordan Seed Forum presenterer seg og de tilbakemeldingene vi har fått fra bedriftene kan det altså synes som om en del av bedriftene har hatt en noe annen forventning både til hvilke investorer som skulle delta på eventen og utfallet av møte med investorene. Dermed er det også en del som mener at deltakelse ikke har svart til forventningene. Samtidig tyder våre samtaler med informanter (se kap.3) på at det ikke er *alle* bedriftene som har store forventninger om å hente inn ekstern kapital gjennom deltakelse på Seed Forum. En av disse informantene sier blant annet: *”En del bedrifter er faktisk ganske realistiske, og det er kanskje derfor mange av dem er fornøyd med Seed Forum selv om deltakelse ikke har tilført dem nye midler.”*

Som tidligere nevnt, tyder våre funn fra bedriftsundersøkelsen på at bedriftenes utbytte av Seed Forum i større grad er knyttet til læring og kompetansetilførsel enn til tilgang på investorkapital (se avsnitt 4.4). Dette indikerer at pitch-treningen, som nettopp handler om å kurse deltakerne, framstår som mer vellykket for bedriftene enn investor match-making eventen. Dette understøttes av de egevalueringene som Seed Forum har gjort blant

¹⁶ De 51 bedriftene som ga utfyllende kommentarer er nummerert fortløpende i vår database. Nummeret refererer til hvilken av de 51 bedriftene som har bidratt med sitatet.

deltakerbedriftene. Både den evalueringen de gjennomførte i 2004 og den de gjennomførte i 2005 viste at bedriftene hadde større utbytte av pitch-treningen enn av møte med investorene (Seed Forum 2004, 2005). Ser vi nærmere på bedriftenes vurderinger fra vår undersøkelse, får vi ytterligere underbygget denne antagelsen. I sine kommentarer til Seed Forum sier bedriftene blant annet følgende om pitch-treningen:

”Pitch-treningen er et nyttig verktøy som kan brukes i flere sammenhenger ikke bare mot investorer” (B.5)... ”Pitch-trening/prosessen før events er bra” (B.15)... ”Jeg var veldig fornøyd med coaching og initiell opplæring” (B.17)... ”Jeg synes pitch-treningen er bra. Jeg synes det å delta på investor match-making eventen er god trening i å presentere investor-cases. Så i treningsøyemed har Seed Forum vært bra for meg” (B.18)... ”Profft opplegg på pitch-treningen” (B.20)... ”Gjennom pitch-treningen får man et kurs av høy kvalitet i hvordan man bør fremstå overfor investorer, og lærer seg å tenke i retning av hva de vil vite i stedet for hva man selv har et ønske om å fortelle. I tillegg tenker man i ettertid mer over hvordan man skal presentere seg overfor ulike parter, det være seg konsulenter, rådgivere, kunder etc.”(B.27)... ”Seed Forum har gitt viktige styringssignaler og var også en veldig positiv opplevelse som ga motivasjon til videre innsats” (B.43).

De utvalgte sitatene viser at læring og kompetansetilførsel, som bidrar til at bedriftene på en bedre måte evner å presentere seg overfor investorer (økt investor readiness), er et særdeles viktig resultat av bedriftenes deltakelse i Seed Forum. I de utvalgte sitatene framgår det også at flere av bedriftene mener at den type kompetanse de tilføres gjennom pitch-treningen, som både gir bedre innsikt i bedriftens muligheter og begrensninger og styrker deres evne til å presentere bedriften overfor eksterne aktører, har verdi utover det å kommunisere med potensielle investorer. Også overfor andre mulige samarbeidspartnere er det naturligvis viktig å kunne presentere bedriften på en god og troverdig måte.

Bedriftene har i svært liten utstrekning gitt negative tilbakemeldinger på pitch-treningen. Dette er ikke tilfelle når vi ser nærmere på bedriftenes vurderinger av møte med investorene. En betydelig andel av de som her har gitt tilbakemeldinger, har hatt kritiske kommentarer til investor match-making eventen. Under gir vi noen eksempler på sitater fra bedriftene:

”Seed Forum klarer ikke å få mange nok, eller riktige investorer til å komme på sine events. Dette er spesielt tydelig på events i utlandet...Jeg synes de bygger store forventninger, som de

klarer å leve godt opp til helt fram til selve investor match-makingen, hvor de er avhengig av å trekke de rette investorene, men ikke alltid får til dette. En faktor som kanskje gjør oppgaven til Seed Forum vanskelig, er at opplegget er litt fremmed for mange i Norge og ellers i utlandet (bortsett fra USA)” (B.18)... ”Seed Forum må spisse investorene i forhold til de bedriftene som presenterer” (B.2)... ”Det burde fokuseres mer på arbeidet med å bygge opp tillit blant de riktige investorene, for å få flere av dem til å delta på presentasjonene” (B.4)... ”Den største mangelen slik jeg ser det var nok antall relevante investorer for oss” (B.25) ... ”Vår bedrift har ikke oppnådd så mye ved deltagelse verken nasjonalt eller lokalt med Seed Forum. Dette skyldes kanskje at det private investormiljøet generelt i Norge er alt for satt, lite og snevert, setter alt for kortsiktige mål, er lite villige til å ta større risiko utover de tradisjonelle områdene som f.eks. eiendom, teknologi, IT e.l.” (B.29)... ”Lite relevante deltakere på investorsiden, slik at mange bedrifter som presenterte seg ikke hadde ”captive audience”” (B.37)... ”Sikring av kvantitet og kvalitet på events kan bli bedre. Særlig gjelder dette eventene utenlands, der bedriftene som deltar, bør kunne forvente større forutsigbarhet i forhold til hvilke investorer som kommer til å delta” (B.50).

Sitatene gir et uttrykk for den enkelte deltakers private mening, og det er naturligvis slik at deres beskrivelser farges av hvilket utfall Seed Forum har hatt for dem. Når det er 78% av de deltakende bedriftene som ikke har fått avtale om finansiering gjennom Seed Forum eller tilbud om slike avtaler, så er det naturlig at en overvekt av deltakerbedriftene også er kritiske i forhold til match-making eventen. I vår analyse av bedriftenes ytringer har vi sett etter et mønster eller en tendens i ytringene, og de sitatene som presenteres ovenfor skal forsøke å illustrere denne tendensen. Følgelig har vi utelatt ytterpunktene.

Det vi altså registrerer fra sitatene ovenfor, er at mange av bedriftene mener at *det deltar for få relevante investorer på de enkelte eventene*. Relevans kan for det første gå på at de ønsker et større innslag av investorer som er dedikert i forhold til det å jobbe mot bedrifter i de tidligste fasene. Noen påpeker også at de i større grad ønsker deltagelse fra investorer med spesifikk bransjekunnskap innenfor det område hvor bedriften opererer. Ved utvelgelse av bedrifter til Seed Forum har man rettet fokus mot hvilken fase bedriftene er i, og man har eksempelvis ikke gjennomført events som har vært bransjespesifikke.

I tolkningen av bedriftenes tilbakemeldinger bør man naturligvis også ta høyde for at grunnen til at flere ikke får finansiering, og at bedriftene dermed mener at det er mangel på relevante

investorer, rett og slett kan være at *bedriftene ikke holder høyt nok nivå*. Det vil da være et kvalitetstegn ved en investor at han ikke involverer seg i svake prosjekter.¹⁷

Tar vi imidlertid utgangspunkt i bedriftenes synspunkter, kan det være flere forhold som tilsier at det *ifølge bedriftene* ikke deltar nok relevante investorer på eventene. For det første kan det skyldes at Seed Forum og deres samarbeidspartnere, deriblant distriktskontorene og utekontorene til Innovasjon Norge, ikke har gjort en god nok jobb i forhold til det å få med et tilstrekkelig antall kvalifiserte investorer på møtene. Fra representanter for Seed Forum blir det imidlertid poengtert at de jobber kontinuerlig for å få med flest mulig kvalifiserte investorer til match-making eventene, men at dette er en utfordrende jobb. For det andre kan det være mer strukturelle forklaringer, dvs. at det er knapphet på investorer som er villig til å gå inn i bedrifter i en såpass tidlig fase. I utredninger om kapitalmarkeder i Norge poengteres det blant annet at det ikke er grunnlag for å hevde at det er mangel på risikovillig kapital i norsk næringsliv generelt, men at det likevel er en særlig utfordring for bedrifter i den tidligste fasen (St.meld.nr.21 (2005-2006), s.42). Denne markedssvikten har også resultert i at politiske myndigheter har bidratt til opprettelsen av Såkornfond for å finansiere tidligfase bedrifter. Slik sett kan det hevdes at situasjonen på kapitalmarkedet i Norge gjør det ekstra krevende for Seed Forum å rekruttere et tilstrekkelig antall relevante investorer til match-making eventene. Også fra noen av bedriftsrepresentantene blir mangel på kvalifiserte investorer forklart med slike strukturelle forhold (se sitater ovenfor). Hvordan kapitalmarkedet for tidligfase finansiering er i utlandet vil naturligvis variere mellom de ulike (nasjonale) markedene.

4.6.2. Bedriftenes forslag til videreutvikling av ordningen

For å få innspill i forhold til en forbedring og videreutvikling av Seed Forum-konseptet har vi bedt de deltakende bedriftene vurdere noen forhåndsdefinerte alternativer til forbedring. Det alternativet som får størst oppslutning blant bedriftene er ”økt deltakelse fra corporate finance aktører”, slik som eksempelvis banker og andre finansrådgivere (tab.4.27).

¹⁷ Innenfor de rammene som gjelder for denne evalueringen har vi ikke hatt anledning til å gjennomføre en undersøkelse blant de involverte investorene. Dette ville styrket vår analyse.

I forhold til Seed Forum-konseptets innhold er det en betydelig andel av bedriftene som ønsker ”tettere kobling mellom investor readiness og utvikling av bedriftens forretningskonsept.” Rundt halvparten ønsker dette i stor eller svært stor grad (score 4 eller 5). Disse bedriftene etterspør altså et noe videre fokus mot bedriftsutvikling enn det at man utelukkende skal fokusere på å klargjøre bedriftene for investorer. Muligheten for å oppnå dette er sannsynligvis større i mer bransjespesifikke samlinger, hvor man kan gå dypere inn i de spesifikke utfordringene som de aktuelle bedriftene står overfor både på produkt- og markeds-siden.

Tabell 4.27. Hvordan kan Seed Forum-ordningen forbedres?

(alternativene er rangert etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad), %-andel som oppgir 4 eller 5 i parentes)

	Gj.snitt	%-andel som oppgir 4-5
Økt deltakelse fra corporate finance aktører (banker og andre finansrådgivere)	3,59	57%
Tettere kobling mellom investor readiness og utvikling av bedriftenes forretningskonsept	3,48	48%
Tettere koordinering mellom Seed Forum og Innovasjon Norges virkemidler nasjonalt og internasjonalt	3,46	50%
Økt oppfølging av bedriftene etter Seed Forum-prosessen	3,39	44%
Økt kompetanse blant coacher/prosessledere/foredragsholdere	2,94	32%
Få coacher/prosessledere/foredragsholdere med en annen type kompetanse	2,81	26%
Økt deltakelse fra andre tjenesteleverandører (konsulenter, advokater o.l.)	2,25	13%
Øke antall bedrifter som deltar i en Seed Forum-prosess	2,11	10%

Kilde: SNFs spørreundersøkelse

En betydelig andel av bedriftene etterspør også en tettere koordinering mellom Seed Forum og Innovasjon Norges virkemidler, og i tillegg etterspørres også økt oppfølging etter Seed Forum-prosessen. Disse to alternativene henger sammen, og viser at man i større grad bør implementere intensjonene om en verdikjedetankegang innenfor virkemiddelapparatet med tettere koblinger mellom de forskjellige virkemidlene som er rettet mot ulike faser i bedriftens livssyklus.

Bedriftene har i begrenset grad innvendinger mot den kompetanse som tilbys på Seed Forum-samlingene og de ønsker heller ikke økt deltakelse fra ”andre tjenesteleverandører” slik som

konsulenter og advokater. De synes heller ikke det er noe god idé å øke antall deltakerbedrifter i en Seed Forum-prosess.

I de utfyllende vurderingene som vi har innhentet fra bedriftene, er det også flere som påpeker forbedringsmuligheter for Seed Forum-ordningen. Slike utfyllende vurderinger vil naturligvis sprike noe mer enn de tilbakemeldingene man får når bedrifter vurderer forhåndsdefinerte alternativer, men det er likevel noen relativt tydelige tendenser i disse tilbakemeldingene.

I listen over de forhåndsdefinerte alternativene i spørreundersøkelsen hadde vi *ikke* inkludert *"flere relevante eller kvalifiserte investorer"* som alternativ. Diskusjonen over har imidlertid vist at dette er ett forhold som i betydelig grad opptar bedriftene, og flere har innspill i forhold til hvordan deltakelsen fra investorer i Seed Forum-prosessen kan styrkes: *"Det burde fokuseres (mer) på arbeidet med å bygge opp tillit blant de "riktige" investorene, for å få flere av dem til å delta på presentasjonene" (B.4)...* *"Generelt er det for få småskala investorer og for mange større investorer som i hovedsak ser etter selskap i en senere fase" (B.11)...* *"De må gå bedre ut i markedet på forhånd for å prekvalifisere investorer" (B.15)...* (Seed Forum og samarbeidspartnerne) *bør søke enda mer aktivt for å finne den rette type investorer som kan være interessert f. eks. å satse på små gründere uten å være for kynisk i forhold til eierforhold eller kortsiktighet" (B.28).*

Nå kan det naturligvis hevdes at en ordning som Seed Forum uansett er prisgitt at investorer er villig til å bruke av sin tid til å delta på slike arrangementer, noe som begrenser mulighetene for å være alt for selektive. Det som vil bidra til økt deltakelse av kvalifiserte investorer, er at *presentasjonene holder høy kvalitet* og det er i første rekke denne faktoren Seed Forum kan påvirke. Det å være investor handler i stor grad om å selektere mellom kandidater, og da vil det alltid være noen av dem som blir valgt bort som vil forklare dette med karakteristika ved investorene og i mindre grad knytte det til eget prosjekt.

Bedriftene er også opptatt av at Seed Forum ikke vokser for raskt i forhold til antall arrangementer i Norge og i utlandet: *"Med stadig flere arrangementsteder og dermed deltakere, blir det vanskelig å opprettholde et visst nivå all den tid rekrutteringsbasen for bedrifter i hovedsak kun er fra Skandinavia. Jeg tror Seed Forum skal være veldig forsiktig med å senke kvalitetsgrensene for utvelgelse for å sikre kvantitet, og (bør) dermed ikke vokse*

hurtigere enn rekrutteringsgrunnlaget for bedrifter vokser” (B.12)... ”Viktig å ikke ”bruke opp” investorene med for tette arrangementer” (B.32).

I forhold til det å ikke ”bruke opp” investorene kan det hevdes at investorer ønsker volum og mange forretningsidéer som de kan vurdere, men kun dersom *kvaliteten* på presentasjonene er god nok. Her dreier det seg kanskje mer om å ikke ”bruke opp” bedriftene eller de gode idéene.

Flere av bedriftene mener også at man i større grad bør spisse arrangementene både i forhold til deltakende bedrifter og investorer, eksempelvis at man har prosesser som kun er rettet mot virksomheter innenfor en sektor: *”Vi hadde for lite til felles med de andre bedriftene (som deltok)” (B.32)... ”(vi ønsker) et klarere fokus (mot sektor) slik at både deltakere og potensielle investorer vet hvilke rammer som gjelder” (B.37)... ”(en mulighet å) dele events opp etter sektor” (B.45) ... ”Foreslår organiserte 1-til-1-samtaler mellom investor og selskap, der par-sammensetningen er valgt etter prioritert interesse fra både investorene og selskapene. Deltok på (...) der dette var satt i system, og i løpet av 2 og en halv time hadde vi hatt 5 møter a 25 minutter med 5 ulike spesielt interesserte investorer” (B.25).*

Bedriftene etterspør også mer kunnskap om og kontakt med de deltakende investorene både før og etter match-making eventen: *”Burde vært mer tid etter presentasjonene for å snakke med de frammøtte investorene” (B.30) ... ”Vanskelig å møte de rette personene etter eventen” (B.47).* De ønsker også økt informasjon om investorene på forhånd: *”På den måten er vi bedre forberedt med hensyn til hvem investorene er og deres profil” (B.51).*

Kapittel 5. Oppsummerende diskusjon av Seed Forum

I dette avslutningskapitlet gir vi først en oppsummering av viktige funn (kap.5.1). Deretter drøfter vi måloppnåelse (kap.5.2), før vi gir våre anbefalinger for en videreutvikling av konseptet (kap.5.3).

5.1. Viktige funn fra evalueringen

I) Organisering av Seed Forum og gjennomføringen av aktiviteter

Seed Forum som organisasjon

Seed Forum består av to stiftelser: Seed Forum Norway og Seed Forum Internasjonal. Første Seed Forum-samling ble gjennomført i London 2002. Noen av karakteristika ved Seed Forum som organisasjon er:

- Seed Forum er en entreprenørorganisasjon som tidlig hadde et sterkt fokus mot internasjonalisering. Den internasjonale delen av Seed Forum ble utviklet før den nasjonale.
- Organisasjonen preges av ”born global” tankegangen, og idéen/konseptet utvikles og raffineres *gjennom internasjonalisering* og ikke *før* slik internasjonalisering finner sted.
- Organisasjonen har et innovasjonsfokus, er handlingsrettet, fleksibel og lite formalistisk. Konseptet er utviklet gjennom ”learning by doing” og ”design as you go.”

Seed Forums aktiviteter

Hovedstrukturen for Seed Forum-prosessen var på plass våren 2003. Prosessen består av nominering, seleksjon, pitch-treningen og match-making event hvor bedriftene får anledning til å møte investorene.

- Det har vært stor aktivitet i Seed Forum. Det har vært gjennomført 79 prosesser fra 2002 og fram til våren 2007. 57 av prosessene har vært internasjonale, mens 22 har vært lokale prosesser i Norge.

- En rekke bedrifter, investorer og aktører i innovasjonsinfrastrukturen (Innovasjon Norge, kunnskapsparker, banker, m m) er blitt involvert.
- Det har vært 553 bedriftspresentasjoner på de internasjonale eventene, og 165 på de lokale eventene. Et flertall av bedriftene har deltatt på mer enn én event.
- Samlet er det 255 norske bedrifter og 70 utenlandske som har deltatt i Seed Forum fram til våren 2007.

Innovasjon Norges involvering i Seed Forum

Innovasjon Norge har både vært en viktig finansør for Seed Forum og en samarbeidspartner ved gjennomføring av prosessene.

- Samlet overføring fra Innovasjon Norge til Seed Forum har vært på 9,5 millioner kroner fra 2002 og fram til våren 2007. Tilskuddene fra Innovasjon Norge har dekket ca 40% av kostnadene til gjennomføringen av prosessene. De øvrige kostnadene er dekket gjennom sponsormidler og egenandeler for deltakerne.
- Distriktskontorene og utekontorene til Innovasjon Norge har blant annet bidratt i forhold til nominering og utvelgelse av bedrifter og i selve gjennomføringen av pitch-treningene og match-making eventene. De har også bidratt i forhold til det å skaffe investorer til disse eventene.
- Innovasjon Norge har imidlertid i relativt begrenset grad påvirket utformingen av selve Seed Forum-konseptet. Her er det organisasjonen selv som har vært drivere.
- Det er uklarhet knyttet til hvilken status Seed Forum har i forhold til Innovasjon Norge, eksempelvis om det er en kunde eller en strategisk samarbeidspartner. Innovasjon Norge har ikke hatt en tydelig strategi i forhold til Seed Forum, og det eksisterer ikke noen klare formuleringer om Innovasjon Norges forventninger til samarbeidet med Seed Forum.

ii) Innovasjon Norge og andre samarbeidspartneres erfaringer med Seed Forum

Idéen

Seed Forum er involvert i en svært utfordrende aktivitet. Det er krevende å koble tidligfase bedrifter, ofte uten omsetning, med investorer. Nåløyet for bedriftene er meget trangt, og mange virksomheter faller fra i denne fasen.

- Det er bred enighet blant informantene om at det er viktig at det etableres arenaer hvor bedrifter i en tidlig fase får anledning til å møte investorer.
- Det er også bred enighet om at det er mangel på slike arenaer for norske bedrifter, og Seed Forum forsøker således å dekke et udekket behov.

Rekruttering av bedrifter til Seed Forum

Målgruppen for Seed Forum er bedrifter i en tidlig fase med potensial for vekst, og da gjerne bedrifter med et internasjonalt potensial. En rekke ulike aktører (distriktskontorene til Innovasjon Norge, forsknings- og kunnskapspark, inkubatorer, næringsforeninger m m) bidrar til nominering av bedrifter til de enkelte Seed Forum-prosesser.

- Det synes gjennomgående å være noe enklere å komme opp med gode bedriftskandidater (dvs. bedrifter med tilstrekkelig potensial) i storbyområdene enn i distriktene.
- Det er i første rekke det å finne fram til bedrifter som i en tidlig fase har et klart internasjonalt potensial som blir vurdert som krevende av våre informanter (både i storbyene og særlig utenfor).
- Ca to tredjedeler av de deltagende bedriftene i Seed Forum har deltatt på events i utlandet, noen av disse uten først å ha deltatt på lokale events i Norge. Flere av representantene fra utekontorene mener at en del av de bedriftene som har deltatt på internasjonale events, ikke har holdt høyt nok nivå.

Pitch-trening

Formålet med pitch-treningen er å gjøre bedriftene ”investor ready” gjennom intensiv kursing over en og en halv dag.

- Pitch-treningen framheves som den mest velfungerende delen av konseptet, og er en kombinasjon av faglig input og praktisk trening. Pitch-treningen omtales som ganske unik i norsk sammenheng.
- Ifølge våre informanter bidrar pitch-treningen til at bedriftene bevisstgjøres om egen forretningsidé, den styrker bedriftenes presentasjon av seg selv, og gir bedriftsrepresentantene innsikt i investorenes tenkemåte. Læring, og det at bedriftene tilegner seg ny kunnskap, er det sentrale ved pitch-treningen.
- Det at bedriftene gjøres mer tilgjengelige eller salgbare overfor investorene, reduserer noe av det informasjonsgapet som eksisterer mellom bedrifter og investorer.

Match-making event

Match-making event er et arrangement hvor deltakerbedriftene får anledning til å møte en samling av investorer.

- Våre informanter har mer blandede erfaringer med match-making event enn med pitch-treningen.
- En del av informantene mener at det ikke dukker opp nok investorer som ønsker å investere i tidligfase bedrifter på eventene. De mener at det særlig er mangel på reelle investorer på de internasjonale eventene.
- Representanter for utekontorene er også skeptiske til hvor realistisk det er å oppnå avtaler med investorer i utlandet gjennom et såpass tidsavgrenset arrangement som en match-making event.
- Både fra Seed Forums representanter og fra Innovasjon Norges representanter blir det hevdet at man i større grad bør tilstrebe å koble det å skaffe investorkapital til bedriftene med markedsintroduksjon i det aktuelle utenlandske (produkt)markedet.

Innovasjon Norges representantenes samarbeid med Seed Forum

De ulike distriktskontorene og utekontorene i Innovasjon Norge har på forskjellige måter samarbeidet med Seed Forum ved gjennomføring av lokale og internasjonale events.

- Flere av representantene for distriktskontorene, og andre samarbeidspartnere som har vært involvert i lokale prosesser, har gode erfaringer fra samarbeidet. Disse mener også at de selv har bidratt med viktig kompetanse/nettverk i gjennomføringen av prosessene. Som en liten organisasjon er Seed Forum avhengig av gode samarbeidspartnere.
- Det poengteres imidlertid også fra distriktskontorene at Seed Forum er en krevende samarbeidspartner. Det tas raske beslutninger, de har høye forventninger til arbeidsinnsats fra distriktskontorene og kontorene får noe kortere tid til forberedelser enn hva de er vant til.
- Representantene for utekontorene har mer blandede erfaringer fra samarbeid med Seed Forum. Noen rapporterer om et relativt velfungerende samarbeid, andre har valgt å avslutte samarbeidet.
- Fra flere av utekontorene hevdes det at Seed Forum har overdrevne forventninger til hvilken arbeidsinnsats utekontorene kan legge ned i forbindelse med gjennomføring av eventen, og at de undervurderer hvor krevende det er å få tak i de riktige investorene.

- Flere av informantene mener også at Seed Forum har ekspandert for raskt og at dette kan gå utover kvaliteten på gjennomføringen og på bedriftspresentasjonene på eventen.
- Dersom det ikke er god nok kvalitet på bedriftspresentasjonene, kan dette få negative konsekvenser i forhold til de nettverkene som utekontorene har opparbeidet mot investorer.

Oppfølging av bedriftene etter Seed Forum

Det har vært en diskusjon mellom Innovasjon Norges representanter og Seed Forum i forhold til oppfølging av bedriftene etter at de har deltatt i Seed Forum-prosessen. Særlig har det vært diskusjoner rundt oppfølgingen av bedriftene som har deltatt på de internasjonale match-making eventene. Det å skaffe investorkapital er et langsiktig arbeid, og følgelig er det kritisk med god oppfølging. Mer langsiktig oppfølging aktualiseres ytterligere dersom man ønsker å koble investorkapital med markedsintroduksjon.

- Det er så langt ikke etablert et godt system for oppfølging av bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosesser.
- Flere av representantene for utekontorene mener at mange av bedriftene som deltar på de internasjonale eventene, er for umodne til at det er hensiktsmessig å følge dem opp. Modenhet er her både knyttet til utviklingsstadium i forhold produkt/teknologi, i hvilken grad produktet er introdusert i markedet og bedriftens strategiske forståelse.

Oppsummering av Innovasjon Norges representantenes erfaringer med Seed Forum

Gjennomgående har Seed Forum framstått som en krevende samarbeidspartner for Innovasjon Norge. Diskusjonen har både gått på hvilke bedrifter som skal delta, og da i særlig grad hvilke bedrifter som skal delta på utenlandske event, den praktiske gjennomføringen av eventene, hvem som har ansvaret for å sikre deltakelse av relevante investorer og hvordan oppfølgingen av Seed Forum-bedriftene skal organiseres.

- Seed Forum og Innovasjon Norge er svært ulike som organisasjoner både i forhold til hvilke kunnskap de baserer seg på, i hvilken grad roller og praksis i organisasjonene er formalisert og hvilke systemer det er utviklet for styring og kontroll. Dette skaper betydelig utfordringer for samarbeidet.
- Organisasjonene baserer seg blant annet på ulike prinsipper ved utvikling av tjenester eller produkter. Innovasjon Norge har utviklet formaliserte systemer for læring hvor virkemidler skal utvikles gradvis og over tid (piloter, evalueringer, implementer osv).

Seed Forums utvikling av eget konsept har i større grad et ”ad-hoc preg”. Konseptet er mer eller mindre kontinuerlig under endring og pågående prosesser og erfaringer avgjør den videre utviklingen av konseptet.

- Innovasjon Norges virkemidler er også innrettet mot at det er mulig å plukke ut internasjonale ”vinnere” på basis av hvilke ressurser og kompetanse bedriftene besitter før internasjonaliseringen finner sted. Det skal settes klare krav til bedrifter som skal kvalifisere til organisasjonens internasjonale ordninger. Seed Forums utgangspunkt er at utvikling av internasjonalt konkurransedyktige bedrifter skjer *gjennom* internasjonalisering. En kritisk faktor blir da bedriftenes evne til å bygge nettverk og akkumulere og anvende den kunnskapen som de tilføres via slike prosesser.
- På samme måte som det fra Innovasjon Norges representanter påpekes at det er krevende å forholde seg til Seed Forum, blir det også fra Seed Forums representanter understreket at det er krevende å samarbeide med Innovasjon Norge og tilpasse seg de kravene Innovasjon Norge stiller både i forhold til søknader, gjennomføringsrutiner og rapportering.
- Selv om utekontorene tradisjonelt har vært preget av en mer utpreget markedstenking enn øvrige deler av Innovasjon Norge, har det vært særlig problematisk å få til et godt samarbeid med utekontorene.
- Tjenestene til utekontorene er innrettet mot kunder med betalingsevne, mens de potensielle kundene som Seed Forum formidler til utekontorene (dvs. de bedriftene som deltar på internasjonale events) er virksomhetene som er i en så tidlig fase at de i liten grad har slik betalingsevne.

iii) Bedriftenes erfaringer med Seed Forum

Trekk ved bedriftene som har deltatt

Seed Forum skal i utgangspunktet være rettet mot gründere/bedrifter i en tidlig fase med klare ambisjoner om vekst og da gjerne bedrifter med et internasjonalt potensial.

- Surveyen vi har gjennomført blant alle norske bedrifter som har deltatt i Seed Forum, og som inkluderer svar fra 116 bedrifter (svarprosent på 56,6), viser at det i hovedsak er bedrifter i en tidlig fase som deltar i Seed Forum. Det var kun halvparten av bedriftene som var introdusert i (produkt)markedet da de deltok på Seed Forum.

- De fleste bedriftene har også klare ambisjoner om vekst og ønsker å ekspandere internasjonalt. Det er kun 14% som sier at de vurderer det norske markedet som hovedmarkedet de kommende årene.

Deltakelsesmønster

De fleste bedriftene deltar på mer enn ett Seed Forum-arrangement, og det er en betydelig andel som deltar på internasjonale events i utlandet.

- Halvparten av bedriftene har deltatt på én pitch-trening, mens de resterende har deltatt på to eller flere pitch-treninger.
- To av tre bedrifter har deltatt på mer enn én match-making event.
- Ca 30% har kun deltatt på match-making events i Norge, ca 50% har deltatt både på events i Norge og i utlandet, mens det er 20% av bedriftene som kun har deltatt på events i utlandet.

Resultater (i): Tilførsel av kunnskap og kompetanse

Et sentralt formål med Seed Forum er å gjøre bedriftene ”investor ready” gjennom å tilføre bedriftene kompetanse som gjør dem mer attraktive eller salgbare overfor investorer.

- I underkant av 80% av bedriftene responderer at de til en viss grad eller i betydelig grad er tilført kompetanse på ”utarbeidelse og presentasjon av et investeringsobjekt”, ”investorers forventninger til et investeringsobjekt” og ”hva det vil si å være investor-klar”.
- Kompetansetilførsel gjennom Seed Forum bidrar altså til å gjøre bedriftene mer ”investor ready”, og det er en tendens i retning av høyere score (dvs. større nytte) for bedrifter som har deltatt i Seed Forum de siste årene (2006/07) enn de som deltok de første årene (2002-05).
- Det er også en tendens i retning av at læringen og kompetansetilførselen er størst blant bedrifter som er tidlig i utviklingsfasen.
- Bedriftene tilføres også noe kunnskap og erfaringer gjennom kontakt med andre bedrifter i Seed Forum-prosessen.

Resultater (ii): Kontakter og nettverk

Deltakelse på Seed Forum kan også bidra til at bedrifter tilføres nye kontakter og nettverk.

- Seed Forum-prosessen bidrar i større grad til etablering av kontakter (definert som ”et kort og uforpliktende møte eller treff mellom personer”) enn til utvikling av nettverk.

Nettverksbygging og utvikling av tillitsbaserte relasjoner er tidkrevende og noe som ofte sekvensielt følger i etterkant av at kontakter er etablert.

- 42% av bedriftene rapporterer at deltakelse i Seed Forum har resultert i at de i stor eller i svært stor grad har etablert kontakter mot andre deltakerbedrifter. Bedriftene har i liten utstrekning fulgt opp disse kontaktene i etterkant av Seed Forum-prosessen. Noe av forklaringen er sannsynligvis at det er relativt ulike bransjer som er representert i de enkelte Seed Forum-prosessen. Det å utvikle nettverk mellom bedrifter er heller ikke et av de sentrale formålene med Seed Forum.
- 38% av bedriftene oppgir at de kom i kontakt med 1-2 relevante investorer gjennom deltakelse i Seed Forum, mens 27% kom i kontakt med 3 eller flere relevante investorer. Samlet er det altså rundt to av tre deltakerbedrifter som oppgir at de gjennom Seed Forum-prosessen kom i kontakt med relevante investorer, mens det altså er en tredjedel av bedriftene som ikke kom i kontakt med relevante investorer.
- Av de som etablerte kontakter med investorer i forbindelse med Seed Forum er det i underkant av to tredjedeler som i stor eller i svært stor grad har fulgt opp disse kontaktene i etterkant av Seed Forum.

Resultater (iii): Tilgang på kapital

I tillegg til at Seed Forum skal bidra til å gjøre bedriftene investor ready gir de altså bedriftene anledning til å treffe investorer gjennom match-making eventen. Spørsmålet blir da i hvor stort omfang dette har bidratt til at bedriftene er tilført investorkapital.

