



HÖGSKOLAN  
DALARNA

# Näringslivsutveckling i ett regionalt perspektiv

- En följeforskningsstudie av projektet  
InnoWent, Teknikdalen

Slutrapport

Mats Lundgren & Ina von Schantz Lundgren

**Nr 2010:9**

Högskolan Dalarna, Arbetsrapport nr 2010:9  
ISBN 978-91-85941-29  
ISSN 1653-9362  
© Mats Lundgren & Ina von Schantz Lundgren

# **Näringslivsutveckling i ett regionalt perspektiv**

- En följeforskningsstudie av projektet  
InnoWent, Teknikdalen

Slutrapport

Mats Lundgren & Ina von Schantz Lundgren

## **Förord**

Den här rapporten bygger på två tidigare delrapporter inom projektet InnoWent (Lundgren, 2009 & Lundgren, 2010) samt data som samlats in avseende den verksamhet som därefter bedrivits bortom de tidsperioder som dessa bägge rapporter avsåg. Den här rapporten kan ses som en komplettering till de båda tidigare rapporterna. Rapporten innehåller i en del avseende nya delar, liksom att andra har tagits bort. Så har ett avsnitt om kluster fördjupats liksom att avsnitt om klustermotorer, företagsinkubatorer och coaching tillkommit. Den beskrivande ansats som fanns i de tidigare rapporterna har nu även utökats med fler inslag av analys och tolkning.

Rapporten avser den del av projektet InnoWent där Stiftelsen Teknikdalen varit huvudansvarig. Det är vår förhoppning att rapportens innehåll ska kunna redovisa erfarenheter som kan nyttiggöras för den som på olika sätt kommer att arbeta med liknande utvecklingsprojekt i framtiden.

Vi vill avslutningsvis tacka Er alla som så välvilligt ställt upp på intervjuer, eller på andra sätt, försett oss med information om projektet och dess verksamhet. Mats Lundgren har varit den som arbetat med insamlingen av data, medan rapporten är skriven av oss tillsammans med gemensamma krafter.

Falun i november 2010

Mats Lundgren  
Fil. dr. i sociologi och lektor i pedagogik

Ina von Schantz Lundgren  
Fil. dr. och lektor i pedagogik

## **Innehållsförteckning**

Förord 3

Sammanfattning 6

**PROJEKTET INNOWENT - EN REGIONAL ARENA FÖR SAMVERKAN OCH HÅLLBAR TILLVÄXT 7**

Företagsinkubatorn 8

Hållbar affärsutveckling 10

Övriga aktiviteter 10

Studiens syfte 11

**METOD 11**

Följeforskningens roll i utvecklingsarbete 11

Datansamling 12

    Dokument och statistik 13

    Intervjuer 13

    Observation 13

    Projektet Hållbar affärsutveckling 13

    Att låta aktörerna komma till tals 14

Bearbetning, analys och tolkning av data 14

Etiska överväganden 14

**TOLKNINGSRAM 15**

Kluster som företeelse för att stärka företags konkurrenskraft och regional tillväxt 15

Att skapa ett kluster – Strategier och klustermotorn som verktyg 21

Företagsinkubatorer som fenomen 22

    Vad syftar en företagsinkubator till och vad har den att erbjuda? 22

    Vilken ”nytta” skapar företagsinkubatorer? 23

Coaching 24

Hållbar affärsutveckling 25

    Corporate Social Responsibility (CSR) 25

    Livscykelanalys (LCA) 26

**RESULTAT 27**

Idéjakt – ett sätt att fånga in framtidens tillväxtföretag 27

Från Business Start till Business Accelerator 28

Vad kan en inkubator bidra med och hur ser de framtida utmaningarna ut? 30

    En bred rekryteringsbas nödvändig 31

    Coacher spelar en viktig roll 33

    Långsamma processer 34

Tillgången till riskvilligt kapital	34
Inkubatorns egna utmaningar och dess framtida roll	37
Kan en inkubator fungera som en motor för att skapa regionala branschkluster?	39
Hållbar affärsutveckling – Ett framtidskoncept?	41
Laboratorier och testmiljöer	44
Internationaliseringssträvanden	44
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	47
Referenser	49

## Sammanfattning

Projektet Innowent - en regional arena för samverkan och hållbar tillväxt är ett exempel på ett försök att utveckla samverkan mellan företag och offentliga organisationer i syfte att stärka den regionala ekonomiska utvecklingen. Projektet genomfördes av Stiftelsen Teknikdalen och Högskolan Dalarna. Den här rapporten avgränsas till "Teknikdalsdelen". I rapporten fokuseras följande frågeställningar:

- *Hur beskriver de involverade aktörerna att projektet genomförts och vad det resulterade i?*
- *Vilka erfarenheter kan dras från att i projektform arbeta med att utveckla förutsättningar för att tillväxtföretag kan etableras och om detta skapar regional ekonomisk utveckling i sin förlängning, t.ex. i form av om det underlättar att branschkluster kan etableras?*

Kluster, d.v.s. ansamlingar av företag som samverkar inom en bransch i en region, anses kunna spela en viktig roll och därför beskrivs några grundläggande tankar om detta fenomen. Eftersom utvecklingen av en inkubator spelat en central roll i projektet, och att dess verksamhet kan i förlängningen antas understödja att kluster bildas, beskrivs vilken funktion en inkubator kan ha för att utveckla nya företag. Då coacher spelar en viktig roll i en inkubator beskrivs några olika infallsvinklar på hur denna roll kan spelas. Avslutningsvis behandla några bakomliggande tankar för att skapa vad som benämns som hållbar affärsutveckling (Corporate Social Responsibility (CSR)) och som kan ses som det fundament som delprojektet Hållbar affärsutveckling vilat på. Tolkningsramen är således inte någon sammanhållen referensram, utan istället får den ses som ett sätt att försöka skapa en översiktlig teoretisk bakgrund till de olika delar som projektet InnoWent innehållit.

Resultatet av projektet InnoWent (Teknikdalsdelen) kan sammanfattas som att det har bidragit till att utveckla en befintlig inkubator genom att bygga upp en fungerande organisation med ett nätverk av aktörer i form av en utvidgad och bättre organiserad idéjakt. Det inledande steget i inkubatorn har gjorts om till Business Start och antalet antagningstillfällen tredubblats. Projektet har utvecklat en verksamhet runt konceptet hållbar affärsutveckling, bl.a. genom att detta inkluderats i inkubatorn och genom att nya projekt inom detta område håller på att initieras. Det har skett en framgångsrik satsning på att nå ut med information om verksamheten genom att använda sociala medier som Facebook och Twitter, liksom att bygga internationella nätverk. Däremot kvarstår problem att hantera hur företagen, framför allt i det avslutande skedet av inkubatorn, lättare kan få tillgång till riskvilligt kapital. Projektet InnoWent framstår i flera avseenden som framgångsrikt, även om svårigheter inte saknats. Det kanske viktigaste resultatet är att verksamheten genererat nya projekt som tar vid där det nuvarande projektet nu slutar.

*Sökord:* Företagsinkubator, hållbar affärsutveckling, branschkluster.

## **PROJEKTET INNOWENT - EN REGIONAL ARENA FÖR SAMVERKAN OCH HÅLLBAR TILLVÄXT**

Den regionala nivån spelar en viktig roll för ett lands ekonomiska utveckling. Regionernas utveckling understöds politiskt genom att makt och befogenheter förs över från central nivå, så som EU-organ och/eller staten, till regional nivå. EU:s Strukturfondsprogram har bl.a. en inriktning mot att genom entreprenörskap främja en positiv regional utveckling, t.ex. genom att utveckla branschkluster. Att använda företagskuvöser<sup>1</sup>, inkubatorer och teknikparker har blivit vanligt förekommande utvecklingsstrategier. Ekonomiskt kopplas platser och regioner också samman på ett nytt sätt och integreras i internationella nätverk som sammanför deras mest dynamiska delar.

Projektet Innowent - en regional arena för samverkan och hållbar tillväxt, som står i fokus i det här fallet, är ett av många exempel på försök att utveckla samverkan mellan företag och offentliga organisationer i syfte att stärka den regionala ekonomiska utvecklingen. Projektet genomfördes av Stiftelsen Teknikdalen<sup>2</sup> och Högskolan Dalarna där de båda parterna i en del avseenden genomförde verksamhet tillsammans och i andra delar ansvarade de var för sig för specifika moment. I projektplanen för InnoWent ges en avsiktsförklaring från Stiftelsen Teknikdalen och Högskolan Dalarna<sup>3</sup> om att dessa tillsammans under perioden oktober 2007 till oktober 2010 gemensamt ska arbeta för att utveckla en stark infrastruktur med syftet att generera ökad tillväxt och sysselsättning både inom nya och befintliga kunskapsområden.

Utvecklingsarbetet planerades ske inom ramarna för den Regionala tillväxtplanen (Region Dalarna, 2003) och Dalastrategin (Region Dalarna, odaterad). I projektplanen framhålls som ett viktigt syfte vara att samutnyttja Högskolan Dalarnas, Teknikdalens och näringslivets resurser för att stärka företagets konkurrenskraft och därmed bidra till den regionala tillväxten. I den lägesrapport som lämnades till Tillväxtverket i februari 2010 uttrycktes detta på följande sätt:

---

<sup>1</sup> Kuvös (apparat för att hjälpa nyfödda barn som är sjuka) och inkubator (avancerat värmeskåp med till exempel reglerbar luftfuktighet och koldioxidhalt) används här som metaforer för att ge nyetablerade företag stöd. (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kuv%C3%B6s> & <http://sv.wikipedia.org/wiki/Inkubator>)

<sup>2</sup> "Stiftelsen Teknikdalen grundades 1987, Initiativet kom från Stora Enso, Swedbank, SSAB, Vägverket och Borlänge Kommun. Stiftelsens ändamål är att främja forsknings- och utvecklingsarbete samt utbildning på en kvalitativt hög nivå inom främst det tekniska området i Dalarna och verka för ett fördjupat samarbete mellan företag, den tekniska utbildningen vid Högskolan Dalarna, annan högre teknisk utbildning och forskningsorganisationer samt samhällsorgan. Sedan starten har Stiftelsen Teknikdalen initierat, medverkat och drivit ett femtiotal regionala, nationella och internationella utvecklingsprojekt." (<http://www.teknikdalen.se/849.php>)

<sup>3</sup> Högskolan Dalarna och dess organ för samverkan Dalacampus Näringsliv samordnar högskolans utbud av kompetensutveckling för näringslivet i regionen inom teknik- och ekonomiområdet, fort- och vidareutbildning för anställda, forskarsamverkan, industridoktorander, etc.



Syftet med InnoWent är att genom samutnyttjande av Högskolan Dalarnas, Stiftelsen Teknikdalens och näringslivets resurser stärka företagens konkurrenskraft och bidra till den regionala tillväxten. Genom att skapa en regional arena för samverkan och hållbar tillväxt, och därmed kunna möta regionens och näringslivets uttalade behov inom affärsutveckling, kompetensförsörjning och kompetensutveckling, utvecklas företagsanpassade redskap och metoder för affärsutveckling, utbildning/fortbildning och rekrytering.

Målet är att InnoWent skall utvecklas till ett av landets ledande centra för innovationer, entreprenörskap och företagsutveckling inom för Dalarna viktiga branscher.

De nyskapande aspekterna av projektet implementeras successivt i den ordinarie verksamheten och dokumenteras och kommuniceras till berörda genom bland annat den följeforskning som sker i projektet samt via lägesrapporter, hemsida och e-nyhetsbrev och trycksaker.

Stiftelsen Teknikdalen är en organisation som initierar, driver och medverkar i regionala, nationella och internationella projekt samt stödjer nya affärsidéer och innovationer som genererar ökad tillväxt och utveckling i hela Dalarna. För Stiftelsen Teknikdalen tar deras medverkan i projektet sin utgångspunkt i ett långvarigt arbete med att stödja regional tillväxt, inte minst genom arbetet med den företagsinkubator som startade under år 2005. En verksamhet som har en central roll i projektet med syftet att utveckla nya metoder och angreppssätt. I projektplanen för InnoWent beskrivs även att de erfarenheter som vunnits i tidigare projekt bl.a. visar att det krävs ett stort inflöde av idéer för att det skall vara möjligt att skapa tillväxt i befintliga små och medelstora nyetablerade företag. Det sägs att det behövs en tydlig och enkel process för att ta hand om och stötta goda idéer, såväl som god kunskap om tillgängliga möjligheter för att kunna ”lyfta” idéer med god tillväxtpotential. Detta har också utgjort en central del i den del av projektet som Stiftelsen Teknikdalen har varit involverad i.

Den här rapporten avgränsas till ”Teknikdalsdelen” och primärt det arbete som har rört näringslivsutveckling, bl.a. genom en företagsinkubator, ett projekt om hållbar affärsutveckling samt att bygga internationella nätverk och om detta i sin tur kan bidra till att regionala branschvisa kluster kan komma att kunna etableras.

### **Företagsinkubatorn**

Den företagsinkubator som finns inom InnoWent ingår i Innovationsbrons program NIP (Nationella Inkubatorprogrammet). Syftet är att stödja befintliga små och medelstora företag och stärka deras utvecklings- och tillväxtpotential men även för företag med intresse för att utveckla internationella affärer. Företagsinkubatorns uppbyggnad beskrivs i figur 1 nedan.



Figur 1. Företagsinkubatorn (Projektbeskrivning för InnoWent).

De tre steg som ett företag går igenom i Företagsinkubatorn föregås av att den blivande företagaren har en affärsidé som fångats upp via inkubatorns idéjakt, d.v.s. ett nätverk av kontakter som byggts upp för detta ändamål. Det är också vanligt att han/hon redan har deltagit i någon företagarskola, eller på annat sätt fått rådgivning. Det första steget i Företagsinkubatorn är Business Start, därefter följer Business Lab för företag som vill gå vidare och utveckla sin affärsidé. För de som vill gå ett steg till och satsa på ett tillväxtföretag följer därefter Business Accelerator. De olika stegen och deras innehåll beskrivs nedan.

### *Business Start*

Business Start riktar sig till personer som har en affärsidé och förmåga att utveckla den till ett tillväxtföretag med säte i Dalarna. Business Start ger deltagarna möjlighet att testa, utveckla och förädla sina företagsidéer, men även att ge kunskaper om vad det innebär att starta och driva ett eget företag. Verksamheten omfattar sex workshops med generell information om affärsutvecklingsprocesser, patent- och immateriella rättigheter, finansiering, försäljnings- och presentationsteknik, projekt- och processledning samt affärsjuridik som genomförs på sen eftermiddag/ kvällstid. Dessutom innefattas fem individuella möten med affärscoach om totalt 20 timmar under ca 8 veckor. I slutet av programmet finns möjlighet att presentera affärskoncept för en expertpanel och få detta utvärderat för att söka till nästa steg i inkubatorprocessen – Business Lab. (<http://www.teknikdalen.se/768.php>)

### *Business Lab*

Nästa steg i inkubatorprocessen kallas Business Lab. Denna del av företagsinkubatorn vänder sig till personer med en företagsidé och som vill utveckla idén till ett tillväxtföretag. I programmet ingår seminarier, laborationsresurser, finansiering, rådgivning samt tillgång till en kvalificerad affärscoach. Syftet med Business Lab är att erbjuda professionell ledning för att förädla en affärsidé och att analysera idéns

bärkraft. Deltagarna bygger upp sina kunskaper om affärsutveckling och företagande och utvecklar samtidigt ett kontaktnät. Programmet omfattar två sexmånadsperioder, med en utvärdering efter den första perioden ([http://www. teknikdalen.se/763.php](http://www.teknikdalen.se/763.php)).