Inngåtte finansieringsavtaler i forbindelse med Seed Forum:

- 9 av 114 respondenter (dvs. 8%) oppga at de hadde inngått finansieringsavtaler med en eller flere av investorene, bankene eller andre finansaktører som deltok i Seed Forum-prosessen.
- Det er i hovedsak beløp på under 3 millioner som så langt har vært investert i disse bedriftene, men for flere av dem eksisterer det planer om ytterligere investeringer.
- De investorene som hyppigst involverer seg er private investorer i Norge og private investeringsselskaper i Norge.

Tilbud om finansiering i forbindelse med Seed Forum:

- Det er 16 bedrifter som svarer bekreftende på at de har ”fått tilbud om finansiering fra en eller flere av de finansaktørene som deltok på Seed Forum som så langt ikke har resultert i en finansieringsavtale.”

- Blant disse 16 inngår også 3 av de tidligere omtalte 9 bedriftene som har inngått avtaler om finansiering.
- Samlet er det da 22 (13 + 9) av 114 bedrifter som enten har inngått avtale om finansiering med finansaktører som deltok på Seed Forum eller som har fått tilbud om slik finansiering. *Dette utgjør 19% av deltakerbedriftene.*

Finansiering i etterkant av Seed Forum:

- 47 av 115 respondenter sier at de har inngått avtaler om finansiering med finansaktører som ikke deltok på Seed Forum” (41%).
- For rundt to tredjedeler av disse bedriftene (26 av 42) dreier det seg om beløp på 3 millioner kroner eller mer. 11 av disse igjen oppgir at investeringene har vært på minst 10 millioner kroner. De investorene som hyppigst forekommer er private investorer i Norge og private investeringsselskaper i Norge.
- Blant disse 47 inngår 4 av de 9 bedriftene som også har inngått avtale i forbindelse med Seed Forum-prosessen. Samlet er det 52 (43 + 9) av 114 deltakerbedrifter (46%) som har inngått finansieringsavtaler enten med investorer som deltok på Seed Forum eller med andre investorer i etterkant.

Ordningens addisjonalitet

Bedriftenes vurdering av i hvilken grad Seed Forum har styrket deres muligheter for å få finansiering påvirkes naturligvis av i hvilken grad de har inngått finansieringsavtaler (utfall):

- Blant de 9 som har oppnådd finansiering gjennom deltakelse på Seed Forum er det 5 som tilskriver Seed Forum høy addisjonalitet (mulighetene ville blitt vesentlig svekket uten Seed Forum), mens de øvrige tilskriver Seed Forum middels addisjonalitet (mulighetene ville blitt noe svekket uten Seed Forum, eller prosessen hadde blitt forsinket).
- Blant de 13 som har fått tilbud gjennom Seed Forum er det 5 som tilskriver Seed Forum høy addisjonalitet og 5 som tilskriver Seed Forum middels addisjonalitet.
- Blant de bedriftene som har oppnådd finansiering i etterkant av Seed Forum med investorer som *ikke* deltok i Seed Forum-prosessen er det 10 (22%) av 36 som oppgir at deltakelse i Seed Forum har vært av positiv betydning for at de i etterkant har oppnådd finansieringsavtaler (høy eller middels addisjonalitet).
- Blant bedrifter som ikke har fått finansiering eller tilbud om slikt gjennom Seed Forum, eller etter Seed Forum, er det 19 (35%) av 54 bedrifter som sier at de vurderer deltakelsen i Seed Forum som positivt for deres muligheter for å inngå avtaler med

investorer (høy eller middels addisjonalitet). I denne gruppen må man også forvente at det finnes en del virksomheter som rett og slett ikke har gode nok prosjekter og som uansett ikke ville fått finansiering i markedet.

- Samlet er det 41% av bedriftene i undersøkelsen som oppgir at deltakelse i Seed Forum har hatt en positiv betydning for deres muligheter til å inngå avtaler med investorer (høy eller middels addisjonalitet).
- Resultatet er ikke direkte sammenlignbart med måling av addisjonalitet i en del andre undersøkelser av næringsrettede virkemidler. Her spør man gjerne om tilskuddets betydning for *gjennomføring* av aktiviteten ("hva ville skjedd med prosjektet uten støtte"). I vår undersøkelse spør vi om *utfallet* av aktiviteten ("styrkes mulighetene").

Bedriftenes bruk av Innovasjon Norges øvrige virkemidler for internasjonalisering

I analysen er vi opptatt av samspill og komplementaritet mellom Seed Forum og Innovasjon Norges øvrige virkemidler. Siden Seed Forum omtales som en internasjonal tjeneste har vi rettet hovedfokuset mot Seed Forum bedriftenes koblinger mot utekontorene.

- Våre funn viser at bedriftene selv i større grad oppsøker utekontorene enn at de blir kontaktet av disse kontorene.
- Blant bedriftene som har deltatt på events i utlandet, er det 45% som selv har tatt kontakt med utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum, 30% som er blitt kontaktet av ett av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum mens 31% har fått støtte eller bistand fra utekontorer (markedsundersøkelser, partnersøk m m).
- I overkant av 40% av bedriftene gir en positiv tilbakemelding på spørsmålet om utekontorene har *opptrådt på en aktiv måte* for å bistå bedriftene (score 4 eller 5), mens rundt en tredjedel (37%) er negative (score 1 eller 2).
- Ca en tredjedel av bedriftene gir en positiv tilbakemelding på utsagnet om at "tjenestene som tilbys fra Innovasjon Norges utekontorer *er godt tilpasset vår bedrift*" (score 4 eller 5), mens det er ca halvparten (51%) som her gir en negativ tilbakemelding (score 1 eller 2).
- På spørsmålet om utekontorene besitter den *nødvendige kompetansen*, er det en tredjedel som gir en positiv tilbakemelding (score 4 eller 5), mens i underkant av halvparten (47%) er negative (score 1 eller 2).

- Gjennomgående er det altså en betydelig andel av deltakerbedriftene i Seed Forum som mener at utekontorene i begrenset grad tilbyr de tjenestene og har den kompetansen som slike tidligfase bedrifter etterspør.
- Bedrifter som var *introdusert i markedet* da de deltok i Seed Forum, gir gjennomgående en høyere score til utekontorene, enn virksomheter som ikke var introdusert i markedet på det aktuelle tidspunktet.

Bedriftenes samlede vurdering av Seed Forum

Avslutningsvis i undersøkelsen har vi spurt bedriftene om å gi deres samlede vurdering av Seed Forum.

- Gjennomgående ser vi at bedriftene har ulike erfaringer med Seed Forum.
- Bedriftene har i større utstrekning høstet viktige (positive) erfaringer enn konkrete resultater i form av investeringer. Dette bekrefter at læring og kunnskapstilførsel (investor readiness) i større utstrekning er et resultat av deltakelsen enn tilgang på investorkapital.
- De aller fleste bedriftene er godt fornøyde med pitch-treningen, som nettopp handler om å kurse deltakerne og tilføre dem kompetanse. Pitch-treningen styrker bedriftenes forståelse av eget konsept, den gir dem innsikt i relevant fagterminologi, den gir dem økt forståelse for investoradofer og den styrker deres evne til å presentere egen virksomhet.
- Det at bedriftene er tilfreds med pitch-treningen viser at det fra bedriftenes side oppfattes som viktig at de tilfører kompetanse før de møter investorer i Norge eller i utlandet.
- Bedriftene er mer kritiske til match-making eventene, og mange hevder at det deltar for få relevante/kvalifiserte investorer på de enkelte eventene. De ønsker et større innslag av investorer som er dedikert i forhold til det å jobbe mot tidligfase bedrifter.
- Samlet er det 44% av bedriftene som oppgir at Seed Forum i betydelig grad har vært en positiv erfaring for bedriften (score 4 og 5), mens 32% oppgir at de ikke vurderer deltakelse i Seed Forum som en positiv erfaring (score 1 eller 2).
- Bedrifter i den tidligste fasen (ikke introdusert i marked, nyetablerte) er de som er mest positivt innstilt til Seed Forum.
- Ca halvparten av bedriftene oppgir at deltakelse i liten grad har svart til forventningene (score 1 eller 2), mens ca 30% som oppgir at det i høy grad har svart til forventningene (score 4 eller 5). Tilbakemeldingene fra bedriftene tyder også på at det

i første rekke er match-making eventene og deltakelsen fra relevante investorer de er mindre tilfreds med. Flere av bedriftene har sannsynligvis hatt betydelige forventninger i forhold til mulighetene for å inngå finansieringsavtaler gjennom Seed Forum, og er blitt skuffet.

- I tolkningen av bedriftenes tilbakemeldinger bør man ta høyde for at grunnen til at flere ikke får finansiering, og at bedriftene dermed mener at det er mangel på relevante investorer på eventene, kan være at noen av bedriftene ikke holder høyt nok nivå og dermed ikke er interessante for investorene.

5.2. Diskusjon av resultater og måloppnåelse

Seed Forum har vært kjennetegnet av et høyt aktivitetsnivå. Siden starten i 2002 og fram til våren 2007 har det vært gjennomført 79 Seed Forum-prosesser lokalt og internasjonalt med deltakelse fra 255 norske bedrifter og 70 utenlandske. En rekke aktører i innovasjonsinfrastrukturen har også vært involvert i de ulike prosessene, deriblant Innovasjon Norges kontorer, forsknings- og kunnskapsparke, banker og inkubatorer. Resultatene for de involverte bedriftene er i første rekke knyttet til at de er blitt mer ”investor ready.” Deres innsikt i egen virksomhet har økt, de har styrket sin evne til å presentere egen virksomhet og de har fått økt forståelse av hvordan investorer tenker og prioriterer. Videre har to tredjedeler av bedriftene kommet i kontakt med relevante investorer gjennom Seed Forum-prosessene, mens det er 19% av deltakerbedriftene som enten har inngått avtale om finansiering med finansaktører som deltok på Seed Forum eller som har fått tilbud om slik finansiering.

Innovasjon Norge har fram til våren 2007 bidratt med 9,5 millioner kroner til gjennomføring av Seed Forum-prosessene. Dette utgjør 40% av de totale kostnadene knyttet til gjennomføring av prosessene. I tillegg til å være finansør har også Innovasjon Norge vært en samarbeidspartner for Seed Forum. Distriktskontorene og utekontorene har blant annet bidratt i forhold til nominering og utvelgelse av bedrifter og i selve gjennomføringen av pitch-treningene og match-making eventene. De har også bidratt i forhold til det å skaffe investorer til disse eventene. Seed Forum har også langt på vei dekket et udekket behov innenfor virkemiddelapparatet. Det har vært mangel på arenaer hvor bedrifter i en tidlig fase og investorer kan møtes.

Det er imidlertid problematisk å vurdere måloppnåelse for Innovasjon Norge i forhold til deres involvering i Seed Forum. Det eksisterer ikke noen tydelige formuleringer om Innovasjon Norges forventninger til samarbeidet med Seed Forum, og det finnes heller ikke noen klare og kommuniserte målformuleringer knyttet til hva Innovasjon Norge ønsker å oppnå som finansør av Seed Forum og hva de ønsker å oppnå gjennom samarbeidet med Seed Forum. I stedet for en presis analyse av måloppnåelse vil vi gjøre en mer generell vurdering av om involvering i Seed Forum er vel anvendte ressurser (finansielt og tidsbruk) for Innovasjon Norge. Problemet ved en slik vurdering er imidlertid å finne fram til en hensiktsmessig målestokk, dvs. hvor mye aktivitet og resultater er det naturlig å forvente av et offentlig engasjement på 9,5 millioner kroner? Av mangel på bedre sammenligningsgrunnlag kan det nevnes at 9 millioner kroner omtrentlig er det samme som Arena-programmet har bevilget til de største prosjektene i satsingen (Jakobsen m.fl. 2007). Gjennomsnittlig antall bedriftsdeltakere som involveres pr Arena-prosjekt er 33, noe som er betydelig lavere enn antallet som har vært knyttet opp mot Seed Forum. På den annen side bidrar Arena-prosjektene i større grad til å involvere øvrige aktører i innovasjonsinfrastrukturen enn hva som er tilfelle med Seed Forum. Arena-programmet er også et systemvirkemiddel som skal bidra til å styrke regionenes forutsetninger for innovasjon, mens Seed Forum altså er et bedriftsvirkemiddel som skal styrke den enkelte bedrift. Slikt sett vanskeliggjøres sammenligningen. Det er sannsynligvis mer hensiktsmessig å sammenligne Seed Forum med de bedriftsrettede virkemidlene innenfor Innovasjon Norge. Siden støtten fra Innovasjon Norge i hovedsak enten er gitt som tilskudd til den enkelte prosess eller som rammetilskudd, har vi ikke oversikt over tilskudd pr deltakerbedrift i Seed Forum. Det kan imidlertid beregnes et gjennomsnittbeløp ved å dividere samlet overføring (9,5 millioner kroner) på antall deltakende bedrifter (325). Det gjennomsnittlige støttebeløpet pr bedrift blir da ca 29 000 kroner. I den kundefeffektundersøkelsen som er gjort av bedrifter som mottok tjenester fra Innovasjon Norge i 2004 var gjennomsnittlig støttebeløp pr bedrift på ca 455 000 kroner (Oxford Research 2005). Riktignok er det innvilgede beløpet på mindre enn 200 000 for to tredjedeler av bedriftene, men det blir likevel lite hensiktsmessig å direkte sammenligne resultater blant bedrifter i kundefeffektundersøkelsen med resultater blant Seed Forum-bedriftene både siden beløpene og hvilke type tilskudd det dreier seg om er ulike. For kundefeffektundersøkelsen inngår blant annet tilskudd til investeringer. Likevel synliggjør tallene at det offentlige tilskuddet til bedrifter som deltar i Seed Forum er betydelig mindre enn hva som er det gjennomgående i virkemiddelapparatet. Av dette kan det konkluderes med at *Seed Forum har involvert mange bedrifter* i forhold til de offentlige ressursene som har

vært stilt til rådighet. Om man også har oppnådd tilfredsstillende *resultater* blant disse bedriftene er det altså vanskeligere å vurdere. Men som vist ovenfor kan tiltaket vise til gode resultater i forhold til tilførsel av kompetanse til bedriftene, mens man i noe mindre utstrekning har oppnådd resultater når det gjelder tilførsel av kapital til bedriftene. En annen resultatdimensjon, som ikke har vært like systematisk analysert i rapporten, er at Innovasjon Norges kontorer og øvrige samarbeidspartnere har blitt tilført erfaringer og kunnskap gjennom samarbeidet med Seed Forum. Samtidig har vi også påpekt at det finnes betydelige forbedringsmuligheter i forhold til dette samarbeidet, og at Seed Forum har framstått som en krevende samarbeidspartner for Innovasjon Norge. Alt i alt kan det likevel konkluderes med at Seed Forum har hatt et høyt aktivitetsnivå hvor et stort antall bedrifter har blitt involvert, og at resultatene for de involverte bedriftene i særlig grad er knyttet til læring og kompetansetilførsel. Dette indikerer en rimelig bra måloppnåelse.

Vi har i evalueringen omtalt Seed Forum som en entreprenørorganisasjon, hvor selve Seed Forum-konseptet har vært mer eller mindre kontinuerlig under endring gjennom ”learning by doing.” For Innovasjon Norge har det vært krevende å forholde seg til en slik samarbeidspartner. Utviklingen de siste årene kan imidlertid tyde på en begynnende institusjonalisering av Seed Forum-konseptet. Dette innebærer at prosessene til en viss grad blir mer enhetlige og at gjennomføringen følger en fastere struktur. Fra Seed Forums side blir det eksempelvis poengtert at man er opptatt av å etablere noen rammer for hvilke oppgaver som skal gjennomføres sentralt i Seed Forum Norway og hvilke som skal utføres av de lokale samarbeidspartnerne. Dette handler om en tydeligere rollefordeling. En tydeligere og mer enhetlig praksis i Seed Forum vil kunne gjøre organisasjonen til en mer forutsigbar samarbeidspartner.

Innovasjon Norge har så langt i liten grad påvirket utviklingen av selve Seed Forum-konseptet. Innovasjon Norge har ikke hatt en enhetlig strategi i forhold til samarbeidet med Seed Forum, og det har langt på vei vært opp til de enkelte distriktskontorene og utekontorene å etablere et bilateralt samarbeid med Seed Forum. Som vi har påpekt, har samarbeidet gjennomgående fungert bedre mellom Seed Forum og distriktskontorene enn hva det har gjort i forhold til utekontorene. Diskusjonene mellom Seed Forum og de ulike kontorene i Innovasjon Norge har blant annet gått på den *praktiske gjennomføringen* av prosessene, hvem som har *ansvaret* for å sikre at det deltar kvalifiserte investorer og *hvilke bedrifter* som bør delta på de internasjonale eventene. For 2007 har Innovasjon Norge valgt å kun gi finansielle

bidrag til de lokale prosessene, mens en eventuell videreføring av den finansielle støtten av de internasjonale eventene er satt ”på vent.”

Vi har gjennom vår analyse synliggjort at Seed Forum-konseptet har flere forbedringsmuligheter. Dersom Innovasjon Norge skal kunne påvirke den videre utviklingen av konseptet, og dermed bruke sin rolle som finansør mer aktivt, er det imidlertid en *forutsetning* at Innovasjon Norge klargjør hva de ønsker å oppnå gjennom et samarbeid med Seed Forum, og hvilke *forventninger* de skal ha til samarbeidet og Seed Forum-konseptets virkemåte. Dette handler om at Innovasjon Norge må gjøre noen avklaringer på et overordnet, strategisk nivå. Erfaringene så langt har vist at det at Innovasjon Norge har vært lite konkret på forventningene til konseptet og hvordan de ulike kontorene skal involveres har bidratt til å vanskeliggjøre samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge.

5.3. Våre anbefalinger

I forhold til en videreutvikling av Seed Forum-konseptet vil vi i det påfølgende først gi våre anbefalinger for en forbedring av selve konseptet. Deretter vil vi gi våre innspill i forhold til hvordan samarbeidet mellom Innovasjon Norge og Seed Forum eventuelt kan organiseres på en bedre måte. Anbefalingene gir ikke en detaljert ”oppskrift,” men skal i større grad fungere som innspill om hvilke tema som det er viktige å rette søkelyst mot for å kunne forbedre konseptet.

Anbefalinger i forhold til en forbedring og videreutvikling av Seed Forum-konseptet:

- **Det er nødvendig med en klargjøring av Seed Forum-konseptets innhold og nytteverdi.**

Vår evaluering har vist at pitch-treningen har fungert bedre enn match-making eventene, og følgelig er det at bedriftene er blitt ”investor ready” et viktigere resultat enn tilgang på investorkapital. Vi har også påpekt at den bevisstgjøringen som bedriftene går igjennom i forbindelse med pitch-treningen er betydningsfull for bedriften også i andre sammenhenger enn i møte med investorer. Videre er det påvist at denne læringen er mest omfattende hos bedrifter som er tidlig i utviklingsfasen. Følgelig vil pitch-treningen kunne være et tilbud som

hoveddelen av nyetablerte bedrifter vil kunne dra nytte av, mens deler av match-making prosessen, og da i første rekke de internasjonale eventene, bør være forbeholdt bedrifter med et tydelig internasjonalt potensial. I forbindelse med rekruttering av bedrifter til Seed Forum er det også viktig at det klargjøres hva bedriftene vil kunne få ut av deltakelsen. Nyttene for bedriftene er i første rekke knyttet til læring og muligheter for å etablere kontakter med investorer.

- **Det er nødvendig med en helhetstenkning i forhold til rekruttering av bedrifter til lokale og internasjonale prosesser.**

Seed Forum utviklet den internasjonale delen før den nasjonale, og det har i mange tilfeller vært slik at bedrifter har deltatt internasjonalt uten at man først har tatt del i en lokal prosess. Erfaringene som er gjort, tilsier imidlertid at det er nyttig for bedriftene å først være igjennom en lokal prosess før man eventuelt deltar internasjonalt, i tillegg har det vist seg at det er spesielt vanskelig å oppnå finansiering på de internasjonale eventene. Det vil derfor være hensiktsmessig å benytte de lokale prosessene som en *kvalifiseringsarena*, hvor de beste bedriftene plukkes ut til deltakelse internasjonalt. Dermed blir de lokale prosessene et breddetilbud, mens det internasjonale i første rekke blir et tilbud til de virksomhetene som har størst potensial. Både i forhold til mulighetene for å inngå finansieringsavtaler i forbindelse med de internasjonale eventene og i forhold til det å rekruttere relevante investorer til slike event er det viktig at bedriftspresentasjonene holder høy kvalitet.

- **Det vil være nyttig å prøve ut alternative bedriftskonstellasjoner i Seed Forum-prosessene.**

Kjennetegn ved bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosessene er at det har vært virksomheter i en tidlig fase. Bransjemessig har det imidlertid vært betydelig variasjon, selv om det har vært en overvekt av bedrifter innenfor ”nye” sektorer slik som IKT, miljø og bioteknologi. Erfaringene, særlig fra de internasjonale eventene, er imidlertid at investorene ofte har et tydelig sektor- eller bransjeperspektiv på sine investeringer. Særlig gjelder dette i modne kapitalmarkeder som USA. Mulighetene for å få deltakelse fra investorer i disse markedene, og oppnå en eventuell kobling mellom bedrifter og investorer, øker dersom slike investorer kun presenteres for bedrifter innenfor den bransjen/sektoren hvor disse investorene ønsker å investere. Det å sette sammen mer bransjespesifikke konstellasjoner av bedrifter vil altså særlig være aktuelt i forbindelse med internasjonale events hvor man kan rekruttere bedrifter fra hele landet. En tettere kobling mellom lokale og internasjonale events (se punktet

over) vil også kunne gjøre det enklere å sette sammen slike bransjespesifikke konstellasjoner av bedrifter (som har deltatt i ulike lokale prosesser) for internasjonale events. Behovet for bransjespesifikke events vil imidlertid variere noe mellom de ulike markedene internasjonalt, og det er naturligvis viktig at opplegget og bedriftssammensetningen matcher det som er hensiktsmessig i det aktuelle markedet. De lokale prosessene, og særlig de utenfor storbyene, vil måtte ha et mer heterogent preg enn de internasjonale. Fram til nå har det også i hovedsak vært slik at bedrifter kun deltar på lokale prosesser i egen region. Men en mulighet vil naturligvis være å arrangere mer bransjespesifikke prosesser i Norge, men da med en bredere rekruttering enn kun fra den regionen hvor prosessen skal gjennomføres.

- **Arbeidet med å hente inn relevante investorer til match-making eventene må styrkes.**

En utbredt holdning blant bedriftene er at det deltar for få relevante investorer på de enkelte match-making eventene. De uttrykker et ønske om et større innslag av investorer som er dedikert i forhold til det å jobbe med bedrifter i en tidlig fase. Fra Seed Forum blir det poengtert at man har et sterkt fokus mot det å få deltakelse fra investorer, men at dette er et krevende arbeid. Erfaringer som er gjort viser også at det er tidkrevende å utvikle gode relasjoner mot investorgrupperinger, og da særlig i utlandet. Som en liten organisasjon er derfor Seed Forum avhengig av dyktige samarbeidspartnere, og en videreutvikling av samarbeidet mot aktuelle partnere både lokalt og internasjonalt, deriblant Innovasjon Norges kontorer, vil være viktig for å bedre tilgangen på relevante investorer. Samtidig er det slik at det som er avgjørende for at investorer vil delta, er at det er høy kvalitet på de bedriftene som presenteres. En noe strammere siling av hvilke bedrifter som skal delta internasjonalt vil følgelig bedre forutsetningene for deltakelse av relevante investorer på disse eventene.

- **Det må utvikles bedre systemer for oppfølging av bedriftene etter deltakelse i Seed Forum.**

Et annet ankepunkt mot Seed Forum-prosessen har vært mangel på et opplegg for oppfølging av bedrifter som har deltatt i prosessen. Særlig har det vært rettet kritiske bemerkninger mot oppfølging av bedrifter som har deltatt internasjonalt. Seed Forum-prosessen er et kort og intensivt opplegg for bedriftene, mens erfaring tilsier at det må jobbes langsiktig for å bygge relasjoner mot investorer. Seed Forum kan i første rekke bidra til at det etableres kontakter mellom bedrifter og investorer, og at investorene finner bedriftene interessante, men også i den videre prosessen kan det i noen sammenhenger være nødvendig med ytterligere assistanse

for bedriftene. Her setter imidlertid regelverket i de ulike landene begrensninger for i hvilken grad Seed Forum kan ivareta en slik ”meglerfunksjon.” Organisasjonens størrelse tilsier også at det i første rekke er Seed Forums samarbeidspartnere som må ivareta oppfølgingen av bedriftene. Intensjonen om en tettere kobling mellom det å skaffe investorer, det å utvikle forretningskonseptet og det å introdusere bedriftene i produktmarkedet, tilsier også at det er et behov for en mer langsiktig oppfølging av bedriftene. Dette gjelder i første rekke bedriftene som deltar internasjonalt, men er også aktuelt for bedrifter som deltar lokalt. Igjen er det avgjørende at det utvikles bedre samarbeidsrelasjoner mellom Seed Forum og Innovasjon Norges kontorer. Også her vil en noe sterkere siling av hvilke bedrifter som skal delta internasjonalt gjøre samarbeidet med utekontorene enklere. En kritisk innvending fra disse har vært at mange av bedriftene som Seed Forum har tatt med seg ut ikke er betalingsdyktige kunder og derfor ikke relevante for oppfølging. Dette bekreftes av at mange av bedriftene i vår undersøkelse mener at utekontorene i begrenset grad tilbyr de tjenestene som tidligfase bedrifter etterspør. Noe høyere kvalitetskrav for de bedriftene som deltar internasjonalt, sammen med at utekontorene er noe mer fleksible i forhold til deres syn på hvilke bedrifter som har potensial for internasjonalisering, vil sannsynligvis kunne bedre oppfølgingen av bedriftene etter Seed Forum-prosessen.

- **Det vil være nyttig å utvikle resultatindikatorer for Seed Forum.**

For å avdekke i hvilken grad eventuelle endringer av Seed Forum-konseptet har effekt, vil det være hensiktsmessig å utvikle noen spesifikke resultatindikatorer for ordningen. Slike indikatorer vil være et viktig hjelpemiddel i en videre utvikling av konseptet. Vår evaluering har blant annet avdekket grad av læring og kunnskapstilførsel gjennom deltakelse i Seed Forum, i hvilken grad bedriftene kommer i kontakt med relevante investorer og i hvor stort omfang bedriftene inngår finansieringsavtaler. I tillegg har vi også målt bedriftenes tilfredshet med ordningen. Dersom man bruker de samme indikatorene på et senere tidspunkt, og etter at endringer er gjennomført, er det mulig å si noe om i hvilken grad endringene har den ønskede effekten.

Anbefalinger i forhold til en organisering av samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge

I tillegg til at Seed Forum-konseptet har et forbedringspotensial er det også betydelige forbedringsmuligheter knyttet til organiseringen av samarbeidet mellom Seed Forum og

Innovasjon Norges kontorer. Det som vi har lagt inn som en premiss for en slik diskusjon, er at samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norge videreføres og at Innovasjon Norge også i framtiden skal ha en rolle som finansør. Den alternative modellen, dvs. at Innovasjon Norge selv utvikler et konsept eller en tjeneste for investor readiness og investor match-making, eventuelt bruker andre samarbeidspartnere, har vi valgt å ikke drøfte. Seed Forum er et innarbeidet konsept som kan vise til resultater og vi forutsetter at det vil være mer ressurskrevende for Innovasjon Norge å selv utvikle et tilsvarende konsept enn å justere det eksisterende samarbeidet med Seed Forum.

Som en liten organisasjon er Seed Forum avhengig av eksterne samarbeidspartnere, og som en sentral virkemiddelaktør kan Innovasjon Norge spille en betydningsfull rolle som en kvalitetssikrer både i forhold til prosessene lokalt og i forhold til prosessene internasjonalt. Vi vil også anta at det at Seed Forum-konseptet i økende grad ”strømlijeformes” bidrar til å gjøre Seed Forum til en mer forutsigbar samarbeidspartner. Vi har også antydning i diskusjonen over at flere av de forbedringstiltakene som foreslås, vil kunne ha en positiv effekt i forhold til samarbeidet mellom Seed Forum og Innovasjon Norges kontorer.

- **Det må etableres en klarere rolle- og oppgavefordeling mellom Seed Forum og Innovasjon Norges kontorer.**

Mange av de kontroversene som har vært mellom Seed Forum og Innovasjon Norge, skyldes uklarheter i forhold til hvilke oppgaver de ulike aktørene skal ha i forbindelse med prosessene. I mange tilfeller har det også vært mangel på en omforent forståelse av hvor mye ressurser det er naturlig at Innovasjon Norges kontorer bruker i de enkelte prosessene. En spesifisering av de ulike aktørenes roller, oppgaver og ansvar vil sannsynligvis kunne bedre forutsetningene for et mer velfungerende samarbeid både mellom Seed Forum og distriktskontorene og mellom Seed Forum og utekontorene. Samtidig må det også tas høyde for at hva som er en hensiktsmessig arbeidsfordeling vil kunne variere noe mellom de ulike lokalitetene.

- **Det bør inngås en strategisk samarbeidsavtale mellom Seed Forum og Innovasjon Norge.**

Gjennom en slik avtale vil man kunne spesifisere partnernes roller, rettigheter og plikter, og man vil kunne formulere noen forventninger til samarbeidet (både fra Seed Forum og

Innovasjon Norges side). Etterfølgende evalueringer kan da avdekke i hvilken grad partnernes forventninger til samarbeidet er innfridd.

Kritiske faktorer for en videreutvikling av samarbeidet

Det vil naturligvis være en rekke utfordringer og kritiske faktorer knyttet til det å etablere et mer velfungerende samarbeid mellom Seed Forum og Innovasjon Norge. Noen av disse har vært påpekt underveis i vår evaluering. Vi har blant annet vist at Seed Forum og Innovasjon Norge er svært ulike som organisasjoner, og at de baserer seg på forskjellige prinsipper i forhold til etablering og utvikling av tjenester og produkter. Mens Seed Forum i liten grad har etablert et system for organisatorisk læring og mer eller mindre kontinuerlig endrer og utvikler eget konsept, har Innovasjon Norge utviklet et mer formalisert system for læring hvor tjenester og virkemidler skal utvikles gradvis og over tid. Dette kan gjøre det vanskelig å bli enige om felles kjøreregler for samarbeidet. I tillegg er Seed Forum en privat aktør som har bygd opp en organisasjon av en viss størrelse (det er til sammen 7 årsverk knyttet til Seed Forum Internasjonalt og Seed Forum Norway), og de er følgelig avhengig av et visst aktivitetsnivå for å holde "hjulene i gang." Innovasjon Norge på den annen side er en offentlig institusjon hvor virksomheten skal utføres på en slik måte at den bidrar til å oppfylle de overordnede politiske målsetningene for organisasjonen ("...*fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet.*").¹⁸ For Seed Forums del kan behovet for aktivitet gi et for sterkt fokus mot *kvantitet og antall prosesser*, noe som potensielt kan gå utover kvalitet på de prosessene som gjennomføres. Noen av de kritiske innvendingene fra Innovasjon Norges kontorer har også vært at Seed Forum har holdt et for høyt tempo i forhold til antall prosesser. Den kritikken som fra deltakerbedriftenes side er reist mot match-making eventene viser at det langt på vei er hold i disse innvendingene. En utfordring for et framtidig samarbeid vil følgelig være å balansere kvantitet og kvalitet på en slik måte at man bidrar til å fremme "*bedriftsøkonomisk lønnsom næringsutvikling*" (jf. Innovasjon Norges målsetning) i et betydelig antall bedrifter. Til sist kan det nevnes at det også innenfor Innovasjon Norge-systemet har vært ulike kulturer, hvor distriktskontorene noe forenklet har representert "banktenkningen" mens utekontorene har hatt mer preg av å være "konsulentselskap." Et velfungerende samarbeid mellom Seed Forum og Innovasjon Norge og større grad av

¹⁸ Jf. Vedtekter for Innovasjon Norge pr 19.12.2003, § 3.

helhetstenkning innenfor Seed Forum-konseptet (lokale vs internasjonale prosesser)
forutsetter derfor også et tettere samspill mellom distriktskontorene og utekontorene.

Del II
Evaluering av Internasjonal Innovasjon

Kapittel 1. Innledning

I denne delen av rapporten presenteres vår evaluering av Internasjonal Innovasjon. Dette er en tjeneste som er spesielt tilrettelagt for en gruppe små og mellomstore bedrifter som i utgangspunktet er veletablerte med sunn økonomi, og som kan ha behov for å styrke sin framtidige markedsposisjon hjemme og i utlandet. Konseptet er basert på at bedriftene deltar i en utviklingsprosess over en periode på litt over et år. Bedriftene tilføres midler fra Innovasjon Norge for å gjennomføre et teknologiprojekt og et internasjonaliseringsprosjekt, samt andre aktuelle prosjekter. I løpet av denne perioden gjennomføres minst fire felles samlinger. Bedriftenes egenandel utgjør i størrelsesorden et halvt årsverk.

Bedriftsprosjektene knytter til seg ekstern ekspertise, vanligvis erfarne konsulenter og/eller forskere fra FoU-miljøene. Bedriftene vil selv være med på å identifisere disse eksterne bidragsyterne. Dette gjør at eksperthjelpen også kan kalles inn fra praktikere, det vil si andre bedriftsledere som tidligere har møtt tilsvarende utfordringer som deltakerbedriftene.

Vår evaluering omfatter erfaringene som er gjort i 15 prosjekter som er avholdt i perioden 2001-2007. Selv om konseptet følger en fast beskrevet mal, er det stort rom for fleksibilitet og brukertilpasset gjennomføring. I analysen blir de 15 prosjektene derfor gruppert i tre undergrupper, ut fra hvor stor vekt som blir tillagt teknologiutviklingsdimensjonen og/eller internasjonaliseringsdimensjonen i bedriftenes utviklingsprosjekter.

Evalueringen omfatter de prosjekter som er blitt gjennomført siden 2001, med hovedvekt på prosjekter som har levert sluttrapport pr. sommeren 2007. Når det gjelder forvaltningen av ordningen, omfatter evalueringen i hovedsak prosjekter gjennomført i perioden 2003-2007. Evalueringen ble gjennomført i perioden mai-november 2007.

Evalueringen er organisert på følgende måte: innledningsvis redegjør vi for konseptets rasjonale (kapittel 2). Deretter beskriver vi konseptet Internasjonal Innovasjons innhold og aktiviteter (kapittel 3). Vi avgrensner de tre undergruppene, og drøfter likheter og ulikheter mellom Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter som vi vil anvende i den påfølgende analysen.

Deretter drøfter vi Innovasjon Norges erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter (kapittel 4). Dette blir fulgt opp av en analyse av deltakerbedriftenes erfaringer av Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter (kapittel 5). Evalueringen avsluttes med en samlet vurdering av konseptet Internasjonal Innovasjon (kapittel 6). Vurderingen rundes av med forslag til fortsatt faglig og organisatorisk tilknytning.

Evalueringen av konseptet Internasjonal Innovasjon bygger på følgende kilder:

- Skriftlig materiale (så som evalueringer av enkeltprosjekter, sluttrapporter fra prosjekter, interne notater og arbeidsdokument) som er stilt til rådighet av Innovasjon Norge og SINTEF Teknologi og Samfunn.
- Spørreskjemaundersøkelse til deltakerbedriftene i 15 avsluttede Internasjonal Innovasjon-prosjekter.
- Kvalitative intervju med et utvalg prosjektledere (representanter fra Innovasjon Norge) og prosessledere (representanter for SINTEF Teknologi og Samfunn).
- Eksempelstudier av utvalgte prosjekter.

På evalueringstidspunktet forelå det sluttrapporter fra 9 av de gjennomførte prosjektene. I tillegg har evaluatorene fått tilgang til et utkast til sluttrapport fra ytterligere ett Internasjonal Innovasjon-prosjekt.

Utover dette deltok evaluatoren som observatør på den femte samlingen i prosjektet iTECH i juni 2007. Programmet på samling inkluderte en avsluttende evaluering av deltakerbedriftenes erfaringer og vurdering av det gjennomførte Internasjonal Innovasjon-prosjektet så langt.

Kapittel 2. Konseptets rasjonale og forløpere

2.1. Internasjonal Innovasjon som kompetanseutviklingstilbud

Et særlig kjennetegn ved *Innovasjon Norges* tjenestetilbud for å styrke norske bedrifters innovasjonsevne i bred forstand, er en sterk vektlegging på prosessstøttende tiltak som kan bidra til å organisere og styre innovasjonsprosesser. Finne m.fl. (2003) redegjør for hvordan ulike *kompetansetilbud* kan organiseres for å styrke bedriftenes innovasjonsevne. Forskjellige kompetansetilbud i det norske virkemiddelapparatet blir gjennomgått for å identifisere ulike differensierte leveranseformer. Internasjonal Innovasjon (eller nærmere bestemt det beslektede konseptet Innovasjon 2005), er et av tilbudene som blir beskrevet. Internasjonal Innovasjon er et bedriftsutviklingskonsept spesielt tilrettelagt for små og mellomstore bedrifter (med fra 15 til 50 ansatte). Konseptets mål er å fremme bedriftenes innovasjonsevne gjennom *kompetanseoppbygging, markedsutvikling, teknologiutvikling og internasjonali-sering*.

Finne m.fl. (2003) holder idealet for et kompetanseoppbyggingstilbud til bedrifter som et tilbud som er utviklet over lang tid i en langvarig, forpliktende dialog mellom bedrifter og kompetanseleverandører, gjerne regissert av virkemiddelapparatet. I en slik framstilling framstår Internasjonal Innovasjon som noe som ligger nært opp til idealet, med sin nære tilknytning til BUNT, FRAM og TEFT, og med en fast stamme av kompetanseleverandører og prosesskonsulenter som kan basere sin rolle som endringsagenter på veletablerte relasjoner med et utvalg små og mellomstore bedrifter. Mange av disse har benyttet seg av flere av virkemiddelapparatets tilbud tidligere og er derfor allerede bekvemme med denne arbeidsformen.

I Internasjonal Innovasjon er tanken med å knytte formidlingen til erfaringslæring og pågående prosjekter i den enkelte bedrift at dette skal være til direkte nytte for bedriften. Prosjektformen, der deltakerne i et flerbedriftsnettverk samles til konsentrert erfaringsoverføring, for eksempel med samlinger med forelesninger og gruppearbeid over en periode på 1 -1 ½ år med mellomliggende arbeid i bedriftene, er allerede en veletablert arbeidsform innenfor norsk virkemiddelpolitikk. I forløpere til konseptet Internasjonal Innovasjon, så som

TEFT, FRAM og BUNT, ble og blir det brukt mellommenn som har god forståelse for og høy tillit i deltakerbedriftene. I FRAM og BUNT har mellommennene hatt roller som bindeledd og endringsagenter, uten at disse rollene så langt er videreutviklet til nettverksbyggere og innovasjonsagenter (Finne m.fl. 2003:5).

2.2. Kompetanseoppbygging i små og mellomstore bedrifter

Små og mellomstore bedrifter vil oftest være opptatt av kunnskap og kompetansetilførsel i form av verktøy og løsninger som har umiddelbar nytteverdi. I en kartlegging av bedriftenes utviklingssamarbeid med eksterne samarbeidspartnere i norsk næringsliv fant Finne og Hubak (2005) at de eksterne samarbeidspartnere til bedriftene kunne deles i to grupper. Den ene gruppen besto av andre bedrifter og av praktisk orienterte kunnskapsinstitusjoner. Den andre gruppen besto av det offentlige virkemiddelapparatet, offentlige forsknings- og utviklingsinstitusjoner og utenlandske samarbeidspartnere.

Både Innovasjon Norge og SINTEF inngår i denne siste gruppen, som Finne og Hubak har gitt fellesbetegnelsen *FoU-relaterte samarbeidspartnere*. For små og mellomstore bedrifter er det ifølge Finne og Hubak imidlertid de praksisnære utviklingsrelasjonene som det er flest av, og små og mellomstore bedrifter som orienterer seg mot forskningsmiljøer er mindre utviklingsorienterte og mer vekstorienterte enn små og mellomstore bedrifter generelt. Dette behøver ikke å være et paradoks i forhold til målsettingene for Internasjonal Innovasjon, som jo særlig er ment å være en tjeneste som skal rette seg mot utviklingsorienterte bedrifter. Internasjonal Innovasjon er utformet som et bedriftsutviklingstilbud hvor Innovasjon Norge har hovedansvar for hele ordningen (er prosjektansvarlige), mens samarbeidspartnere fra polytekniske forskningsmiljøer er *konseptoperatører* og som sådan prosjekt- og prosessledere for de enkelte satsingene.

Selv om Internasjonal Innovasjon (og dets avleggere) beskrives som et unikt konsept i porteføljen til Innovasjon Norge, har lignende tjenester altså allerede eksistert lenge. Kjernen i Internasjonal Innovasjon er opplæring i kunnskap om internasjonalisering og kunnskaps-overføring over landegrenser, gjennomført som utviklingsprosjekter i den enkelte deltakerbedriften. Målgruppen er små og mellomstore bedrifter. Eksterne konsulenter står for

bedriftsopplæringen og loser bedriftene gjennom utviklingsprosjektene deres, som skal være gjennomført i løpet av 12-18 måneder.

Kompetansehevingstiltak som BUNT og FRAM har og har hatt den samme strukturen. I begge tiltakene legges fokus på kompetanseheving, og tidsrammene for utviklingsarbeidet er de samme. Eksterne kunnskapsmeglere og prosesskonsulenter sto og står for opplæringen, og har vært ansvarlige for å guide deltakerbedriftene ved gjennomføringen. Som sådan kan Internasjonal Innovasjon også betraktes som et opplæringstiltak rettet med det Van de Ven og Poole (2004) beskriver som organisatoriske endringsstrategier eller endringstaktikker.

Det er ikke bare den strukturelle likheten som knytter BUNT og FRAM til Internasjonal Innovasjon. Finne m.fl. (2003) har merket seg at bruken av endringsagenter har blitt benyttet med stort hell i tilbud som BUNT og FRAM, siden strategisk ekspertise gjerne vil sitte utenfor de små og mellomstore bedriftene som har bruk for den. I Internasjonal Innovasjon har eksterne konsulenter fra SINTEF Teknologiutvikling hatt rollen som prosesskonsulent og stundom også som ekspertkonsulent. Dette har medført at SINTEF som konseptoperatør har kunnet fokusere på å utløse refleksjon og handling i deltakerbedriftene i større grad enn å være ansvarlig for faglig opplæring og informasjonsinnhenting. Opplæring og informasjonsinnhenting foregår i stedet i de felles samlingene som gjennomføres i flerbedriftsnettverkene, og hvor eksterne tematiske innledere og ekspertkonsulenter også deltar. Når vi taler om Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter, vil ulikhetene mellom konseptene i stor grad bygge på at de enkelte flerbedriftsnettverkene (prosjektene) bruker ulike typer mellommenn med varierende mandat i endringsarbeidet.

2.3. Internasjonalisering i små og mellomstore bedrifter

Behovet for å knytte til seg ekstern kompetanse er særlig stort når små og mellomstore bedrifter står overfor strategisk viktige avgjørelser – om de skal gå inn i nye markeder, om de skal ansette nye medarbeidere og om de skal engasjere seg i teknologiutvikling (Johnson m.fl. 2007).

De små og mellomstore bedriftenes vekstorientering har også betydning for i hvor stor grad de vil ønske å knytte til seg ekstern kompetanse. Virksomheter som ønsker å

internasjonalisere virksomheten sin, eller som ser for seg en sterk vekst i antallet ansatte, vil være mye mer tilbøyelig til å søke hjelp til dette utenfra enn bedrifter som ikke har tilsvarende vekstambisjoner.

Små og mellomstore bedrifter som ønsker å internasjonalisere virksomheten sin må kompensere for mangelen på interne ressurser ved å knytte til seg eksterne informasjonskilder og kompetanse utenfra, gjerne i form av nettverkssamarbeid (Havnes og Senneseth 2001). Internasjonaliseringsstrategien til små og mellomstore bedrifter vil bl.a. være avhengig av nøkkelmedarbeideres erfaringer og kontaktnettverk, og av kjennetegn ved de produktene virksomheten produserer. Virksomheter som har veletablerte relasjoner til eksterne kunnskaps- og kompetansemeglere har en fordel av dette, og vil etablere seg ute tidligere enn virksomheter som ikke kan dra nytte av tilsvarende kontakter (Byberg 2006, Flø Karlsen 2007). Små og mellomstore bedrifter som vokser ved å etablere seg i nye markeder i utlandet, drar nytte av et bredt eksternt informasjonsnettverk, mens bedrifter som vokser ved å øke eksportandelen i etablerte utenlandsmarkeder har et mer fokusert informasjonsnettverk (Havnes og Senneseth 2001, Havnes 2003).

Måten de små og mellomstore bedriftene internasjonaliserer virksomheten sin på har også betydning for hva slags ekstern kompetansetilførsel virksomhetene kan ha bruk for. Hohenthal (2001) fant for eksempel at slike bedrifter har en tendens til å overvurdere sine egne kunnskaper om geografisk nære eksportmarkeder, og at det å ha erfaring fra mange kulturelt ulike eksportmarkeder bygger opp intern kompetanse i disse bedriftene. Dette letter den videre internasjonaliseringen i virksomheten i betydelig grad.

Tilgang til ulike eksterne samarbeidspartnere er også en av faktorene som fremmer innovasjonstakten i små og mellomstore bedrifter (Powell og Grodal 2005). Ved å kople utviklingen av et internasjonaliseringsprosjekt med utviklingen av et teknologiutviklingsprosjekt skapes det et spenningsforhold i deltakerbedriftene som kan utgjøre en viktig lærings- og endringsprosess i seg selv. Det er slike spenningsforhold som konseptet Internasjonal Innovasjon og beslektede tiltak skal søke å utnytte.

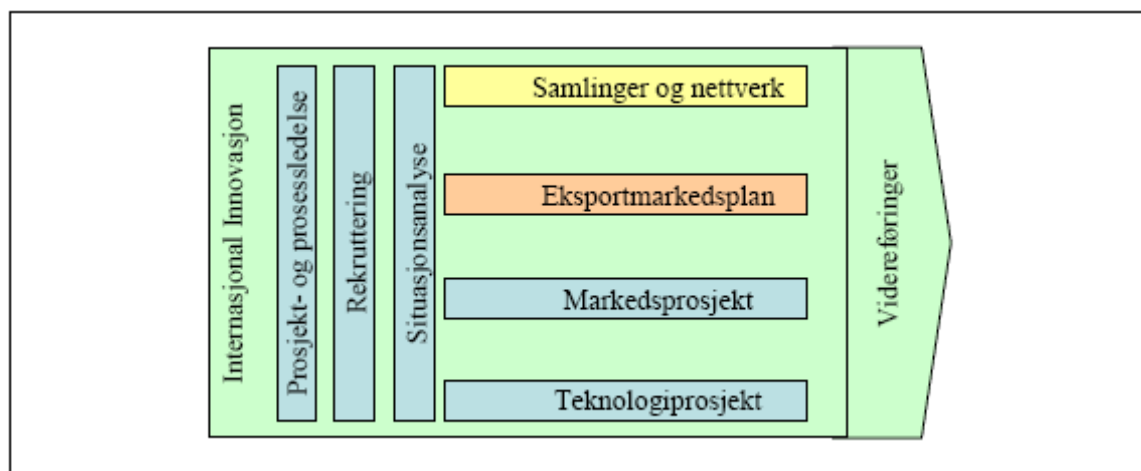
Kapittel 3. Konseptet Internasjonal Innovasjons innhold og aktiviteter

3.1. En presentasjon av konseptet Internasjonal Innovasjon

Konseptet Internasjonal Innovasjon er et *utviklingsprosjekt* som er bygget opp av moduler og funksjoner. En modul er en prosjektaktivitet som er avgrenset med et klart starttidspunkt og et klart avslutningstidspunkt i løpet av prosjektførløpet, som for eksempel rekrutteringen av en bedrift. Funksjoner er arbeidsoppgaver som gjennomføres internt i en modul eller mellom moduler. Prosesstøtte og prosjektledelse er et eksempel på dette.

De ulike modulene og aktivitetene som inngår i konseptet/prosjektførløpet Internasjonal Innovasjon er vist i figur 3.1.

Figur 3.1. Prosjektmodell Internasjonal Innovasjon



Kilde: Neerland (2006)

Aktivitet 1: Prosjekt- og prosessledelse

Prosjektansvarlig for Internasjonal Innovasjon-prosjektet er Innovasjon Norges distriktskontor. Prosjektet følges av en styringsgruppe med representanter for finansieringspartnere, prosjektdeltakerne samt prosjekt- og prosessledelsen. Styringsgruppens arbeid ledes av Innovasjon Norge.

SINTEF, eller en representant for et annet regionalt polyteknisk forskningsinstitutt (til nå: Christian Michelsen Research i Bergen eller IRIS i Stavanger), er ansvarlig for *prosjekt- og prosessledelsen*. Dette innebærer å følge opp arbeidet i deltakerbedriftene på fellessamlingene og i perioden mellom samlingene. Prosessledelsen omfatter også den innledende bedriftsanalysen, administrasjonen av prosesskonsulenter samt ansvaret for å hente inn ekspertbistand i de bedriftsinterne utviklingsprosjektene.

Teknologiekspertene og markedsekspertene bistår de bedriftsinterne utviklingsprosjektene. Teknologieksperten bistår en eller flere deltakerbedrifter med egen kompetanse for å løse det enkelte teknologiutviklingsprosjektet. Markedseksperten bistår bedriften eller bedrifter med egen kompetanse for å løse markeds-/internasjonaliseringsprosjektet.

Modul 1: Identifisering og rekruttering av deltakerbedrifter

Rekrutteringen av bedrifter skjer i første fase. Rekrutteringsgrunnlaget er utvist interesse fra bedriften, og at bedriften kan vise til problemstillinger knyttet til egen virksomhet som passer med prosjektets generelle målsetting. I tillegg vurderes bedriftenes teknologiske nivå, motivasjon, strategiske mål og økonomiske forutsetninger. Rekrutteringen skjer i samarbeid mellom SINTEF og Innovasjon Norges distriktskontor, og bedriftene rekrutteres i stor grad blant virksomheter som Innovasjon Norge allerede har i sin egen portefølje. I enkelte tilfeller blir bedriftene rekruttert fra samme bransje, eller fra bransjer med sammenfallende teknologiske og markedsmessige problemstillinger.

Rekrutteringen skjer ikke etter søknad fra enkeltbedrifter. I stedet blir et prospekt sendt til en gruppe aktuelle virksomheter. Dette følges opp med telefonisk kontakt. Hvis bedriften uttrykker interesse for konseptet, gjennomfører SINTEF og Innovasjon Norge felles bedriftsbesøk for å presentere konseptet Internasjonal Innovasjon nærmere. Disse besøkene kan vare fra 2-3 timer. Det kan være nødvendig å gjennomføre flere besøk til potensielle deltakerbedrifter.

Modul 2: Situasjonsanalyse av deltakerbedriften

Det gjennomføres en innledende analyse av deltakerbedriftene. Denne fokuserer på markedsmuligheter, strategi, forretningsdrift, teknologi og design. Analysen går inn i grunnlaget for en strategisk eksportmarkedsplan, og anvendes også for å identifisere teknologiutviklingsprosjekter og internasjonaliseringsprosjekter.

Modul 3: Eksportmarkedsplan

Deltakerbedriften skal lage en eksportmarkedsplan som skal benyttes i bedriftens utviklingsprosjekter. Arbeidet med eksportmarkedsplanen skal være et verktøy for å heve kompetansen i bedriften i forkant av de to utviklingsprosjektene som identifiseres. Prosesskonsulenten følger bedriften i hele prosjektperioden, og skal fungere som pådriver i oppfølgingen av eksportmarkedsplanen.

Modul 4: Samlinger og nettverk

Fellessamlingene er en blanding av foredrag, presentasjoner og gruppearbeid. Foredragsholdere og diskusjonspartnere trekkes inn etter bedriftenes egne ønsker og behov. Under presenteres programmet for den avsluttende samlingen i et slikt prosjekt:

Figur 3.2. Program for 5. samling Internasjonal Innovasjon Energi og Miljø (iTECH)

Mandag 11. juni 2007

1300 – 1315	Velkommen. Program
1315 – 1415	Presentasjon av bedriftsprosjektene, resultater og videre planer (4 bedrifter)
1415 – 1500	Utviklingstrekk og markedsmuligheter innen energi og miljøteknologi i Europa. Innovasjon Norges satsing og strategi.
1500 – 1530	Pause
1530 – 1615	Presentasjon av bedriftsprosjektene, resultater og videre planer (3 bedrifter)
1615 – 1700	Slam som ressurs. Status, regelverk, markedsmuligheter.
1700 – 1730	iTECH ved avslutning. Oppsummering og videre muligheter.
1800 – 2100	Båttur

Tirsdag 12. juni 2007

0815 – 0830	Praktiske opplysninger i forbindelse med avslutningen av iTECH
0830 – 0915	Hva gjør SFT for å fremme miljøteknologi? Etterspørsel, markedsmuligheter for sektoren
0915 – 1100	Gruppearbeid. Erfaringsutveksling mellom bedriftene. Hva har de oppnådd gjennom prosjektperioden? Hva er viktigste lærdom? Tilbakemelding til Innovasjon Norge og prosjektledelsen
1100 – 1130	Presentasjon i plenum
1130 – 1200	Green Business Norway
1200 – 1215	Avslutning

Modul 5: Markedsprosjekt

Et prosjekt er relatert til en konkret eksportsatsing, internasjonal relasjonsbygging, søk etter internasjonale samarbeidspartnere eller liknende. Utviklingsprosjektet skal være konkretisert senest ved slutten av første fellessamling.

Modul 6: Teknologiprojekt

Et prosjekt relatert til teknologiutvikling, teknologiovervåking eller liknende. Utviklingsprosjektet skal være konkretisert seinest ved slutten av første fellessamling.

Aktivitet 2: Videreføringsprosjekt(er)

Et eller flere utviklingsprosjekter som er under etablering, eller eventuelt iverksatt i den enkelte bedrift ved avslutningen av deltakelsen i Internasjonal Innovasjon. Videreføringsprosjektet kan være aktuelt for bistand fra virkemiddelapparatet (SkatteFUNN, Internasjonal IFU, NFR, EU/Eureka/CRAFT).

3.2. Utviklingen av konseptet: Internasjonal Innovasjons historie

Konseptet, slik det framstår i 2007, er utviklet av SINTEF Teknologi og Samfunn, og operatørskapet er særlig knyttet til en håndfull medarbeidere som har en felles erfaringsbakgrunn fra deltakelse i og operatørskap for næringsrettede FoU-programmer og virkemidler på 1980- og 1990-tallet. Internasjonal Innovasjon raffinerer som sådan erfaringer bygget opp i TEFT, FRAM og virkemidler for teknologioverføring både nasjonalt og internasjonalt. På veien fram mot konseptet Internasjonal Innovasjon er en rekke mellomformer testet ut i enkeltstående prosjekter under betegnelser som Innovasjon 2005, Produktsøk m m.

Konseptet Internasjonal Innovasjon dukket første gang opp i samband med et utviklingsprosjekt i 2001. Dette prosjektet ble opprinnelig initiert av SND og SINTEF i fellesskap. Innovasjon Norge har gradvis blitt mer involvert i styringen og utviklingen av konseptet Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter. Representanter for Innovasjon Norges distriktskontor og hovedkontor har som medfinansierere hele tiden deltatt i styringsgruppen for disse flerbedriftsnettverkene. Norges Eksportråd har ikke vært representert i disse styringsgruppene.¹⁹

Siden 2004 har Innovasjon Norges utekontorer blitt trukket inn i prosjektene som innledere og informasjonsgivere på samlingene. Rollen som informasjonsskilde har utekontorene hatt hele tiden siden Innovasjon Norge ble etablert. I noen nyere prosjekter har representanter fra

¹⁹ Norges Eksportråds bidrag til de første Internasjonal Innovasjon-prosjektene varierte. Dette skyldtes at Eksportrådet ikke hadde noen enhetlig innstilling til Internasjonal Innovasjon. Til noen av prosjektene var Eksportrådets tjenester gratis, men i andre av prosjektene måtte tjenestene fra Eksportrådet kjøpes.

enkelte av utekontorene også inngått i styringsgruppen for prosjektene (for eksempel i prosjektene Internasjonal Innovasjon Oil&Gas, iSITE China), og har i denne rollen også bidratt til å utvikle konseptet videre. Styringsgruppene er aktivt med på å legge opp innholdet på de ulike samlingene.

Tabell 3.1 gir en kronologisk oversikt over de prosjekter som omfattes av denne evalueringen, og under hvilket konsept de er gjennomført.

Tabell 3.1. Historisk oversikt over prosjektporteføljen for prosjekter under Internasjonal Innovasjon-konseptet 2001-2007 og beslektede konsepter (pr. juni 2007)

Avsluttede prosjekter		
<i>Tidsrom</i>	<i>Prosjekt</i>	<i>Region</i>
2001	Internasjonal Innovasjon	Buskerud, Vestfold, Telemark
2001-2002	Internasjonal Innovasjon Maritim	Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust- og Vest-Agder
2002-2003	Innovasjon Bil	Møre og Romsdal, Østfold, Akershus, Rogaland
2003	Innovasjon 2005 Trøndelag/Jämtland	Nord- og Sør-Trøndelag
2004-2005	Innovasjon 2005 Nord	Troms og Nordland
2004-2005	Internasjonal Innovasjon Olje&Gass	Hordaland
2004-2005	Internasjonal Innovasjon Olje&Gass	Rogaland
2004-2005	Internasjonal Innovasjon Oslofjord	Oslofjordregionen
2004-2005	Internasjonal Innovasjon Nord	Nordland, Troms, Finnmark
2005-2006	Internasjonal Innovasjon Helse	Oslofjordregionen
2005-2006	Internasjonal Innovasjon Marin industri&logistikk (IMIL)	Møre og Romsdal
Prosjekter i avslutningsfasen		
2005-2007	Internasjonal Innovasjon iBUSK	Buskerud
2005-2007	Eksportutvikling Østfold	Østfold
2006-2007	Internasjonal Innovasjon iTech	Buskerud, Vestfold, Telemark
2006-2007	Internasjonal Innovasjon iSite China	Oslo, Akershus, Buskerud, Vestfold, Telemark

Kilde: Skaar 2006 (revidert)

Vi kan notere at konseptet Internasjonal Innovasjon er i stadig utvikling. Det skriftlige bakgrunns materialet som er mottatt fra Innovasjon Norge nasjonalt, samt operatøren SINTEF, viser at de inkluderer noe ulike prosjekter i sin prosjektoversikt. SINTEF inkluderer EMIM-prosjektet i sine oversikter, men ikke prosjektet Innovasjon 2005 Nord. Det omvendte er tilfellet for Innovasjon Norge (Skaar, 2006). Det kan derfor være nyttig å se på hvordan innholdet i konseptet har utviklet seg nettopp i disse prosjektene, og i de prosjekter som ble gjennomført omtrent på samme tid (2002-2004):

Vi innleder med å redegjøre for noen av konklusjonene i sluttrapportene fra de første prosjektene, det vil si fra noen av flerbedriftsnettverkene som ble gjennomført før prosjektene

fikk fellesbenevnelsen Internasjonal Innovasjon, og før konseptet fikk ”satt seg” (2004-2005). Vi gjennomgår Internasjonal Innovasjon (2001), Internasjonal Innovasjon Maritim (2001-2002) og Innovasjon Trøndelag/Jämtland (2003). I tillegg er EMIM (Innovasjon Energi og Miljø i Møre og Romsdal) inkludert som en del av underlaget for konseptutviklingen (2004-2005).

I invitasjonen til aktuelle deltakerbedrifter i det første Internasjonal Innovasjon-prosjektet (2001) het det bl.a. at Internasjonal Innovasjon skulle være ”prosjektbasert og ... gi bedrifter internasjonal erfaring gjennom egne prosjekter og innkjøpt kompetanse fra konsulenter med internasjonal erfaring”. Et annet viktig element var teknologiutviklingsprosjektene, hvor hver deltakerbedrift fikk tilbud om assistanse fra en teknologifadder.

Allerede til det første Internasjonal Innovasjon-prosjektet var det en klar tilbakekopling til liknende programmer i regi av Forskningsrådet og SND, bl.a. ble de fleste bedriftene som hadde vært besøkt i samband med TEFT-programmet forespurt om å delta i Internasjonal Innovasjon. Bedrifter ble også rekruttert gjennom SND sine nettverk i BTV (Buskerud/-Telemark/Vestfold)-regionen og i Agder, med Buskerud og Vestfold som de mest aktive. Tre av teknologiprojektene som ble gjennomført i det første Internasjonal Innovasjon-prosjektet, ble finansiert av Norges forskningsråd (TEFT-programmet). I tillegg søkte flere av bedriftene underveis og i ettertid IFU-prosjekter – med blandet resultat. I sluttevalueringen fra prosjektet ble det konkludert med at prosjektene hadde vist at ”både Designmidler, FUNN, TEFT og IFU har vært gode instrumenter i Internasjonal Innovasjon”. Konseptets fremste fordel ble angitt å være at det gjorde det mulig for deltakerbedriftene å sy sammen de ulike virkemidlene, slik at de ble tilpasset framdriften i de ulike internasjonaliseringsprosjektene.

Det samme formatet ble anvendt i oppfølgingsprosjektet (Internasjonal Innovasjon Maritim) som kom like etterpå i samme region (2001-2002). Også her ble koplingen til TEFT, FUNN og IFU med muligheten for videreføringsprosjekter understreket, sammen med muligheten for bedriftene til å utvikle internasjonal programerfaring gjennom EUREKA eller CRAFT. I dette prosjektet var det to av teknologiutviklingsprosjektene som ble finansiert av TEFT-programmet, mens ett av dem ble medfinansiert av FUNN-midler. Et av internasjonaliseringsprosjektene ble senere fulgt opp med et SkatteFUNNprosjekt. I sluttevalueringen av prosjektet ble det understreket at den største suksessen for konseptet Internasjonal Innovasjon lå i å gjøre

det mulig for deltakerbedriftene å prioritere innovasjon som en integrert del av virksomhetens ordinære produksjonsvirksomhet.

Innovasjon 2005 Trøndelag/Midt-Sverige rettet seg mot bedrifter som hadde behov for å styrke sin framtidige posisjon gjennom innovasjon og internasjonalisering. De norske deltakerbedriftene var alle deltakere i Eksportsatsing Trøndelag, IRC Norge²⁰ og IRC Sverige utarbeidet individuelle opplegg for bedriftene som søkte internasjonale partnere i teknologiutviklingsprosjekter og/eller internasjonaliseringsprosjekter. Hver av deltakerbedriftene fikk en generalist eller fagperson fra et teknologisk forskningsmiljø som var knyttet til bedriften i hele prosjektperioden (teknologifadder). På norsk side ble bedrifter rekruttert gjennom de eksisterende nettverkene til Eksportsatsing Trøndelag og TEFT. Innovasjon 2005 Trøndelag/Midt-Sverige var delfinansiert av Norges forskningsråd via TEFT-programmet. Fire TEFT-prosjekter ble gjennomført innenfor rammen av Innovasjon 2005 Trøndelag/Midt-Sverige, og deltakerbedriftene leverte inn seks SkatteFUNN-søknader i etterkant av deltakelsen i prosjektet.

EMIM (2004-2005) var i utgangspunktet et bedriftsutviklingsprogram for å kvalifisere mindre bedrifter for norske og internasjonale prosjekter og produktutvikling. Det overordnede målet for prosjektet var å bedre deltakerbedriftenes evne til å konkurrere internasjonalt. Prosjektet var delfinansiert av TEFT-programmet, og hver deltakerbedrift fikk også her en egen innovasjonsfadder. Dette siste er et element som er tatt direkte fra Idésøk-konseptet, og både de to Innovasjon 2005-prosjektene og EMIM kan derfor konseptuelt betraktes som en slags mellomting mellom et Idésøk og et Internasjonal Innovasjon-prosjekt.

3.3. Internasjonal Innovasjon og nært beslektede konsepter: en kategorisering

I Internasjonal Innovasjon er det noen aktiviteter og moduler som framstår som obligatoriske. Disse vil måtte være med for at man strengt tatt skal kunne si å ha oppfylt intensjonene ved konseptet Internasjonal Innovasjon. Disse obligatoriske bestanddelene er:

²⁰ IRC (Innovation Relay Centre) Norge inngår i det internasjonale IRC nettverket. IRC skal blant annet bistå bedrifter i teknologispørsmål og i forhold til det å finne fram til aktuelle samarbeidspartnere. (se http://www.sintef.no/content/page13_13014.aspx).

- Et begrenset antall deltagende bedrifter (vanligvis åtte, men det kan være flere).
- Fellessamlinger for deltakerbedriftene (fra fire til seks samlinger).
- To utviklingsprosjekter i hver deltakerbedrift – et teknologiutviklingsprosjekt og et markeds-/internasjonaliseringsprosjekt.
- Anvendelse av ekstern kompetanse i bedriftsprosjektene.

Vi har tidligere angitt at Internasjonal Innovasjon er et konsept som må fylles med innhold fra gang til gang. De moduler og aktiviteter som er angitt i operatøren SINTEF sin konseptbeskrivelse er fleksible, og i flere av de prosjektene som er gjennomført, har det da også vært varierende sammensetning av utviklingsprosjektene samtidig som den eksterne kompetansen har vært knyttet til deltakerbedriftene på ulikt sett. Dette gjør at vi vil dele opp de femten prosjektene som omfattes av evalueringen i tre ulike undergrupper. Under har vi angitt likheter og forskjeller i sammensetningen av de obligatoriske bestanddelene som er angitt over. Ulikhetene ligger i anvendelsen av ekstern kompetanse, i hvor stor grad eksperter følger enkeltbedrifter gjennom hele utviklingsprosjektet, og i hvordan utviklingsprosjektene i deltakerbedriftene er identifisert.