#### *Business Accelerator*

Det avslutande steget av Företagsinkubatorn benämns som Business Accelerator. Detta steg omfattar fyra - sex månader långa perioder med målet att deltagarna ska kunna utveckla en unik affärsidé. Deltagarnas företag stöds av en coach som besöker företaget fyra – sex timmar varje vecka. Syftet är att finna och utveckla affärsidéer som bedöms ha en god tillväxtpotential. Det behöver nödvändigtvis inte vara den som har idéer som driver denna, det kan också vara så att idén tas över av en entreprenör som etablerar företaget ([http://www. teknikdalen.se/763.php](http://www.teknikdalen.se/763.php)).

#### *Alumni*

När ett företag lämnat Inkubatorn och dess verksamhet finns dessa sedan med i ett ”alumninätverk”<sup>4</sup> där deras fortsatta utveckling följs upp, bl.a. genom enkäter.

### **Hållbar affärsutveckling**

Hållbar affärsutveckling<sup>5</sup> är ett pilotprojekt med målet att stödja inkubatorföretag så att de kan utveckla en s.k. hållbar affärsutveckling, d.v.s. det anses att det finns ett samband mellan ett aktivt miljöarbete och lönsamhet. Projektet är en fortsättning på ett tidigare genomfört projekt: Inkubator för hållbar utveckling, som genomfördes under 2007. Projektet syftar till att integrera hållbar affärsutveckling som verksamhetsidé i Stiftelsen Teknikdalens företagsinkubator, vilken ingår i projektet InnoWent. Verksamheten, som startade hösten 2008 och avslutades sommaren 2010, genomfördes i fyra steg:

1. Utveckla konceptet med hållbar affärsutveckling i företagsinkubatorer
2. Prova och utvärdera konceptet på befintliga inkubatorföretag i Stiftelsen Teknikdalens företagsinkubator
3. Sprida konceptet till det regionala inkubatornätverket, Region Mitt
4. Sprida resultatet till andra företagsinkubatorer i Sverige.  
(Projektplanen, Hållbar affärsutveckling)

### **Övriga aktiviteter**

InnoWent innefattar även följande aktiviteter:

- Klusterutveckling

---

<sup>4</sup> Ordet alumn kommer av latinets alumnus som betyder lärjunge eller skyddsling. Ursprunget till ordet är latinets alere som betyder uppföda, fostra (<http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=676&a=3200&l=sv>)

<sup>5</sup> Detta projekt har utvärderats separat och redovisats i en fristående rapport (Lundgren, 2009).

- Finansiering genom att öka tillgången av sådd- och riskkapital för nationell och internationell företagsutveckling
- Internationalisering
- Laboratorier och testmiljöer

### **Studiens syfte**

Den följeforskning som bedrivits i anslutning till projektet InnoWent syftade till att utveckla kunskap om projekt kan stödja specifika aktiviteter som att utveckla en inkubator och hållbar affärsutveckling, laboratorier och testmiljöer samt uppbyggnad av internationella affärsnätverk och om detta kan stödja en regions näringslivsutveckling. I rapporten fokuseras följande frågeställningar:

- *Hur beskriver de involverade aktörerna att projektet genomförts och vad det resulterade i?*
- *Vilka erfarenheter kan dras från att i projektform arbeta med att utveckla förutsättningar för att tillväxtföretag kan etableras och om detta skapar regional ekonomisk utveckling i sin förlängning, t.ex. i form av om det underlättar att branschkluster kan etableras?*

### **METOD**

Följeforskningen har genomförts i form av en kvalitativ fallstudie (se t.ex. Merriam, 1994, Alvesson & Sköldberg, 2008) som bygger på två tidigare rapporter (Lundgren, 2009 & 2010) samt data som samlats in avseende den verksamhet som bedrivits bortom de tidsperioder som dessa avser. Fördelen med fallstudien som undersökningsdesign är också att den ger möjlighet att forma en helhetsbild av faktorer och processer relaterat till ett specifikt fenomen, insatta i sitt sammanhang och kan på så sätt hjälpa till att besvara frågor om hur något fungerar (Guba & Lincoln, 1989; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003).

Inledningsvis beskrivs översiktligt följeforskning som metod och dess roll för att stödja utvecklingsprojekt. Därefter redovisas hur data samlats in och avslutningsvis hur dessa har bearbetats och tolkats.

### **Följeforskningens roll i utvecklingsarbete**

Följeforskning är en ansats som skiljer sig från traditionell forskning (Nutek, 2008; Brulin, Sjöberg & Svensson, 2009; Ahnberg, Lundgren, Messing & von Schantz Lundgren, 2009a; 2009b, 2010). Följeforskningens syfte kan sägas vara trefaldigt:

1. att löpande ge återkoppling som ökar möjligheten för ett utvecklingsprojekt att nå uppsatta mål
2. att bidra till ett systematiskt lärande och kunskapsuppbyggnad om hur ett utvecklingsarbete kan bedrivas effektivare

3. att återföra resultat och erfarenheter som kan bidra till ”bättre” lösningar i praktiken i form av kunskapsspridning

Följeforskningen skiljer sig från traditionell forskning och utvärdering genom att medan forskaren och utvärderaren befinner sig på distans låter sig följeforskaren involveras i verksamheten. Följeforskaren utvecklar således en relation till de personer som leder, och i övrigt finns med i ett utvecklingsprojekt. Genom den nära relationen skapas unika möjligheter att bidra i ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Detta ställer samtidigt stora krav på följeforskarens integritet, med en risk för att denne inte förmår att distansera sig från verksamheten och kan, eller inte vågar, komma med kritiska iakttagelser. Rollen riskerar därmed att bli konfliktfylld och detta ställer följaktligen höga krav på följeforskarens professionalitet (Nutek, 2008; Ahnberg, Lundgren, Messing & von Schantz Lundgren, 2009a; 2009b; 2010). För att hantera den problematik är det nödvändigt att forskningen relateras till en teoretisk ram mot vilken resultatet kan tolkas och värderas. Följeforskaren måste därför hela tiden ha en förmåga att balansera mellan att låta sig involveras och ta projektledningens och projektdeltagarnas perspektiv och att distansera sig och ta rollen som ”utomstående” och, analysera, tolka och värdera processer och resultat i relation till en teoretisk tolkningsram.

Traditionell forskning och utvärdering spelar normalt liten roll för att utveckla vad som sker i ett projekt. En av orsakerna till detta är den komplexa vardag som ett projekt befinner sig i när olika typer av problem uppstår mer eller mindre plötsligt, eller att utvecklingen sker i en sådan riktning att det måste tillgripas omedelbara förändringar av innehållet (Stacey, 1993, 1996a & b; von Schantz Lundgren, 2008). Detta står i kontrast till att forskning och utvärdering till sin natur är långsamma processer och när den slutliga rapporten väl är klar är det redan för sent att åtgärda de problem som uppstått i ett utvecklingsprojekt. En viktig roll för följeforskningen är därför att bidra till att förbättra projektets handlingsstrategier och kunskap som stödjer strategiska val under projekttiden (Nutek, 2008). I det sammanhanget är följeforskarens roll att med hjälp av teoretiska modeller bidra med att tolka tänkbara orsak-verkan-relationer. Följeforskningen kan därmed både bli en katalysator för förändring, samtidigt som det bidrar till en långsiktig kunskapsuppbyggnad om hur utvecklingsprocesser sker.

## **Datinsamling**

Insamlingen av data har skett genom s.k. triangulering<sup>6</sup>, d.v.s. att flera olika datainsamlingsmetoder användes parallellt (se t.ex. Cohen, Manion & Morrison, 2007). I de följande avsnitten beskrivs något mera i detalj hur datainsamlingen konkret gick till.

---

<sup>6</sup> “././, triangulation can be a useful technique where a researcher is engaged in case study, a particular example of ‘complex phenomena’ ” (Cohen & Manion, 1994:241).

### **Dokument och statistik**

Den skriftliga dokumentation som funnits tillgänglig har använts för att införskaffa grunddata om verksamheten. Det gäller såväl dokument som beskriver projektet och dess verksamhet och sådana dokument som upprättats under projektiden, t.ex. protokoll, skriftliga sammanställningar, statistikuppgifter etc., inte minst de rapporter som regelmässigt lämnas in till Tillväxtverket, samt Stiftelsen Teknikdalens hemsida på internet.

### **Intervjuer**

I mars 2010 genomfördes inspelade intervjuer med fem projektmedarbetare, inklusive den tidigare projektledaren. Under hösten 2010 kompletterades dessa intervjuer med ytterligare fyra intervjuer, inklusive den nya projektledaren, för att på så sätt sammanfatta deras erfarenheter. De personer som intervjuats är samtidigt de mest initierade, d.v.s. de som i olika funktioner varit med om att genomföra projektet. Fördelen med detta är att det varit enkelt att samla in relevant information om projektet och dess verksamhet. I en del avseenden är det bara dessa som kan bidra med information om hur projektet genomförts, att fråga ”mannen på gatan” skulle i det här fallet knappast tillföra någonting. Det ligger dock en fara i detta genom att de ibland kan ha motiv att framställa verksamheten i en bättre dager. Här har framför allt de observationer som genomförts i någon utsträckning kunnat hjälpa till att hantera detta.

### **Observation**

Observationer har skett i form av närvaro vid möten, t.ex. vid ett tiotal styrgruppsmöten samt i en del andra aktiviteter som arrangerats inom projektets ram. Denna närvaro har underlättat förståelsen av hur projektet utvecklades. Styrgruppsmötena upphörde emellertid från hösten 2009, vilket samtidigt gjorde det svårare att följa projektets verksamhet på nära håll då det innehöll flera olika beståndsdelar och därmed inte alltid var så lätt att fånga in.

### **Projektet Hållbar affärsutveckling**

I en tidigare rapport av delprojektet Hållbar affärsutveckling redovisades vad detta resulterade och som redan framgått finns presenterat i en separat rapport (Lundgren, 2009). Inom ramen för det projektet intervjuades de två projektledarna och fyra personer från företaget i Business Lab Business respektive Accelerator. De tre miljökon-sulter som medverkat som coacher i projektet deltog i en gruppintervju. Intervjuerna skedde i form av inspelade samtal som i tillämpliga delar sedan skrevs ut. Samtalen tog sin utgångspunkt i informanternas erfarenheter från projektet. Projektbeskrivningen användes som stöd för intervjuaren att strukturera samtalet. Tillämpliga delar från denna rapport har arbetats in i föreliggande rapport.

### **Att låta aktörerna komma till tals**

I rapporten har det funnits en strävan att låta de involverade aktörerna komma till tals, d.v.s. att låta deras röster göra sig hörda genom att återge vad de hade att säga om sin medverkan i projektet (se t.ex. Czarniawska-Joerges, 1992) för att med utgångspunkt i detta försöka konstruera en sammanhållen bild av hur projektet InnoWent fungerat. De citat som används härrör från de samtalsliknande intervjuerna och de har därför också prägel av talspråk, även om jag varligt försökt göra språkliga justeringar för att få texten mera läsvänlig, med förhoppningen att detta innehållsmässigt inte på något avgörande sätt har påverkat resultatet av studien.

### **Bearbetning, analys och tolkning av data**

Sammanställning och analys av data sker genom en hermeneutisk tolkning (Ödman, 2007). De intervjuades utsagor relateras till ett vidare sammanhang, vilket i växelverkan successivt tydliggör aktörernas handlingsmönster och vad projektet resulterade i. De har funnits en strävan efter att göra en empiriskt grundad, trovärdig och relevant beskrivning, men som inte gör anspråk att ge en fullständig bild av hur projektet fungerade i dess helhet, snarast att ge infallsvinklar av ett komplext och svårtolkat fenomen.

### **Etiska överväganden**

Vid intervjuerna informerades informanterna om syftet med intervjun. De fick godkänna att de var villiga att intervjun spelades in på band. De informerades också om att intervjuunderlaget skulle komma att ligga till grund för den kommande rapporten där de skulle anonymiseras så långt möjligt, vilket innehåller en del problem i fråga om de personer som intervjuats som hade centrala positioner i projektet. Till det kan dock sägas att de får lov att tåla att framträda i högre grad än t.ex. ”mannen/kvinnan på gatan” då de i olika avseenden står som ansvariga för projektets verksamhet. Det var inte heller någon av de intervjuade som uttryckte tveksamheter inför detta.

## TOLKNINGSRAM

Utgångspunkten för valet av tolkningsram baserar sig på den grundläggande problematik som rör hur olika typer av åtgärder kan utveckla en regions ekonomiska styrka. Tolkningsramen har ett sociologiskt perspektiv som grundar sig i att det är *sammanhanget som sätts i fokus, inte primärt enskilda individers handlingar*. Sammanhang ska i det här fallet betraktas som nätverk av beroenden (Bauman & May, 2001). Karlberg-Granlund (2009, med hänvisning till McLaughlin, 1987) ger uttryck för att det är till individerna man behöver gå för att förstå processer eftersom det är individer inte organisationer som planerar, genomför och implementerar förändringar. Liknande tankegångar framförs av Stacey & Griffin (2006) då de skriver att organisationer inte är något mer än dess aktörer och deras relationer. Till detta kan fogas att förändringsprocesser initieras och legitimeras genom ett bakomliggande beslut som fattats i organisationens namn.

Kluster, d.v.s. ansamlingar av företag som samverkar inom en bransch i en region, anses kunna spela en viktig roll och därför beskrivs några grundläggande tankar om detta fenomen. Eftersom utvecklingen av en inkubator spelat en central roll i projektet, och att dess verksamhet kan i förlängningen antas understödja att kluster bildas, beskrivs vilken funktion en inkubator kan ha för att utveckla nya företag. Då coacher spelar en viktig roll i en inkubator beskrivs några olika infallsvinklar på hur denna roll kan spelas. Avslutningsvis behandla några bakomliggande tankar för att skapa vad som benämns som hållbar affärsutveckling (Corporate Social Responsibility (CSR)) och som kan ses som det fundament som delprojektet Hållbar affärsutveckling vilat på. Tolkningsramen är således inte någon sammanhållen referensram, utan istället får den ses som ett sätt att försöka skapa en översiktlig teoretisk bakgrund till de olika delar som projektet InnoWent innehållit.