Undergruppe A – teknologiutviklingsprosjekter

I denne undergruppen har vi lagt prosjekter hvor fokus har ligget på teknologiutviklingsdimensjonen. Dette er prosjekter hvor teknologiutviklingen kan være delfinansiert av prosjektmidler fra TEFT, og hvor kompetansetilførselen på *internasjonaliseringsområdet* har vært lagt til delorienteringer på en eller flere av samlingene framfor i egne utviklingsprosjekt. Internasjonaliseringsperspektivet har vært nært knyttet til internasjonalt partnersøk via IRC-systemet, internasjonal markedsføring, og orienteringer/markedsføring av virkemiddelapparatets internasjonale tjenester, framfor markedsutvikling i deltakerbedriftene. Ekstern ekspertise har vært knyttet til bedriftene i ulike fadderordninger.

I hvert av prosjektene har deltakerbedriftene hatt svært ulik bakgrunn med hensyn til tilstedeværelsen på utenlandsmarkeder. Disse prosjektene ble gjennomført i perioden 2003-2004. Vi har inkludert følgende fire prosjekter i denne undergruppen:

- Innovasjon 2005 Nord
- Innovasjon 2005 Trøndelag/Midt-Sverige
- Innovasjon 2005 EMIM
- Innovasjon Bil

Undergruppe B – teknologiutviklings- og internasjonaliseringsprosjekter

I denne undergruppen har vi lagt alle prosjekter som har hatt som ambisjon å ha et balansert fokus på innovasjonsdimensjonen (teknologiutvikling) og markeds-/internasjonaliseringsdimensjonen. Deltakerbedriftene deltar i to klart definerte utviklingsprosjekter, og prosjektene har blitt markedsført under konseptet Internasjonal Innovasjon fra starten av. Prosjektene er gjennomført i løpet av perioden 2001-2007, og vi har tatt med følgende sju prosjekter i denne undergruppen:

- Internasjonal Innovasjon Vestfold
- Internasjonal Innovasjon Maritim
- Internasjonal Innovasjon Oslofjord 1
- Internasjonal Innovasjon Oslofjord Helse
- Internasjonal Innovasjon Olje&Gass Hordaland
- Internasjonal Innovasjon Olje&Gass Rogaland
- IMIL

Prosjektene i undergruppene A og B har blitt initiert av operatøren SINTEF i samarbeid med medarbeidere/saksbehandlere ved Innovasjon Norges distriktskontor.

Undergruppe C – internasjonaliseringsprosjekter

I denne undergruppen har vi lagt prosjekter hvor prioriteringen og fokus i utviklingsarbeidet har ligget på internasjonaliseringsdimensjonen. Initiativet til prosjektene og rekrutteringen av deltakerbedrifter har i første rekke kommet fra Innovasjon Norge eller fra bransjeforeninger, og Innovasjon Norges distriktskontor føler et sterkt eierskap til disse prosjektene. Rekrutteringen av deltakerbedrifter har vært landsdekkende og/eller bransjebestemt. Prosjektene blir ikke markedsført under betegnelsen Internasjonal Innovasjon, men som enestående konsepter/tilbud, og er gjennomført i løpet av de tre siste årene (2005-2007). De kan inneholde teknologiutviklingsprosjekter, men da som et frivillig element. Vi har inkludert følgende fire prosjekter i denne undergruppen:

- iBUSK
- iTech
- iSITE China
- Eksportutvikling Østfold

iBUSK kan fungere som et eksempel på hvordan et prosjekt i denne undergruppen har blitt gjennomført.²¹

Rekrutteringen av deltakerbedrifter til iBUSK tok som utgangspunkt en kandidatliste over foretak i BTV-regionen. Denne listen ble tatt fram av Innovasjon Norges distriktskontor for å få en første oversikt over bedrifter som kunne være aktuelle for å delta i et internasjonali-seringsprosjekt. Et viktig utvalgs-kriterium var at bedriften skulle ha sin virksomhet i regionen. Av de 44 bedriftene som ble ført opp på den opprinnelige listen over aktuelle kandidater ble 30 foretak til slutt valgt ut for en nærmere oppfølging i samråd mellom SINTEF og Innovasjon Norge. Det var ti ulike utvalgs-kriterier som lå til grunn for dette utvalget. 23 av de 30 bedriftene ble besøkt i to omganger av representanter for Innovasjon Norge og SINTEF. 9 av bedriftene ble vurdert som aktuelle for å kunne inngå i iBUSK-prosjektet. 1 av disse ble vurdert å ikke være tilstrekkelig dedikert i sin forventede egeninnsats, slik at iBUSK til slutt ble etablert som et flerbedriftsnettverk med åtte deltakere.

Et viktig moment i utvelgelsesprosessen var en strategisk gjennomgang av bedriftenes behov. Denne undersøkelsen viste at bedriftene ført og fremst hadde stort behov for kompetanse-tilførsel på områder som produktutvikling, teknologiutvikling og internasjonalisering. Internasjonaliseringsbehovene var imidlertid mangefasettete.

Med hensyn til å balansere teknologiutvikling og markedsutvikling i separate utviklings-prosjekt, slik som konseptet Internasjonal Innovasjon legger opp til, finnes det en tendens til at fokus enten blir lagt på det ene eller det andre utviklingsprosjektet. Når internasjonaliseringsdimensjonen/markedsutvikling står i fokus havner teknologiprojektet lett i baksetet. I iBUSK var ikke alltid koplingen mellom de to utviklingsprosjektene helt tydelig for deltakerbedriftene. En spesiell utfordring lå nettopp i spesialiseringen, det vil si at en del av den innkjøpte ekspertisen arbeidet med teknologiutvikling, mens helt andre arbeidet og støttet opp om internasjonalisering. Teknologiekspertene har naturligvis en tendens til å fokusere mye på teknologiutviklingen. Men markedsføring er et viktig aspekt ved bedrifts-utviklingen, og det er viktig at man ikke låser foretakets vekst til produkt- eller prosess-utvikling alene. I stedet bør det hele tiden være bedriftenes behov som settes i sentrum for læringsprosessene som gjennomføres innenfor rammen av et Internasjonal Innovasjon-

²¹ Framstillingen av iBUSK-prosjektet bygger på intervjuer med prosjektlederen og prosesslederen, samt på et utkast til sluttrapport fra prosjektet.

prosjekt. Dette kan man gjøre ved å kople oppbyggingen og utviklingen av prosjektene til en egen målsetting for utviklingsarbeidet. Å avdekke spenningsforholdet mellom teknologiutvikling og internasjonalisering er i seg selv en viktig læreprosess. Når det utnyttes rett kan dette spenningsforholdet føre til forsert læring og avdekking av synergier. Utnyttet på feil måte kan dette spenningsforholdet føre til suboptimering.

I iBUSK fikk deltakerbedriftene selv foreslå hvilke eksperter som skulle knyttes til prosjektet. Ulike eksperter ble knyttet til ulike bedrifter. Hvis bedriftene selv ikke ga uttrykk for egne ønsker, kunne Innovasjon Norge og SINTEF sine prosjekt- og prosessledere foreslå eksperter ut fra sine egne kontaktnett. I så fall ble det endelige utvalget forestått av bedriftene selv. En målsetting ved utvalget av eksperter var at disse relasjonene i sin tur skulle kunne føre til ytterligere kontakter med eksterne kompetanseleverandører.

Med hensyn til rekrutteringen av eksperter har SINTEF lang erfaring med å identifisere eksperter som kan bidra til teknologiutvikling og i FoU-prosjekter. SINTEF har ikke et like velutviklet kontaktnett med hensyn til å identifisere internasjonaliseringsekspert, og SINTEF savner til dels ressurser og kompetanse for å kunne understøtte den innledende strategiske kartleggingen av potensielle deltakerbedrifter. Disse kontaktene fikk Innovasjon Norge i stor grad ansvaret for i iBUSK. I utvelgelsen av internasjonaliseringskonsulenter var det en implisitt forventning fra Innovasjon Norges distriktskontor at representanter for utekontorene skulle bistå og assistere utviklingsprosessene. Bedriftene kunne imidlertid selv foreslå internasjonaliserings- /markedsrådgivere om de ønsket kompetansetilførsel fra andre rådgivere enn de Innovasjon Norge kunne tilby fra sin egen organisasjon.

Til sammen deltok det 30 eksperter fra ulike ressursmiljøer. Av disse var det noen konsulenter som fulgte opp flere av foretakene. Det som kjennetegnet iBUSK var at alle bedriftene arbeidet med designeksperter.

Mange av utviklingsprosjektene som ble initiert innenfor rammen av iBUSK, har ført til videreføringsaktiviteter, både i andre tilbud fra Innovasjon Norge og som SkatteFUNN-aktiviteter. Det har imidlertid ennå ikke vært aktuelt for bedriftene å føre utviklingsprosesser videre med medfinansiering av NFR, eller som EU-prosjekter. Dette kan først og fremst forklares med deltakerbedriftenes særegne karakter. SINTEFs prosjektleder arbeider personlig

videre med noen av disse bedriftene, men det er et poeng at det er bedriftenes eget ansvar å opprettholde kontakter og utvikle relasjonene med ekspertene om dette er ønskelig.

I september 2007 la Innovasjon Norges distriktskontor i Buskerud og Vestfold fram et forslag til etablering av et nytt, internasjonalt kompetanseprogram med sikte på å føre dette inn i Innovasjon Norges totale produktportefølje (Innovasjon Norge Buskerud/Vestfold 2007). Etter å ha konstatert at Innovasjon Norge i dag ikke har et slikt tilbud, er forslaget fra Innovasjon Norge Buskerud/Vestfold et forsøk på å samordne tilnærmingen til utviklingen av internasjonaliseringskompetanse i små og mellomstore virksomheter. I perioden 2005-2007 har denne samordningen blitt satt i gang i form av selvstendige varianter av Internasjonal Innovasjon (prosjektene i undergruppe C).

Konseptualiseringsforslaget har fått arbeidstittelen In2FRAM, og tar til orde for at Innovasjon Norge sentralt utvikler et eget, standardisert tilbud til små og mellomstore bedrifter med internasjonaliseringsutfordringer. Distriktskontoret i Buskerud/Vestfold betrakter In2China (som er ledet av Innovasjon Buskerud/Vestfold) og Innovasjon Norge Rogalandsprosjekt Vind&Hav, rettet mot fornybar energi til havs, som pilotforsøk for denne konseptutviklingen. Dette utviklingsarbeidet er delfinansiert med en bevilgning på 0,6 million kroner fra tjenesteområdet Innovasjon Norge/Kompetanse.

Rammeverket for det nye foreslåtte programkonseptet følger i hovedsak den strukturen flerbedriftsnettverk som anvendes i Internasjonal Innovasjon i dag, med rekruttering (fase 1), statusanalyse (fase 2), internasjonaliseringsprosjekt/seminarer (fase 3) og videreføringsprosjekter.

3.4. Antall deltakere i Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter

Med beslektede konsepter menes i denne sammenheng Innovasjon 2005-prosjekter og Innovasjon Bil (prosjekter i undergruppe A), samt i-prosjektene og Eksportutvikling Østfold (prosjektene i undergruppe C). Prosjektene i undergruppe B omtales konseptuelt som ”klassiske” Internasjonal Innovasjon-prosjekter.

Fram til sommeren 2007 var det til sammen 122 bedrifter som var registrert som deltakerbedrifter i Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter. Fem av bedriftene har deltatt i to prosjekter, slik at det er 117 unike bedrifter som har deltatt i Internasjonal Innovasjon-prosjekter. Antallet unike bedrifter som kan sies å ha fullført et Internasjonal Innovasjon-utviklingsforløp er 114, siden noen deltakerbedrifter har hoppet av eller blitt passive deltakere underveis.

Tabell 3.2. Antall bedrifter som i utgangspunktet deltok i de ulike prosjektene

Nr.	Prosjekt	Periode	Antall bedrifter
1	Innovasjon 2005 Nord	2004-2005	8
2	Innovasjon 2005 Trøndelag/Midt-Sverige	2004-2005	8
3	Innovasjon 2005 Energi og Miljø (EMIM)	2004-2005	9
4	Internasjonal Innovasjon Marin Industri og Logistikk (IMIL)	2006-2007	8
5	Internasjonal Innovasjon Vestfold	2001	8
6	Internasjonal Innovasjon Maritim	2001-2002	8
7	Innovasjon Bil	2002-2003	11
8	Internasjonal Innovasjon Buskerud (iBUSK)	2005-2006	8
9	Internasjonal Innovasjon BVT (iTECH)	2005-2007	8
10	iSITE China	2006-2007	7
11	Internasjonal Innovasjon Oslofjord 1	2004-2005	8
12	Internasjonal Innovasjon Oslofjord 2 Helse	2005-2006	8
13	Eksportutvikling Østfold	2005-2007	7
14	Internasjonal Innovasjon Olje&Gass Rogaland	2004-2005	8
15	Internasjonal Innovasjon Olje&Gass Hordaland	2004-2005	8

Kilde: Modifisert etter Estensen (2007)

Det er fem bedrifter som har deltatt i to av prosjektene som er angitt over. I prosjektene Innovasjon Bil, EMIM og IMIL var det én slik deltakerbedrift. I prosjektet iSITE China var det to deltakerbedrifter som hadde deltatt i andre Internasjonal Innovasjon-prosjekter tidligere.

Utover de 15 prosjektene som omfattes av oversikten over, er det også på beddingen eller under forberedelse ytterligere skreddersømsprosjekter som utvider Internasjonal Innovasjon-konseptet ytterligere. Deltakerbedriftene i disse pilotprosjektene (In2China, Vind&Hav, Internasjonal Innovasjon Norge-Polen), samt prosjektet iGREEN omfattes ikke av denne oversikten. Internasjonal Innovasjon Norge-Polen er initiert av SINTEF, mens de tre øvrige prosjektene er initiert av Innovasjon Norge.

3.5. Finansieringen av aktivitetene

Et Internasjonal Innovasjon-prosjekt vil typisk ha et budsjett i størrelsesorden 4-5 millioner kroner. Et indikativt eksempel på et totalbudsjett er angitt i tabellen under:

Tabell 3.3. Indikativt budsjett for et Internasjonal Innovasjon-prosjekt

<i>Kostnadstype</i>	<i>Per deltaker- bedrift</i>	<i>Totalt</i>
Rekruttering	20,000	160,000
Markedsplan	30,000	240,000
Designbrief	20,000	160,000
Teknologiprojekt	90,000	720,000
Markedsprosjekt	90,000	720,000
Bedriftens egeninnsats	320,000	2,560,000
Program- og prosjektledelse		400,000
Prosjektrettet arbeid		200,000
Foredragsholdere		100,000
SAMLET		5,260,000

Finansieringen av de ulike kostnadene vil være fordelt mellom bedriftene selv og Innovasjon Norge. I tillegg til egeninnsats bidrar bedriftene med en mindre kontantdel på 60 000-80 000 kroner per utviklingsprosjekt per deltakerbedrift, slik at den enkelte bedrifts samlede kostnader vil minst være i størrelsesorden 400 000 kroner. Dette betyr at medfinansieringen fra Innovasjon Norge lokalt og nasjonalt vil utgjøre om lag halvparten av de totale prosjektkostnadene, og at virkemiddelapparatet som et minimum matcher deltakerbedriftenes egen kontantdel. Kontantinnsatsene går i hovedsak til innkjøp av ekstern kompetanse.

En gjennomgang av finansieringen av tolv av Internasjonal Innovasjon-prosjektene og beslektede konsepter²² angir at den samlede finansieringen av prosjektene løper opp i 24,85 millioner kroner. Innovasjon Norges medfinansieringsandel (lokalt og nasjonalt) summerer seg til 14,2 millioner kroner. Fordelt på de 99 bedriftene som deltok i disse tolv prosjektene representerer dette et tilskudd fra Innovasjon Norge på 107 650 kroner pr. deltakerbedrift.

²² iBUSK, Eksportutvikling Østfold, IMIL, Internasjonal Innovasjon Oslofjord Helse, EMIM, Internasjonal Innovasjon Oslofjord, Innovasjon 2005 Trøndelag/Midt-Sverige, Internasjonal Innovasjon Vestfold, Internasjonal Innovasjon Maritim, Internasjonal Innovasjon O&G Rogaland, Internasjonal Innovasjon O&G Hordaland, Innovasjon Bil – Kilde: SINTEF)

Kapittel 4. Innovasjon Norges erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter

4.1. Datakilder

Datagrunnlaget for dette kapitlet er intervjuer med nøkkelinformanter. Det ble gjennomført intervjuer med et utvalg nøkkelinformanter i Innovasjon Norge og SINTEF Teknologi og Samfunn. Alle intervjupersonene hadde bakgrunn enten som prosjektleder eller som prosessleder i ett eller flere Internasjonal Innovasjon-prosjekter. Til sammen ble det gjennomført ni intervjuer som strakte seg fra 30 minutter til 2 timer.

4.2. Informantenes vurdering av Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter

Informantene vurderer Internasjonal Innovasjon og de beslektede konseptene som et format som må fylles med innhold fra gang til gang. Det er en utfordring å balansere utviklingsinnholdet all den tid prosessledelsen ved SINTEF sitter på teknologikompetanse, mens internasjonaliseringskompetansen i stor grad må hentes inn via Innovasjon Norges egne utekontor og distriktskontor.

Informantene fra Innovasjon Norges distriktskontor trekker særlig fram to forhold som er av nytte for Innovasjon Norge. For det første gir Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter økt kunnskap om bedrifter og bransjer i egen region. For det andre representerer Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter en arbeidsform som gjør det mulig å smøre samhandlingen mellom Innovasjon Norges ulike deler (distriktskontorene, hovedkontoret og utekontorene) på en effektiv måte (se kap.3.2).

4.3. Rekruttering av bedrifter

Målgruppen er etablerte virksomheter med en sunn økonomi som har behov for å styrke sin posisjon ved hjelp av innovasjon og internasjonalisering. Nyetableringer/gründerbedrifter er ikke en del av denne målgruppen.

De prosjekt- og prosessansvarlige institusjonene har komplementære rekrutteringskriterier. SINTEF legger vekt på at deltakerbedriftene skal være finansielt solide, modne (mer enn 5 år gamle), små og mellomstore bedrifter med klart identifiserte strategiske utfordringer og som sådant kommersielt fokuserte.

I rekrutteringsfasen komplementerer Innovasjon Norge dette med krav til økonomiske nøkkeltall, krav til bedriftenes eierkonstellasjoner samt ivaretagelse av distriktsaspektet. Dette siste kravet har gjentatte ganger vist seg å være et særlig krevende krav å imøtekomme ved sammensetningen av flerbedriftsnettverk når nye Internasjonal Innovasjon-prosjekter skal etableres.

Geografisk har det utviklet seg et tydelig mønster hvor det særlig er enkelte fylker som anvender konseptet Internasjonal Innovasjon og utvikler slike tilbud for de små og mellomstore bedriftene i sine regioner. Det er særlig BTV-regionen (Buskerud, Telemark og Vestfold), indre Oslofjord og enkelte av Vestlandsfylkene som har gjennomført flere prosjekter. Dette skyldes for en stor del at de enkelte prosesslederne i SINTEF Teknologi og Samfunn har kunnet dra nytte av sine tidligere erfaringer og kontaktnettverk i disse regionene fra sin tid som TEFT-attachéer (se tabell 3.1 for en regional fordeling av Internasjonal Innovasjon-prosjektene). Bakgrunnen for SINTEFs involvering var erfaringene med distriktsrettet teknologispredning.

Konseptet Internasjonal Innovasjon har fått mindre gjennomslag i Nord-Norge, i Agderfylkene og i Innlandet (Hedmark og Oppland). Felles for disse regionene er at populasjonen av aktuelle bedrifter er relativt lav, slik at det vil være særdeles krevende å rekruttere et tilstrekkelig antall motiverte bedrifter for å kunne gjennomføre et Internasjonal Innovasjon-prosjekt. Motivasjonen er knyttet til om bedriftene er villige til å kommittere tilstrekkelige personalressurser til den påkrevde egeninnsatsen. I perioder med høykonjunktur har det vist

seg å være vanskelig å mobilisere et tilstrekkelig antall deltakerbedrifter til slike langsiktige utviklingsforløp, selv i de mest sentrale Internasjonal Innovasjon-regionene. I Nord-Norge, i Agderfylkene og i Innlandet er det i stedet rene teknologiutviklingsprosjekter som gjennomføres under noenlunde samme lest, men da under betegnelsen Idésøk.

Av sluttrapportene for avsluttede Internasjonal Innovasjon-prosjekter går det da også fram at SINTEF og Innovasjon Norge skanner sine egne bedriftsdatabaser for å finne lempelige virksomheter for deltakelse i nye Internasjonal Innovasjon-prosjekter. Databaser som er brukt flere ganger er SINTEFs TEFT-database (fra første stund), regionale lister over SkatteFUNN-bedrifter (de siste par årene) samt regionale bransje- og næringsregistre.

Kapittel 5. Analyse av bedriftenes erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter

5.1. Datagrunnlag for analysen

Utgangspunktet for spørreundersøkelsen blant deltakerbedriftene (se vedlegg 2) var 15 prosjekter gjennomført i perioden 2001-2007. Elleve av prosjektene var formelt avsluttet sommeren 2007, mens tre av prosjektene var i avslutningsfasen. Siden de fleste av modulene i disse prosjektene allerede var gjennomført, ble deltakerbedriftene i disse prosjektene, iBUSK, iTECH og iSITE China, også inkludert i bruttoutvalget.

Til sammen utgjorde dette en bruttopopulasjon på 122 deltakerbedrifter. Fem av bedriftene hadde deltatt i to Internasjonal Innovasjon-prosjekter, så til sammen omfatter bruttoutvalget 117 *unike* deltakerbedrifter.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført som en nettbasert undersøkelse. En kontaktperson i hver deltakerbedrift (vanligvis daglig leder, eller de(n) ansvarlige for det gjennomførte teknologi- eller internasjonaliseringsprosjektet i bedriften) mottok en e-post hvor formålet med undersøkelsen ble presentert. Til slutt i denne henvendelsen var det lagt inn en url-link som mottakeren av e-posten kunne klikke seg inn på. Lenken ga tilgang til et standardisert spørreskjema som skulle besvares.

Evaluatorene mottok kontaktopplysninger (e-postadresser) for 110 deltakerbedrifter fra konseptoperatøren SINTEF. For hver deltakerbedrift var det kontaktopplysninger på fra en til tre prosjektdeltakere. For de øvrige sju deltakerbedriftene hentet evaluatorene inn kontaktopplysninger på egen hånd.

Ved den første utsendelsen av det web-baserte spørreskjemaet viste det seg at 14 av de opprinnelige e-postadressene ga feilmeldinger. For fire av disse var det mulig å anvende alternative e-postadresser. Disse ble hentet fra oversikten over øvrige deltakere på de ulike Internasjonal Innovasjon-prosjektene.

Det ble innledningsvis gjennomført to purringer. I tillegg ble Innovasjon Norges prosjektledere for 10 av prosjektene kontaktet og anmodet om å purre deltakerbedriftene i "sine" prosjekter separat en tredje gang. Etter disse purringene pr. e-post var det mottatt svar fra 25 respondenter.

Etter dette ble alle unntatt 12 deltakerbedrifter kontaktet pr. telefon direkte, og oppfordret om å respondere på spørreundersøkelsen. Som en følge av dette kontaktarbeidet ble det mulig å revidere bruttoutvalget av deltakerbedrifter ytterligere. I en rekke av virksomhetene var kontaktpersonene ikke lenger ansatt, virksomheter var opphørt eller fusjonert. Tre av bedriftene i bruttoutvalget opplyste at de bare deltok i den innledende fasen av et Internasjonal Innovasjon-prosjekt, for deretter å trekke seg ut. Dette og lignende opplysninger gjorde at nettoutvalget av deltakerbedrifter ble redusert til 93 mulige respondenter.

Etter den telefoniske purrerunden ble det webbaserte spørreskjemaet sendt ut på nytt til 62 respondenter og ytterligere 14 svar ble mottatt. Til sammen ble det mottatt 39 svar, noe som representerer en svarprosent på 41,9.

I direkte tilbakemeldinger på det utsendte spørreskjemaet, og i den telefoniske oppfølgingen, har det framkommet at flere av mottakerne har vært usikre på sin prosjektdeltakelse, det vil si på hva slags overordnet konsept utviklingsarbeidet de har deltatt i har hatt. Dette gjelder særlig de virksomhetene som deltok i prosjekter i perioden 2001-2004. Dette skyldes trolig at prosjektene ble presentert under andre betegnelser, så som Innovasjon 2005, men kan også skyldes at teknologiutviklingsprosjektene som ble gjennomført i denne tidlige fasen nok i mange av deltakerbedriftene nok i like stor grad ble assosiert som Forskningsråd/TEFT-prosjekter.

I tillegg meldte to av bedriftene som ble kontaktet, at de bare deltok på den innledende fellessamlingen, men at de deretter av organisatoriske årsaker forholdt seg passive og derfor ikke ville respondere på spørreundersøkelsen.

Tabell 5.1. Antall deltakerbedrifter og svarprosent i spørreundersøkelsen

Status	Antall bedrifter
Teoretisk populasjon (antall deltakerbedrifter) i 15 Internasjonal Innovasjon-prosjekt	122
- antall deltakerbedrifter som har deltatt i to Internasjonal Innovasjon-prosjekt	5
= antall unike deltakerbedrifter i alt	117
- svenske deltakerbedrifter	8
- organisatoriske frafall grunnet slettet/inaktiv/fusjonert virksomhet, eller at ingen av kontaktpersonene lengre er ansatte i bedriften	14
- teknisk frafall (elektronisk/telefonisk kontakt med respondenter ikke oppnådd)	2
= Justert populasjon (netto antall deltakerbedrifter med kontaktmulighet)	93
Innkommne svar	39
Svarprosent	41,9%

Ser man bort fra det tekniske frafallet er svarprosenten 41,9 (se tabell 5.1). Til tross for at det har forekommet en del feil og unøyaktigheter i de opprinnelige kontaktopplysningene, som gjelder aktiviteter som strekker seg inntil seks år tilbake i tid, må vi betrakte dette som en tilfredsstillende svarprosent. Det samlede antallet respondenter er imidlertid så lavt at sammenligningen mellom de tre undergruppene (A-C) kun må betraktes som indikative (se tabell 5.2).

Tabell 5.2. Mottatte svar fordelt på respondenter fra ulike undergrupper

	<i>Antall prosjekter</i>	<i>Justert populasjon</i>	<i>Antall mottatte svar</i>	<i>Svarprosent</i>
Undergruppe A	4	18	11	61,1%
Undergruppe B	7	46	17	37,0%
Undergruppe C	4	29	10	34,5%

Den samlede svarprosenten ligger noe over det nivået man fikk på web-undersøkelsen blant deltakerbedriftene ved sluttevalueringen av TEFT fase II (Hartmark Consulting 2003), men ligger under svarprosenten som er oppnådd i evalueringen av Seed Forum-ordningen som er gjennomført parallelt med evalueringen av konseptet Internasjonal Innovasjon (se del I). Svarprosenten ligger imidlertid på nivå med det som ble oppnådd i bedriftsundersøkelsen som ble gjennomført i samband med midtveisevalueringen av ARENA-programmet (Jakobsen m.fl. 2007).

Spørreundersøkelsen ble gjennomført med et felles format for alle respondentbedriftene, både de som hadde deltatt i Innovasjon 2005-prosjekter, i Internasjonal Innovasjon-prosjekter og i de seneste internasjonaliseringsprosjekter (iBUSK, iSITE China, Eksportutvikling Østfold

m.v.). Skjemaet var utformet slik at det rettet seg mot respondenter som både hadde deltatt i teknologiutviklingsprosjekter og internasjonaliseringsprosjekter.

Dette kan ha ført til at respondenter som ikke hadde deltatt med egne teknologiprosjekter, eller egne internasjonaliseringsprosjekter, kunne føle at de falt utenfor målgruppen for undersøkelsen, og at de derfor ikke besvarte spørreskjemaet. Vi har fått tilbakemelding om at i alle fall en respondent har avbrutt utfyllingen av spørreskjemaet av denne årsaken, framfor å levere inn et delvis utfylt spørreskjema. Vi vil anta at det kan være flere deltakerbedrifter som har gjort det samme.

Det nettbaserte undersøkelsesformatet kan også ha påvirket den oppnådde svarprosenten. Internasjonale undersøkelser angir at nettbaserte undersøkelser vil gi en svarprosent som vil ligge fra 2% til 15% lavere enn om undersøkelsen skulle bli gjennomført postalt (Truell 2003). På den annen side vil nettbaserte undersøkelser typisk gi mer fullstendige besvarelser fra den enkelte respondenten, og gi mye raskere tilbakemeldinger fra respondentgruppen enn om utsending og purringer må gjennomføres postalt. Det at nettbaserte undersøkelsesformater de siste årene har blitt mer vanlige og mer brukervennlige vil naturligvis også ha en klar positiv effekt på svarprosenten.

Spørreskjemaets layout ble utformet for å gjøre besvarelsen enklest mulig for deltakerbedriftene i Internasjonal Innovasjon. Mengden av åpne spørsmål ble redusert mest mulig, til fordel for spørsmål med faste, kategoriske svaralternativer. Skjemaet kunne scrolles, dvs. at mottakeren kunne se igjennom hele spørreskjemaet uavhengig av hvor langt hun var kommet i selve utfyllingen. Det var også mulig å hoppe over spørsmål underveis, og det var ingen betingede samband mellom ulike spørsmål i spørreskjemaet ("Hvis du svarte ja på spørsmål 9 gå direkte til spørsmål 12. Hvis du svarte nei, gå til spørsmål 10 ...").

Alle disse forholdene ved layouten av det nettbaserte spørreskjemaet skulle kunne bidra til å øke svarprosenten (Toepoel m.fl. 2005). Ut fra telefonkontakten vi hadde med respondentene underveis noterte vi oss at respondentene i overveiende grad var menn i høyere aldersgrupper. Ifølge Toepoel m.fl. (2006) er dette respondentgrupper som er særlig intolerante for uventede layouteffekter i nettbaserte spørreundersøkelser. Blir det uryddige tekstbilder hos mottakerne av nettbaserte spørreskjema, så hopper eldre, mannlige respondenter av slike undersøkelser i sterkere grad enn respondenter fra andre grupper.

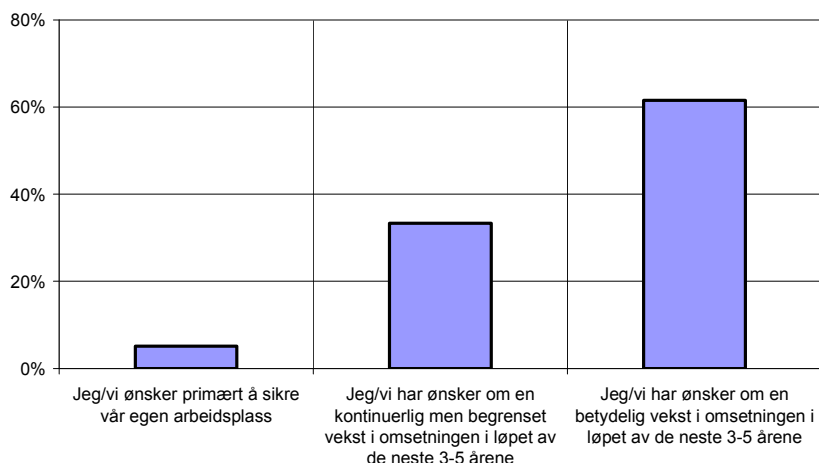
I nettbaserte undersøkelser kan imidlertid også ”harde”, tekniske forhold føre til at besvarelsen av undersøkelsen blir vanskeliggjort. Ulike nettlesere kan gjøre at spørreskjemaets layout kan variere hos ulike mottakere, og at svaralternativer for eksempel kan brytes opp over flere linjer enn opprinnelig tiltenkt. Nettleseren hos noen respondenter klarer for eksempel ikke å lese vokalene æ, ø og å. Det behøver ikke å være mer som skal til for at en respondent bestemmer seg for å overse en henvendelse om å delta i web-baserte surveys.

I denne undersøkelsen har vi fått signaler om at respondenter har opplevd time-outs (at nettforbindelsen er avbrutt) når de skulle levere inn det ferdig utfylte spørreskjemaet, og at spørreskjemaet derfor ikke ble besvart.

5.2. Kjennetegn ved bedriftene som inngår i analysen

Ser vi på fellestrekk ved deltakerbedriftene, viser svarene på spørreundersøkelsen at det rekrutteres vekstorienterte bedrifter som for en stor del allerede har benyttet seg av liknende tjenester fra virkemiddelapparatet tidligere.

Figur 5.1. Ambisjonene for virksomheten



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =39)

Av deltakerbedriftene er det et stort flertall som har klare vekstambisjoner. 62% av virksomheten har ønsker om en betydelig vekst i omsetningen på mellomlang sikt (3-5 år), mens det bare er 5% av deltakerbedriftene som primært ønsker å sikre sin egen arbeidsplass (se figur 5.1).

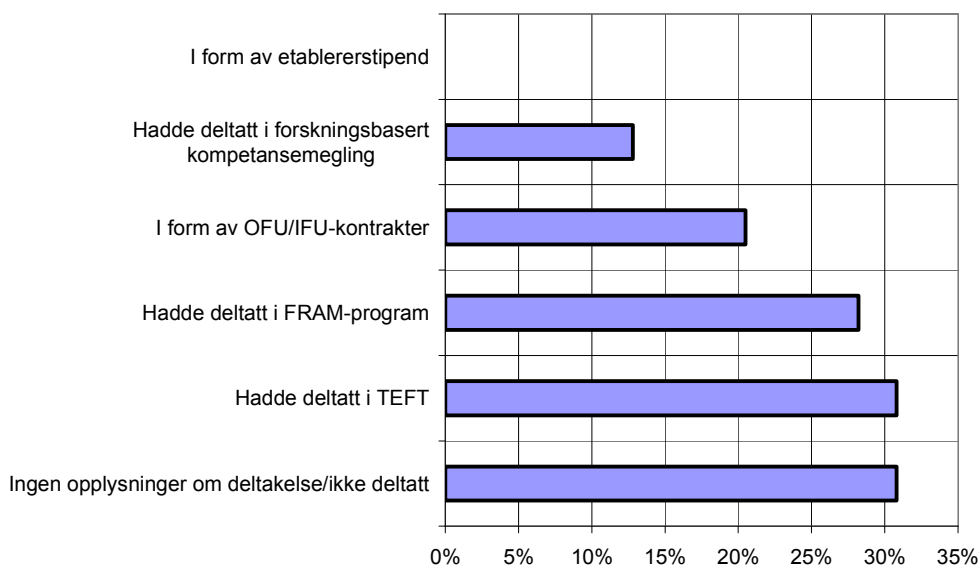
I forhold til internasjonaliseringsambisjonen er det i spørreundersøkelsen ikke mulig å se om man med konseptet Internasjonal Innovasjon treffer den riktige målgruppen. I spørreundersøkelsen med deltakerbedriftene var det en av fire respondenter som oppga at de først og fremst sikter mot det hjemlige markedet. Det går imidlertid ikke fram om dette var en strategi som deltakerbedriftene hadde før deltakelsen i Internasjonal Innovasjon, eller om dette er en overveielse som er etablert som følge av erfaringer de har gjort eller innsikter de har fått underveis i Internasjonal Innovasjon-deltakelsen. Det er ingen betydelige forskjeller mellom deltakerbedriftene i de tre undergruppene A-C (se tabell 5.3).

Tabell 5.3. Deltakerbedriftenes viktigste marked de kommende tre årene

	Alle deltaker- bedrifter	Undergruppe A	Undergruppe B	Undergruppe C
Hovedsakelig det hjemlige markedet	26%	36%	12%	30%
Hovedsakelig det internasjonale markedet	15%	18%	18%	10%
Både det hjemlige og det internasjonale markedet	59%	46%	71%	60%
N	38	11	17	10

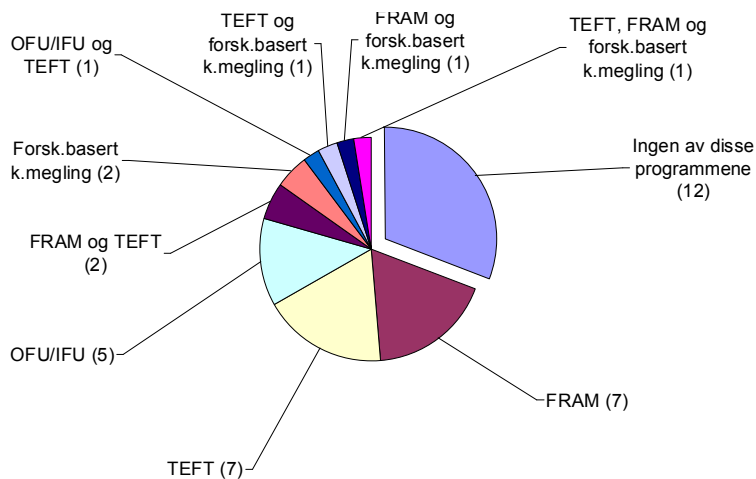
Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

Ser vi på deltakerbedriftenes forutgående anvendelse av ulike tilbud fra virkemiddelapparatet, ser vi at bedrifter som har deltatt i kompetanseutviklingsprogram og teknologiutviklingsprogram tidligere, er svært godt representert blant deltakerbedriftene i Internasjonal Innovasjon. Fem av bedriftene hadde tidligere deltatt i Kompetansemegling, mens åtte av dem tidligere hadde deltatt i OFU/IFU-kontrakter. Elleve av respondentene hadde deltatt i FRAM-program tidligere, mens tolv hadde deltatt i TEFT. Tolv av respondentene angir at de ikke har deltatt i noen av de fem tjenestetilbudene som er skissert, og føres opp som en egen kategori 'ingen opplysninger om deltakelse/ikke deltatt' (se figur 5.2).

Figur 5.2. Deltakerbedriftenes forutgående kontakter med virkemiddelapparatet

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =38)

Siden man i den innledende kartleggingen av mulige deltakerbedrifter tar utgangspunkt i virksomheter som allerede har vært i kontakt med virkemiddelapparatet, er det ikke overraskende at virksomheter som tidligere har deltatt i liknende bedriftsutviklingstiltak er sterkt representert. 3 av de 10 deltakerbedriftene som svarte på spørreundersøkelsen har ingen slik erfaringsbakgrunn tidligere, mens hver femte deltakerbedrift allerede hadde deltatt i *minst* to andre virkemidler/program før de deltok i et Internasjonal Innovasjon-prosjekt eller et beslektet konsept (se figur 5.3).

Figur 5.3. Deltakerbedriftenes tidligere erfaringer med virkemiddelapparatet
(antall bedrifter er oppgitt i parentes)

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =38)

Ser vi på hva slags bakgrunn respondentene til spørreundersøkelsen har hatt med hensyn til å ha benyttet seg av andre tilbud fra SND/Innovasjon Norge tidligere, ser vi at koplingen til samtidige, klart FoU-fremmende tiltak gradvis har blitt svakere. Mens de tidligste deltakerbedriftene kunne ha bakgrunn både fra deltakelse i Kompetansemegling og OFU/IFU, har deltakerbedriftene i de nyeste prosjektene kun egen erfaring fra deltakelse i TEFT og/eller FRAM. Siden TEFT, som også var et teknologiprogram, ble avsluttet i 2003 vil bedriftenes erfaring med dette tiltaket ligge noe tilbake i tid (se tabell 5.4).

Tabell 5.4. Deltakerbedriftenes tidligere anvendelse av tilbud fra Innovasjon Norge/Norges forskningsråd fordelt på undergrupper

<i>Undergruppe</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Ingen av disse tilbudene	3	5	4
FRAM	2	4	1
TEFT	1	1	4
OFU/IFU	1	4	
FRAM og TEFT	1		1
Forskningsbasert kompetansemegling	1	1	
OFU/IFU og TEFT	1		
TEFT og forskningsbasert komp.megling	1		
FRAM og forskningsbasert komp.megling		1	
TEFT, FRAM og forskningsbasert komp.megling		1	
N	11	17	10

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

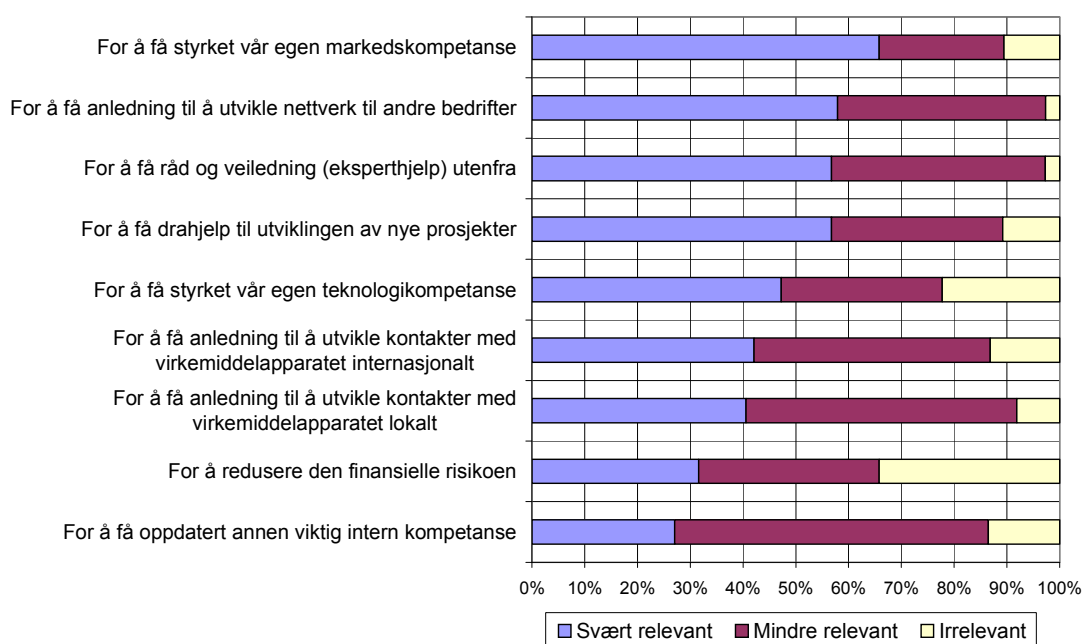
Dette kan indikere at det har skjedd en gradvis endring i rekrutteringen av deltakerbedrifter til nye Internasjonal Innovasjon-prosjekter, særlig konseptene som prioriterer internasjonali-seringsdimensjonen (undergruppe C). Koplingen til FRAM-nettverk har blitt noe tydeligere. Vi kan imidlertid ikke se bort fra at det vil være krevende å delta i et konsept som fordrer at det gjennomføres to utviklingsprosjekter parallelt. For mindre virksomheter vil det være en ubetinget fordel å ha tidligere prosjekterfaring, slik som man har kunnet opparbeide seg gjennom deltakelse i TEFT eller FRAM-programmet tidligere.

5.3. Bedriftenes forventninger til deltakelsen

Internasjonal Innovasjon er et bedriftsutviklingsprosjekt spesielt tilrettelagt for små og mellomstore bedrifter (med fra 15 til 50 ansatte). Konseptets mål er å fremme bedriftenes innovasjonsevne gjennom kompetanseoppbygging, markedsutvikling, teknologiutvikling og internasjonalisering.

Ser vi på deltakerbedriftenes motiver for å delta i Internasjonal Innovasjon, ser vi at konseptet treffer målgruppen godt. Respondentene i spørreundersøkelsen som har deltatt i Internasjonal Innovasjon eller beslektede konsepter har først og fremst gjort dette for å få styrket egen markedskompetanse, for å få anledning til å utvikle nettverk til andre bedrifter, for å få råd og veiledning utenfra, samt for å få drahjelp til å utvikle nye prosjekter (se figur 5.4):

Figur 5.4. Motiver for å delta i Internasjonal Innovasjon (alle deltakerbedrifter)



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =36-38)

Det er imidlertid noen systematiske forskjeller mellom ulike grupper deltakerbedrifter: de som har erfaring fra deltakelse i prosjekter finansiert av virkemiddelapparatet tidligere, og de deltakerbedriftene som ikke har slik erfaringsbakgrunn. Deltakerbedrifter som allerede har benyttet seg av liknende tjenester fra virkemiddelapparatet tidligere anga andre motiver som de viktigste for sin deltakelse i Internasjonal Innovasjon. Det viktigste motivet i denne gruppen var muligheten for å få drahjelp til utviklingen av nye prosjekter, fulgt av muligheten for å få styrket sin egen markedskompetanse. Først på tredje plass kom muligheten for ekspert hjelp utenfra. Det kan således se ut som om bedriftene med større erfaring fra kontakter med virkemiddelapparatet tilla relasjonelle samarbeidsmotiver mindre vekt enn de mer ”uerfarne” deltakerbedriftene.

Sammenligner vi motivene for å delta i Internasjonal Innovasjon mellom de tre ulike undergruppene vi har etablert tidligere, ser vi at motivene varierer noe (se tabell 5.5). Det mest påtakelige er at motivasjonen til bedrifter som bare har fokus på én utviklingsdimensjon (undergruppene A og C) synes å ha hatt sammenfallende motiver for sin deltakelse. Bedrifter som deltar i prosjekter under Internasjonal Innovasjon-konseptet (undergruppe B) synes å være motivert i sterkere grad ut fra et ønske om å utvikle innovasjonsevnen, enn å øke sin egen markedskompetanse.

Det kan synes overraskende at bedriftene som deltok i Innovasjon 2005-prosjekter, EMIM og i Innovasjon Bil (undergruppe A) tiller det å styrke egen markedskompetanse så stor vekt. Vi tilskriver dette at mange av disse bedriftene allerede var aktive internasjonalt da de gjennomførte sine utviklingsprosjekter, og at dette motivet springer ut fra et erkjent behov for å utvikle den egne markedskompetansen ytterligere.

Tabell 5.5. Rangering av bedriftenes motiver for å delta etter undergruppe

<i>Viktigste motiv per undergruppe</i>	<i>Undergruppe A (teknologiutvikling)</i>	<i>Undergruppe B (teknologiutvikling/ internasjonalisering)</i>	<i>Undergruppe C (internasjonalisering)</i>
1.	Styrke egen markedskompetanse	Få eksperthjelp utenfra	Styrke egen markedskompetanse
2.	Utvikle nettverk til andre bedrifter	Styrke egen teknologikompetanse	Utvikle nettverk til andre bedrifter
3.	Få drahjelp til nye prosjekter Få eksperthjelp utenfra	Utvikle nettverk til andre bedrifter	Få drahjelp til nye prosjekter
...
8.	Redusere finansiell risiko	Få kontakter med lokale virkemiddelaktører	Få oppdatert annen viktig intern kompetanse
9.	Få oppdatert annen viktig intern kompetanse	Få oppdatert annen viktig intern kompetanse	Redusere finansiell risiko
N	11	15-16	9-10

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =36-38)

Det er til nå bare gjennomført en ekstern evaluering av et Internasjonal Innovasjon-prosjekt. I Oslo Teknopol's evaluering av Internasjonal Innovasjon Oslofjord (et prosjekt i undergruppe B) var det risikoavlastning, pengestøtte, drahjelp for å utvikle nye prosjekter samt muligheten for å utvikle nettverk til så vel bedrifter som til virkemiddelapparatet som ble angitt som de viktigste motivene for å delta (Oslo Teknopol 2005).

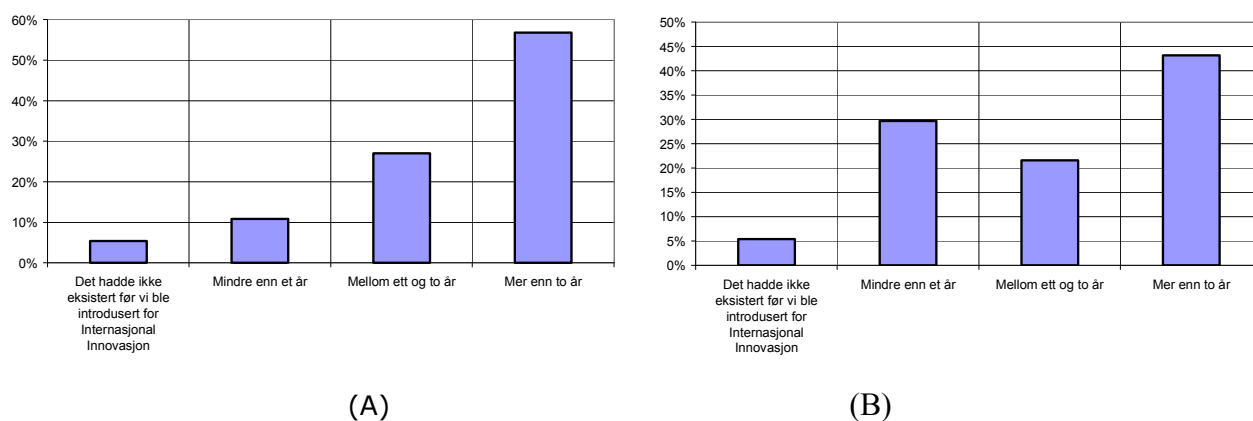
Dette er stort sett i samsvar med de resultatene vi finner i spørreundersøkelsen. Det viktigste avviket synes å være at pengestøtte og risikoavlastning synes å ha vært en mindre

framtreddende motivasjonsfaktor for deltakerbedriftene i Internasjonal Innovasjon-prosjekter generelt enn tilfellet var i prosjektet Internasjonal Innovasjon Oslofjord.

Vi har merket oss at ett av rekrutteringskriteriene for bedriftenes deltakelse i Internasjonal Innovasjon er at teknologiutviklingsprosjektet og internasjonaliseringsprosjektet skal være prosjekter som virksomhetene allerede har vurdert å sette i gang i lengre tid. Det kan noteres at i spørreundersøkelsen til deltakerbedrifter kom det fram at det både blant teknologiutviklingsprosjektene og internasjonaliseringsprosjektene var enkelte prosjekt som ble identifisert og initiert i og med den strategiske analysen som ble gjennomført i innledningsfasen av Internasjonal Innovasjon-prosjektene, og som altså ikke hadde eksistert før SINTEF og Innovasjon Norge tok kontakt med de potensielle deltakerbedriftene (se figur 5.5).

Utviklingsprosjektene modenheter var også varierende. For teknologiprojektene hadde idéene om disse prosjektene eksistert i mer enn to år i mer enn halvparten av deltakerbedriftene. Idéene om internasjonaliseringsprosjektene hadde i gjennomsnitt eksistert i noe kortere tid – to av tre slike prosjekter hadde eksistert i deltakerbedriftene i mindre enn to år:

Figur 5.5. ”Hvor lenge hadde ideen om (A) teknologiutviklingsprosjektet og (B) internasjonaliseringsprosjektet eksistert før deltakelsen i Internasjonal Innovasjon?”



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =37)

Gjennom deltakelsen i Internasjonal Innovasjon eller beslektede konsepter kan altså utviklingsidéer bli konkretisert og utforsket i egne utviklingsprosjekter.

5.4. Resultater av bedriftenes deltakelse

I presentasjonen av konseptet Internasjonal Innovasjon blir situasjonsanalysen løftet fram som et verktøy for å beskrive bedriftens nåsituasjon. Av spørreundersøkelsen går det fram at en av fire deltakerbedrifter (27%) tillta denne analysen stor eller særdeles stor nytte. Vi tilskriver denne lave andelen det faktum at svært mange av deltakerbedriftene allerede har erfaring fra deltakelse i andre bedriftsrettede virkemidler som fokuserer på strategisk ledelses- og kompetanseutvikling (FRAM, forskningsbasert kompetansemegling), og at denne tidlige eksponeringen på forhånd har bidratt til å fokusere strategiarbeidet i disse virksomhetene. Blant de virksomhetene som ikke hadde tidligere erfaringer fra å ha deltatt i programmer i virkemiddelapparatet, det være seg SND/Innovasjon Norge eller Norges forskningsråd, var nytteverdien av den strategiske analysen større. Halvparten av denne gruppen anga at den strategiske gjennomgangen i forkant var svært nyttig eller særdeles nyttig (de to mest positive svaralternativene, se tabell 5.6 for en samlet oversikt).

Tabell 5.6. Den strategiske analysens nytteverdi for deltakerbedriftene
(gjennomsnittscore hvor 1=uten betydning og 5=særdeles nyttig. %-andel som angir 4-5 i parentes)

<i>Deltakerbedrifter; undergruppe</i>	<i>Alle</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Viktigheten av den strategiske gjennomgangen	2,95 (27%)	2,73 (27%)	2,82 (12%)	3,44 (56%)
N	37	11	17	9

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

Flere av bedriftene kom inn på den innledende strategiske analysen i de spontane evalueringene de har levert fra ulike samlinger. En bedrift i undergruppe C har for eksempel angitt at *"Deltakerbedriftene må ha kartlagt sine egne svakheter på forhånd. Dette fordrer en god og klar situasjonsanalyse av bedriftene på forhånd, før utviklingsprosjektene settes i gang ... Denne typen strategiske gjennomganger (den innledende situasjonsanalysen av bedriftene) tar egentlig lengre tid enn det modulen i Internasjonal Innovasjon-konseptet legger opp til. En konsekvens av dette ... (kan være) ... at noen av deltakerbedriftene går inn i prosjektene med gamle strategier, noen går inn i prosjektene med reviderte strategier, mens atter andre ennå ikke vil ha ferdigutviklede strategier (når de starter utviklingsprosjektene sine i et Internasjonal Innovasjon-prosjekt) ... En konsekvens av dette kan bli at bedriftene (som deltar) går i utakt (seg i mellom) i prosjektperioden, med mindre strategigjennomgangen på forhånd gjøres mer omfattende enn det Internasjonal Innovasjon-konseptet i dag tillater – nå*

er den strategiske gjennomgangen egentlig bare en scanning innenfor begrensede områder i de prospektive deltakerbedriftene.”

Blant de virksomhetene som tidligere hadde deltatt i FRAM-programmet var det bare hver fjerde virksomhet som gjorde en negativ vurdering av nytten av den strategiske gjennomgangen i forkant (de to minst positive alternativene). Dette er en mer positiv vurdering enn for gjennomsnittet av deltakerbedriftene, og kan tas som en indikasjon på at FRAM-programmet skaper innsikter i strategisk ledelse som bedriftene kan operasjonalisere også i annet utviklingsarbeide, som Internasjonal Innovasjon.

De femten Internasjonal Innovasjon-prosjektene som er undersøkt, omfatter prosjekter hvor deltakerbedriftene har deltatt både med teknologiutviklingsprosjekter og/eller internasjonaliseringsprosjekter. Deltakerbedriftene har anvendt teknologiutviklingsprosjektet til ulike aktiviteter, slik som:

- å kartlegge alternative/konkurrerende løsninger
- å kartlegge muligheten for å kombinere ulike teknologiske løsninger
- å kartlegge dokumentasjonskrav for å kunne distribuere ny teknologi
- å kartlegge mulighetene for å introdusere kostnadseffektive lavteknologiløsninger i EEA-land
- pilotforsøk
- dokumentasjon av ny teknologi

Deltakerbedriftene har anvendt internasjonaliseringsprosjektet til aktiviteter som:

- forberedelse av virksomheten for internasjonalisering
- kartlegging av lover og forskrifter i andre land
- markedskartlegging
- rekruttering av salgsrepresentanter/agenter i nye markeder
- utredning av juridiske og økonomiske forhold knyttet til etablering av datterselskaper

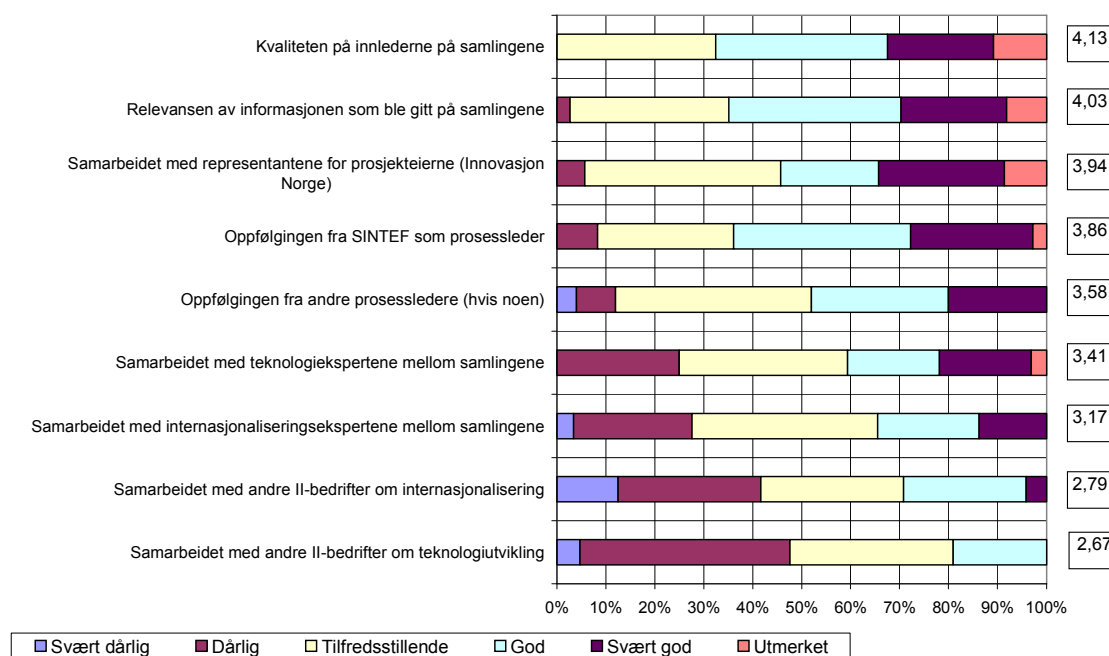
I spørreundersøkelsen ble deltakerbedriftene spurt om hvordan de vurderte den praktiske gjennomføringen av modulene og aktivitetene som utgjør Internasjonal Innovasjon-prosjektet. Av tilbakemeldingen fra bedriftene ser det ut som om samarbeidet med prosjekt- og prosessledelsen fungerer greit, og at det faglige innholdet på samlingene har vært tilfreds-

stillende. Betraktet som kompetansemeglingstiltak er dette betryggende for Internasjonal Innovasjon og lignende konsepter.

Det som utgjør en utfordring for bedriftene, er å utnytte relasjonene som etableres i flerbedriftsnettverkene på samlingene til også å videreutvikle disse mellom samlingene. Dette gjelder både samarbeidet med de ulike ekspertene, men også samarbeidet med og mellom andre bedrifter (se figur 5.6). Dette har imidlertid aldri vært et av de eksplisitte formålene ved å benytte flerbedriftsnettverk som arbeidsform.

Figur 5.6. Deltakerbedriftenes vurderinger av den praktiske gjennomføringen: moduler og aktiviteter

(Gjennomsnittscore til høyre i figuren (1=svært dårlig, 6=utmerket))

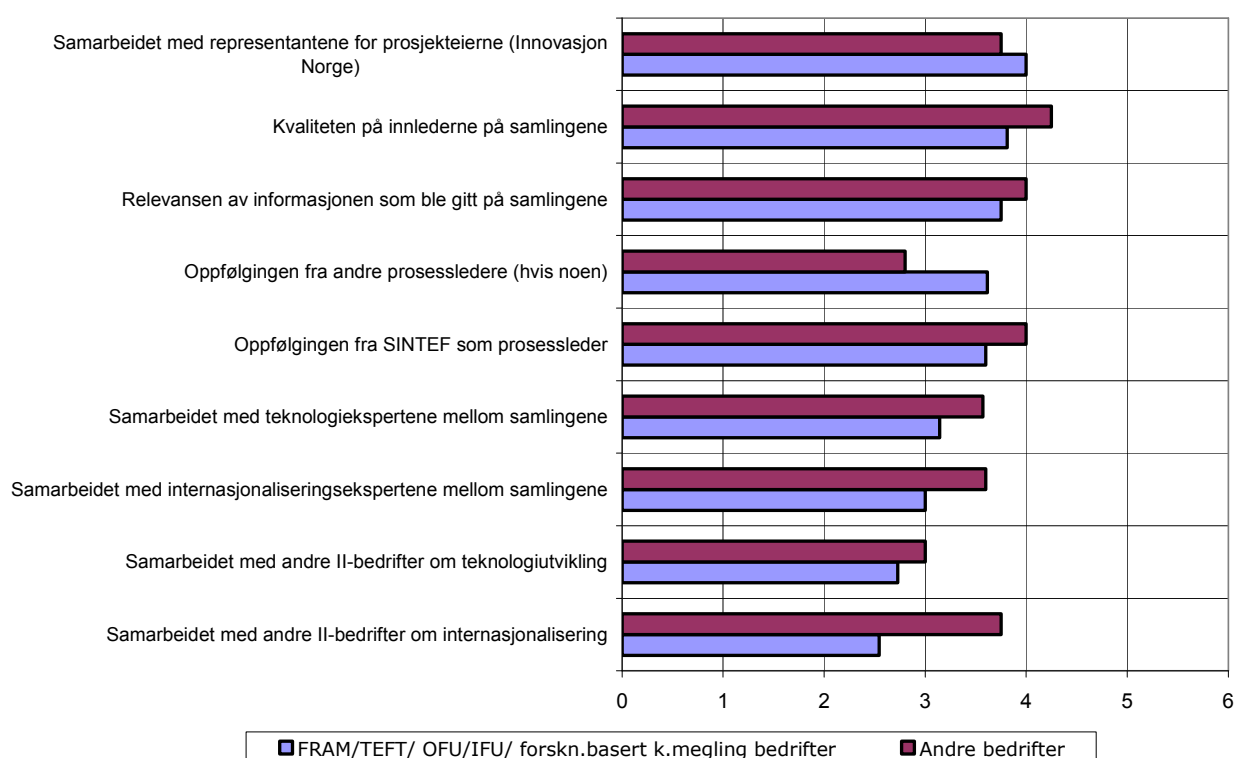


Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =34-38)

Som det framgår av figur 5.6 vurderes kvaliteten på innledeerne på samlingene og informasjonens relevans som mer enn god, mens den i snitt vurderes som tilfredsstillende for alle øvrige elementer med unntak av utviklingen av samarbeidet mellom bedriftene i de ulike utviklingsprosessene. Samarbeidet om internasjonalisering og teknologiutvikling henger imidlertid mye på de enkelte bedriftsdeltakerne, og er ikke elementer hvor en eventuell manglende oppfølging kan tilskrives prosjekt- eller prosessledelsen alene.

Det er egentlig ikke samarbeid om internasjonalisering som blir trukket fram som det vesentligste i og mellom samlingene. Ut fra evalueringene av ulike samlinger vi har hatt tilgang til, kan vi lese at det for gjennomføringen av internasjonaliseringsprosjektene har vært ”spesielt verdifullt å få kunnskaper og bli kjent med bedrifter som er i en liknende situasjon som en selv”, særlig når internasjonaliseringsprosessen er i sin spede begynnelse (fra deltakerevaluering av en samling i et prosjekt i undergruppe B).

Figur 5.7. Vurdering av den praktiske gjennomføringen – erfarne deltakerbedrifter vs. deltakerbedrifter uten relatert virkemidlererfaring tidligere
(gjennomsnittscore hvor 1=svært dårlig og 6=utmerket)



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =34-38)

Også i vurderingene av den praktiske gjennomføringen ble det gjennomført en sammenligning mellom relativt uerfarne deltakerbedrifter og de mer erfarne deltakerbedriftene som tidligere hadde deltatt i TEFT, FRAM, IFU/OFU og/eller Kompetansemegling. Ut fra de svarene som er mottatt på spørreundersøkelsen, framgår det at de mindre erfarne deltakerbedriftene gjennomgående gir en mer positiv vurdering av de ulike modulene og aktivitetene enn deltakerbedrifter som har erfaring fra andre virkemidler og bedriftsutviklingsprogram tidligere. Det er bare gjennomføringen av det praktiske samarbeidet med prosjekt- og prosjektledere (andre enn SINTEF) som vurderes høyere av erfarne deltakerbedrifter enn

bedrifter som ikke har tilsvarende erfaringer fra tidligere. I figur 5.7 er vurderingene av ulike dimensjoner ved den praktiske gjennomføringen basert på svar fra 5-12 deltakerbedrifter i gruppen uten relatert virkemiddelerfaring tidligere, og på svar fra 15-26 deltakerbedrifter i gruppen med relatert virkemiddelerfaring tidligere.