## **Kluster som företeelse för att stärka företags konkurrenskraft och regional tillväxt**

En regions samlade kompetens<sup>7</sup> är ett viktigt medel för dess konkurrenskraft (Boye, 2000).<sup>8</sup> Till skillnad från ett enskilt företags kompetens bidrar en regions samlade kompetens till att skapa en plattform för att kollektivt nyttja dessa och dra fördel av de synergieffekter som då uppstår. Innovationsklimat och kompetensförsörjning har kommit att bli ledorden för det vi idag kallar kluster. En vanligt förekommande de-

---

<sup>7</sup> ”Kompetens kan betraktas som en individuell resurs där människans möjligheter att få kontroll över väntade och oväntade förändringar betonas. En individ eller en organisations samlade kompetens kommer till uttryck i förmågan att möta de krav som ställs. Kompetens kan också betraktas på en kollektiv nivå relaterat till organisationens produktivitet och effektivitet. Kompetens beskrivs då som humankapital och investering i humankapital, resurser som tillhör företaget och som skall vara lönsamma, d.v.s. den utgör organisationens samlade förmåga.” (Lundgren och von Schantz Lundgren, 2007:63)

<sup>8</sup> Avsnittet om kluster är en bearbetning av Lundgren & von Schantz Lundgren (2010).



definition av ett kluster är att det är ett system av aktörer, avgränsat till ett specifikt kompetensområde eller produkt, vilka tillsammans har förmåga att skapa ett mervärde som är större än vad var och en av aktörerna kan klara på egen hand. Ett kluster är emellertid något annat än en bransch i traditionell mening (Tson Söderström (red.), 2002). Ett kluster kan istället sägas vara ett system av aktörer som tillsammans skapar mervärde ur de synergieffekter som uppstår, d.v.s. ett system där ett plus ett blir tre (Nutek, 2001). ”Synergieffekterna verkar i riktning mot att likartad verksamhet samlokaliseras; spridningskrafterna i riktning mot att olika verksamhet lokaliseras till skilda ställen” (Tson Söderström (red.), 2002:84). Ett mera avgränsat perspektiv som inriktas mot utveckling av idéer som ska kommersialiseras benämns som innovationssystem (se t.ex. Högselius, 2005). Ett innovationssystem skulle således kunna utgöra en del av ett kluster. En annan modell för att förstå vad som gör en region framgångsrik inriktas mot att det krävs långtgående samverkan mellan företag, offentlig sektor, högre utbildning och forskning, s.k. triple helix (se t.ex. Etzkowitz & Leydesdorff, 1997 och 2000; Leydesdorff, 2001; Martins Rodriguez & Viedma Martí, 2006). Ett sådant angreppssätt är bredare genom att det involverar flera typer av aktörer och skulle således kunna innehålla både ett och flera kluster och innovationssystem.

#### *Kluster som tankemodell*

I det här fallet fokuseras klustret som tankemodell för att bättre förstå vad som gör en bransch i en region framgångsrik och i vad mån detta ger ledtrådar för hur dessa kunskaper kan användas för att understödja att ett sådant branschkluster kan uppstå. Boye (1999) säger att framväxten av ett kluster kan ha olika utgångspunkter. Den kan vara marknadsdriven, d.v.s. utvecklingen utgår främst ifrån det utbud och den efterfrågan som finns i en region. Ett problem i det fallet är att en marknadsdriven process förutsätter en perfekt marknad för att fungera optimalt, något som endast hypotetiskt är möjligt. Inte minst kräver det en tillräckligt stor marknad, något som en region vanligen inte utgör. Framväxten kan också vara policydriven, d.v.s. försöken att utveckla ett kluster styrs av politiska initiativ genom att anpassa regler, ge ekonomiskt stöd för att främja investeringsmöjligheterna o.s.v. Utgångspunkten för att försöka att skapa ett kluster kan också vara konceptdriven, d.v.s. utgå från en eller flera abstrakta idéer som framhävs av de dominerande sammanslutningarna i regionen i syfte att ge regionen en identitet som positionerar den internationellt och lockar till sig investeringar. Dessa olika utgångspunkter kan i de flesta fall antas finnas samtidigt och att de på olika sätt understödjer varandra.

Ett kluster kan ses ur tre, till viss del överlappande perspektiv. Kluster kan på ett övergripande plan ses som en förklaringsmodell som syftar till att klargöra varför en nation eller region är långsiktigt konkurrenskraftig inom vissa sektorer. Klustermodellen kan också användas för att beskriva och strukturera komplicerade produktionssystem. Ett tredje perspektiv utgår från att kluster kan användas som ett verktyg för att skapa regional utveckling, d.v.s. förstärka samspelet mellan och mellan

företag och aktörer inom t.ex. en bransch (Nutek, 2001) Ett klusters framgång beror inte enbart på närhetsfördelar, utan på samarbetsekonomier genom kombinationen av rivalitet och samarbete. Företag inom samma bransch är ofta specialiserade till ett eller några få led i produktionen och genom att producera inom nischer och segment reduceras risken för frontalkonkurrens. Samarbetet mellan konkurrerande företag kan t.ex. ta sig uttryck i att man ordnar gemensamma mässor, exportsatsningar, delar på en stor order eller tar samlade initiativ för att få tillgång till avancerad teknik (Berggren, 1998).

De täta lokala produktionsmiljöer – kluster – som härbärgerar dagen framtidsbranscher kännetecknas inte huvudsakligen av stordriftsfördelar utan framför allt av en förmåga till ständig specialisering och uppgradering av varor och tjänster och av ständigt ökad specialisering av humankapitalet. Med en viss tillspetsning kan man säga att det är produktionen som skapar produktionsfaktorerna. (Tson Söderström (red.), 2002:18)

Porter (1990) anlägger ett systemperspektiv på konkurrenskraft och innovationer som bygger på relationerna mellan olika aktörer i klustret, d.v.s. företag, kunder, branschorganisationer, utbildningsinstitut, offentliga aktörer o.s.v. Porter (1998) gör från dessa utgångspunkter följande beskrivning av ett kluster:

A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of a cluster can range from a single city or state to a country or even a network of neighbouring countries. Clusters can take varying forms depending on their depth and sophistication, but most include end-product or service companies; suppliers of specialized inputs, components, machinery, and services; financial institutions; and firms in related industries. Clusters also often include firms in downstream industries (that is channels or customers); producers of complementary products; specialized infrastructure providers; government and other institutions providing specialized training, education, information, research and technical support (such as universities, think tanks, vocational training providers); and standards-setting agencies. Government agencies that significantly can be considered part of it. Finally, many clusters include trade associations and other collective private sector bodies that support cluster members. (Porter, 1998:199)

Enligt Porter (1990) byggs ett kluster upp runt sex centrala faktorer:

1. Kärnprodukter
2. Strategiska insatsvaror
3. Produktionsteknik
4. Stödjande tjänster och näringar
5. Branscher relaterade till ett specifikt kluster
6. Kunder

Porter (1990) framhåller att ett kluster har till uppgift är att skapa konkurrens och att detta i sig skapar konkurrensfördelar för de företag som utsätts för denna konkurrens. Inhemsk rivalitet, där företag kämpar om den bästa personalen, teknologerna och att få prestige skapar dynamisk konkurrens som leder till förnyelse och utveckling hos företag. Kampen mellan företag bidrar till att pressen på att experimentera och söka differentiera sig från varandra ökar, vilket samtidigt stimulerar till innovationer och förnyelse. I ett kluster som innehåller sofistikerade leverantörer kan det bidra till att innovationer och uppgraderingar sker genom täta relationer mellan kund och leverantör. Om dessa dessutom är lokaliserade nära varandra kan de dra nytta av ett snabbt informationsflöde och gemensamt utvecklingsarbete. Kunder med höga krav kan känna av och förebåda tendenser på en internationell marknad. Företag vars lokala kunder ställer hårda och utmanande krav har även större chans att nå internationell konkurrenskraft.

För att ett framgångsrikt kluster ska kunna uppstå krävs att företagen som ingår i detta har tydliga mål som kan resultera i ett långsiktigt engagemang. En central dynamisk kraft i ett kluster utgörs av tillgång till personal med specialistkompetens. När personal med specialiserade kunskaper och färdigheter och teknologisk "know-how" kan använda detta för att bygga upp nya verksamheter minskar samtidigt betydelsen av infrastruktur och generella produktionsfaktorer.

Tidigare spelade naturgivna faktorer som klimat, råvaror och hamnar en viktig roll för lokaliseringen. Tillgången till specialiserad kompetens och kvalificerade marknader har därtill sannolikt varit avgörande för samlokaliseringen i vissa tjänstebanscher som finansiella tjänster i London och på Wall Street, mode i Paris, auktionshus i London och reklambyråer på Madison Avenue. (Tson Söderström (red.), 2002:18)

Samtidigt måste ett kluster för att bli framgångsrikt ha förmåga att dra till sig människor med idéer och kompetens, investeringar från multinationella företag, riskkapital och teknik. Porter (1990) anför emellertid att det inte är omgivningens resurstillskott som skapar de mest konkurrenskraftiga företagen. Istället kan t.ex. höga arbetskrafts- och energikostnader eller brist på råvaror bidra till innovationer som på längre sikt leder till förstärkt konkurrenskraft.

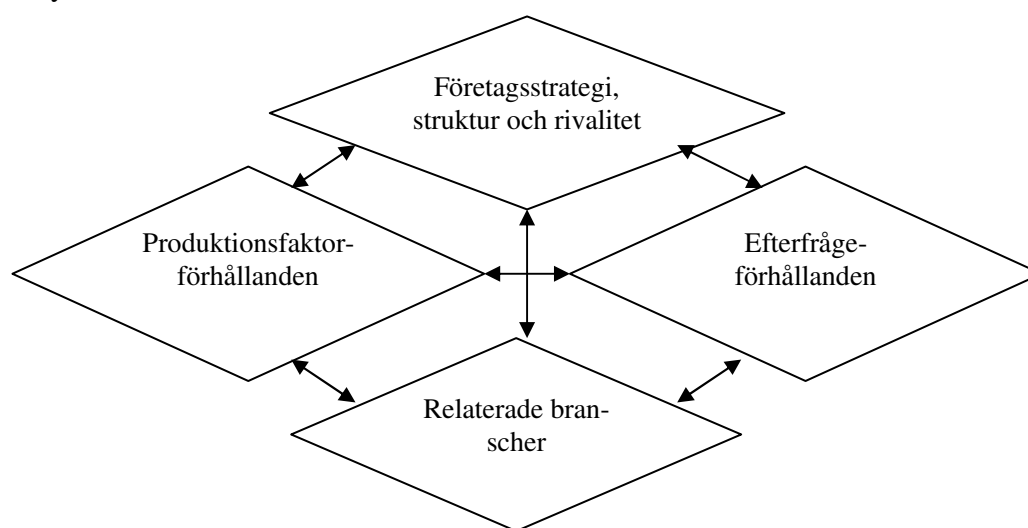
Om det finns fördelar med en samlokalisering vill det mycket till för att företag ska lämna klustret. Normalt sett är det bara större, yttre förändringar som kan bryta upp etablerade kluster /.../. (Tson Söderström (red.), 2002:81).

Ett branschkluster kan sannolikt inte heller innehålla bara en smal kategori av företag. I stället måste klustret innehålla en bred uppsättning av företag med olika kompletterande verksamheter som tillsammans innehåller alla komponenter för att det ska vara möjligt att göra produktionen kommersiellt lönsam i alla led. När de också

köper eller byter tjänster och varor skapas även en intern marknad som kan vara nog så betydelsefull för nyetablerade små företag som saknar ekonomiska resurser, men som har ett stort know-how. Samtidigt kommer företag med liknande företagsidéer att konkurrera, men också att lära av varandra och därigenom utveckla nya och bättre tjänster och varor.

Trots att de flesta varu- och tjänstemarknader nu globaliseras i snabb takt spelar, paradoxalt nog, lokala miljöer en allt viktigare roll för företagens innovationsförmåga. Tillgång till kompetens i det egna klustret, samt närhet till sofistikerade kunder, med vilka företag kan bygga nätverk för produktutveckling, driver på utvecklingen och förnyelsen hos de företag som har sin bas inom klustret. Det är typsikt för företag i ett kluster att både konkurrera intensivt och att samarbeta med varandra på samma gång. (Tson Söderström (red.), 2002:110)

Porter (1990) beskriver att den dynamik som uppstår i ett kluster kan ses som resultatet av fyra olika och samverkande drivkrafter. Det är först när samtliga faktorer existerar och förstärker varandra som förutsättningarna finns för att generera maximal dynamik.



Figur 1: "Diamantmodellen" – faktorer som gör ett regionalt kluster dynamiskt och utvecklingskraftigt (Porter, 1990, bearbetad av Hallencreutz, 2002)

Dessa fyra drivkrafter kompletteras i sin tur av två ytterligare faktorer (Porter, 1990) nämligen den roll som de politiska systemen, internationellt, nationellt, regionalt och lokalt, spelar, t.ex. i form av infrastrukturella investeringar och lagstiftning etc. En andra faktor är slumpen ("chance"), som de flesta känner till, men som jag uppfattar det, man lätt bortser ifrån som något ovidkommande. Det kan t.ex. vara slumpmässigt gjorda uppfinningar, tekniska genombrott, eller externa ekonomiska faktorer som skapar nya förutsättningarna. "Som poängteras av Krugman (1991) är

det i efterhand lätt att peka ut vilka faktorer som varit viktiga för att ett kluster skulle uppstå på ett specifikt ställe. /.../ Var en idé eller uppfinning uppstår eller var en begåvning föds är mycket resultatet av slumpens skördar” (Tson Söderström (red.), 2002:113). Slumpen, det oförutsedda, kan i många fall i efterhand förklara ett visst händelseförlopp, men självfallet aldrig förutses.

Det första företagens lokalisering är ofta beroende av var grundaren är bosatt, och detta kan tillsammans med andra omständigheter avgöra var ett kluster uppstår. Avknoppningar och andra samlokaliseringar leder sedan till klustrets tillväxt. (Tson Söderström (red.), 2002:113)

Slumpen har under senare år kommit att lyftas fram inom komplexitetsteori (Stacey, 1993, 1996a & b; von Schantz Lundgren, 2008), d.v.s. faktorer som ligger bortom vad som är möjligt att förutse och därmed även utöva någon påverkan på. Det är i stället omständigheter som aktörer istället måste förhålla sig till och utveckla strategier för hur de ska agera utifrån att förutsättningarna snabbt kan förändras. Vår kunskap om och förmåga att förutse mänskligt handlande är fortfarande begränsad.<sup>9</sup> Detta resulterar i att organisationer ständigt bjuder på nya överraskningar i en verklighet som ofta utvecklas på ett annat sätt än vad vi förväntat oss (Bolman & Deal, 2005; Stacey, 1993, 1996, 2007).