Det er gjennomgående bedrifter fra prosjekter i undergruppe C (prosjekter med fokus på internasjonaliseringsdimensjonen) som er mest tilfredse med gjennomføringen av prosjektene. Bedriftene som har deltatt i de klassiske Internasjonal Innovasjon-prosjektene (undergruppe B) er stort sett mindre fornøyd med gjennomføringen langs alle dimensjoner, både med hensyn til oppfølging og samarbeid med andre bedrifter underveis (se tabell 5.7):

Tabell 5.7. Vurdering av den praktiske gjennomføringen – deltakerbedrifter fordelt på undergrupper

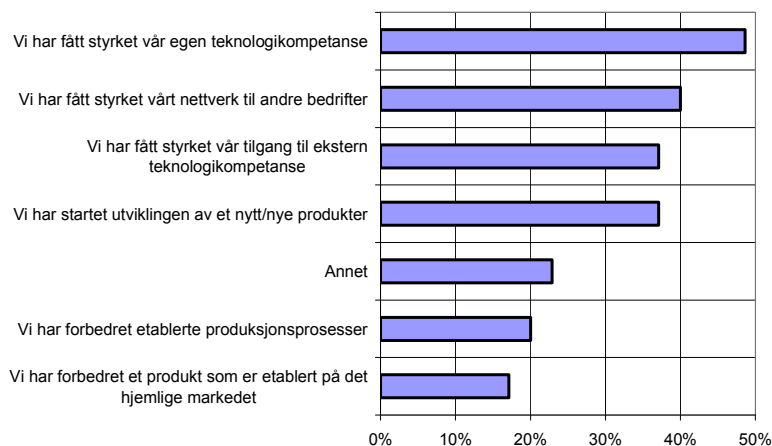
(gjennomsnittscore hvor 1=svært dårlig og 6=utmerket)

	<i>Alle</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Kvaliteten på innleiderne	4,13	4,09	4,00	4,40
Relevansen av informasjonen som ble gitt på samlingene	4,03	3,91	3,82	4,50
Samarbeidet med Innovasjon Norge	3,94	4,10	3,56	4,40
Oppfølgingen fra SINTEF som prosessleder	3,86	3,81	3,53	4,63
Oppfølgingen fra andre prosessledere (hvis noen)	3,58	2,88	3,73	4,14
Samarbeidet med teknologiekspertene mellom samlingene	3,41	3,36	3,13	4,40
Samarbeidet med internasjonaliseringsekspertene mellom samlingene	3,17	3,56	2,50	3,75
Samarbeidet med andre Internasjonal Innovasjon-bedrifter om internasjonalisering	2,79	2,63	2,22	3,71
Samarbeidet med andre Internasjonal Innovasjon-bedrifter om teknologiutvikling	2,67	2,57	2,22	3,60
N	34- 38	8-11	14- 17	7-10

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N=34-38)

For deltakerbedriftene vil det være av interesse å undersøke om måloppnåelsen har vært ulik for bedrifter som har deltatt i ulike typer prosjekter. Generelt er det å ha fått styrket den egne teknologikompetansen som har vært den vanligste måloppnåelsen i teknologiutviklingsprosjektene. Det er imidlertid ingen av de mindre virkemiddelerfarne bedriftene som har forbedret et produkt som er etablert på hjemmemarkedet. De har også i noe mindre grad fått styrket nettverket til andre bedrifter, selv om dette i utgangspunktet var den viktigste motivasjonen for disse bedriftene for å delta, og det også er denne gruppen som var mest fornøyd med nettverks- og samarbeidselementene i gjennomføringen av Internasjonal Innovasjon-prosjektet (se figur 5.8).

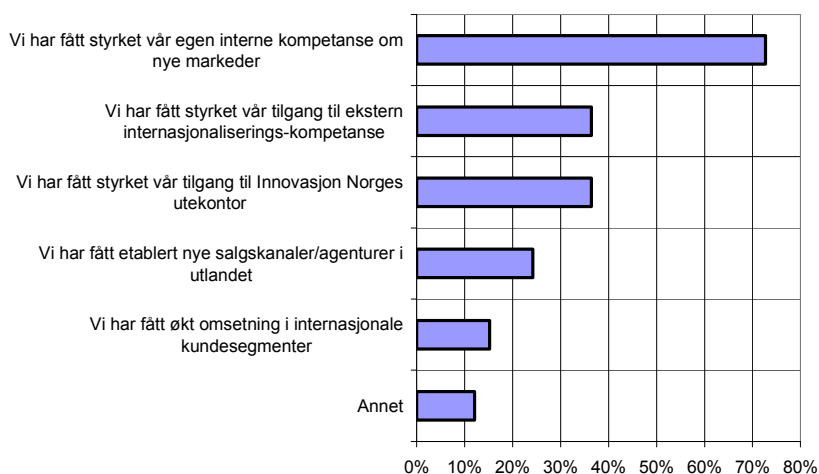
Figur 5.8. "Hva har din bedrift oppnådd ved å gjennomføre et teknologiutviklingsprosjekt?"
(alle deltakerbedriftene)



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N = 35)

Også for internasjonaliseringsprosjektene er det noen ulikheter mellom de tre gruppene deltakerbedrifter. I alle gruppene er det styrkingen av den interne kompetansen om nye markeder som trekkes fram som det viktigste resultatet, og da særlig blant deltakerbedriftene som også har hatt kontakt med virkemiddelapparatet tidligere (se figur 5.9).

Figur 5.9. "Hva har din bedrift oppnådd ved å gjennomføre et internasjonaliseringsprosjekt?"
(alle deltakerbedriftene)



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N = 33)

Denne mindre erfarne gruppen deltakerbedrifter opplyste i noe større grad at den styrkede tilgangen til Innovasjon Norges utekontorer for dem var et viktig resultat av

internasjonaliseringsprosjektet. Dette kan antyde at kunnskapen om virkemiddelapparatets tilbud var mindre i utgangspunktet i denne gruppen.

Ut fra prosjektrapportene er det gjennomgående at deltakerbedriftene sier seg fornøyde med resultatet av internasjonaliseringsprosjektene fordi de ”*har kommet i gang*” og har fått opprettet et internasjonaliseringsnettverk eller kontaktpunkt som første fase i en internasjonaliseringsprosess (fra sluttrapporten i et prosjekt i undergruppe B). En tilleggs-effekt av disse prosjektene er også det at bedriftene til en viss grad er blitt bevisstgjort i forhold til problemstillinger og prosesser knyttet til internasjonalisering.

Et sentralt element i presentasjonen av prospektet for Internasjonal Innovasjon overfor potensielle deltakerbedrifter har vært muligheten for å kunne videreføre utviklingsarbeidet innenfor rammen av andre deler av virkemiddelapparatet. En del av spørsmålene i spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene dreide seg om ulike sider av videreføringsarbeidet, blant annet i hvilken form og på hvilken måte virkemiddelapparatet og konseptoperatørene har deltatt i dette oppfølgingsarbeidet der hvor videreføringsaktiviteter har funnet sted.

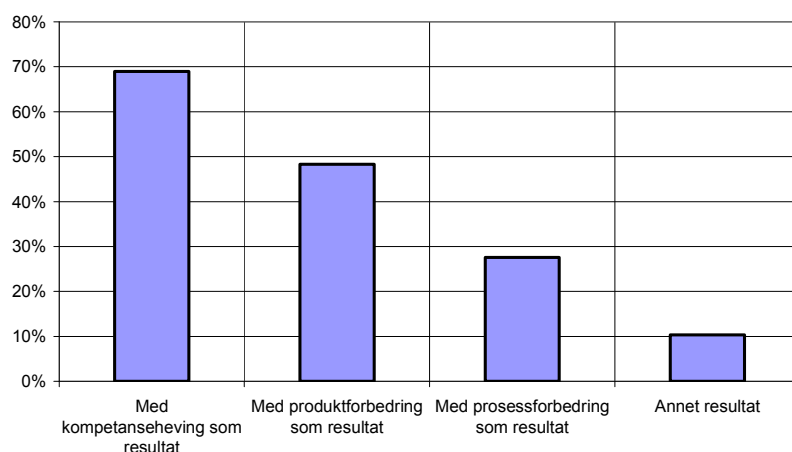
I spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene kom det fram at det er svært vanlig at teknologi-prosjektet videreføres på en eller annen måte, mens bare hver annen deltakerbedrift foreløpig angir å ha videreført internasjonaliseringsprosjektet (se tabell 5.8).

Tabell 5.8. Prosentandel av deltakerbedriftene som har videreført/videreutviklet henholdsvis teknologi- og/eller internasjonaliseringsprosjektet, fordelt på undergrupper

	<i>Alle</i>	<i>Undergruppe A</i>	<i>Undergruppe B</i>	<i>Undergruppe C</i>
Teknologiprojektet	74%	82%	71%	40%
Internasjonaliseringsprosjektet	46%	27%	41%	60%
N	34	11	13	10

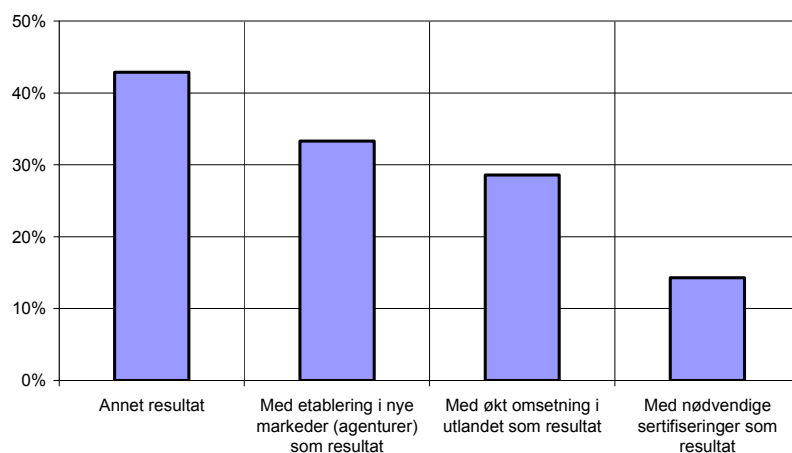
Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =34)

Videreføringen av teknologiutviklingsprosjektet har i mer enn to av tre tilfeller resultert i ytterligere intern kompetanseheving i bedriften (se figur 5.10). For halvparten av respondentene har videreutviklingsarbeidet også ført til produkt forbedringer.

Figur 5.10. ”Med hvilket resultat er teknologiprojektet videreutviklet?”

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =29)

Andre observasjoner fra videreutviklingen av teknologiprojektet var bl.a. at høye kostnader har hindret nye produkter fra å bli introdusert til markedet.

Figur 5.11. ”Med hvilket resultat er internasjonaliseringsprosjektet videreutviklet?”

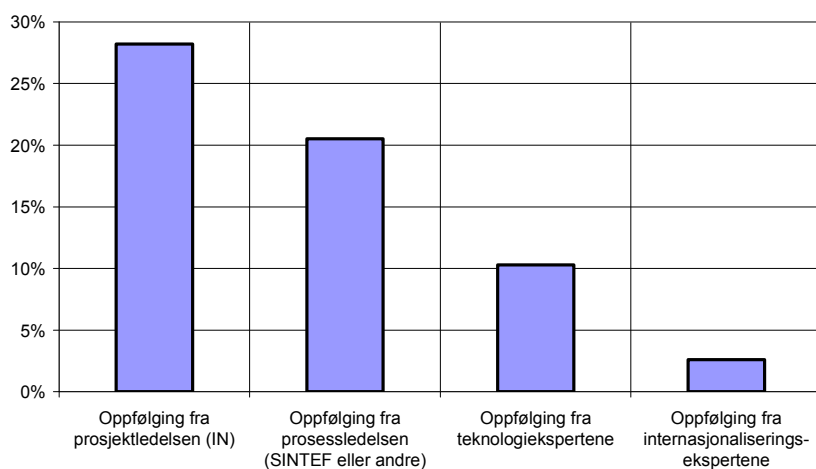
Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =21)

I videreutviklingen av internasjonaliseringsprosjektene er de direkte kommersielle resultatene i mindretall (se figur 5.11). Det er andre resultater som opplyses å ha kommet fram etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon, så som etablering av uformelle kontakter ute, start av markedsføring av produkter i utlandet og samtaler om lisensiering. Det samlede antallet deltakerbedrifter som har angitt eller beskrevet resultater av videreutviklingsarbeidet er imidlertid svært lavt – knapt halvparten av respondentene besvarte dette spørsmålet. I andre sammenhenger har det framkommet at deltakerbedriftene er skeptiske til å angi effekter av

internasjonaliseringsprosjektet relativt kort tid etter at utviklingsarbeidet er avsluttet. Dette kan forklare noe av den manglende responsen på akkurat dette spørsmålet.

Med hensyn til oppfølgingen fra Innovasjon Norge, SINTEF og/eller de eksterne ekspertene er det prosjekt- og prosesslederne (Innovasjon Norge og SINTEF) som har vært de mest aktive. Oppfølgingen fra teknologi- og internasjonaliseringseksperter har i ettertid vært svært begrenset (se figur 5.12). Deltakerbedrifter fra alle tre undergrupper melder om at de senere har fått oppfølging fra Innovasjon Norge. Oppfølgingen fra teknologiekspertene har kommet bedrifter i undergruppene A og B til gode, mens internasjonaliseringseksperter har fulgt opp virksomheter som har deltatt i prosjekter i undergruppe C. I og med at det er deltakerbedriftene selv som nominerer sine teknologi- og internasjonaliseringseksperter er det ikke gitt at internasjonaliseringseksperter som deltakerbedriftene her beskriver er synonyme med representanter for Innovasjon Norges utenlandskontor.

Figur 5.12. Andel av deltakerbedriftene som har mottatt oppfølging etter at Internasjonal Innovasjon-prosjektet formelt var avsluttet



Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =38)

Med hensyn til oppfølgingen av fra Innovasjon Norge, SINTEF og/eller de eksterne ekspertene i etterkant av Internasjonal Innovasjon-prosjektet er det ingen av deltakerbedriftene som angir at denne oppfølgingen har vært av avgjørende betydning (score 6). Mer enn hver femte deltakerbedrift som har fått slik oppfølging angir at oppfølgingen fra Innovasjon Norge og/eller SINTEF har vært viktig (score 4) eller svært viktig (score 5) (se tabell 5.9). Deltakelsen i Internasjonal Innovasjon eller beslektede konsepter har hatt særlig stor betydning for det senere internasjonaliseringsarbeidet i deltakerbedriftene.

Internasjonaliseringsprosjektene har vært særlig betydelige som en første inngang til et bredere markedsarbeid i deltakerbedriftene.

Tabell 5.9. Internasjonal Innovasjon sin betydning for utviklingsarbeidet i bedriften i etterkant av prosjektet

(rangert etter gjennomsnittscore på skala fra 1 (uten betydning) til 6 (avgjørende), %-andel som angir 4-6 (viktig, svært viktig, avgjørende) i parentes)

<i>Deltakerbedrifter; undergruppe</i>	<i>Alle</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Internasjonaliseringsarbeidet i etterkant	2,81 (32%)	3,10 (50%)	2,13 (0%)	3,5 (60%)
Teknologiutviklingsarbeidet i etterkant	2,70 (21%)	3,09 (36%)	2,5 (13%)	2,56 (22%)
N	37	10-11	16	9-10

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

I forbindelse med den videre oppfølgingen fra Innovasjon Norge har nesten to av tre deltakerbedrifter tatt kontakt med sitt eget distriktskontor i samband med teknologiutviklingsarbeidet etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon. Mer enn 60% av bedriftene som svarte på spørreundersøkelsen, opplyste at de også hadde fått bistand fra distriktskontorene i forbindelse med eller etter denne deltakelsen (se tabell 5.10).

Tabell 5.10. Innovasjon Norge sin teknologibistand til virksomhetene i samband med Internasjonal Innovasjon

	Ja	Nei
Vi tok <i>selv kontakt</i> med distriktskontoret i forbindelse med eller etter denne deltagelsen	65%	35%
Distriktskontoret <i>kontaktet oss</i> i forbindelse med eller etter denne deltakelsen	37%	63%
Vi <i>har fått bistand</i> fra distriktskontoret i forbindelse med eller etter denne deltakelsen	61%	39%

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N=37)

I internasjonaliseringsarbeidet i virksomhetene har det vært mindre naturlig å hente bistand fra Innovasjon Norges utekontorer. Her har bedriftene kunne hente bistand fra de internasjonaliseringseksperter de selv har nominert og til dels har kjent til på forhånd, og som ikke nødvendigvis har vært tilknyttet noen av Innovasjon Norges utenlandskontorer. Bare noe over hver femte deltakerbedrift anga at de hadde fått bistand fra eller støtte fra utekontorene i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon (se tabell 5.11). Siden kompetanseoppbyggingen i deltakerbedriftene har vært knyttet likeså mye til

erfaringsoverføring som ren informasjonsinnhenting, har det vært lettere å komplementere denne med bistand fra eksterne markeds konsulenter eller fra andre bedrifter.

Tabell 5.11. Innovasjon Norge sin internasjonaliseringsbistand til virksomhetene i samband med Internasjonal Innovasjon

	Ja	Nei
Vi har <i>selv tatt kontakt</i> med Innovasjon Norges utekontor i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon	17%	83%
Vi har <i>selv blitt kontaktet</i> av Innovasjon Norges utekontor i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon	21%	79%
Vi har <i>fått bistand fra eller støtte fra</i> Innovasjon Norges utekontor i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon	31%	69%

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse (N =37)

5.5. Addisjonalitet

En vesentlig vurdering i evalueringen er om bedriftenes deltakelse i flerbedriftsnettverk har hatt noen betydning for gjennomføringen av utviklingsarbeidet i bedriftene. Vår undersøkelse viser at det er liten forskjell mellom de to ulike utviklingsprosjektene når det gjelder i hvilke grad involvering i Internasjonal Innovasjon har vært avgjørende for gjennomføringen. For både teknologiprojektene og internasjonaliseringsprosjektene oppgir i overkant av en tredjedel høy addisjonalitet, dvs. at involveringen i Internasjonal Innovasjon var avgjørende for gjennomføringen (se tabell 5.12).

Tabell 5.12. Merverdien av Internasjonal Innovasjon i de to utviklingsprosjektene

	Teknologi-prosjektene	Internasjonaliserings-prosjektene
Lav addisjonalitet: Prosjektet ville ha blitt gjennomført uten noen endring	35%	20%
Middels addisjonalitet: Prosjektet ville ha blitt gjennomført på et senere tidspunkt eller i mindre omfang	30%	40%
Høy addisjonalitet: Prosjektet ville ha blitt gjennomført på et senere tidspunkt og i mindre omfang, eller det ville overhodet ikke ha blitt gjennomført	35%	40%
I alt	100%	100%
N	36	29

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

For internasjonaliseringsprosjektet er det 20% av prosjektene som ikke ville ha blitt gjennomført *overhodet* uten støtten fra Internasjonal Innovasjon (halvparten av de 40% som er angitt i kategorien med høy addisjonalitet i tab. 5.12), mens en like stor andel av prosjektene følgelig ville ha blitt gjennomført *både* senere *og* i mindre omfang. Dette er på nivå med addisjonaliteten i offentlige og industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (OFU/IFU), som også nylig er evaluert (ECON 2007).

For teknologiutviklingsprosjektene del angir 8% av deltakerbedriftene at prosjektene deres ikke ville ha blitt gjennomført overhodet uten støtten fra Internasjonal Innovasjon. 27% av bedriftene angir at teknologiutviklingsprosjektene ville ha blitt gjennomført både senere og i mindre omfang. Til sammen gir dette at 35% av teknologiutviklingsprosjektene hadde høy addisjonalitet.

I Innovasjon Norges kundeffektundersøkelser betegnes disse to siste kategoriene som kategorier med høy addisjonalitet. I kundeffektundersøkelsene for perioden 2000-2004 oppgir mellom 30 og 50% av bedriftene som har fått støtte fra Innovasjon Norge (SND) at støtten har høy addisjonalitet (Madsen og Brastad 2004). Mot en slik bakgrunn er addisjonaliteten i begge de to typene utviklingsprosjekter (internasjonalisering og teknologiutvikling) tilfredsstillende. En del av forklaringen til at en relativt stor andel av teknologiutviklingsprosjektene har lav addisjonalitet (mer enn hvert tredje utviklingsprosjekt, 35%), kan være at mange av deltakerbedriftene har tidligere erfaringer fra deltakelse i andre teknologiutviklings- og kompetansehevingsprogram som støttes av Innovasjon Norge og/eller Norges forskningsråd, og at det initiale teknologiutviklingsarbeidet har mottatt støtte i tidligere faser hvor merverdien av den offentlige støtten kan ha vært høyere. Internasjonal Innovasjon kan dermed være et videreføringstilbud hvor grensenytten av det teknologiske utviklingsarbeidet framstår som noe lavere. Dette er imidlertid en hypotese vi ikke har hatt anledning til å utforske videre i bedriftsundersøkelsen.

Har det en egen merverdi at de to utviklingsforløpene gjennomføres parallelt innenfor samme utviklingskonsept? Det har vært opp til deltakerbedriftene å fordele de interne ressursene mellom de to utviklingsprosjektene, og fordelingen kan like gjerne være 50-50 som 90-10. I de sluttrapportene fra Internasjonal Innovasjon-prosjekter som foreligger, og som angir noe om den interne ressursfordelingen mellom de to utviklingsprosjektene, framgår det at det stort

sett har vært avsatt større interne ressurser i bedriftene til teknologiutviklingsprosjektet enn til internasjonaliseringsprosjektet.

Selv om bedriftenes to utviklingsprosjekter har vært komplementære, er det bare en liten andel av deltakerbedriftene som angir at de har opplevd synergier ved gjennomføringen av utviklingsprosjektene. Halvparten av respondentene i spørreundersøkelsen mente at synergispørsmålet ikke var en relevant problemstilling for dem overhodet. Blant den øvrige halvparten av deltakerbedriftene oppga en av fire at de hadde opplevd synergier ved å kunne gjennomføre teknologiutviklingen og kompetanseutviklingen på internasjonaliseringsområdet parallelt.

5.6. En samlet vurdering av bedriftenes erfaringer med Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter

I vurderingen av om deltakelsen i Internasjonal Innovasjon har vært en positiv erfaring for bedriften deler bedriftene som svarte på spørreundersøkelsen, seg i tre like store grupper. En tredjedel av virksomhetene betegnet erfaringen som svakt negativ, en tredjedel var mer eller mindre nøytral i sin samlede vurdering, mens en tredjedel av bedriftene ga en samlet positiv sluttvurdering. Ulikhetene i svarene fra respondentene i de tre ulike undergruppene er heller ikke særlig stor, selv om det er et gjennomgående trekk at bedrifter i undergruppe B (de ”klassiske” Internasjonal Innovasjon-prosjektene) gir noe mindre positive helhetsvurderinger (se tabell 5.13):

Tabell 5.13. Deltakerbedriftenes tilslutning til utsagn om utviklingsarbeidet (gjennomsnittscore hvor 1=helt uenig, 5=helt enig, %-andel som angir 4-5 i parentes).

	<i>Alle</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
”Resultatene fra deltakelsen har svart til forventningene sett i forhold til tidsbruk og egenandel for bedriften”	2,95 (27%)	3 (36%)	2,77 (18%)	3,2 (30%)
”Internasjonal Innovasjon har vært en positiv erfaring for bedriften”	2,97 (30%)	2,9 (30%)	2,82 (24%)	3,3 (40%)
N	37-38	11	16-17	10

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

Det er svært sterk samvariasjon i måten deltakerbedriften vurderer de to utsagnene i tabellen over. Når deltakerbedriftene ble spurt om resultatene fra deltakelsen hadde svart til

forventningene fordelte svarene seg omtrent på samme måte, men med en noe mindre negativ sluttvurdering. Den stort sett positive vurderingen av utviklingsarbeidet gjør at 3 av 5 deltakerbedrifter angir at det er overveiende sannsynlig at de ville ha deltatt i et tilsvarende samarbeidskonsept som Internasjonal Innovasjon om de fikk et slik tilbud om igjen (se tabell 5.14). Det synes imidlertid som om bedriftene foretrekker å delta i flerbedrifts-nettverk/-prosjekter hvor det fokuseres på ett utviklingsforløp (undergruppene A og C).

Tabell 5.14. "Hvor sannsynlig er det at bedriften i fremtiden ville ha deltatt i et tilsvarende samarbeidskonsept som Internasjonal Innovasjon?"

(gjennomsnittscore hvor 1=svært lite sannsynlig og 5=svært sannsynlig, %-andel som angir 4-5 i parentes)

	<i>Alle</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
"Hvor sannsynlig er det at bedriften i fremtiden ville ha deltatt i et tilsvarende samarbeidskonsept som Internasjonal Innovasjon?"	3,41 (49%)	3,27 (55%)	3,12 (38%)	3,7 (60%)
N	37	11	16	10

Kilde: Nordregios spørreundersøkelse

Deltakerbedriftenes egne forslag til forbedringer av konseptet Internasjonal Innovasjon avdekker et sterkt ønske om mer skreddersøm og bedre oppfølging fra ekspertene underveis. Forslagene er framkommet både i spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene, men også som deltakernes spontane tilbakemeldinger i samband med evalueringer av samlingene i enkelte av Internasjonal Innovasjon-prosjektene. Disse tilbakemeldingene er summarisk gjengitt i sluttrapportene fra prosjektene.

Våre data viser at større ressurser til intern prosjektledelse er et savn blant enkelte. Et gjennomgående ønske fra bedriftenes side har hele tiden vært å legge mest mulig til rette for gruppearbeid, diskusjon og deling av erfaring mellom bedriftene. Spesielt i internasjonaliseringsprosjektene blir det angitt som spesielt verdifullt å få kunnskap og bli kjent med bedrifter som er i en liknende situasjon som en selv. Deltakerbedriftene ønsker å kunne lære mer av positive og negative erfaringer andre bedrifter har hatt selv. Også i forhold til bidragene fra utekontorene på samlingene har det vært ønske om å sette fokus på praktiske erfaringer fra utekontorenes egen virksomhet, og ikke bare på generelle orienteringer om virkemiddelapparatets tilbud og tjenester.

En av deltakerbedriftene peker på verdien av å kunne ha en nasjonal strategi ved rekrutteringen av bedrifter, for på den måten å finne fram til deltakerbedrifter som har mer sammenfallende ambisjoner og produkter. Den avgjørende betydningen sammensetningen av

bedrifter har for utfallet av det enkelte Internasjonal Innovasjon-prosjektet er noe flere av deltakerbedriftene angir som svært viktig.

I spørreundersøkelsen til deltakerbedriftene var det lagt inn et åpent spørsmål hvor respondentene kunne komme med forslag til forbedringer av konseptet Internasjonal Innovasjon eller beslektede konsepter. Halvparten av respondentene fra undergruppe B hadde forbedringsforslag, mens mindre enn 30% av deltakerbedriftene fra undergruppene A og C hadde forslag til forbedringer. Dette kan tas som en indikasjon på at det er mer krevende å gjennomføre to likeverdige utviklingsprosjekter samtidig enn å gjennomføre utviklingsprosjekter med fokus bare på en utviklingsdimensjon (innovasjon eller markedsutvikling). Forbedringsforslagene illustrerer dette.

Fra bedriftene som hadde deltatt i prosjekter med fokus på teknologiutvikling (undergruppe A) var forbedringsforslagene blant annet:

- å gjennomføre oppfølgingsmøter/erfaringsgruppemøter etter at prosjektene var gjennomført
- å skreddersy prosjektene i større grad, med en prosjektleder som var engasjert på heltid
- å koordinere bidragene fra prosjektledere/innovasjonsfadderne bedre.

Fra bedriftene som hadde deltatt i prosjekter med to balanserte utviklingsprosjekter (undergruppe B) gikk forbedringsforslagene blant annet på:

- å legge flere ressurser inn i utviklingsprosjektene, både fra bedriftene selv og fra virkemiddelaktørene
- å ha et mer aktivt støtteapparat overfor de minste deltakerbedriftene.

Fra bedriftene som hadde deltatt i prosjekter med en mer eksplisitt internasjonaliseringsdimensjon (undergruppe C) var forbedringsforslagene blant annet

- å ha en mer forberedt utviklingsprosess i bedriftene på forhånd
- å sikre en bedre faglig kopling mellom deltakerbedriftene
- å etablere en nasjonal strategi for å skape flerbedriftsnettverk/rekruttere bedrifter som har sammenfallende produkter eller markedsambisjoner

Kapittel 6. Oppsummerende diskusjon

6.1. Innledning

En vanlig definisjon på internasjonalisering er den som Beamish (1990, s. 77) har angitt. Her defineres internasjonalisering som ” *...the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries. With this definition a company can be said to have started its internationalization process long before internationalization business transactions take place.*”

Internasjonaliseringslitteraturen var i lang tid dominert av stegvise modeller, hvor det ble antatt at virksomhetenes internasjonalisering går gjennom ulike steg hvor bedriften gradvis blir mer og mer dedikerte i sine internasjonale aktiviteter. Modellene er sterkt koplet til teorier om strategisk ledelse, og aktivitetsinnholdet i konseptet Internasjonal Innovasjon signaliserer at det er slike modeller som har ligget til grunn også for denne konseptutviklingen. Beamish sin definisjon av internasjonalisering beskriver det stegvise internasjonaliseringsforløpet, hvor bevisst kompetanseoppbygging på hjemmebane blir det første steget ut i en gradvis internasjonaliserings- eller globaliseringsprosess.

Det siste tiåret har det kommet undersøkelser som tyder på at den stegvise internasjonaliseringsmodellen (Havnes 2003) ikke passer for å beskrive internasjonaliseringsforløpet i en rekke små og mellomstore bedrifter. En stor andel av disse bedriftene som er internasjonalt aktive har fulgt et mer tilfeldig, diskontinuerlig utviklingsforløp som ikke passer med den stegvise modellen. Disse mer entreprenørielle modellene åpner for en mer aggressiv læringsstrategi i bedriftene (Chetty og Campbell-Hunt 2002), en atferd som kjennetegner små og mellomstore bedrifter som faller under fellesbetegnelsen ”born globals” (se del I, kap.2).

6.2. Overordnede observasjoner

Katwalo (2006) peker på at kunnskap og kompetanse om internasjonalisering er noe som vil utvikle seg gradvis i små og mellomstore bedrifter. Kompetansenivået utvikler seg gradvis, fra nybegynnernivå til ”verdensmesternivå”:

- Import/eksportaktiviteter: nybegynner
- Etablering av agenturer: avanserte nybegynner
- Internasjonale samarbeidsavtaler: avansert
- Joint ventures: ekspert
- Produksjon i utlandet: ”verdensmester”

De internasjonaliseringsaktivitetene og kompetansetilførselen som har kjennetegnet deltakerbedriftenes internasjonaliseringsprosjekter i Internasjonal Innovasjon så langt har for en stor del ligget på nybegynner og avansert nybegynnernivå.

Generelt ser utviklingen av internasjonaliseringsdimensjonen i Internasjonal Innovasjon eller beslektede konsepter ut til å være begynnelsen på en lengre utviklingsprosess i deltakerbedriftene. Internasjonalisering betraktes som en komplisert, tidkrevende og langsiktig prosess som ikke kan slutføres i løpet av en prosjektperiode på 15-18 måneder. I stedet har prosjektet og samlingene gitt innblikk i hva slags muligheter som kan finnes på andre markeder, og hvordan bedriftene kan arbeide videre for å nærme seg markeder i andre land. Et direkte resultat har vært at bedriftene har fått et kompetanseløft. Det er en klar trend at internasjonaliseringsdimensjonen har vokst seg gradvis sterkere i de prosjektene som er avsluttet i perioden 2005 til 2007.

I de første prosjektene (undergruppe A) var det fokus på internasjonalt samarbeid, teknologi-overføring og nettverksbygging. Bedriftene var stort sett fornøyd med samlingene og med de presentasjonene som de ble forevist der. Punkter som internasjonalisering ved hjelp av IRC-nettverket, internasjonalisering med bistand fra Norges Eksportråd og presentasjoner av praktiske eksporterfaringer var blant punktene som kunne finnes på programmet for samlingene. En kommentar fra flere av deltakerbedriftene i disse prosjektene var at internasjonaliseringsdimensjonen noe for ensidig ble knyttet til markedsføringsinnsatser.

Noe som særpreget de første prosjektene var at prosjektene omfattet bedrifter både med lang og kortere internasjonal erfaring. En kommentar fra bedriftene var at denne ulikheten kunne være problematisk, og at det ville være ønskelig at man i framtidige prosjekter ”tilpasset informasjonen til foretakenes [egen] rytme og situasjon”.

I de blandede prosjektene (de ”klassiske” Internasjonal Innovasjon-prosjektene i undergruppe B) har internasjonaliseringsdimensjonen blitt utdypet videre. Det har ikke bare blitt gjennomført presentasjoner om markedsforhold og markedsutviklingen internasjonalt, men også om kulturelle utfordringer knyttet til internasjonaliseringsprosessen. Bedriftene har gjennomgående vært mindre konkrete om hvilke umiddelbare effekter de ser av internasjonaliseringsprosjektet sitt enn det de har vært angående teknologiprojektet. Internasjonaliseringsdimensjonen har først og fremst gitt avkastning i form av å kunne etablere en første kontakt med nye markeder og kunder. Bedriftene har stort sett vært fornøyd med den kontakten og den informasjonen de har fått fra Innovasjon Norges utekontorer. Samlingene hadde stadig et relativt sterkt fokus på eksportmarkedsføring, og kontaktene med IRC-nettverkene har delvis blitt anvendt i denne fasen.

I de seneste prosjektene (undergruppe C) har man lagt vekt på å utdype informasjonen om eksportmarkedene, kulturforståelse og Innovasjon Norges utekontorer på samlingene. Det har blitt lagt vekt på å bedre bedriftenes forståelse for hvilke risikoer som er knyttet til internasjonaliseringsprosessen, og på å veilede foretakene om hvor man kan få veiledning.