Att handla och agera inom en organisation är på många sätt som att spela nybörjarbiljard; man skjuter lite osäkert iväg spelbollen mot ett komplext system av bollar vilka sedan till synes slumpmässigt karambolerar iväg i olika riktningar. Alla bollar och olika riktningar gör det näst intill omöjligt att förutspå hur bordet kommer att se ut när alla bollar väl stannat. (Bolman & Deal, 2005:51)

Organisationer byggs upp av individer, organisatoriska enheter och mål med en tilltagande komplexitet när de samspelar med andra organisationer. Individer har dessutom sina egna mentala modeller och gör också sina egna tolkningar av vad som sker. Människor förstår den verklighet som de befinner sig i igenom något som Senge (1990) benämner mentala modeller, eller perspektiv som Bolman och Deal (2005) uttrycker det. Dessa perspektiv kan fungera som en karta som med vars hjälp det blir lättare att ta sig fram i den organisatoriska terrängen ju bättre kartan är. Hampden - Turner (1992) framhåller att det inte går att förstå världen om man inte har sådana mentala modeller att utgå ifrån (Bolman & Deal, 2005).

---

<sup>9</sup> Det här avsnittet är en bearbetning av von Schantz Lundgren (2008) och Lundgren & von Schantz Lundgren (2009a).

### **Att skapa ett kluster – Strategier och klustermotorn som verktyg**

För att det ska kunna vara möjligt att ett kluster etableras är det också en fråga om vilka strategier de företag har som skulle kunna tänkas ingå i ett kluster. Nutek<sup>10</sup> (2001) har i en del sammanhang presenterat ett synsätt på kluster som innebär att kluster skapats och kan skapas genom en medveten satsning. Sådana kluster beskrivs som att de har ett gemensamt drag i det att de är regionalt förankrade och har en historia för hur de växte fram. I det sammanhanget identifieras ett antal faktorer som förefaller vara återkommande i lyckade klustersatsningar, nämligen klustermotor, kompetensförsörjning, mötesplatser, arbetsdelning, varumärkesbyggande, klustervision och klusterspecifika förutsättningar. Det kan behövas att en aktör eller en mindre grupp av aktörer ges mandat att motivera, koordinera och föra en dialog med de aktörer som är involverade i ett kluster, eller i en klusteruppbyggnad, inte minst för att kunna skapa och genomföra en gemensam strategi, en s.k. klustermotor (Nutek, 2001). Eftersom ett kluster kan ses som ett vertikalt informellt nätverk så uppstår frågan vem som i så fall ger detta mandat. Den som ges ett sådant mandat, informellt eller formellt, behöver då ha ett stort förtroendekapital för att kunna lyckas. En klustermotor skulle således kunna definieras som personer (eller en organisation) som fungerar som en ”sambandsentreprenör”, med ett ”socialt kapital” som innebär att de kan röra sig mellan olika sektorer och intressen. Metaforen motor får snarast ses som att den representerar en kraft, men att denna utgörs av aktörer, d.v.s. en enskild individ eller individer som representerar någon typ av organisation och som driver på utvecklingen.

Andra forskare, t.ex. Tson Söderström ((red.), 2002)<sup>11</sup>, framhåller att kluster i första hand skapas tack vare historiska tillfälligheter, d.v.s. att kluster därför inte låter sig skapas på ett planerat sätt.

Kluster uppkommer spontant till följd av – ofta oväntade – förändringar i efterfrågan eller teknik. Avgörande för framväxten av livskraftiga lokala kluster är bl.a. lokala initiativ, lyhördhet inom universiteten och högskolorna för lokala kompetenskrav och goda kommunikationer såväl mellan som inom regioner. (Tson Söderström (red.), 2002:20)

Ett kluster förefaller från en sådan utgångspunkt i stället uppstå organiskt, d.v.s. det etableras om de nödvändiga förutsättningarna existerar.

Vilka personer, företag och branscher som blir framgångsrika och eventuellt ger upphov till ett kluster är alltså oftast en fråga om historiska tillfälligheter.

---

<sup>10</sup> Den verksamhet som tidigare bedrevs inom Nutek, Verket för näringslivsutveckling, har i huvudsak sedan den 1 april 2009 övergått till myndigheten Tillväxtverket. (<http://www.tillvaxtverket.se/ovrigt/Nutek.4.3c4088c81204cca906180008244.html>).

<sup>11</sup> Boken är skriven av SNS Ekonomiråd 2001 av professor Hans Tson Söderström (ordf.), docent Pontus Barunerhjelm, ek. dr. Richard Fagerberg, professor Victor Norman och professor Örjan Sörvell.

Men att ett kluster överhuvudtaget kan uppstå beror på grogrunden för att starta, expandera och driva företag. Politiker kan bidra med att skapa en väl fungerande ekonomi med goda möjligheter för att kluster ska bildas, men försök att skapa kluster inom vissa branscher är enligt vår mening dömda att misslyckas. (Tson Söderström (red.), 2002:114)

Ett annat sätt att försöka förklara och förstå vad som skapar ett framgångsrikt kluster representeras av Putnam (1996) som visar att ett starkt sociokulturellt kapital kan hjälpa till att förklara vad som ger upphov till framgångsrika kluster. Putnam fäster genom begreppet sociokulturellt kapital uppmärksamheten på graden av täta horisontella nätverk som utgörs av föreningar, kooperativ, självhjälpsorganisationer, företagssammanslutningar, idrottsklubbar och ett intensivt partiliv och dess betydelse för regional utveckling. Detta kan sammanfattas som medborgerligt engagemang. På så vis blir det svårare för en part som innehar en tillfällig styrkeposition att uppnå kortsiktiga fördelar på en annan parts bekostnad. Detta leder till ett förtroendefullt klimat, i betydelsen att andra aktörers agerande kan förutses. Vertikala nätverk, d.v.s. vad som kännetecknar företag och politiskt styrda organisationer, kan inte bära upp ett kluster. Detta måste i stället byggas upp som ett horisontellt nätverk där dess aktörer kan samarbeta för ömsesidig nytta. Putnam (1998) framhåller således mänskliga, inte bara materiella och ekonomiska, egenskaper och han lägger också stor vikt vid kulturella värden och historiska traditioner som förutsättningar för en framgångsrik klusterutveckling.

## **Företagsinkubatorer som fenomen**

I det följande avsnittet görs en översiktlig beskrivning av vad en företagsinkubator kan bidra med samt något om vad vi känner till om hur företagsinkubatorer generellt lyckas.

### **Vad syftar en företagsinkubator till och vad har den att erbjuda?**

En företagsinkubator syftar till att förse nya företag med en kreativ miljö där de kan utveckla och kommersialisera en affärsidé, t.ex. ny teknologi (Phillips, 2002). Roininen (2009)<sup>12</sup> skriver att inkubatorer kan bidra genom att erbjuda generell affärscoachning, inte minst för att nya företag ofta har problem och hinder som de delar med varandra. För företag som är fokuserade mot en specifik målgrupp behövs även branschspecifikt stöd. En inkubator ska även erbjuda stödjande insatser som kan vara strategiskt avgörande för både inkubatorns framgång, såväl som för de nya företagens överlevnad och tillväxt. En företagsinkubator erbjuder ofta lokaler, IT-support, telefonväxel och andra administrativa tjänster, men framför allt affärsutvecklande och företagsledande stöd genom mentorer, rådgivning och utbildning (Bengtsson, 2007; Tamásy, 2002). Roininen (2009) skriver att rådgivning även vanligen inkluderar tillgång till ett brett nätverk bestående av finansiärer, jurister, forskare, politiker och andra för företagen betydelsefulla kontakter. De resurser och

---

<sup>12</sup> Detta avsnitt bygger till stora delar på Roininen (2009).

kunskaper som en företagsinkubator inte förfogar över genom sin egen personal kan ofta erbjudas genom nätverkskontakter. Det är å andra sidan ändå inte säkert att inkubatorn förfogar över tillräckliga resurser att kunna möta företagets behov (Monck mfl., 1988).

Schwartz och Hornych (2008) framför tesen att de värden en inkubator genererar kan vara beroende av dess grad av specialisering mot en viss specifik sektor. Ju fler olika typer av företag som finns i en inkubator desto mer efterfrågas olika typer av kunskap och kompetenser. En fokuserad inkubator medför ökat kunskapsutbyte och samverkan mellan företagen eftersom allt för mycket olikheter kan hämma kommunikation och behållning av varandra (Schwartz & Hornych, 2008; Tötterman & Sten, 2005; Chan & Lau, 2005), i varje fall i det korta perspektivet. Å andra sidan kan det finnas nackdelar med en specialiserad inkubator. Dels kan det vara så att det inte finns tillräckligt med nya företag i regionen för att fylla upp en inkubator, dels kan klimatet i inkubatorn bli fientligt då företagen är konkurrenter på samma marknad (Schwartz & Hornych, 2008). För att ett företag ska få utbyte av en inkubatormiljö behövs en även viss överlappning av kompetenser, kunskap och marknadsfokus mellan företagen (Tamásy, 2001). Det finns samtidigt sådant som talar för att det kan vara så att nya och unga företag gynnas bäst av att vara lokaliserade i en inkubator med homogena företag. En branschspecifik inkubator kan då koncentrera sina resurser till att erbjuda den specifika kunskaper, kompetens och expertis (Schwartz & Hornych, 2008; von Zedtwitz & Grimaldi, 2006). Om företagen däremot inte vill dela med sig, t.ex. av rädsla för att deras idéer och affärshemligheter ska bli kopierade eller stulna av andra inkubatorföretag (McAdam & Marlow, 2007) försvåras också möjligheten att bygga nätverk (Chan & Lau, 2005; Bakouros, Mardas & Varsakelis, 2002). Ledningen för en inkubator spelar därmed en viktig roll för att skapa en miljö som främjar förtroende mellan de företag som ingår i inkubatorn (Tötterman & Sten, 2005).

### **Vilken ”nytta” skapar företagsinkubatorer?**

Roininen (2009) skriver att kunskapen om företagsinkubatorer är begränsad. Framför allt är kunskaperna begränsade om olika sätt att etablera, utveckla och upprätthålla en inkubator. Detta trots att inkubatorer förekommer runt om i världen och att intresset för sådana bland politiker, praktiker och forskare för att identifiera framgångsfaktorer för att skapa effektiva inkubatorer. Det finns studier som visar på goda resultat, men även sådana som t.ex. visar att endast ett fåtal inkubatorer är framgångsrika med att ge stöd till nya innovationer, entreprenörskap och att regional utveckling ofta misslyckas (bl.a. Tamásy, 2008) samt att endast en fjärdedel av inkubatorerna är framgångsrika (Luger & Goldstein, 1991). Till detta kommer att många inkubatorer ofta misslyckas med att stödja innovation, entreprenörskap och regional utveckling. Tänkbara förklaringar kan t.ex. vara hur verksamheten leds och hur den är organiserad (Tamásy, 2008). En annan förklaring kan vara den drivkraft som finns hos de företag som ingår i inkubatorn (Klofsten, 1998).



Svårigheten att utveckla generell kunskap om inkubatorer kan ha flera förklaringar. En är att det saknats systematiska datainsamlingar, men även att inkubatorernas resultat är kontextuella, t.ex. beroende vad gäller den geografiska lokaliseringen samt olika sociala och ekonomiska omständigheter i samhället (Phan m.fl., 2005). Dessutom förefaller det i Europa inte finns några betydelsefulla skillnader i överlevnadsgraden mellan företag lokaliserade i en branschspecifik inkubator jämfört med företag i mer generella inkubatorer (Aerts, Matthyssens & Vandenbempt, 2007).

## **Coaching**

Coaching som företeelse växte fram i USA under 1970-talet av tränare som ville dela med sig av sina erfarenheter också utanför idrottsarenan.<sup>13</sup> Det har sedan gjorts försök att omsätta detta sätt att arbeta till andra områden, t.ex. inom sociala verksamheter av olika karaktär. Downey (1999) säger t.ex. att coaching är konsten att underlätta för någon annans prestation, inläring och utveckling. Whitmore (1997) beskriver coaching som ett sätt att frigöra en persons potential för att maximera dennes prestation genom att understödja personens eget lärande, till skillnad från att lära någon något. Tanken vilar på ett antagande att varje människa kan forma sitt eget öde. En liknande tanke är Flaherty, (1999, p. xii) inne på när han säger, att coaching är att: "not telling people what to do, but giving them a chance to examine what they are doing in light of their intentions." Coaching används i olika sammanhang beroende på dess avsikt; yrkesmässig (tillägnande av kunskaper), färdighet (ändra sättet att vara), personlig (utveckling av den egna copingförmågan), resultat-inriktad (förverkligande av konkreta mål), utveckling (utveckling av långsiktiga läroprocesser). Coaching utgår från att vuxna individer behöver veta varför de behöver lära sig något och att individen lär från sina erfarenheter och upplevelser när detta kan kopplas till ett behov, d.v.s. den inre motivationen är viktigare än yttre. För att lära behöver individen tid för reflektion, omvärdera och omtolka sina nuvarande ståndpunkter. Genom att omtolka situationen, omformulera målen och testa nya lösningar kan individen skaffa nya erfarenheter som ett sätt att utvecklas. Coachen hjälper individen att övervinna sina egna mentala hinder (Berg, 2004). Coaching kan därmed hjälpa individen att bli mer strategisk, t.ex. genom att skapa kontaktnät (Zweibel, 2005).

Hallqvist (2005) refererar till Bachkirova och Cox (2004) som ser coaching som ett internationellt växande "helping by talking" fenomen. Bachkirova och Cox (2004) har kritiserat coachingen för att vara "ateoretisk" till sin natur, d.v.s. att begreppet saknar teoretisk förankring och dess företrädare i vissa fall varit ointresserade av att realtera till etablerad psykologisk teoribildning. Samtidigt framhåller de att coachingen ändå svarar mot ett behov hos individer som behöver någon form av stöd och de understryker verksamhetens positiva effekter. Stelter (2003) framför å andra

---

<sup>13</sup> Detta avsnitt är en bearbetning av Lundgren, (2009b).

sidan att coaching bygger på teorier som betraktar lärande och utveckling som en process. Coaching kan därmed utövas på olika sätt och blir i många fall knutna till den enskilda coachens erfarenheter och kompetens.

## Hållbar affärsutveckling<sup>14</sup>

### Corporate Social Responsibility (CSR)

Tidningen Miljöaktuellt ([http://miljoaktuellt.idg.se/polopoly\\_fs/1.143982!dm%202007-03\\_csr.pdf](http://miljoaktuellt.idg.se/polopoly_fs/1.143982!dm%202007-03_csr.pdf)) listar ett antal skäl till att arbeta med Corporate Social Responsibility (CSR). Även om miljöaspekten är en bärande del i detta synsätt så är perspektivet bredare än så och tar också hänsyn till de sociala konsekvenserna av ett företags miljöarbete. I det här fallet används CSR synonymt som att de kriterier som bygger upp denna modell också kan användas för att beskriva vad som kännetecknar en s.k. hållbar affärsutveckling, även om detta inte är helt okontroversiellt då det finns många olika infallsvinklar på denna problematik. De fördelar som anges i CSR är att det skapar:

1. *Starkare varumärke.* Företagets varumärke byggs upp och skyddas.
2. *Förbättrad kapitalförsörjning.* Det blir lättare att uppfylla investerarnas krav.
3. *Vassare affärsstrategi.* Den gamla affärsstrategin får ett lyft av CSR-tänket.
4. *Riskminimering.* Riskerna hanteras bättre och kostsamma incidenter undviks
5. *Nya marknader.* Genom att företaget engagerar sig i lokalsamhället kan det nå oexploaterade marknader.
6. *Locka talangerna.* Det blir lättare att dra till sig den bästa kompetensen i den hårdnande dragkampen arbetsgivare emellan.
7. *Smarta produkter.* Bättre och tätare dialog med företagets intressenter ger uppslag till nya produkter och tjänster.
8. *Engagerade medarbetare.* Personalen blir mer motiverad och trogen företaget.
9. *Lojala kunder.* Nöjda kunder vill fortsätta att vara kunder då företaget blir mer lyhört för deras önskemål och behov.
10. *Minskade kostnader.* Resurser utnyttjas effektivare. Dessutom kan pengar sparas genom till exempel färre sjukdagar, minskade rekryteringskostnader och sänkta försäkringspremier.
11. *Smidigare myndighetskontakter.* Ni försöker göra ert bästa, det blir därmed lättare att få tillstånd.
12. *Långsiktig framgång.* Signalerar ett gott ledarskap och ett välskött företag med goda framtidsutsikter, vilket skapar förtroende hos intressenterna och samhället i stort.

I teorin är de antaganden som görs av de fördelar som CSR innebär betydande. Dessa kan ses som motiv för att kunna locka företag att ansluta sig till att anamma en strategi för hållbar affärsutveckling. Huruvida de faktiska effekterna också uppstår är däremot en empirisk fråga, d.v.s. detta måste i så fall visas i det enskilda fallet.

---

<sup>14</sup> Detta avsnitt finns även i Lundgren, 2010.

Det finns också goda skäl att anta att de faktiska effekterna kan variera mellan olika företag, t.ex. beroende på de förutsättningar som råder i de enskilda fallen och på vilket sätt ett CSR-inspirerat arbetet bedrivs.

I det här fallet används de angivna kriterierna närmast som indikatorer på att det för ett företag uppstår positiva effekter om de arbetar med konceptet hållbar affärsutveckling. Indikatorerna används således för att försöka upptäcka i vad mån de förväntade effekterna uppstår på ett sådant sätt att de också kan visas i praktiken. Eftersom verksamheten i det här fallet pågått under en begränsad tid är det självfallet inte troligt att det har uppstått några drastiska effekter, därtill krävs sannolikt flera års målmedvetet utvecklingsarbete.

### **Livscykelanalys (LCA)**

Det finns en mängd olika verktyg som syftar till att ta hänsyn till miljöaspekter och hur en hållbar utveckling kan implementeras. Exempel på sådana verktyg är Miljökonsekvensbeskrivning (MKB), Strategisk Miljöbedömning (SMB), Cost-Benefitanalys (CBA), Livscykelanalys (LCA), Livscykelkostnadsanalys (LCC), Miljörevision, Miljöräkenskaper inklusive Input/Output-analys (IOA), Materialflödesanalys (MFA), och Riskbedömning. För produkter kan flera olika verktyg vara tänkbara, t.ex. energianalyser eller materialflödesanalyser som fokuserar på olika typer av naturresursanvändning. Livscykelanalyser (LCA)<sup>15</sup>, som började utvecklas redan under 1970-talet, inkluderar både naturresursanvändning och miljöpåverkan av emissioner, medan Livscykelkostnadsanalyser fokuserar på ekonomiska kostnader i form av olika typer av miljökostnader (Johansson, m.fl., 2001).

LCA är ett verktyg för miljöanpassad produkt- och processutveckling, liksom för miljömässiga bedömningar i samband med inköp. Metoden går ut på att kartlägga produkter och tjänsters miljöpåverkan, vilket ger en möjlighet för ett företag att kunna koncentrera sitt förbättringsarbete dit det har störst effekt. Livscykelanalys (LCA) visar hur produkter och processer påverkar miljön, från råvaruutvinning fram till dess att produkten blir avfall eller återvinns. En produkt kan vara en materiell sådan, men också en tjänst. När en produkt följs från "vaggan till graven" kan resursförbrukningen kartläggas, men även utsläpp till luft, vatten och mark kan beräknas (<http://www.sik.se/default.asp?initid=468&menutree=470&toplinkname=Miljösidor&menuheading=Miljösidor&mainpage=templates/01.asp?sida=372>). Vad som senare tillkommit är att detta miljöarbete kan användas i marknads-kommunikationen med de tilltänkta kunderna, vilket kan ses som ett viktigt moment för att begreppet hållbar affärsutveckling kommit att användas allt mer frekvent. Kunderna antas gilla miljömedvetna företag.

---

<sup>15</sup> Metodiken för utförande av LCA finns standardiserad enligt ISO 14040-14043 (<http://www.sik.se/default.asp?initid=468&menutree=470&toplinkname=Miljösidor&menuheading=Miljösidor&mainpage=templates/01.asp?sida=372>).

## RESULTAT

I detta avsnitt redovisas och diskuteras de delprojekt och aktiviteter som genomförts inom projektet InnoWent och som har haft Stiftelsen Teknikdalen som huvudman. Inledningsvis behandlas Företagsinkubatorn, och dess olika steg. Inkubatorn kan ses som det nav runt vilken många av de övriga delprojekten knyter an till, framför allt delprojektet Hållbar affärsutveckling, men även utveckling av laboratorier och testmiljöer samt försöken att bygga upp internationella nätverk, bl.a. för att understödja dessa verksamheter.

### **Idéjakt – ett sätt att fånga in framtidens tillväxtföretag**

Idéjakten kan sägas vara ett samlingsnamn för en rad olika typer av aktiviteter där många aktörer är involverade i syfte att skapa ett intresse för att nya företag ska kunna rekryteras till företagsinkubatorn. Idéjakten bärs upp av en organisation med ett drygt 30-tal idéjaktspartner och s.k. kunskapspartner för att utvärdera nya företagsidéer.

Vi jobbar mycket genom partners. Vi har ett antal kunskapspartner /.../. De är partners till Företagsinkubatorn i form av revisorer, banker, patentbyråer /.../. De vet om vår verksamhet redan. Jag uppdaterar om den utveckling som vi gjort. De förbättringar som vi har gjort o.s.v. För de träffar otroligt många företag naturligtvis, både banken och revisorerna. /.../ Det är en väg vi går. Sedan har vi ett antal idéscoutspartners som vi kallar dem för. /.../ De nya som inte har drivit företag tidigare går ofta till någon form av rådgivning, till företagarrådgivare eller till näringslivskontoret. Där är jag också ute och besöker dem, uppdaterar dem om inkubatorn och vad vi har gjort. /.../ Där är ett ganska stort jobb att ha kontakt, åka ut med saker, hålla presentationer och sådana bitar. Sedan är vi mycket ute på frukostmöten och lunchseminarier. Det är olika aktiviteter som de gör på kvällar för sina företag. Då försöker vi att få komma ut i de sammanhangen också och informera om Företagsinkubatorn. /.../ Det är de två vägar vi går via partners. Sedan arbetar vi jätteaktivt själva också att folk ska veta om att vi finns. Vi jobbar mycket med varumärket med att stärka det. (Projektmedarbetare)

Med tiden har antalet idéer som utvärderas kommit att bli omfattande. Trots detta vill de ansvariga för Idéjakten få in ännu fler idéer. ”Vi vill ha ett större idéinflöde in än vad vi har idag. Men, det kommer vi förhoppningsvis att få efter de här insatserna” (Projektmedarbetare). Idéjakten kan antas ha en bakomliggande tankefigur som liknar idrottsrörelsens tanke om att massidrott samtidigt skapar en elit. Idéjakten har inte bara som syfte att rekrytera nya deltagare, den ska också vara en del av att kommunicera själva idén och kan på så sätt ses som ett sätt att bygga ett varumärke.

Att arbeta systemetiskt med idéjakt är en nödvändig förutsättning för att vi både ska kommunicera vad företagsinkubatorn är samtidigt som det också är

ett sätt att fånga idébärare och entreprenörer som finns ute i regionen Dalarna. (Projektmedarbetare)

Genom de framgångar som uppnåtts med att få blivande företagare att gå in i inkubatorn, bl.a. beroende på en förbättrad organisation råder det idag en relativt hård konkurrens för att bli antagen till inkubatorn.

Vi har kunna höjt kraven hela tiden och det beror ju på att ju fler som känner till och ju bättre vi blir på att jaga idéer desto fler kommer ner i tratten och desto fler kan vi smälta av och plocka de riktigt bästa till att vara med. (Projektmedarbetare)

Idéjakten verkar ha haft en gynnsam utveckling genom de extra resurser som satsats på detta via projektet InnoWent. ”Vi har också byggt på vår process under en längre period, men nu känns den som väldigt stabil” (Projektmedarbetare).

I de följande avsnitten beskrivs och diskuteras de olika stegen i inkubatorn i fråga om hur dessa utvecklats under projektet, hur de uppfattas fungera och vad de betyder för att kunna utveckla framgångsrika tillväxtföretag.

## **Från Business Start till Business Accelerator**

Vi slängde ut Business School och gjorde Business Start. Den är tuff idag och den gör ju att det materialet du tar fram där det är gångbart på banker och överallt och sedan är det Business Lab där du får en coach och under Business Lab fixar vi finansiering så att du kan gå acceleratoren. Du kommer inte in i Acceleratoren om du inte har en finansiering. Så hela den strukturen är byggd i InnoWent. /.../ Först är det start upen där de tvingas plocka fram affärsplaner och vi tittar på en grov finansiering de närmaste tre åren. Det är starten, sedan är nästa skede att få in coaching, få in finansiering och köra. (Projektmedarbetare)

Ett centralt inslag i projektet InnoWent har varit att vidareutveckla den redan existerande företagsinkubatorn inom Stiftelsen Teknikdalen. Inkubatorn består, som redan framgått, av tre steg, efter den idéjakt där nya företag fångas in och rekryteras till inkubatorn. Det första steget, Business Start, är en förberedelse för att kunna utveckla ett företag. ”Business Start är ett program, där vi efter att ha valt ut och gallrat bland de 220 till 260 idéer så resulterar den gallringsprocessen i att 30 idébärare ges utrymme att genomgå Business Start. Ett program som går tre gånger per år” (Projektmedarbetare). Business Start kan ses som en grundläggande praktikorienterad utbildning för blivande företagare och en fortsättning på de starta-egget-kurser som bedrivs av t.ex. kommunernas näringslivskontor och tidigare av Arbetsförmedlingen. Antagningskriterierna bygger på fem beståndsdelar:

1. Drivet, engagemanget, viljan hos entreprenören

2. Viljan att skapa tillväxt
3. Idén ska gärna vara unik (behöver inte vara patenterbar),
4. Skalbar,
5. med internationell potential

”För ungefär ett år sedan lades ett viktigt kriterium till /.../ och det var det att för att företaget ska få tillträde in till acceleratoren så ska erbjudandet vara säljbart” (Projektmedarbetare).

Under tiden i Business Start läggs grunden för att bygga upp ett nytt företag, från organisation till affärsplan.

Business Start är inte bara ett lärande för entreprenören. Vad är det som krävs för att bygga ett företag och vilka är de viktigaste byggstenarna? Det är också att få en dokumentation ur den här processen som ger en affärsplan som man kan ha med sig till banken, till Almi, eller till oss om man väljer att söka vidare och utgår vi från att Business är ett sätt att skapa förutsättningar för att bygga ett företag så är det också en grund som är bra att ha med sig om man antas in till inkubatorn för fortsatt coaching och utvecklig tillsammans med oss. (Projektmedarbetare)

Arbetet i Business Start kan sägas ha både ett kortsiktigt och ett långsiktigt tidsperspektiv samtidigt. Det finns förstås flera orsaker till detta, bl.a. att även om man vet vad som behöver göras så kan det ta tid att genomföra detta och ibland blir resultatet inte det avsedda för att det uppstår komplikationer på vägen som inte var möjliga att förutse.

Man sätter en grov målbild på 36 månader /.../. 36 månader är tillräckligt långt bort för att vi inte säkert ska veta, det ligger i sakens natur, men den här typen av arbete /.../, men samtidigt är 36 månader tillräckligt nära för att vi idag måste börja göra saker för att vara där då. Det kan handla om utveckling, det kan handla om olika typer av investeringar, kompletterande kompetens o.s.v. /.../ Målbilden är å ena sidan fast, men samtidigt måste den vara rörlig i meningen att vi lär oss under resans gång och utveckling är ingen linjär företeelse, så ibland sticker det iväg och det kan gå mycket trögare än vad vi har föreställt oss. (Projektmedarbetare)

Två av de faktorer som är svåra att förutse är möjligheterna att få tillgång till kapital och att kunna bygga upp ett välfungerande team som kan leda uppbyggnaden av det blivande företaget.

Just det här med att bygga organisationen och teamet är så oerhört viktigt. Titlar vi erfarenhetsmässigt var finns det en gemensam nämnare som alltid kommer tillbaka i våra företag så är det kapitalbehov /.../. Det andra är bygga organisation och teamet. Det är fasligt svårt för många idébärare att släppa taget

om sin idé, man vill inte i onödan släppa in någon för nära sig själv i ett tidigt skede och sedan är det förmågan att sälja. Inom de tre områdena ser vi att vi har ett behov av att stöttas. (Projektmedarbetare)

Arbetet i Business Start kan därför ses som ett sätt att skapa en grundläggande företagsstruktur.

Utfallet av Business Start /.../ är en affärsplan, det är en enkel ansökan, man har med sig en CV på individerna i teamet och så har man med sig även ett pptp, det är en agenda för en presentation där vi har specificerat vad är det vi vill att teamet ska presentera för beslutskommittén får att komma in i Business Lab. (Projektmedarbetare)

”Labbet är den miljö där man bygger företaget, bygger struktur, bygger organisation, skapar förutsättningar för att sälja och gå internationellt. /.../ I Acceleratorn, det är då vi har en säljbar produkt” (Projektmedarbetare). Det finns i dagläget 20 företag i labbet och sju i acceleratorn, tillsammans 27 företag och tiden omfattar normalt 36 månader med 12 månader i Labbet och 24 i Acceleratorn, vilket vid behov kan förlängas<sup>16</sup>.

## **Vad kan en inkubator bidra med och hur ser de framtida utmaningarna ut?**

Det är 951 idéer som har utvärderats, där är 68 företag som har startats, 46 miljoner i form av olika kapital har tagits in. /.../ Det är nu på årsbasis 150 miljoner som omsätts och 480 anställda. Det en ganska anmärkningsvärd utveckling som har skett under de här åren. (Projektmedarbetare)

Inkubatorn har således sedan starten utvärderat nästa 1000 idéer och verksamheten har medverkat till att skapa närmare 500 nya arbetstillfällen, i den mån det är möjligt att dra sådana slutsatser då vi inte vet om en del av dessa ändå skulle ha tillkommit. Vad är det då för erfarenheter som inkubatorns verksamhet har gett upphov till och hur ser de framtida utmaningarna ut?