Internasjonal Innovasjon og lignende konsepter retter seg mot små og mellomstore bedrifter som i forskningslitteraturen har fått fellesbetegnelsen ”gradual globals”. De kritiske suksessfaktorene for dette tilbudet er først og fremst knyttet til

- kriteriene for å rekruttere bedrifter (den strategiske kartleggingen og identifiseringen av dedikerte bedrifter)
- virksomhetenes erfaringsbakgrunn (tidligere kontakt med virkemiddelapparatet)
- konseptets forankring hos et utvalg regionale prosjektledere som har stor tiltro til arbeidsmetoden, som kan fylle konseptet/-ene med innhold fra prosjekt til prosjekt, og som drar nytte av utekontorenes tilbud og kompetanse der dette er naturlig

- prosessledere med bred erfaringsbakgrunn som endringsagenter og prosessstøtte (TEFT-attacheer, FRAM-operatører) og som utnytter denne erfaringen i den pågående konseptutviklingen.

I analysen har det vært naturlig å sammenligne bedriftene som har deltatt i prosjekter som presenteres under konseptet Internasjonal Innovasjon (undergruppe B) med bedrifter som har deltatt i prosjekter som fokuserer sterkere på internasjonaliseringsdimensjonen, uten en like systematisk kopling til teknologiutvikling (undergruppe C).

Vi har observert at bedriftene som har deltatt i rene internasjonaliseringsprosjekter (undergruppe C) har hatt en svært sterk motivasjon ut fra ønsket om å kunne styrke sin egen markedskompetanse, samt å få drahjelp til å gjennomføre nye prosjekter. Denne forventningen ser i stor grad ut til å bli tilfredsstilt i bedriftene i denne undergruppen. Internasjonaliseringsarbeidet blir også videreført oftere enn blant bedrifter som har deltatt i prosjekter i de to andre undergruppene (A og B). Bedriftene som har deltatt i ett av prosjektene iBUSK, iTECH, iSITE China eller Eksportutvikling Østfold angir også at de til dels opplever oppfølgingene fra teknologiekspertene som en bonus.

Videreføringen av nettverkssamarbeid, som har vært en viktig motivasjonsfaktor for en rekke av deltakerbedriftene, er i svært stor grad knyttet til teknologiutvikling. For bedriftene i undergruppe C er videre samarbeid og kontaktoppretholdelse med en eller flere av de andre deltakerbedriftene i prosjektet snarere unntaket enn regelen. Blant bedriftene som har deltatt i et prosjekt i undergruppe B, er det mer enn halvparten som har videreført nettverkssamarbeid med en eller flere av de andre deltakerbedriftene, mens det bare er en av fem av deltakerbedriftene i et undergruppe C-prosjekt som har gjort dette.

6.3. Viktige funn fra evalueringen

Nedenfor summerer vi opp de viktigste funnene fra evalueringen. Evalueringen av konseptet Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter viser at:

- Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter først og fremst oppfattes som et kompetansemeglingstilbud av operatør så vel som av deltakerbedriftene.

- Deltakerbedriftene opplever kompetanseformidlingen på samlingene som god, mens nettverkssamarbeidet mellom bedriftene i flerbedriftsnettverkene har et forbedringspotensial. Nettverksbygging er imidlertid ikke det primære formålet for konseptet Internasjonal Innovasjon eller beslektede konsepter.
- Flere av bedriftene rapporterer at deltakelsen i Internasjonal Innovasjon skaper grunnlag for å etablere relasjoner til en eller flere andre virksomheter som opprettholdes og videreutvikles i etterkant av prosjektperioden.
- Addisjonaliteten er lavere for teknologiutviklingsarbeidet enn for markedsutviklingsarbeidet som blir gjennomført i Internasjonal Innovasjon-prosjektene. For begge utviklingsprosessene må imidlertid addisjonaliteten for bedriftene generelt kunne betraktes som høy.
- Et stort flertall av bedriftene angir at deltakelsen i Internasjonal Innovasjon, gjennom kompetansetilførselen utenfra, bidrar til å heve kompetansen i egen organisasjon både på teknologi- og internasjonaliseringsområdet.
- Internasjonal Innovasjon synes å være særlig velegnet for virksomheter som tidligere har vært eksponert for andre, liknende utviklingsprogram i virkemiddelapparatet.
- Tilbudet retter seg i økende grad til virksomheter som har en strategisk ledelse-tilnærming til internasjonalisering, og som betrakter internasjonalisering som en stegvis prosess som ikke nødvendigvis skal forseres fram, men som like gjerne kan modnes fram under ekstern veiledning.
- Nær tre av fire teknologiutviklingsprosjekter videreføres av deltakerbedriftene etter at de har deltatt i Internasjonal Innovasjon eller tilsvarende konsepter. Nær halvparten av deltakerbedriftenes internasjonaliseringsprosjekter videreføres etter at de har deltatt i Internasjonal Innovasjon eller tilsvarende konsepter. Det er en økende tendens til at internasjonaliseringsprosjektene videreføres i en eller annen form.
- Fra operatørsiden understrekes det stadig sterkere som en forventning at utviklingsprosjektene skal videreføres.
- Det er også eksempler på at Internasjonal Innovasjon har bidratt til en bedre sammenkopling mellom Innovasjon Norges distriktskontor, hovedkontor og utekontor. Måten konseptet er organisert på åpner for en god dialog mellom prosjektleder, prosessleder og styringsgruppe.
- Konseptet Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter er konjunkturfølsomme. I perioder med høykonjunktur er det svært ressurskrevende å mobilisere deltakerbedrifter til det utviklingsarbeidet som skal foregå i bransjespesifikke eller sektor-

spesifikke flerbedriftsnettverk. Rekrutteringsarbeidet kan forenkles hvis flerbedriftsnettverkene rekrutteres på landsbasis eller etter bransjetilhørighet.

6.4. Våre anbefalinger

Forbedringer/videreutvikling av konseptet Internasjonal Innovasjon

Deltakerbedriftene trekker særlig fram to forhold når de legger fram forslag til videreutvikling av Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter. Forbedringsforslagene er begge knyttet til måten kompetanseoverføringene er organisert på, og understreker nødvendigheten av å legge særlig til rette for erfaringsbasert læring i utviklingsprosjektene:

- Bedre planlegging av utviklingsprosjekter med aktiviteter og milepæler som kan følges opp av prosesslederne, særlig med sikte på å kunne slutføre utviklingsprosjektene innen fastsatt tid.
- Et sterkere fokus på interorganisatorisk læring og erfaringsoverføring mellom bedrifter (deltakerbedrifter og andre), særlig til bruk i kompetanseoverføringen knyttet til markedsutviklingsarbeidet.

Organiseringen av samarbeidet mellom Innovasjon Norge og eksterne operatører

Det vil være naturlig å vurdere den fortsatte faglige og organisatoriske tilknytningen av konseptet Internasjonal Innovasjon til de organisatoriske endringene som er gjennomført i virkemiddelapparatet i perioden 2001-2007.

Bedrifter kan ha ulike grunner for å utforske muligheten for å internasjonalisere virksomheten sin. En vanlig begrunnelse er ønske om å kunne øke omsetning og salg utover de begrensningene som hjemmemarkedet utgjør. En beslektet begrunnelse er for å redusere avhengigheten av hjemmemarkedet. En tredje motivasjon for å søke seg mot internasjonale markeder er knyttet til den teknologiske kompleksiteten i produktutviklingen. For å kunne spre FoU-kostnader over så stor produksjon som mulig vil det være naturlig å søke mot nye markeder, siden dette gjør at FoU-kostnaden per solgte enhet kan reduseres.

Internasjonal Innovasjon var i sin opprinnelige form et teknologiutviklingsprosjekt hvor internasjonaliseringsaktiviteter framsto som en underordnet, komplementær virksomhet. Konseptet kunne altså begrunnes av de motivasjonsfaktorene som er angitt over.

Med etableringen av Innovasjon Norge, og i lys av hvordan noen av de seneste Internasjonal Innovasjon-prosjektene er etablert og initiert, kan det være grunn til å spørre seg om komplementariteten mellom teknologiutvikling og internasjonalisering ivaretas på en fullt ut effektiv måte innenfor rammen av dette konseptet. Det ser ut til at internasjonalisering og markedsintroduksjonstiltak kan gjennomføres vel så effektivt innenfor rammen av andre konsepter. Det er bare et lite mindretall av deltakerbedriftene som angir at de opplever at det er konkrete synergier for deres virksomheter ved at teknologiutvikling og internasjonalisering samordnes slik som innenfor Internasjonal Innovasjon-konseptet.

Samtidig er prosess- og prosjektledelsen av Internasjonal Innovasjon-konseptet sårbart, siden det er initiert og drives fram av en stamme bestående av et lite antall nøkkelpersoner både i SINTEF og Innovasjon Norge.

Betrakter vi Internasjonal Innovasjon som kompetansemeklingstilbud, vil vi anbefale at det skjer en differensiering av tilbudet a) ut fra hvilket marked potensielle deltakerbedriftene ønsker å gå inn i (kulturelt fjernt vs. kulturelt nært), og b) ut fra hvor dedikerte deltakerbedriftene ønsker å bli i de(t) nye markedet/markedene på kort sikt. Her kan det skilles mellom *sporadisk eksportagentur, eget salgskontor, eller produksjon i utlandet*.

Disse differensieringsdimensjonene fanger opp kjennetegnene ved den stegvise internasjonaliseringsmodellen (Pedersen, 2000), og vil være i overensstemmelse med den modellen som har ligget til grunn for utvelgelsen av deltakerbedrifter til Internasjonal Innovasjon-prosjekter så langt: internasjonalisering er en følge av rasjonelle beslutninger i virksomheter som har en strategisk plan med sitt ønske om å øke utenlandsengasjementet sitt. Bedriftene legger en egen markedsplan til grunn når de skynder seg langsomt ut, og de kan sies å ha en ”gradual global” tilnærming.

Det er særlig bedriftene i undergruppe B som har en slik tilnærming. For bedriftene i undergruppe C kan det se ut som om de ønsker en noe raskere internasjonalisering, og at dette

ønsket imøtekommes med det mer fokuserte utviklingsarbeidet knyttet til internasjonaliseringsdimensjonen.

Skal slike utvalgsriterier legges til grunn for å raffinere konseptet Internasjonal Innovasjon ytterligere, bør det vurderes om ikke konseptet kan videreutvikles like bra innenfor rammen av andre kompetanse/nettverkstilbud i Innovasjon Norge sin portefølje (FRAM Si (Strategi og innovasjon)). Dette synes å være det sporet som blir fulgt i de nyere Internasjonal Innovasjon-prosjektene som er initiert fra Innovasjon Norge selv, særlig fra distriktskontorene i Oslofjordsområdet, og som nå søkes lansert under fellesbetegnelsen In2Fram (Innovasjon Norge Buskerud/Vestfold 2007). Egeninnsatsen som vil kreves fra deltakerbedriftene vil trolig ligge over det som pr. i dag kreves i FRAM Si. FRAM Si retter seg mot bedrifter som har ambisjoner om å vokse nasjonalt og internasjonalt, og er foreløpig initiert i et fåtall regioner.

Del III

Seed Forum og Internasjonal Innovasjon sett i forhold til Innovasjon Norges samlede tjenestetilbud og profil

Kapittel 1. Innledning

I konkurransegrunnlaget for oppdraget heter det at Internasjonal Innovasjon og Seed Forum er to (av flere) ”internasjonale aktiviteter” i Innovasjon Norge. Innovasjon Norge ønsker å anlegge et verdikjedeperspektiv på sin tjenesteportefølje, og i tillegg til å drøfte Internasjonal Innovasjon og Seed Forums organisering, aktiviteter og resultater, blir vi derfor også oppfordret til å vurdere de to internasjonale aktivitetenes ”*hensiktsmessighet og konsistens i forhold til Innovasjon Norges verdikjede: ’Gi lokale idéer globale muligheter’*” (jf. Konkurransegrunnlaget, s.6). Da vi gjennomførte vår evaluering var imidlertid Innovasjon Norges ”*helhetlige og formåltjenlige tilbud overfor norsk næringsliv med internasjonale ambisjoner*” fortsatt under utarbeidelse/revisjon (jf. Konkurransegrunnlaget, s.3). I skrivende stund gjennomfører også Innovasjon Norge en gjennomgang av institusjonenes samlede tjenestetilbud for å få på plass en mer helhetlig tjenesteportefølje. Et foreløpig resultat av dette arbeidet (Innovasjon Norges Tjenestemal) skulle etter planen foreligge i november/desember 2007, men ble utsatt til begynnelsen av 2008, og var følgelig ikke tilgjengelig da vi gjennomførte vår evaluering. Det er naturligvis vanskelig for oss å vurdere hvordan de to utvalgte tjenestene passer inn i et tjenestetilbud som er under endring og hvor tjenestetilbudet i forhold til internasjonalisering heller ikke er spesifikt definert. I den videre analysen vil vi drøfte tjenestene i forhold til det som, på bakgrunn av foreliggende informasjon, synes å være Innovasjon Norges strategiske intensjoner i forhold til et tjenestetilbud rettet mot bedrifter med internasjonale ambisjoner.

Kapittel 2. Innovasjon Norges intensjoner og det eksisterende tjenestetilbudet

Innovasjon Norge har altså ambisjoner om et verdikjedeperspektiv på eget tjenestetilbud. Dette innebærer at de enkelte bedriftene kan få støtte og tilskudd på ulike stadier eller faser i utviklingen, og at de ulike tjenestene tilpasses de forskjellige fasene som en bedrift gjennomgår. I et upublisert notat fra Innovasjon Norge opererer man med 4 faser i bedriftens utvikling (idéavklaring, utvikling, markedsintroduksjon, vekst) og skisserer hvilke typer tjenester som er aktuelle i de forskjellige fasene (Innovasjon Norge 2007a). Innovasjon Norge opererer videre med 5 ulike tjenestetyper: *finansiering* (stipend, tilskudd, lån m m), *Kompetansetjenester* (kompetanseoverføring, kompetanseprogrammer, kurs), *Nettverktjenester* (eks. Arena og BIT-programmet), *Rådgivningstjenester* (bedriftsspesifikk kundeveiledning, for eksempel Internasjonal Markedsrådgivning med bl.a. Partnersøk m m) og *Eksporerings-tjenester* (eks. reiseliv, messer). Det kan imidlertid gjerne være slik at de enkelte tjenestene og programmene i Innovasjon Norge både innbefatter en kompetansedimensjon og en nettverksdimensjon. For en bedrift med internasjonale ambisjoner kan følgelig flere av disse ulike tjenestetypene være aktuelle.

En overordnet visjon for Innovasjon Norges arbeid er at de skal gi ”lokale idéer globale muligheter” (se Innovasjon Norges årsrapport 2006 (<http://arsrapport.innovasjon Norge.no/2006/templates/Page-Front.aspx?id=433>) og institusjonens hjemmeside (<http://www.innovasjon Norge.no/Om-oss/>)). I denne formuleringen ligger det inne en erkjennelse av at internasjonalisering blir et stadig viktigere aspekt ved norsk næringsliv. I årsrapporten for 2006 blir dette også spesifikt uttrykt gjennom formuleringen: ”Vi skal være en pådriver og utvikler for norske bedrifter som ønsker å vokse, gjerne i et internasjonalt marked” (<http://arsrapport.innovasjon Norge.no/2006/templates/Page.aspx?id=440>). Uttrykket ”gi lokale idéer globale muligheter” brukes altså som en betegnelse på Innovasjon Norges samlede tjenestetilbud. Det handler om at Innovasjon Norges tjenestetilbud skal være innrettet mot å håndtere en situasjon hvor norsk næringsliv preges av en økende internasjonalisering, og hvor man må styrke bedriftenes konkurransekraft enten de møter konkurransen i internasjonale markeder eller på hjemmemarkedet. Viktige aspekter ved internasjonaliseringen er blant annet at et økende antall norske bedrifter etablerer seg i

internasjonale markeder, at internasjonalisering ofte skjer i en tidligere fase i bedriftens utvikling enn hva som har vært vanlig, at det er et økende innslag av utenlandskeide virksomheter i norsk næringsliv, og at det finner sted en nedbygging av handelsbarrierer slik at norske virksomheter som opererer på hjemmemarkedet i økende grad eksponeres for konkurranse fra produsenter i utlandet.

Innovasjon Norge er pr november 2007 representert i alle fylker i Norge, men har organisert arbeidet i 15 distriktskontorer. De har videre 37 utekontorer fordelt på 35 land. Kontorenes oppgave er, ifølge infomateriell fra Innovasjon Norge, å hjelpe norske bedrifter i arbeidet med å lykkes i internasjonal konkurranse enten det er i hjemmemarkedet eller i de internasjonale markedene. Innovasjon Norges internasjonaliseringsstrategi og tjenester bygger på "*en forståelse av at internasjonalisering angår alle bedrifter i Norge*" (Innovasjon Norge 2007b, s.1). Vårt hovedfokus i den videre gjennomgangen vil imidlertid være mot de tjenestene som spesifikt skal hjelpe de enkelte bedriftene i arbeidet med internasjonalisering.

Går vi inn på Innovasjon Norges hjemmeside er det her listet opp flere aktuelle tjenester under temaområdet *internasjonalisering*. Disse vil imidlertid bli restrukturert og samlet under tjenestnavnet Internasjonal Markedsrådgivning, når Innovasjon Norge lanserer sin nye Tjenestemanual (Innovasjon Norge Manualen) i begynnelsen av 2008. Når denne Manualen foreligger, vil de gjeldende tjenestebetegnelsene bli noe omarbeidet. Den viktigste av de gjeldende tjenestene er *Markedsrådgivning* hvor Innovasjon Norges kontorer skal kunne tilby kunnskap og assistanse for å identifisere og muliggjøre bedriftenes internasjonale ambisjoner (<http://www.innovasjonnorge.no/Satsinger/Internasjonalisering/Markedsradgivning/>). Her inngår også mer spesifikke kompetanse- og kurstilbud slik som Eksportskolen. For det andre er det *Markedsinformasjon*, hvor Innovasjon Norge skal kunne dekke bedriftenes basisbehov for informasjon om det aktuelle utenlandske markedet. Her heter det at utekontorene kan "*bistå bedriftene med generell informasjon om: -markedsforhold, -utenlandske bedrifter og kontakter, -organisasjoner og myndigheter, -investeringsregler, -landrelatert informasjon, demografi, økonomi, næringsveier etc.*" (<http://www.innovasjonnorge.no/Satsinger/Internasjonalisering/Markedsinformasjon/>). Rådgivning på inntil 4 timer er gratis for bedriftene. Utover dette vil de fleste bedriftene kunne benytte seg av en medfinansieringsordning som innebærer at de betaler en egenandel på 50% av fakturert beløp for den rådgivningen/assistansen de får fra utekontorene. Den offentlige andelen av denne finansieringen kommer fra Internasjonal Vekst-programmet i Innovasjon Norge.

I tillegg til de Internasjonale Rådgivningstjenestene som inngår i Internasjonal Vekst-programmet, er det flere satsinger, programmer og tjenester som på ulike måter kan være viktige i bedriftenes arbeid med internasjonalisering. Av disse kan blant annet nevnes Sektorsatsinger med tilhørende programmer, Forsknings- og utviklingskontrakter (OFU/IFU) og flere kompetanseprogram (for en oversikt se <http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Internasjonalisering>).²³ Når det gjelder det nevnte Internasjonal Vekst-programmet med sine tilhørende Internasjonale Rådgivningstjenester, så skal disse bidra til at norske små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner og internasjonalt potensial oppnår lønnsom økonomisk vekst i internasjonale markeder. Tjenestene leveres av Innovasjon Norges utekontorer, i samspill med kundenes respektive distriktskontor og satsingsansvarlig for den sektoren kunden hører til. Tjenestene skal imøtekomme behovet for lokal bistand når en bedrift forbereder en internasjonal markedsintroduksjon og har behov for kunnskap og kompetanse om for eksempel markeds potensial, hvordan man skal drive business i det aktuelle området, og tilgang på lokale nettverk og ekspertise for å komme i posisjon overfor potensielle kunder og samarbeidspartnere. Likeledes kan utekontorene bistå med å bringe internasjonal kunnskap inn i bedriftenes innovasjonsprosjekter, for eksempel teknologitrender, nye distribusjonsformer, forretningsmodeller eller strukturendringer i en sektor. Her dreier det seg altså om ulike forhold som kan påvirke norske bedrifters konkurransekraft, enten de opererer i internasjonale markeder eller på hjemmemarkedet.

²³ Som nevnt gjennomgår tjenesteporteføljen for tiden en omstrukturering og vil bli tilgjengeliggjort i Innovasjon Norges nye Tjenestemanual (Innovasjon Norge Manualen) i begynnelsen av 2008. Oppdatert informasjon er derfor for tiden ikke tilgjengelig på Innovasjon Norges nettsider.

Kapittel 3. Vurdering av de to utvalgte tjenestene

En del av vår evaluering er, som tidligere nevnt, å vurdere de to utvalgte tjenestene i forhold til Innovasjon Norges øvrige tjenestetilbud. I denne drøftingen vil vi vektlegge følgende aspekter:

- i) Hvilke type tjenester er Seed Forum og Internasjonal Innovasjon? (nettverk, kompetanse, finans, rådgivning, profilering)
- ii) I hvilken grad er disse to tjenestene tilpasset de nye trendene innenfor økonomien med økt internasjonalisering og internasjonalisering på et tidligere stadium i bedriftenes utvikling?
- iii) I hvilken grad bidrar disse to tjenestene til å fremme verdikjedetenkning i virkemiddelapparatet? Implisitt i dette ligger både det at de fremmer organisatoriske koblinger mellom distriktskontorer og utekontorer, og at de bidrar til en mer langsiktig oppfølging av den enkelte bedrift.
- iv) Er de to utvalgte tjenestene komplementære i forhold til Innovasjon Norges øvrige tjenester eller finnes det eksisterende tjenester innenfor Innovasjon Norges portefølje som dekker det samme kundebehovet?

Under vil vi gi en gjennomgang av de to utvalgte tjenestene sett i forhold til disse 4 aspektene.

i) Type tjenester

Intensjonen med Seed Forum er å styrke tidligfase bedrifters forutsetninger for å få tilgang på ekstern kapital gjennom et kursopplegg (pitch-trening) og gjennom å tilrettelegge for møteplasser mellom slike bedrifter og investorer (match-making events). Vår evaluering viser at Seed Forum i første rekke har bidratt til å gjøre bedriftene ”investor ready” gjennom å tilføre dem kompetanse som gjør dem mer attraktive eller salgbare overfor investorene. Seed Forum framstår altså i første rekke som en *Kompetansetjeneste*. Deltakelse i Seed Forum har også bidratt til å tilføre bedriftene nye kontakter. Her dreier det seg både om kontakter mot relevante investorer og mot andre deltakerbedrifter. Kontaktene mot investorer blir i større utstrekning fulgt opp enn kontaktene mot andre deltakerbedrifter. Mens ordningen har som et av sine formål å utvikle koblinger mellom bedrifter og investorer inngår ikke det å bygge kontakter og nettverk mellom deltakerbedrifter som et av de sentrale formålene med Seed

Forum. *Nettverksdimensjonen* knyttet til Seed Forum er altså i første rekke relatert til det å gi bedrifter muligheter for å etablere kontakter mot relevante investorer.

I markedsføringen av Internasjonal Innovasjon blir dette, og beslektede konsepter, presentert som en tjeneste som skal fremme fire ulike formål: kompetanseoppbygging, markedsutvikling, teknologiutvikling og internasjonalisering. Konseptet har endret seg over tid, og i prosjektene som er igangsatt i løpet av de to-tre siste årene har markedsutvikling og internasjonalisering fått en mer framtrødende plass. Koplingen til et parallelt teknologiutviklingsarbeid i deltakerbedriftene er tilsvarende redusert.

I likhet med Seed Forum er også læring og *kompetanseutvikling* den sentrale tjenstedimensjonen ved Internasjonal Innovasjon (dvs en *Kompetansetjeneste*). Kartleggingen blant deltakerbedriftene viser at det de betrakter som det viktigste er anledningen til å få *kompetansetilførsel*, og da særlig anledningen til å kunne bygge opp ny, intern kompetanse om nye markeder. En nesten like viktig motivasjon for å delta har vært muligheten for gjennom deltakelsen i et Internasjonal Innovasjon-prosjekt å få drahjelp til nye utviklingsprosjekter, både på teknologi- og markedsutviklingsområdene.

Den nye kunnskapen og innsikten om internasjonalisering som mange av deltakerbedriftene har fått gjennom deltakelsen i ett eller flere Internasjonal Innovasjon-prosjekter, synes å ha gitt dem et mer realistisk syn på mulighetene til å gå ut i nye markeder. Internasjonal Innovasjon blir *ikke* markedsført som et tilbud som skal fremme *nettverksbygging* mellom deltakerbedrifter, eller som skal styrke deltakerbedriftenes relasjoner til ulike deler av virkemiddelapparatet. Dette er imidlertid et framtrødende motiv for å delta for mange av deltakerbedriftene, og er en forventning som det synes bare delvis lar seg oppfylle på en systematisk måte.

ii) Målgrupper

Et annet viktig spørsmål er i hvilken grad de to tjenestene er tilpasset de nye trendene innenfor økonomien med økt internasjonalisering og internasjonalisering på et tidligere stadium i bedriftenes utvikling. Som tidligere vist ønsker Innovasjon Norge en profil på eget tjenestetilbud som bidrar til at de fanger opp slike trender.

Seed Forum skal i utgangspunktet være rettet mot gründere/bedrifter i en tidlig fase med klare ambisjoner om vekst og da gjerne bedrifter med et internasjonalt potensial. Det er også langt på vei slike bedrifter som har deltatt i ordningen. Det var kun halvparten av bedriftene som var introdusert i (produkt)markedet da de deltok på Seed Forum. Det dreier seg altså i hovedsak om små virksomheter som er i en tidlig fase (utviklingsfasen, markedsintroduksjonsfasen). De aller fleste av bedriftene har også klare ambisjoner om vekst og ønsker å ekspandere internasjonalt. Ordningen er langt på vei bygget opp rundt ”born global-tenkningen”, som innebærer en forventning om at bedrifter internasjonaleseres på et tidligere tidspunkt enn hva som så langt har vært utbredt. Seed Forum har søkt etter bedrifter med internasjonalt potensial, og et stort antall tidligfase bedrifter har fått anledning til å presentere seg for internasjonale investorer. I tillegg er selve Seed Forum-organisasjonen koblet opp mot ”born global-tenkningen.” De hadde allerede ved oppstarten fokus mot internasjonal ekspansjon, og den internasjonale delen av Seed Forum ble tidligere utviklet enn den nasjonale.

Internasjonal Innovasjon har rettet seg mot noe *mer modne bedrifter* enn Seed Forum. Målgruppen for konseptet har vært etablerte virksomheter med sunn økonomi som har behov for å styrke sin posisjon ved hjelp av innovasjon og internasjonalisering. Målgruppen omfatter således SMBer som er finansielt solide, som er forbi gründerfasen og som er kommersielt fokuserte. Rekrutteringsstrategien i ordningen har ført til at deltakerbedriftene i ordningen er blitt begrenset til veletablerte virksomheter som kan vise til tidligere erfaringer med virkemiddelapparatet, og som for en stor del allerede har etablerte relasjoner til regionale polytekniske forskningsmiljøer og Innovasjon Norges distriktskontorer.

I det nyere Internasjonal Innovasjon-formatet, hvor fokus legges mer entydig på markedsutvikling og internasjonalisering, synes det å være enklere å inkorporere deltakerbedrifter i en noe tidligere utviklingsfase og som fra før i begrenset utstrekning har hatt kontakt med virkemiddelapparatet. På overordnet nivå kan imidlertid *ikke* Internasjonal Innovasjon, i motsetning til Seed Forum, sies å være et tilbud som legger til rette for internasjonalisering i de aller tidligste stadiene av bedriftenes utvikling. Dette er et tilbud som først og fremst retter seg mot etablerte, mellomstore og teknologitunge produksjonsbedrifter. Ordningen kan også sies å være basert på en ”gradual global”-tenkning, hvor internasjonaliseringen skal skje stegvis.

iii) Verdikjedetenkning

Et tredje spørsmål er i hvilken grad de utvalgte tjenestene fremmer verdikjedetenkning innenfor Innovasjon Norge. Viktige elementer i den forbindelse er blant annet om de styrker de organisatoriske koblinger mellom distriktskontorer og utekontorer, og om de bidrar til en mer langsiktig oppfølging av den enkelte bedrift.

I utgangspunktet har begge ordningene et potensial til å styrke koblingene mellom distriktskontorene og utekontorene og å fremme helhetstenkning innenfor virkemiddelapparatet, men vår evaluering har vist at det her fortsatt er et stykke å gå. Seed Forum har samarbeidet med de ulike distriktskontorene og utekontorene gjennom bilaterale avtaler, men det har ikke vært noen helhetlig strategi fra Innovasjon Norges side i forhold til organiseringen av samarbeidet med Seed Forum. Vi vil imidlertid anta at en større grad av helhetstenkning ved rekruttering av bedrifter til Seed Forum, hvor det etableres tettere koblinger mellom lokale og internasjonale prosesser, vil kunne fremme koblingene mellom distriktskontorene, som har vært involvert i lokale prosesser, og utekontorene som er involvert i de internasjonale. I evalueringen har vi også vist at det har vært mangel på et godt opplegg for oppfølging av bedrifter som har deltatt i Seed Forum-prosessene. Særlig har det vært rettet kritiske bemerkninger mot oppfølging av bedrifter som har deltatt internasjonalt. Utvikling av bedre systemer for oppfølging av Seed Forum-bedrifter, hvor eksempelvis utekontorene har en mer aktiv rolle, vil imidlertid kunne bidra til større grad av langsiktighet i virkemiddelapparatets involvering i bedrifter med potensial for internasjonalisering.

Også Internasjonal Innovasjon har et klart potensial til å fremme samvirket mellom de enkelte distriktskontorene og utekontorene. Dette samvirket forankres i stor grad i bilaterale relasjoner mellom enkeltmedarbeidere på de forskjellige distriktskontorene og utekontorene. Samvirket er blitt styrket ved at enkelte distriktskontorer har påtatt seg en ny og utvidet pådriverrolle for å generere nye Internasjonal Innovasjon-prosjekter. Også her er det imidlertid mangel på en mer tydelig helhetstenkning i forhold til hvordan tjenesten kan styrke relasjonene mellom de ulike avdelingene i Innovasjon Norge.

Internasjonal Innovasjon bidrar uavhengig av dette til å opprette og videreutvikle langvarige relasjoner mellom virkemiddelapparatet, rådgivningsmiljøer innenfor enkelte polytekniske forskningsinstitutter og deltakerbedriftene. Dette er særlig tydelig ettersom tilbudet allerede er

benyttet av enkelte deltakerbedrifter flere ganger, og av at det fra virkemiddelapparatets side i stigende grad forventes at deltakelsen i et Internasjonal Innovasjon-prosjekt skal munne ut i nye videreføringsprosjekter. En mer systematisk tenkning rundt videreføring impliserer også større grad av langsiktighet i virkemiddelapparatets involvering i de enkelte bedriftene.

iv) Komplementaritet

Et siste spørsmål er i hvilken grad de to utvalgte tjenestene er komplementære i forhold til Innovasjon Norges øvrige tjenestetilbud, eller om det finnes eksisterende tjenester innenfor Innovasjon Norges portefølje som dekker det samme kundebehovet.

Vår evaluering av Seed Forum tyder på at ordningen dekker et udekket kundebehov innenfor Innovasjon Norge-systemet. Det er krevende å koble bedrifter i en tidlig fase, ofte uten omsetning, med investorer, og mange virksomheter faller fra i denne fasen. Våre informanter er både enige om at det er viktig at det etableres arenaer hvor bedrifter i en tidlig fase får anledning til å møte investorer, og at det er mangel på slike arenaer for norske tidligfase bedrifter. Det er imidlertid i første rekke pitch-treningen, hvor bedriftene gjennom et intensivt kurs forberedes til møte med investorene, som kan trekkes fram som det særegne ved Seed Forum-konseptet. Pitch-treningen er en kombinasjon av faglig input og praktisk trening som bidrar til at bedriftene bevisstgjøres om egen forretningsidé, den styrker bedriftenes presentasjon av seg selv, og gir bedriftsrepresentantene innsikt i investorenes tenkemåte.

Det finnes også enkelte andre ordninger i Norge som er innrettet mot å koble bedrifter i en tidlig fase og investorer. Den som sannsynligvis ligger tettest opp mot Seed Forum er Connect Norge. Dette er en non-profit organisasjon, og konseptet hadde sin opprinnelse i USA før det ble eksportert til en rekke land, deriblant Norge (se <http://www.connectnorge.org/>). Innovasjon Norge er en av flere samarbeidspartnere for denne organisasjonen og har gitt tilskudd til gjennomføring av aktiviteter i Connect Norge. Connect har et noe videre fokus enn Seed Forum. De skal koble gründere både med investorer og andre viktige samarbeidspartnere, særlig på kompetansesiden, og har et særlig fokus mot å utvikle og forbedre bedriftens forretningsplan. Det å forbedre bedriftens forretningsplan er også noe som gjerne kommer i forkant av arbeidet med å hente inn investorer. Seed Forum derimot er mer spisset mot det å gjøre bedriften "investor ready" og det å koble bedrifter og investorer.