I tabell 1 (nedan) redovisas antalet nystartade företag, fördelade på män och kvinnor samt personer med utländsk bakgrund under projektperioden. Resultatet vad gäller nystartade företag har uppnåtts till 70 procent för männen medan det förväntade resultatet för kvinnornas del har överträffats. Förhållandet är emellertid det omvända när det gäller antalet nyskapade arbetstillfällen. För männens del har fler arbetstillfällen än förväntat skapats medan för kvinnornas del har drygt 80 procent av det förväntade antalet arbetstillfällen tillkommit. För nystartade företag för personer

---

<sup>16</sup> De företag som deltagit i Business Lab och Business Accelerator finns presenterade i Företagsinkubatorns årsredovisningar ([www.teknikdalen.se](http://www.teknikdalen.se))

med utländsk bakgrund har förväntat antal uppnåtts, med så inte är fallet med antalet arbetstillfällen.

<b>Indikatorer</b>	<b>Män</b> (Förväntat resultat)	<b>Kvinnor</b> (Förväntat resultat)
Antal nystartade företag	28 (40)	14 (10)
varav med utländsk bakgrund	4 (4)	1 (1)
Nya arbetstillfällen	82 (50)	25 (30)
- varav med utländsk bakgrund	4 (8)	1 (2)

Tabell 1: Antalet nystartade företag, fördelade på män och kvinnor samt personer med utländsk bakgrund under projektperioden.

### **En bred rekryteringsbas nödvändig**

Trots att inkubatorn nu är väl etablerad beskriver de ansvariga att arbetet måste gå vidare för att göra verksamheten känd även i vidare kretsar.

Den utmaning vi står inför är att mera jobba med varumärket Stiftelsen Teknikdalens Företagsinkubator. Att vi måste bli mera kända i oss själva. Vi är ju kända av våra partners och så jobbar vi genom dem. Det är en strategi att gå. Det handlar också mycket om att vi måste bli mer kända i oss själva. (Projektmedarbetare)

Att nå redan etablerade företag som har idéer som de vill utveckla står nu på agendan. Även om det i sig troligen skulle vara lätt att nå sådana företag stöter det emellertid på en rad problem, t.ex. när det gäller att verksamheten inte skapar otillbörliga konkurrensfördelar.

Det vi inte har orkat är att generera idéer till befintliga företag, men som vi ska testa nu. Där får vi lov att gå en balansgång, om de befintliga företagen tjänar mycket pengar då kanske det inte är inkubatorn som ska hjälpa dem, utan då får de köpa den kunskapen av en konsult. Sedan finns de företag som behöver en produktförnyelse därför att det går så erbarmligt dåligt. De tycker jag att det är lättare att hjälpa, lättare att motivera och sedan finns det de företag som har en unik produkt som man lägger till det så blir den ännu mera unik. Vi är beredd att stötta det, men då får ni starta ett nytt bolag. (Projektmedarbetare)

Det finns därför goda motiv för att det måste finnas en väl fungerande idéjakt med en väl utvecklad organisation för detta ändamål.



InnoWent har satsat på att utveckla en interaktiv kommunikation<sup>17</sup> med sina intressenter, inte minst genom att nyttja de möjligheter som de s.k. sociala medier som vuxit fram på bred front under senare år öppnar upp för. ”Vi jobbar jättemycket med sociala medier just nu. Vi finns på Facebook, vi twittrar, vi har uppdaterat hemsidan så att den ska bli mera kommunikativ mot företagare” (Projektmedarbetare).

Inom ramen för InnoWent har vi utvecklat och använder oss rätt mycket av digital marknadsföring och kommunicerar också via de verktyg som finns i form av sociala medier och PR-verktyg, olika typer av tjänster. /.../ Vi mäter antal träffar av hur mycket som läses. /.../ Det har medfört att sedan projektet startade ökat betydligt informationsspridningen om vår verksamhet. Vi har haft nytta av de här kanalerna som är förhållandevis kostnadseffektiva. Jag tror att den här typen av interaktivitet, att finnas med i den här typen av medier ökar dels kännedomen om vad vi håller på med och ökar kännedomen om projektet i stort och det i sin tur innebär ju att fler och fler söker sig till våran verksamhet som har olika typer av idéer, både män och kvinnor. Det är en viktig del i projektet, att vi faktiskt har lyckats bra med kommunikationen, vilket i sin tur har inneburit att projektet i sig har .. det har bidragit till hittills lyckade resultat i projektet. (Projektmedarbetare)

Att använda sociala medier blir ett allt viktigare sätt för att nå ut. Kommunikationen är i ett första steg inriktat på att väcka intresse, i nästa steg att ge mera information för att sedan skapa kontakt för den som ser en möjlighet att låta sig involveras i konkret verksamhet.

I Twitter ropar man rakt ut att nu är det dags att söka till Business Start och sedan via Facebook kommunicerar vi något mera personligt att Inkubatorföretaget National t.ex. har fått en helt ny affär och sedan bara en kort grej och så länkar vi antingen till våran egen hemsida eller direkt till företaget som sådant. (Projektmedarbetare)

Satsningen på att nå ut på bred front uppfattades av de ansvariga som att det också bidrar till att sprida information om projektets existens och skapa ett ökat intresse för projektet.

Det är kopplat till hela vår verksamhet, finns vi i de här medierna och kommunicerar ut vad som händer inom ramen för projektet så då gör man ju projektet känt och alla aktiviteter som händer inom projektet också på ett helt annat sätt än vad som var möjligt med det tidigare. (Projektmedarbetare)

---

<sup>17</sup> Stiftelsen Teknikdalens webbsida har utvecklats och anpassats för att bättre kunna sprida information om aktiviteter och händelser inom InnoWent – ([www.teknikdalen.se](http://www.teknikdalen.se)), med en speciell webbsida för InnoWent ([www.innowent.se](http://www.innowent.se)). Ett koncept för e-nyhetsbrev med syfte att informera om aktiviteter och händelser inom InnoWent har utarbetats. E-nyhetsbrevet skickas ut till intressenter som på olika sätt berörs av projektet med start i september 2008.

När utbudet av information ökar lavinartat är det viktigt att hitta nya angreppssätt för att inte drunkna i ”informationskonkurrensen” om utrymmet. De satsningar som gjorts framstår i ljuset av detta som väl genomförda och lyckosamma.

### **Coacher spelar en viktig roll**

De olika stegen i inkubatorn stöds genom att erfarna företagare fungerar som coacher åt de företag som är med i inkubatorn. Konceptet med coacher betraktas också som det viktigaste inslaget i inkubatorn. ”Vi har en coachbank bestående av ungefär 100 personer identifierade som har olika kompetens eller områden med god förmåga, alla finns inte i Dalarna på gott och ont, några av våra coacher finns på andra ställen i Sverige, oftast i Mälardalstrakten” (Projektmedarbetare). Det relativt stora antalet tillgängliga coacher underlättar möjligheterna att företagen i inkubatorn kan få ”rätt” hjälp för att de ska kunna lyckas i sina strävanden.

Vi försöker per omgående hitta rätt affärscoach, d.v.s. en person med en kompetensprofil som stämmer överens med de behov som vi ser att företaget har idag för att kunna utvecklas mot målbilden. När vi har hittat rätt affärscoach då är det viktigt att poängtera att affärscoachens kompetensprofil ska matcha företagen. Så det är företagen som affärscoachen coachar emot. (Projektmedarbetare)

Coachkonceptet uppfattas vara styrkan i hela processen men att coachen måste väljas i relation till företagets behov, kunna tillföra nätverk och erfarenheter från att starta ett tillväxtföretag.

Den strategi som har byggts upp för inkubatorns verksamhet är att den består av en liten fast organisation och att den kompetens som behövs för att driva verksamheten köps upp.

Devisen vi har är att vi inte ska ha en tung balansräkning. Vi ska försöka ha en liten kompetent kärntrupp som klarar av att leda inkubatorn, hålla ihop processen, jobba bra tillsammans med affärscoacher utan att det kostar för mycket pengar. Hur klarar vi då våra leveranser, jo genom att säkerställa tillgång till både väldigt god kompetens inne i våra korridorer i Stiftelsen /.../ och att vi har våra partners som kan hjälpa oss att leverera det och att vi har våra coacher. (Projektmedarbetare)

Coacherna spelar därmed en central roll i inkubatorns verksamhet, vilket i sin tur gör att tillgången till kompetenta coacher hela tiden måste säkras genom aktiva rekryteringsinsatser.

En annan väldigt stor utmaning vi har framöver det är faktiskt att säkra tillgången till ett bra utbud av tjänster och kompetens tillsammans med att ha rätt kompetensbas bland våra coacher. (Projektmedarbetare)

Utmaningen består i att underhålla och vidareutveckla detta nätverk av coacher genom att t.ex. informera om inkubatorn och dess verksamhet, att följa upp coachernas kompetens och hur de fungerar i sin roll o.s.v. Detta arbete är tidskrävande och det måste följas upp långsiktigt.

### **Långsamma processer**

Ett viktigt moment är att de företag som deltagit i inkubatorn följs upp under längre tid då det är fråga om en långsam process att starta och bygga upp ett framgångsrikt tillväxtföretag. ”Jag tror att vi kommer att se resultat från de första bolag som gick ut får vi se om fem till tio år” (Projektmedarbetare). Av det skälet har en Alumni-grupp startats. En förbättring av alumniverksamheten framhålls av de ansvariga som det område som nu står på tur för att utvecklas vidare.

Vad kan vi göra för de som har lämnat inkubatorn, för även om de har lämnat oss kan vi ge dem impulser som gör att de kan växa lite fortare. Det vi funderar mest på nu är hur vi kan utveckla alumniverksamheten. (Projektmedarbetare)

En utvecklad alumniverksamhet bör också kunna få fram nya coacher, men även att bidra till att skapa företagsnätverk som skulle kunna utvecklas till branschkluster.

### **Tillgången till riskvilligt kapital**

Det är oerhört viktigt att försöka skapa förutsättningar för våra företag att ha tillgång till riskvilligt kapital och här har vi den nästan största utmaningen just nu. (Projektmedarbetare)

I ett nationellt perspektiv verkar som att tillgången till riskkapital är framför allt koncentrerad till Stockholmsregionen.

I Sverige sitter finanssystemen i Stockholm och finansierar saker i Stockholm, det är där kapitalet finns. Det finns en kapitalbrist runt om i Sverige. Almi fungerar jättebra. Men det är ändå lån till något högre ränta än på banken för de tar en riskpremie för att man inte ska ge ut bidrag. Någon form av investeringsvilja. (Projektmedarbetare)

Även om det regionalt finns tillgång till riskkapital är detta i många fall inte tillräckligt.

Man ska inte blunda för att lyfta fram det här problemet, utmaningen med kapital. Just nu är det lite besvärligt när vi får fram bra bolag och när de ska till och accelerera då har vi svårt att kapitalisera dem. Andra regioner runt omkring oss har redan etablerat det här. Vi är lite nästan sist ut och det känns lite jobbigt för oss som jobbar i verksamheten. (Projektmedarbetare)

Att utveckla nya produkter tar tid och kostar pengar, vilket nyetablerade företag i många fall behöver stöd för att klara.

Det blir bekymmersamt för de företag som i steg ett och två haft väldigt mycket egen produktutveckling. Där pengarna har gått till det. De flesta företag har det ganska väl på fötterna. Du kan ju få bidrag ända upp till 800 000 kronor i inkubatorn /.../ ifrån Almi som har innovationsstödspengar, du får från Länsstyrelsen som har företagsstödspengar, men du kan även få 200 000 från Innovationsbron som heter fokusverifiering, d.v.s. du ska verifiera att din produkt har en marknad. Upp till 800 000 kan vi ge här. Det har man ett beslut på här i länet. /.../ Nu får ju de flesta inte mer än 100 till 200 000, men vi är nog ett av de län som är mest välförsett med vad gäller såddpengar i ett tidigt skede. (Projektmedarbetare)

Inkubatorn själv erbjuder också ett indirekt ekonomiskt stöd.

Vi tillhandahåller ett erbjudande och har kraftigt subventionerade kostnader. Om man tittar på hyrorna som de betalar, kanske de motsvarar 20 procent av den verkliga kostnaden, så vi investerar ju ändå i bolagen och tar risk, men på ett annat sätt. (Projektmedarbetare)

De som driver inkubatorn skulle vilja ha ett större inflytande över tillgången till kapital.

Jag skulle ibland önska att vi kunde disponera, antingen disponera själva eller påverka mer på vilka idéer som investerarna lade sina pengar. Då tänker jag kanske mera på offentlig finansiering. /.../ Vi har en väldigt stor utmaning för framtiden, nämligen att säkerställa tillgången till riskkapital. /.../ En generalisering men som ändå är väldigt gällande. Och det är inte bara i Sverige utan även internationellt. Det är att från i stort sett tredje kvartalet i Business Lab in till och med första året i acceleratoren. /.../ Någonstans i slutet av att man bygger strukturkapital till det att man måste ha ork, kraft och förmåga och pengar att gå ut på en internationellt marknad. Här finns det ont om kapital och det finns väldigt ont om investerare som är beredda att gå in med riskvilligt kapital. Det ser jag som en väldigt stor utmaning med att skapa förutsättningar för att tillhandahålla det, om än att inte med egna pengar. (Projektmedarbetare)

Finansieringen är emellertid ett mindre problem i det inledande steget, d.v.s. i Business Start. ”För att stötta den verksamhet som sker i labbet finns det offentliga systemet, då har vi Almi, Innovationsbron, vi har Dalasådd. Där finns det pengar” (Projektmedarbetare). Embryot till ett affärsängelnätverk, DalBan (Dalarna Business Angel Network), med personer som både vill engagera sig i ett företag och sätta in kapital har fungerat bra i sin linda. Några nystartade företag i inkubatorn har

erhållit kapital och kunskap denna väg. Det genomgående temat är ändå att många av de blivande tillväxtföretagen saknar tillräckligt med kapital.

Vad jag önskar att vi skulle ha kommit längre med få mer såddfinansiering till Dalarna. Vi jobbar fortfarande med samma finansiärer som är Almi Dalarna, Länsstyrelsen och Innovationsbron. Visst, de sätter pengar här och vi har tillgång till för såddfinansiering, /.../ att det skulle finnas mer riskvilligt kapital i Dalarna. /.../ Varenda inkubatorföretag har ett kapitalbehov. Vi har än inte haft inne en enda företagare som har så gott om pengar själv privat så att de kan finansiera hela resan själv. (Projektmedarbetare)

En företagare som misslyckas med sin affärsidé riskerar också att utsätta sin personliga ekonomi för stora risker. Om dessa risker i någon mening inte kan minimeras genom olika former av finansiellt stöd finns en uppenbar risk att många som skulle kunnat bli företagare väljer att avstå. Större etablerade företag med finansiell styrka har möjlighet att på egen hand utveckla nya produkter och tjänster och att marknadsföra dessa i väntan på att generera intäkter, vilket inte är möjligt för nya småföretag som saknar egna ekonomiska resurser. Det räcker inte alltid med en bra idé. Problemet med finansiering skapar framför allt svårigheter när ett företag är i färd med att ta de avgörande stegen för att på allvar bli ett tillväxtföretag.

Sedan när man kommer in i Acceleratorn och ska till och sälja. Då handlar det om mantimmar för att anställa säljare ett och säljare två och de kostar ungefär en miljon styck med omkostnader. Då måste man försöka få in nytt ägarkapital. Då är balansräkningen ofta så tung i och med att man är belånad och då är det oftast att man har tömt det mesta från de offentliga systemen. Då har vi ett affärsängelnätverk som funkar hyggligt, men som vi håller på ... det är en utmaning att vässa det och det andra är att starta ett regionalt riskkapitalbolag utöver Almi invest. /.../ Där behövs det ett regionalt riskkapitalbolag som går in med ägarandelar. /.../ Vi kan inte hjälpa bolagen tillräckligt bra om vi inte får en stödfunktion som kan finansiera åt dem och där är det riktigt bråttom. Det är den stora utmaningen. (Projektmedarbetare)

I ett internationellt perspektiv verkar det som att det svenska systemet skulle vara i behov av en reformering.

Det är ett sådant uttalat problem som inkubatorn definierar och ett nationellt och internationellt känt problem att brygga det här gapet från att man har en idé till att det är en säljbar produkt. /.../ Det här är den svenska paradoxen. Den är inte ny. Vi lägger mest pengar i världen på forskning och utveckling i förhållande till bruttonationalprodukten och det har vi nästan gjort sedan 70-talet. /.../ Men, vi får ut nästan minst i Europa när det gäller nystartade high-techföretag. Vi lyckas inte täppa igen den här luckan. (Projektmedarbetare)

I Sverige sker stödet till nystartade företag i första hand genom att bidra med kunskap och nätverk, men inte ekonomiskt stöd utöver de lån som är möjliga att få.

Utomlands till exempel, Tjeckien, Tyskland eller Polen de sätter struktur-fondsmedel rakt in i företagen. Här accepterar man inte en krona, utan det de accepterar det är att vi stöttar med kunskap. Det gör vi. Det är ett svenskt beslut. /.../ Du får stötta ett småföretag med upp till 2,1 miljon, alltså 200 000 Euro, utan att du bryter mot statsstödsregler. Här får vi alltså inte gå in med en krona. Utöver det säger de att ni får inte stödja ett företag med mer än tre dagar i kunskap. Då har du ju strypt det till ingenting. (Projektmedarbetare)

Tillgång till riskkapital är således ett hinder som fortfarande kvarstår för att nyetablering av tillväxtföretag ska bli fullt ut framgångsrikt.

### **Inkubatorns egna utmaningar och dess framtida roll**

Det är knappast en överdrift att påstå att inkubatorn nu är etablerad på allvar, men ändå fortfarande stadd i utveckling. Den uppfattas av de som driver denna som att den även fyller en viktig plats i regionen.

Våra egna interna processer och stödfunktioner och sätt att jobba har ju förändrats väldigt mycket sedan för fem år sedan. Det rör sig hela tiden och ska nog så också göra. Det är en slags ständig utveckling där vi måste vara lyhörda på marknaden och lyhörda för våra kunder, d.v.s. nystartade företag, våra intressenters behov. Så det ser jag som någon slags ständig utvecklingsprocess och där tycker jag väl att det fungerar väldigt bra idag. Vi är regionens inkubator, vi har regionens uppdrag. (Projektmedarbetare)

Projektet InnoWents primära mål för inkubatordelen har primärt varit att bygga upp en fungerande verksamhet med en tydlig struktur och idé. Hur detta lyckas avspeglar sig i hur väl de företag som deltar i verksamheten lyckas i sin utveckling mot att etablera sig som ett tillväxtföretag.

På samma sätt som inkubatorn är till för att attrahera idébärare och entreprenörer som har en ambition att bygga tillväxtföretag så på samma sätt så har inkubatorn bedrivits som en entreprenöriell verksamhet. (Projektmedarbetare)

Inkubatorns roll är inte bara att säkerställa att de företag som ingår i denna kan få tillgång till riskkapital, den måste även få in pengar till att kunna upprätthålla sin egen organisation.

Vi har en annan utmaning i att säkerställa vår egen driftsfinansiering, för gör vi inte det då kan vi inte leverera den här processen, det här arbetssättet att jobba på det sätt vi vill. Vi är till nästan 90 procent publikt finansierade. Det betyder att vi måste på något vis visa att vi är en effektiv, att vi är en inkuba-

tor som lever upp till de krav som Innovationsbron ställer på de av dem utvalda 21 inkubatorerna i landet. (Projektmedarbetare)

Inkubatorns verksamhet måste ha en tydlig struktur, men ändå vara öppen och flexibel för de förändringar som kontinuerligt sker i omvärlden.

Utmaningen är alltid att ha en process som är tydlig, stringent och som ger ett bra stöd i framdriften av bolag samtidigt som den inte får cementeras i det att omvärlden kan förändras, eller kriterier kan förändras i hur man ska bedöma vissa typer av idéer, då får strukturen inte ta överhand. Men att behålla processen så effektiv som det någonsin går, med tydliga kriterier, att kunna kommunicera vad vi är till för, att vi är hela regionens plattform för utvecklingen. Här har vi en utmaning. Vi är inget konkurrerande alternativ till kommuner eller organisationer, utan vi hjälper till att bygga tillväxtföretag. (Projektmedarbetare)

Projektet har byggt vidare på den inkubatorverksamhet som redan fanns etablerad hos Stiftelsen Teknikdalen.

Vad vi har gjort under de sista två åren är att vi både har satt dit hela processen. För varje steg så finns det ett stödmaterial, både för oss som jobbar här, struktur, kapital. Det finns en mall för hur affärsplanen ska se ut, en struktur för den. Det finns antagningskriterier som hänger med genom hela processen och som är enhetliga. Det finns modeller för exakt hur beslutsmöten ser ut och vad är det som förväntas av bolagen när de gör sina presentationer. Vi har tagit fram ett stödmaterial för våra coacher. Överhuvudtaget så har vi byggt en plattform som hjälper oss att få en tydlighet, både mot våra finansiärer, intressenter och våra företag och även för oss själva. Med en bra struktur i botten så kan vi hjälpa till att få loss den här energin och kreativiteten som finns hos entreprenörerna. Struktur och kreativitet i samma vågskål och de måste kunna samsas. (Projektmedarbetare)

Den nuvarande projektledaren för InnoWent säger att projektet har haft en stimulerande inverkan på hela Stiftelsen Teknikdalens verksamhet.

Jag tycker att hela vår verksamhet har effektiviserats. Vi har utvecklat våra processer. Framför allt kring det här med idéjakt och idégenerering av och trimmat det med våran organisation. Jag tycker att vi just nu har en bra organisation för att utveckla nya idéer. Det här är en verksamhet som också kräver en utveckling och förnyelse hela tiden. Det tycker jag är någonting som har gått framåt hela tiden. (Projektmedarbetare)

Projektledaren sammanfattar utvecklingen på följande sätt.

Jag tror att det har varit väldigt mycket bra med projektet. Inkubatorn är ju ett lysande exempel på vad vi har gjort. Vi har utvecklat mycket kringverksamheter

som stärker upp inkubatorn, som stärker upp samarbetet med högskolan. Vi har kunnat utveckla konceptet kring hållbar affärsutveckling. /.../ Jag tror att Innoventprojektet medför att vi kan summera ett plus ett till tre. Det blir lite mer än om man bara har enskildheter och det tycker jag har varit en väldig styrka i projektet. (Projektledare)

Det sammantagna intrycket är att inkubatorn utvecklats på ett kreativt och positivt sätt, men att det fortfarande finns problem att hantera, inte minst tillgången till riskvilligt kapital om tanken om att skapa livskraftiga tillväxtföretag i regionen ska kunna förverkligas.

### **Kan en inkubator fungera som en motor för att skapa regionala branschkluster?**

**Att arbeta med kluster och klusterutveckling** innebär att arbetet inriktas mot områden där regionen har särskilt goda förutsättningar att bli attraktiv och konkurrenskraftig. Den tydliga inriktningen kan väsentligen öka insatsernas effektivitet och kanske viktigast av allt, öka företagets och de stödjande organens intresse för aktivt deltagande i utvecklingsarbetet. (Projektplanen)

Att skapa, eller utveckla befintliga kluster, för en bransch anses vara en dynamisk faktor (Porter, 1990) för att också skapa regional utveckling. Porter (1990) anger en rad faktorer som viktiga i denna samverkan. För att driva på utvecklingen framstår det som viktigt att det finns aktörer som har överblick och som kan fungera som en s.k. klustermotor. Ett projekt kan ta denna roll genom den överblick som projektmedarbetarna har koppla samman olika företag och intressenter som kan komplettera varandra och därigenom även ha ett intresse av att samverka med varandra.

Vi kan initiera klusterbyggande. Vi kan initiera så att företag som vi ser har liknande intressen börjar prata med varandra. Jag kan ta ett exempel, ITS Dalarna är idag ett fristående kluster. Det startade vi upp i föregående strukturfondsprojekt som hette Innovativa Dalarna. Vi började med sex företag och sedan var det fler och fler som ville vara med. Sedan var vi 25, 30 och så såg vi att ska det vara ett kluster så måste de förstå intresset och syftet med det hela och ta ansvar för att köra det vidare själva. Vi kan inte springa och trycka på hela tiden, då blir det bara en frukostklubb, utan vitsen är att företag börjar se att det är min produkt och din tjänst och kunskap, tillsammans blir det väldigt starkt. Låt oss göra affärer ihop. Då blir det ett kluster. Det är ganska svårt, det tar långt tid att få dem att rulla. I början sitter de och bevakar varandra, så småningom börjar man att öppna upp och förstå att okej jobbar jag ihop med de här så kanske jag växer fortare långsiktigt, kortsiktigt kanske det går lite trögare. (Projektmedarbetare)

Frågan är i vad mån en inkubator även kan fungera som en klustermotor? För att kunna göra detta krävs att en lång rad förutsättningar är uppfyllda. När t.ex. flera fö-



retag i en inkubators olika steg såväl som att alumniföretag befinner sig i samma bransch, utan att de har en frontalkonkurrens sig emellan, finns i varje fall några av de förutsättningar som krävs för att det ska kunna uppstå ett branschkluster. Kan detta sedan understödjas av internationella nätverk och underlätta företagens finansiering av nya produkter och tjänster har förutsättningarna för att ett branschkluster ska kunna uppstå ytterligare ökat.

Vi kan vara startup och vara koordinator. Jag tror att det är en fördel att sitta neutral. Jag kan säga, här kommer det att funka mellan de här företagen och då kör man på dem. Därför att när andra ser att det funkar där, då började de förstå syftet med det hela. (Projektmedarbetare)

I arbetet med att utveckla ett kluster/nätverk inom Miljöteknik har InnoWent initierat och deltagit i ett flertal pågående projekt och aktiviteter, t.ex. varit värd för SWENTEC:s nätverksträff om Miljöteknik. Till detta kan läggas konceptet Green Business Region som nu håller på att utvecklas till ett uppföljande projekt. Ett samarbete har även inletts med nätverket W7 Dalarna Resurscentra i syfte att skapa förutsättningar för att ta tillvara kvinnors företagsidéer och att få fler kvinnor som affärscoacher. Ett annat exempel finns inom media och kommunikation i ett kluster som benämns Ahead.

Jag tycker absolut att InnoWent har bidragit till utveckling inom ett branschområde. /.../ Sedan finns det rad olika tolkningar av vad man tycker ett kluster är och hur ska ett kluster arbeta o.s.v.? Jag har aktivt arbetat med klusterutvecklingsarbetet inom media och kommunikation /.../. (Projektmedarbetare)

Arbetet att koordinera sker informellt och har varit inriktat på att understödja och bygga relationer mellan centrala aktörer som en grund för en långsiktig förtroende-full samverkan.

Jag har valt att jobba med det här klusterutvecklingsarbetet underifrån och inte bygga upp någon form av klusterorganisation som drar i olika trådar utan att mer se till att stötta och bidra till att olika verksamheter inom det här området kan växla och utvecklas. Sedan har jag i de här uppdragen sett till att man inte har kolliderat, utan att man har jobbat och samverkat för att bygga upp olika saker inom media och kommunikation. Det har bidragit och det kan vi mäta både i nya typer av projekt, företag och sysselsättning kan man direkt se en effekt av. (Projektmedarbetare)

Porter (1990) pekar på att det krävs en del grundläggande förutsättningar för att ett kluster ska uppstå. Det räcker inte bara med en vilja och en önskan att ett branschkluster ska uppstå. Ett branschkluster kan inte bara bestå av företag som är likadana. Det måste finnas företag som också kompletterar varandra och som utgör en informell kontinuerligt fungerande organisation på motsvarande sätt som t.ex. ett stort divisionaliserat företag. Det är även i detta avseende en fråga om att det inte enbart

går att planera att ett kluster ska uppstå (Tson Söderström (red.), 2002). För att pröva hur möjligheterna att skapa ett branschkluster kan skapas är det en fråga om att arbeta proaktivt, prova, att fånga tillfället i flykten, att knyta samman aktörer o.s.v. Att få olika aktörer att samverka är centralt, men det är inte säkert att enskilda aktörer, av en rad olika skäl, vill samverka. Det som verkar rationellt enkelt kan bli mer eller mindre oförutsägbart.

Jag tror att det har mycket att göra med relationer och hur man kan samverka och samarbete med varandra och det är väldigt svårt att styra. Det finns två saker, det är regionens inställning och sedan är det på relationsnivå, på koordinatornivå. (Projektmedarbetare)

För att bygga ett regionalt branschkluster spelar individuella relationer en viktig roll som bygger på att det existerar ett förtroendefullt klimat (se t.ex. Putnam, 1996).

Man kan tro att det bygger på vilken organisation, eller blanketter man fyller i, men att det hela tiden bygger på att träffa människor personligen och skapa möten och relationer, så spinner det vidare. Det är personligen för mig en lärdom. Likaså när saker inte går som de ska hänger det oftast på personer mer än på system. Det finns ett nätverk av projekt som är en plattform att arbeta utifrån. (Projektmedarbetare)

Om vi utgår från att ett kluster består av en samverkan som sker inom en bransch på flera olika nivåer och ett innovationssystem (Högselius, 2005) har en mera renodlad inriktning mot att kommersialisera idéer, d.v.s. ett sådant kan stärka och utveckla ett branschkluster.