Når det gjelder Internasjonal Innovasjons komplementaritet i forhold til Innovasjon Norges øvrige tjenester, må dette vurderes i lys av hvordan Internasjonal Innovasjon og beslektede konsepter har utviklet seg. Utviklingsarbeidet som gjennomføres i prosjektformen som er utviklet i prosjekter i undergruppe B (”teknologiutviklings- og internasjonaliseringsprosjekter”) er helt ulik det utviklingsarbeidet som gjennomføres i flerbedriftsnettverk som fokuserer på markedsutvikling/internasjonaliseringsdimensjonen (undergruppe C, ”internasjonaliseringsprosjekter”). Komplementariteten i den første formen av Internasjonal Innovasjon-prosjekter (prosjekter i undergruppe B) må vurderes i forhold til andre regionale nettverkstjenester i Innovasjon Norges tjenesteportefølje, mens komplementariteten i den andre formen av Internasjonal Innovasjon-prosjekter (prosjekter i undergruppe C) må vurderes i forhold til ulike regionale og nasjonale tjenester som allerede tilbys innenfor FRAM-programmet.

Internasjonal Innovasjon-formatet kan enkelt innpasses som et eget tiltak innenfor eksisterende klynge/nettverksordninger i Innovasjon Norge, slik som i Arena-programmet og i NCE-programmet (Norwegian Centres of Expertise). En slik kopling er allerede gjort i Innovasjon Bil, som er et Arena-prosjekt, og innenfor NCE-Subsea. Det nystartede (2007) Internasjonal Innovasjon-prosjektet II Subsea i Hordaland, som inkluderer seks deltakerbedrifter, vil inngå som et eget tiltak i NCE-Subsea. Slik kan Internasjonal Innovasjon-konseptet bidra til å forsterke samspillet mellom regionale næringsaktører og kunnskapsaktører.

Internasjonal Innovasjon kan også betraktes som et strategisk ledelsestilbud til små og mellomstore bedrifter. Struktur og form for de Internasjonal Innovasjon-prosjektene som Innovasjon Norge selv har drevet fram og gjennomført de siste to-tre årene i BTV-regionen ser ut til å gi grunnlag for å etablere et eget tilbud innenfor FRAM-programmet, dvs. et kompetanseutviklingstilbud som fokuserer på internasjonaliseringsprosessen i små og mellomstore bedrifter og kun denne. Vi har tidligere antydnet at et slikt nytt tilbud, som Innovasjon Norge selv bør ha ansvaret for å etablere og utvikle i samarbeid med eksterne kompetansetilbydere, kan representere en kvalitativ nyorientering av Internasjonal Innovasjon-konseptet som det er all grunn til å utforske videre. I FRAM-programmet finnes det ikke et slikt omfattende utviklingstilbud i dag. I et slikt nytt tilbud må praktisk, erfaringsbasert kompetansetilførsel og interorganisatorisk læring settes i fokus. I

organiseringen av et slikt tilbud, vil det også være naturlig å trekke på ekstern kompetansetilførsel fra andre aktører og institusjoner enn SINTEF Teknologi og Samfunn.

Litteratur

- Agndal, H. (2004): *Internationalisation as a process of strategy and change. A study of 16 Swedish industrial SMEs*. Ak. Avhandling, Internationella Handelshögskolan i Jönköping.
- Amin, A. og N. Thrift (2002): *Cities: Reimagining the urban*. Cambridge: Polity Press.
- Arbo, P. (2004): Kan innovasjon planlegges? I: Arbo, P. og Gammelsæter, H. (red.): *Innovasjonspolitikken scenografi. Nye perspektiver på næringsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Autio, E., Sapienza, H. og J. Almeida (2000): Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, vol. 43, 909-924.
- Beamish, P.W. (1990): The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. I: Rugman (red.): *Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective* (bind 1), 77-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brusco, S. (1986): Small firms and industrial districts: The experience of Italy. I: Keeble D. og Wever, E. (red.): *New firms and regional development in Europe*. Croom Helm: London.
- Byberg, L.-A. (2006): *Framgångsrika exportörer – en studie av strategiska faktorer inverkan på mindre företags exportutfall*. Ak. Avhandling, Universitetet i Umeå.
- Chetty, S. og C. Campbell-Hunt (2004): A strategic approach to internationalization: a traditional versus a 'born-global' approach. *Journal of International Marketing*, vol.12, 57-81.
- Child, J. (2005): *Organization. Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing: Oxford.
- Christensen, T. og P. Lægreid (1998): Administrative reform policy: The case of Norway. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 64, 457-475.
- Collis, D. (1991): A resource-based analysis of global competition. *Strategic Management Journal*, vol. 12, 49-68.
- Econ (2007): Evaluering av Offentlige og Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (OFU og IFU). ECON Rapport 2007-001 (3. januar).
- Estensen, L. (2007): Idésøk, Produktjakt, Innovasjon 2005 og Internasjonal Innovasjon – en historisk oversikt over gjennomførte nettverksprosjekter ved SINTEF. Notat (2. mai).
- Estensen, L., H. Neerland og A. Stølan (2006): Historisk prosjektoversikt Idésøk, Innovation 2005 og International Innovation. Notat SINTEF Teknologi og Samfunn (17. september).
- Finne, H. m.fl. (2003): Hvordan styrke bedrifters innovasjonsevne gjennom et kompetanse-tilbud? Rapport STF38 A03701 SINTEF Teknologiledelse, Trondheim.
- Finne, H. og M. Hubak (2005): Samarbeid mellom forskning og bedrift – mot nye praksis-felleskap? Paper til konferansen HSS 2005, Tønsberg 1.-3. juni.
- Flø Karlsen, S.M. (2007): *The Born Global – Redefined. On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization*. Ak. Avhandling, Bedriftsøkonomisk Institutt, Oslo.
- Gompers, P. og J. Lerner (1999): *The venture capital cycle*. The MIT Press, Cambridge.
- Hartmark Consulting (2003): Sluttrapport fra evaluering av TEFT fase II (oktober).
- Harvey, D. (1989): *The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change*. Blackwell, Oxford.
- Hatch, M.J. (1997): *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Havnes, P.-A. (2003): *Dynamics of Small Business Internationalisation – A European Panel Study*. Forskningsrapport nr. 6/2003 Agderforskning, Kristiansand.
- Havnes, P.-A. og K. Senneseth (2001): A panel study of firm growth among SMEs in networks. *Small Business Economics*, bind 16 nr. 4, 293-302.

- Hohenthal, J. (2001): *The Creation of International Business Relationships: Experience and performance in the internalization process of SMEs*. Ak. Avhandling, Universitetet i Uppsala.
- Hood, C. (1991): A public management for all seasons? *Public Administration*, vol. 69, 3-19.
- Innovasjon Norge Buskerud/Vestfold (2007): Forslag til etablering av internasjonalt kompetanseprogram. Notat (7. september).
- Innovasjon Norge (2007a): Innovasjon og fornyelse. Livsfaser i et innovasjonsprosjekt. Innovasjon Norge 17. august 2007 (upublisert notat).
- Innovasjon Norge (2007b): Internasjonalisering og tjenester levert fra Divisjon Utland. Innovasjon Norge 3. september 2007 (upublisert notat).
- Jakobsen, S.E., K. Onsager, A. Rokkan og T. Nesheim (2007): Midtveisevaluering av Arena-programmet. SNF Rapport 01/07, Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Jakobsen, S-E. og B. Aarset (2002): Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet. SNF-rapport 38/02, Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Johnson, S., D.J. Webber og W. Thomas (2007): Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study. *Environment and Planning (A)*, vol. 39, 1981-1997.
- Jæger, B. og E. Sørensen (2003): *Roller der rykker. Politikere og administratorer mellom hierarki og nettverk*. Randers: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Katwalo, A.M. (2006): An overview of competence development in SMEs. *International Journal of Strategic Change Management*, vol.1, 89-95.
- Knight, G.A. og S.T. Cavusgil (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, 124-141.
- Langeland, O. (2005): Kunnskapsrik kapital – finansiering av innovasjon og entreprenørskap. I: Vatne, E. (red.): *Storbyene i kunnskapsøkonomien. Arena for kunnskapsdeling og nyskapning*, 227-258. Scandinavia Academic Press.
- Luukkonen, T. (2007): Understanding the strategies of venture capital investors in helping their portfolio firms to become international. Discussion paper no. 1099. The Research Institute of the Finnish Economy.
- Madsen, E.L. og B. Brastad (2004): Effekter av SNDs bedriftsrettede virkemidler. Etterundersøkelse i 2004 av bedrifter som mottok SND-finansiering i 2000. NF-rapport nr. 13/2004. Nordlandsforskning, Bodø.
- Mason, C.M. og R.T. Harrison (1999): Financing Entrepreneurship: Venture capital and regional development. I: Martin, R. (red.): *Money and the space economy*. John Wiley & Sons: New York.
- Moen, O. og P. Servais (2002): Born global or gradual global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, vol. 10, 49-72.
- Neerland, H. (2006): Konseptet Internasjonal Innovasjon. Rapport STF F06073 SINTEF Teknologi og Samfunn (26. juni).
- Norsk Venture (2005): Bransjeanalyse – Venturemarkedet 2005. Norsk Venture.
- Norsk Venture (2006): Årsundersøkelse for de aktive eierfondene i Norge 2006. Norsk Venture og Argentum.
- Ohmae, K. (1990): *The borderless world*. London: Collins.
- Oslo Teknopol IKS (2005): Internasjonal Innovasjon Oslofjord – følgeevaluering fase 1-3. Sluttnotat (januar).
- Oxford Research (2005): Kundeeffektundersøkelse. Bedrifters vurdering av Innovasjon Norges tjenester. Undersøkelse blant bedrifter som mottok tjenesten i 2004. Oxford Research.

- Pedersen, T. (2000): The internationalization process of Danish firms – gradual learning or discrete rational choices? *Journal of Transnational Management Development*, vol. 5, 75-89.
- Polanyi, M. (1967): *The tacit dimension*. Routledge and Paul Kegan: London.
- Powell, W.W. og S. Grodal (2005): Networks of innovators. I: Fagerberg, Mowery og Nelson (red.): *The Oxford Handbook of Innovation*, 56-85. Oxford: Oxford University Press.
- Sassen, S. (2001): *The global city*. New York: Princeton University Press.
- Skaar, J. (2006): Internasjonal Innovasjon. Notat (17. november).
- Soja, E.W. (2000): *Postmetropolis : critical studies of cities and regions*. Blackwell: Oxford.
- Stortingsmelding nr. 21 (2005-2006): Hjerte for heile landet. Om distrikts- og regionalpolitikken.
- Stortingsmelding nr. 13 (2006-2007): Et aktivt og langsiktig eierskap.
- Sørheim, R. og H. Landström (2001): Informal investors. A categorization, with policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 13, 351-370.
- Toepoel, V., M. Das og A. van Soest (2005): Design of web questionnaires: a test for number of items per screen. Arbeidsnotat nr. 2005-114 CentER, Universitetet i Tilburg.
- Toepoel, V., M. Das og A. van Soest (2006): Design of web questionnaires: the effect of layout in rating scales. Arbeidsnotat nr. 2006-30 CentER, Universitetet i Tilburg.
- Truell, A.D. (2003): Use of Internet Tools for Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, vol. 21, 31-37.
- Van de Ven, A.H. og M.S. Poole (2004): *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Vedlegg 1. Spørreskjema for undersøkelsen blant bedrifter i Seed Forum

(det vedlagte skjemaets layout avviker noe fra det som ble brukt ved gjennomføring av undersøkelsen)

Bedrifiers erfaringer med Seed Forum

1) Hvor lenge hadde bedriften eksistert før den ble tatt opp i Seed Forum-prosessen?

-Mindre enn et år, -Mellom 1 og 3 år, -Mer enn 3 år

2) Er dette første gang du/dere har forsøkt å etablere en bedrift?

-Ja, -Nei, vi har forsøkt oss som gründere tidligere

3) Hvilke ambisjoner har du/dere for bedriften?

-Jeg/vi ønsker primært å etablere vår egen arbeidsplass
-Jeg/vi har ambisjoner om noe vekst i løpet av de kommende årene
-Jeg/vi har ambisjoner om en betydelig vekst i løpet av de kommende årene

4) Hva er dine personlige ambisjoner som gründer?

-Jeg ønsker å tjene penger
-Jeg ønsker å realisere mitt eget potensiale
-Jeg ønsker å løse viktige samfunnsutfordringer
-Annet

5) Hva vurderer dere som bedriftens viktigste marked de kommende tre årene?

-Hovedsakelig det nasjonale markedet
-Hovedsakelig det internasjonale markedet
-Både det nasjonale og det internasjonale markedet

6) Når deltok bedriften for første gang i en Seed Forum-prosess? ('pitch-trening' og 'investor match-making event')

-2002, -2003, -2004, -2005, -2006, -2007

En Seed Forum-prosess inkluderer både "pitch-trening" og "investor match-making event"

7) Hvor mange pitch-treninger har din bedrift deltatt på?

-1
-2
-Mer enn 2

Seed Forum-prosessen leder fram til "investor match-making events" både rettet mot investorer i Norge og/eller investorer i utlandet

8) Hvor mange investor match-making events har din bedrift deltatt på?

	0	1	2	3	4	Mer enn 4
Investor match-making events rettet mot investorer i Norge						
Investor match-making events rettet mot investorer i utlandet						

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er svært små forventninger og 5 er svært store forventninger:

9) Hvilke forventninger hadde dere til deltakelsen i Seed Forum-prosessen?

	1	2	3	4	5
Styrke våre muligheter for å få tilgang til investorkapital					
Styrke vårt nettverk til investorer					
Styrke vår kompetanse om investorers forventninger til investeringsobjekter					
Styrke bedriftens muligheter for å få innpass på nasjonale markeder					
Styrke bedriftens muligheter for å få innpass på internasjonale markeder					
Styrke vår evne til å være innovativ					
Styrke vårt nettverk til andre bedrifter					
Styrke vårt nettverk til kunder					

10) Har din bedrift inngått avtaler om finansiering med en eller flere av investorene, bankene eller andre finansaktører som DELTOK i Seed Forum-prosessen ('investor match-making event')?

-Ja, -Nei

11) Hvor mye har denne/disse finansaktørene (investorer, banker m m) så langt investert i bedriften? (oppgi beløp i millioner norske kroner)

12) Hvor mye i tillegg har denne/disse finansaktørene (investorer, banker m m) planlagt å investere i bedriften? (oppgi beløp i millioner norske kroner)

13) Hvilke type finansaktører (investorer, banker, m m) dreier det seg om? (flere svar mulig)

- Private investorer i Norge
- Venturefond i Norge
- Private investeringsselskaper i Norge
- Regionalt såkornelskap
- Innovasjon Norge
- Banker i Norge
- Venner og familie i Norge
- Investorer i utlandet
- Andre

14) Har bedriften fått TILBUD om finansiering fra en eller flere av de finansaktørene (investorer, banker m m) som deltok på Seed Forum som så langt IKKE har resultert i en finansieringsavtale?

-Ja, -Nei

15) Har bedriften i ETTERKANT av Seed Forum-prosessen inngått avtaler om finansiering med finansaktører (investorer, banker m m) som IKKE deltok på Seed Forum?

-Ja, -Nei

16) Hvor mye har denne/disse finansaktørene (som IKKE deltok på Seed Forum) så langt investert i bedriften? (oppgi beløp i millioner norske kroner)

17) Hvilken type finansaktører (som IKKE deltok på Seed Forum) er det her som har bidratt med finansiering? (flere svar mulig)

- Private investorer i Norge
- Venturefond i Norge
- Private investeringsselskaper i Norge
- Regionalt såkornelskap
- Innovasjon Norge
- Banker i Norge
- Venner og familie i Norge
- Investorer i utlandet
- Andre

18) Hva er den nåværende markedsposisjonen til bedriften?

- Bedriften var allerede introdusert i markedet da vi deltok på Seed Forum
- Bedriften er blitt introdusert i markedet etter deltakelse på Seed Forum
- Bedriften er ikke introdusert i markedet

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

19) I hvilken grad har deltakelse på Seed Forum påvirket bedriftens markedsposisjon?

1 2 3 4 5

Deltakelse har styrket bedriftens markedsposisjon nasjonalt

Deltakelse har styrket bedriftens markedsposisjon internasjonalt

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

20) Hvilken type kunnskap og kompetanse er bedriften blitt tilført gjennom deltakelse på Seed Forum-prosessen(e)?

1 2 3 4 5

Kompetanse om investorers forventninger til et investeringsobjekt

Økt innsikt i vår bedrifts muligheter og begrensninger

Kompetanse på utarbeidelse og presentasjon av et investeringsobjekt

Økt innsikt i bedriftens markedsmuligheter nasjonalt

Økt innsikt i bedriftens markedsmuligheter internasjonalt

Økt kompetanse om hva det vil si å være 'investorklar'

Kunnskap om Innovasjon Norges tjenestetilbud

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

21) Hvilken erfaring og kunnskap er bedriften blitt tilført gjennom kontakt med andre bedrifter/gründere i Seed Forum-prosessen?

	1	2	3	4	5
Tilgang til andre gründeres erfaringer med utvikling av en bedrift					
Tilgang til andre gründeres erfaringer med investorer					
Tilgang til andre gründeres erfaringer med internasjonalisering					
Tilgang til andre gründeres erfaringer med virkemiddelapparatet					
Tips og råd fra andre gründerere om hvordan vi kan styrke våre muligheter for å få tilgang til kapital					

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

22) Hvilke kontakter og nettverk har bedriften opprettet og videreutviklet gjennom deltakelse i Seed Forum-prosessen?

	1	2	3	4	5
Kontakter og nettverk mot investorer					
Kontakter og nettverk mot andre bedrifter i Seed Forum					
Kontakter og nettverk mot representanter for forsknings- og kunnskapsparken					
Kontakter og nettverk mot Innovasjon Norges utekontorer					
Kontakter og nettverk mot Innovasjon Norges distriktskontorer					
Kontakter og nettverk mot partnere av Seed Forum som hjelper til med internasjonaliseringen					
Kontakter og nettverk mot banker og andre finansieringsinstitusjoner					
Kontakter og nettverk mot andre tjenesteleverandører (konsulenter, advokater m m)					

Kontakt og nettverk mot foredragsholdere og coacher som deltok på 'pitch-treningen'

23) Hvordan tror du det ville gått med finansieringen av bedriften dersom den ikke hadde blitt knyttet opp mot Seed Forum-prosessen?

- Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt VESENTLIG svekket
- Våre muligheter for å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde blitt NOE svekket
- Arbeidet med å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører hadde kun blitt forsinket
- Deltakelse i Seed Forum har i liten grad påvirket våre muligheter og vår framdrift i forhold til det å få finansieringsavtaler med investorer og/eller andre finansaktører

24) På hvilken måte har din bedrift benyttet seg av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum?

Ja Nei

Vi har selv tatt kontakt med Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum

Vi er blitt kontaktet av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum

Vi har fått bistand eller støtte fra Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelse på Seed Forum (INT-programmet, markedsundersøkelser, partnersøk m. m.).

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad

25) Hvordan vurderer du oppfølgingen fra Innovasjon Norges utekontorer etter deltakelse på Seed Forum?

Ikke relevant

1 2 3 4 5

Innovasjon Norges utekontorer har opptrådt på en aktiv måte for å bistå vår bedrift

Tjenestene som tilbys fra Innovasjon Norges utekontorer er godt tilpasset vår bedrift

Innovasjon Norges utekontorer besitter den type kompetanse som er nødvendig for vår bedrift i forbindelse med internasjonalisering

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

26) Hvordan kan Seed Forum-ordningen forbedres?

	1	2	3	4	5
Økt oppfølging av bedriftene etter Seed Forum prosessen					
En tettere kobling mellom investor readiness og utvikling av bedriftens forretningskonsept					
Øke antall bedrifter som deltar i en Seed Forum-prosess					
Øke kompetansen blant coacher/prosessledere/foredragsholdere					
Få coacher/prosessledere/ foredragsholdere med en annen type kompetanse					
Øke deltakelsen fra corporate finance aktører					
Økt deltakelse fra andre tjenesteleverandører (konsulenter, advokater o l)					
Tettere koordinering mellom Seed Forum og Innovasjon Norges virkemidler nasjonalt og internasjonalt					

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

27) Hvordan vil du alt i alt vurdere bedriftens erfaringer med Seed Forum?

	1	2	3	4	5
Resultatene fra deltakelsen har svart til forventningene sett i forhold til tidsbruk og egenandel for bedriften					
Seed Forum har vært en positiv erfaring for bedriften					

28) Dersom bedriften fikk muligheten til det, ville man i framtiden deltatt i en tilsvarende ordning som Seed Forum?

- 1 Svært lite sannsynlig
- 2
- 3
- 4
- 5 Svært sannsynlig

29) Hvilken rolle antar du at Innovasjon Norge har i forhold til Seed Forum?

Ja	Nei	Vet ikke
----	-----	----------

Innovasjon Norge bidrar økonomisk til gjennomføringen av Seed Forum

Innovasjon Norge har vært en viktig bidragsyter til utviklingen av 'Seed Forum-konseptet'

Seed Forum er en tjeneste levert av Innovasjon Norge

30) Innenfor hvilken sektor har bedriften sin hovedaktivitet?

- IKT
- Media/entertainment
- Maritim sektor og offshore
- Bioteknologi og helse
- Marin sektor
- Miljø og energi
- Annet

31) Gi eventuelt en utfyllende vurdering av bedriftens erfaringer med Seed Forum og eventuelle forbedringsmuligheter

Oppfølgingsundersøkelse:**Seed Forum evalueringen**

En kontakt innebærer et kort og uforpliktende møte eller treff mellom personer

På en skala fra 1 til 5 hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

1) Hvilke KONTAKTER fikk bedriften gjennom deltakelse i Seed Forum-prosessen?

	1	2	3	4	5
Kontakter med investorer					
Kontakter med andre bedrifter som deltok i Seed Forum					
Kontakter med banker og andre finansieringsinstitusjoner					
Kontakter med andre tjenesteleverandører (konsulenter, advokater m m)					
Kontakter med representanter for forsknings- og kunnskapspark					
Kontakter med foredragsholdere og coacher som deltok på pitch-treningen					

2) Hvor MANGE relevante investorer kom du i kontakt med gjennom deltakelse på Seed Forum-prosessen? (oppgi antall)

-0, -1-2, -3-4, -5-6, -7-10, -Mer enn 10

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

3) I hvilken grad har bedriften fulgt opp kontaktene i etterkant av Seed Forum-prosessen?

	1	2	3	4	5	Ikke relevant
Kontaktene med investorer						
Kontaktene med andre bedrifter som deltok på Seed Forum						

Vedlegg 2. Spørreskjema for undersøkelsen blant bedrifter i Internasjonal Innovasjon

Spørreskjema for deltakerbedrifter Internasjonal Innovasjon (avviker noe fra layouten som ble brukt ved gjennomføring av undersøkelsen)

Bedriftens bakgrunn

1. Hvilken ambisjon har du/dere for virksomheten deres?

Velg ett av svarene:

- Jeg/vi ønsker primært å sikre vår egen arbeidsplass
- Jeg/vi har ønsker om en kontinuerlig men begrenset vekst i omsetningen i løpet av de neste 3-5 årene
- Jeg/vi har ønsker om en betydelig vekst i omsetningen i løpet av de neste 3-5 årene

2. Hva vurderer du/dere som bedriftens viktigste marked de kommende tre årene?

Velg ett av alternativene:

- Hovedsakelig det hjemlige markedet
- Hovedsakelig det internasjonale markedet
- Både det hjemlige og det internasjonale markedet

3. Hadde din bedrift tidligere brukt virkemiddelapparatet for deltakelsen i Internasjonal Innovasjon?

Kryss for relevante alternativ, hvis noen:

- I form av etablererstipend
- I form av offentlige/industrielle forsknings- og utviklingskontrakter (OFU/IFU)
- Hadde deltatt i FRAM-program
- Hadde deltatt i TEFT
- Hadde deltatt i forskningsbasert kompetansemegling

4. Hvor lenge hadde teknologiutviklingsidéen/-prosjektet eksistert før bedriften ble introdusert for konseptet Internasjonal Innovasjon?

- Det hadde ikke eksistert før vi ble introdusert for Internasjonal Innovasjon
- Mindre enn et år
- Mellom ett og to år
- Mer enn to år

5. Hvor lenge hadde internasjonaliseringsidéen/-prosjektet eksistert før bedriften ble introdusert for konseptet Internasjonal Innovasjon?

- Det hadde ikke eksistert før vi ble presentert for Internasjonal Innovasjon
- Mindre enn et år
- Mellom ett og to år
- Mer enn to år

6. Hvilke motiver hadde du/din bedrift for å delta i Internasjonal Innovasjon?

Angi om motivet var svært relevant, mindre relevant eller irrelevant

- For å redusere den finansielle risikoen

- For å få styrket vår egen teknologikompetanse
- For å få styrket vår egen markedskompetanse
- For å få oppdatert annen viktig intern kompetanse
- For å få drahjelp til utviklingen av nye prosjekter
- For å få anledning til å utvikle nettverk til andre bedrifter
- For å få råd og veiledning (eksperthjelp) utenfra
- For å få anledning til å utvikle kontakter med virkemiddelapparatet lokalt
- For å få anledning til å utvikle kontakter med virkemiddelapparatet internasjonalt

Gjennomføringen av Internasjonal Innovasjon

7. Hvor nyttig var den innledende strategiske gjennomgangen av bedriften som ble gjennomført i samband med utvelgelsen av din/deres bedrift?

Vurder fra 1 til 5 hvor 1=uten betydning og 5=særdeles nyttig:

Den strategiske gjennomgangen var ...

8. Hvordan vurderer du/dere den praktiske gjennomføringen av prosjektet Internasjonal Innovasjon?

Vurder de ulike elementene (Svært dårlig, Dårlig, Tilfredsstillende, God, Svært god, Utmerket, Ikke relevant)

- Oppfølgingen fra SINTEF som prosessleder
- Oppfølgingen fra andre prosessledere (hvis noen)
- Samarbeidet med teknologiekspertene mellom samlingene
- Samarbeidet med internasjonaliserings ekspertene mellom samlingene
- Samarbeidet med representantene for prosjekteierne (Innovasjon Norge)
- Samarbeidet med andre Internasjonal Innovasjon-bedrifter om teknologiutvikling
- Samarbeidet med andre Internasjonal Innovasjon-bedrifter om internasjonalisering
- Relevansen av informasjonen som ble gitt på samlingene
- Kvaliteten på innledderne på samlingene

Resultater og effekter av deltakelsen i Internasjonal Innovasjon

9. Hva har din bedrift konkret oppnådd ved å gjennomføre et teknologiprojekt innenfor rammen av Internasjonal Innovasjon?

Kryss av for alle relevante alternativer:

- Vi har forbedret etablerte produksjonsprosesser
- Vi har forbedret et produkt som er etablert på det hjemlige markedet
- Vi har startet utviklingen av et nytt/nye produkter
- Vi har fått styrket vårt nettverk til andre bedrifter
- Vi har fått styrket vår tilgang til ekstern teknologikompetanse
- Vi har fått styrket vår egen teknologikompetanse
- Annet (angi)

10. Hva har din bedrift konkret oppnådd ved å gjennomføre et internasjonaliseringsprosjekt innenfor rammen av Internasjonal Innovasjon?

Kryss av for alle relevante alternativer:

- Vi har fått etablert nye salgskanaler/agenturer i utlandet

- Vi har fått økt omsetning i internasjonale kundesegmenter
- Vi har fått styrket vår tilgang til Innovasjon Norges utekontor
- Vi har fått styrket vår tilgang til ekstern internasjonaliseringskompetanse
- Vi har fått styrket vår egen interne kompetanse om nye markeder
- Annet (angi)

11. Er teknologi- og/eller internasjonaliseringsprosjektet videreført/videreutviklet etter at deltakelsen i Internasjonal Innovasjon formelt var avsluttet?

Angi (ja, nei):

- Teknologiutviklingsprosjektet
- Internasjonaliseringsprosjektet

12. Hvis teknologiprojektet er videreutviklet - med hvilket resultat?

- Med kompetanseheving som resultat
- Med produktforbedring som resultat
- Med prosessforbedring som resultat
- Annet resultat (angi)

13. Hvis internasjonaliseringsprosjektet er videreutviklet - med hvilket resultat?

- Med økt omsetning i utlandet som resultat
- Med etablering i nye markeder (agenturer) som resultat
- Med nødvendige sertifiseringer som resultat
- Annet (angi)

14. Har bedriften hatt noen form for videre oppfølging etter at Internasjonal Innovasjonsprosessen formelt var avsluttet?

- Oppfølging fra prosessledelsen (SINTEF eller andre)
- Oppfølging fra prosjektledelsen (Innovasjon Norge)
- Oppfølging fra teknologiekspertene
- Oppfølging fra internasjonaliseringsekspertene

15. Hvordan ville de aktuelle utviklingsprosjektene ha foregått uten medvirkningen fra konseptet Internasjonal Innovasjon?

Velg et av alternativene for hvert av de relevante prosjektene i din egen bedrift (teknologiprojektet, internasjonaliseringsprosjektet):

- Prosjektet ville ha blitt gjennomført uten noen endring
- Prosjektet ville ha blitt gjennomført på et senere tidspunkt
- Prosjektet ville ha blitt gjennomført i mindre omfang
- Prosjektet ville ha blitt gjennomført både senere og i mindre omfang
- Prosjektet ville ikke ha blitt gjennomført overhodet

16. Har bedriften opprettholdt kontakter og eventuelt samarbeidet ytterligere med noen av de andre bedriftene som deltok i Internasjonal Innovasjon etter at prosjektperioden formelt var avsluttet?

- Ja, med en av bedriftene
- Ja, med flere av bedriftene
- Nei, ikke med noen av dem

17. Har bedriften etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon brukt virkemiddelapparatet ytterligere for å utvikle ny teknologi?

- Ja
- Nei
- Hvis ja, på hvilken måte?

18. Har bedriften etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon brukt virkemiddelapparatet ytterligere for å etablere seg i internasjonale markeder?

- Ja
- Nei
- Hvis ja, på hvilken måte?

19. Hvor viktig var den erfaringen, kompetansen og nettverket som dere opparbeidet dere gjennom deltakelsen i Internasjonal Innovasjon for den teknologiutviklingen som har foregått i bedriften i etterkant av denne deltakelsen?

- Uten betydning
- Litt viktig
- Ganske viktig
- Viktig
- Svært viktig
- Avgjørende

20. Hvor viktig var den erfaringen, kompetansen og nettverket dere opparbeidet dere gjennom deltakelsen i Internasjonal Innovasjon for det internasjonaliseringsarbeidet som har foregått i bedriften i etterkant av denne deltakelsen?

- Uten betydning
- Litt viktig
- Ganske viktig
- Viktig
- Svært viktig
- Avgjørende

21. På hvilken måte har din bedrift benyttet seg av Innovasjon Norges distriktskontor i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon?

(Angi ja eller nei for hvert av alternativene)

- Vi tok selv kontakt med distriktskontoret i forbindelse med eller etter denne deltakelsen
- Distriktskontoret kontaktet oss i forbindelse med eller etter denne deltakelsen
- Vi har fått bistand fra distriktskontoret i forbindelse med eller etter denne deltakelsen

22. På hvilken måte har din bedrift benyttet seg av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon?

(Angi ja eller nei for hvert av alternativene)

- Vi har selv tatt kontakt med Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon
- Vi har selv blitt kontaktet av Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon
- Vi har fått bistand fra eller støtte fra Innovasjon Norges utekontorer i forbindelse med eller etter deltakelsen i Internasjonal Innovasjon

23. Hvordan vil du/dere alt i alt vurdere bedriftens erfaringer med Internasjonal Innovasjon?

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt og 5 er i svært stor grad:

- Resultatene fra deltakelsen har svart til forventningene sett i forhold til tidsbruk og egenandel for bedriften
- Internasjonal Innovasjon har vært en positiv erfaring for bedriften

24. Dersom bedriften fikk muligheten til det, ville man i framtiden deltatt i et tilsvarende samarbeidskonsept som Internasjonal Innovasjon?

På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er svært lite sannsynlig og 5 er svært sannsynlig:

- Bedriften ville ha deltatt

25. Konseptet Internasjonal Innovasjon omfatter ulike utviklingsprosjekter (teknologiutvikling og internasjonalisering). Opplevde din bedrift noen synergieffekter av at disse utviklingsprosjektene ble gjennomført parallelt?

- Ja
- Nei
- Spørsmålet er ikke relevant for vår bedrift
- Hvis ja, på hvilken måte?

26. Hvordan kan konseptet Internasjonal Innovasjon forbedres?

(Åpent spørsmål)

27. Hvilken rolle antar du at Innovasjon Norge har i forhold til Internasjonal Innovasjon?

(Angi ja, nei eller vet ikke for de ulike utsagnene)

- Innovasjon Norge bidrar økonomisk til gjennomføringen av Internasjonal Innovasjon
- Innovasjon Norge har vært en viktig bidragsyter til å utvikle konseptet Internasjonal Innovasjon
- Internasjonal Innovasjon er en tjeneste som blir levert av Innovasjon Norge