En slutsats som kan dras är att projekt, av den typ som InnoWent representerar, är ett exempel på hur en inkubator, och med dess olika kringverksamheter, skulle kunna spela en roll för att bygga upp regionala branschkluster, eller att befintliga kluster utvecklas vidare. Det är emellertid ingen enkel uppgift, den kräver utöver kärnprodukter, strategiska insatsvaror, produktionsteknik, stödjande tjänster och näringar, branscher relaterade till ett specifikt kluster, kunder, det politiska systemet medverkan och förmåga att hantera det oförutsedda (Porter, 1990), men även att det finns koordinerande aktörer.

### **Hållbar affärsutveckling – Ett framtidskoncept?**

En tidigare genomförd inventering bland företag som deltog i Stiftelsen Teknikdalens företagsinkubator visade att det fanns ett stort intresse och ett behov av ökade kunskaper om hållbar affärsutveckling.<sup>18</sup> Framförallt efterfrågades kunskap om begreppet hållbar affärsutveckling samt om användbara metoder och verktyg för att lyfta fram den egna verksamhetens koppling till en hållbar utveckling. Resultaten

---

<sup>18</sup> Detta avsnitt finns även redovisat i Lundgren (2009), men har här kompletterats med att vad som har hänt därefter redovisas och diskuteras.

visade även att flera av företagen redan hade arbetat med miljöfrågor, men att de inte hade lagt någon vikt vid att kommunicera hållbarhetsaspekter med marknaden. Företagen hade inte heller i någon större utsträckning arbetat med de totala livscykelkostnaderna för en produkt eller tjänst. De flesta trodde dock att detta var aspekter som skulle komma att bli viktiga i framtiden. Därutöver genomfördes senare även en inventering av befintliga metoder för att redovisa och kommunicera hållbarhetsaspekter. Resultatet i de fallen visade att det fanns olika metoder tillgängliga för att väga in olika miljöaspekter i verksamheten, men att det var svårt att finna metoder för sociala och ekonomiska aspekter sett ur ett hållbarhetsperspektiv (Slutrapport, Projektet: Inkubator för hållbar utveckling, 2007).

Den studie som gjordes försommaren 2009 (Lundgren, 2009) avsåg att besvara frågan om hållbar affärsutveckling kunde sägas ha ett mervärde för företagare att utveckla sin affärsidé, både vad gäller produkter och tjänster och avseende deras marknadskommunikation. Om så skulle vara fallet restes följdfrågan hur konceptet i så fall kan implementeras i företagsinkubatorns tre olika steg.

*På vilket sätt arbetade de miljökonsulter som medverkade som coacher och hur uppfattades värdet av deras insats?*

De tre miljöcoacherna utvecklade under projektet en viss samverkan med inkubatorns affärscoachers och som det framstår lyckades de även i någon utsträckning vinna dessa för konceptet hållbar affärsutveckling. Men framför allt utvecklade de goda relationer med de deltagande företagen och de kunde i flera fall hjälpa dem att arbeta med att i sitt respektive företag utveckla konceptet hållbar affärsutveckling.

*Hur ser inkubatorföretagarnas motivation ut för att arbeta med hållbar affärsutveckling?*

I de olika affärsidéerna varierar självfallet miljöaspekternas tyngd i de produkter och tjänster som företagen erbjuder och med detta även vad de skulle kunna arbeta vidare med. Generellt verkar det dock vara så att ju fler miljöaspekter som innefattas i produkten/tjänsten desto mera motiverade var de att arbeta vidare med detta, vilket självfallet inte framstår som särskilt märkligt. Lika självklart framstår det som att dessa produkter/tjänster också är de som innehåller den största potentialen för att kunna dra nytta av konceptet hållbar affärsutveckling.

*Hur väl har konceptet hållbar affärsutveckling gått att fasa in i inkubatorföretagarens affärsprocess?*

Inte i något fall tycks det ha varit några problem med att i varierande grad integrera miljöaspekter med den övriga affärsutvecklingen, snarast har det tvärtom varit så att arbetet med hållbar affärsutveckling har stött denna process.

*Hur nöjda var inkubatorföretagen med konceptet hållbar affärsutveckling och ger det affärsnytta?*

De flesta av de deltagande företagen hade inte tidigare tänkt in miljöaspekter när de höll på att utveckla sin affärsidé och flera uttryckte viss förvåning över att de hade upptäckt nyttan med ett sådant angreppssätt. Även om ingen av deltagarna uppgav att arbetet med den hållbara affärsutvecklingen hade en avgörande betydelse, vilket kan kopplas till de olika affärsidéerna, fanns ändå i de flesta fallen en del förväntningar på att en miljöanpassning skulle kunna bära frukt i framtiden. Med tanke på den utveckling som sker inom miljöområdet så finns det goda skäl att anta att graden av produktens miljöanpassning kommer att få allt större betydelse i framtiden och att göra sådana anpassningar kommer att ge betydande konkurrensfördelar.

Projektet Hållbar affärsutveckling visade på ett tämligen övertygande sätt att det var möjligt att framgångsrikt intressera de företagare som ingick i projektet att införliva konceptet hållbar affärsutveckling i sin affärsstrategi och att de också såg ett mer värde i att arbeta på detta sätt. Detta kan knappast sammanfattas på annat sätt än att konceptet bör bli en naturlig och integrerad del av inkubatorns verksamhet.

Utvecklingen av arbetet med hållbar affärsutveckling går nu vidare med ett koncept som benämns Green Business Region<sup>19</sup>. Konceptet bygger på att utveckla produkter och tjänster i samverkan mellan företag, högskolor, kommuner och kommunala bolag, inte minst mot bakgrund av att det i regionen finns många små företag. Syftet är att skapa en samverkans- och innovationsarena inom miljöteknikområdet<sup>20</sup> med målet att regionen år 2015 ska uppfattas som ledande inom miljöteknikområdet. Fram till år 2012 ska bl.a. miljöteknikföretagen i regionen vara identifierade, att två internationella samverkansprojekt ska ha startats och minst 10 nystartade företag med inriktning mot miljöteknik finnas. Tänkbara områden är t.ex. energieffektivisering av bostäder, produktion av förnybar energi, rening av gruvavfall och avfallshantering. Ytterligare ett utvecklingsprojekt kallat ReBus – Responsible Business kommer att genomföras i samarbete med Centrum för Tjänsteforskning vid Karlstads universitet och Stiftelsen Teknikdalen. Projektet genomförs under perioden 2010 till 2011. Projektets syfte är att låta fyra företag genomgå ett utbildningskoncept och tillsammans arbeta fram metoder och verktyg för hållbar affärsutveckling och s.k. TRM (Total Responsibility Management – Ledarskap för totalansvar). Arbetet ska resultera i en handbok för hållbara affärer.

---

<sup>19</sup> En projektbeskrivning finns formulerad.

<sup>20</sup> Miljöteknik definieras i det här sammanhanget som en samlingsbenämning på tekniska kunskapsområden, produkter och tjänster som ger tydliga miljöfördelar, som bidrar till minskad miljöpåverkan.

## Laboratorier och testmiljöer

En del av InnoWents verksamhet är inriktad på att utveckla laboratorier och testmiljöer. Ett sådant projekt är Game Lab med målet att utveckla en förinkubator inom spelutveckling. Målet var att pilottest<sup>21</sup> skulle ge nödvändig kunskap och erfarenheter om hur en s.k. förinkubator inom spelutveckling kan fungera. ”Den är etablerad nu och rullar på. Den inkubatorn är igång och snurrar på. Det kan man säga är labbet” (Projektmedarbetare).

Det har vi bidragit till tre nya företag. Det är helt nytt inom InnoWent. /.../ När de börjar här har de ofta idéer om en spelbit själva och under sin utbildning kan de utveckla idéer. Det vi har gjort är att vi har byggt en förinkubator. Det är ett rum som vi hyr och där vi har satt in en möjlighet för ungdomar att kvällstid utveckla sin spelidéer till företag. Där finns dator, där finns 3D programmen för att utveckla spel. (Projektmedarbetare)

En annan verksamhet inom detta område har varit att utveckla Nordic Mobile Center (NMC) till en självständig verksamhet för att under projektiden för InnoWent ”knoppa av” verksamheten till ett icke vinstdrivet certifierat utvecklingscenter inom mobila tjänster och applikationer. ”I InnoWent har vi finansierat ett testlab på högskolan och det är i princip en mjukvara som du kan använda för att bygga telecom applikationer” (Projektmedarbetare). ”Det som vi fick ge upp är Nordic Mobile Center. En oförutsedd händelse som vi inte kunde påverka” (Projektmedarbetare). En verksamhet som kom att visa på den oförutsägbarhet (Stacey, 1993, 1996, 2007) som kan uppträda i utvecklingsprojekt som t.ex. när ett av de medverkande företagen oväntat går i konkurs.

## Internationaliseringssträvanden

Projektmedarbetarna pekar på betydelsen av att ha ett internationellt perspektiv och en internationell samverkan. Detta gäller såväl på företagsnivå som på en regional nivå.

Om vi bygger en Inkubator för företagande, för affärsutveckling så måste vi någonstans i detta lära dem den internationella biten så att .. det är inget värre att uppträda internationellt. (Projektmedarbetare)

För en entreprenör med ett nystartat företag kan denna tänkas uppfatta att det finns många hinder att ta sig förbi för att de ska vara möjligt kunna komma in på en internationell marknad.

Hindren för små företag att börja med export är språket och sedan är det affärskulturen och tiden, då du ska utveckla ditt företag, du ska överleva på en

---

<sup>21</sup> En pilot kan närmast liknas vid ett litet försöksprojekt.

inhemsk marknad. Det fanns inte tid, men tid kan man köpa för pengar genom att anställa en säljare på hemmaplan och så åka själv. (Projektmedarbetare)

På den regionala nivån handlar det mycket om att bygga upp kunskap om bidragssystemen och att skapa internationella nätverk.

Kunskap om EU-programmen. Det är komplext och det är mycket och en erfarenhet är att allt bygger på personliga kontakter. Det handlar om att bygga nätverk, för ju fler man känner desto mer nya saker kommer man med i. /.../ Det är hela tiden följd effekter. (Projektmedarbetare)

Uppbyggnaden av de internationella nätverken syftar också till att bredda basen för att få tillgång till riskkapital.

Våra internationella projekt syftar till att få hit mera riskvilligt kapital. Riskkapital och riskvilligt kapital ser inte jag som samma sak för riskkapital, den etiketten är alla överens om att det inte är en så hög risk man är beredd att ta. Man vet att start ups, som man kallar det internationellt, är riskabelt. Det kan gå som det går. Man vinner på vissa och förlorar på vissa, så är det. Samtidigt blir det lite självuppfyllande för många när de kör fast så beror det på brist på pengar. (Projektmedarbetare)

Den kompetens som byggts upp inom projektet för att skapa, leda och delta i internationella projekt framstår därför som viktig för den framtida utvecklingen av företag i en region.

Vi tror att den stora framtiden inom EU-program kommer att vara internationella samarbeten. Det är det som EU kommer att satsa på och då måste man ha varit med några gånger. Den kunskapen är långsiktigt och strategiskt otroligt betydelsefull för Stiftelsen och för Dalarna, om man får vara lite förmäten. (Projektmedarbetare)

För att de tillväxtföretag som finns med inkubatorn ska kunna få hjälp med att komma ut på en internationell marknad är det viktigt att det inom Stiftelsen Teknikdalen finns internationella nätverk uppbyggda. Nätverk som tillmäts ett allt större värde.

Jag tycker att det här med nätverkande och internationaliseringen, nätverken både med andra projekt och organisationer utanför det tycker jag bara ökar i betydelse hela tiden. Det finns nästan inga framgångsrika projekt som du kan driva isolerat. Jag tycker också att det är ett ansvar som projektägare att man har det för att det finns ju ändå projekt som snuddar vid varandra och det är slöseri med offentliga medel om flera sitter och ska göra samma sak. (Projektmedarbetare)

Att bygga nätverk kräver tid och tålamod.

Att man inom ett strukturfondsprojekt kan skapa så pass bra möjligheter till att bygga nätverk och kontakter som gör att vi kommer med i EU-projekt gör att Tillväxtverket på nationell nivå ber oss komma och föredra och hur har vi lyckats komma med i så pass mycket europeiska samarbeten. Det tycker jag är en sådan riktigt lyckad utkomst av InnoWentprojektet. Hade vi inte det i botten skulle det vara mycket mycket svårare att kunna engagera sig i ett sådant här med långa förberedelsestider, man måste träffa människor. Det är resande och möten. (Projektmedarbetare)

Att arbeta internationellt har även skapat värdefulla nätverk med andra projekt, vilket i sin tur regelmässigt ger upphov till synergieffekter. ”Just nu pågår ett intensivt arbete med att ordna en andra marschväg in till Kina. Vi har sju företag som är intresserade” (Projektmedarbetare).

Det enda sätt att få igång det här är att vi i Teknikdalen lär känna en massa vänner runt Östersjön som vi ta hjälp av när vi ska ta ut våra företag härifrån. Så då har vi gått och lärt känna folk och under det att vi har lärt känna folk så okey vi skapar ett projekt ihop, /.../. (Projektmedarbetare)

Dessa nätverk kan i framtiden användas som en bas att arbeta vidare utifrån.

## **DISKUSSION OCH SLUTSATSER**

Den följeforskning som bedrivits i anslutning till projektet InnoWent syftade till att utveckla kunskap om projekt kan stödja specifika aktiviteter som att utveckla en inkubator och hållbar affärsutveckling, laboratorier och testmiljöer samt uppbyggnad av internationella affärsnätverk och om detta kan stödja en regions näringslivsutveckling.

### **Inkubatorer som ”växtplats” för nya tillväxtföretag och motor för att utveckla nya branschkluster**

Erfarenheterna från projektet InnoWent visar att en inkubator kan bidra till att skapa förutsättningar, strukturera och initiera processer som underlättar och stöder att nya företag kan etableras. En indirekt funktion som en inkubator spelar är att de företag som deltar gynnas av bara det faktum att de finns i denna, t.ex. i kontakten med kreditgivare får de en informell kvalitetsstämpel på den produkt eller tjänst man vill utveckla. En annan funktion är att ta hand om och utveckla idéer till nya produkter eller tjänster som utvecklats av en enskild entreprenör, eller som finns i ett företag, men där idén inte tillhör företagets kärnverksamhet. En företagsinkubator kan även ses som att blivande företagare utbildas för sin roll som företagsledare. Den kompetens som de därigenom får betyder inte bara att de blir bättre på att bygga upp och driva företag, de kan också undvika att göra ödesdigra misstag, bl.a. genom det stöd de kan få via en coach. Samtidigt måste man ställa den frågan vilket värde en inkubator har för att stärka den ekonomiska utvecklingen i en region, t.ex. i form av att medverka till att branschkluster kan utvecklas. En slutsats är att en inkubator, med kringliggande aktiviteter, i varje fall kan ta rollen som klustermotor (se t.ex. Larsson, 2000), men att det samtidigt krävs att en rad förutsättningar är uppfyllda för att det ska vara möjligt att etablera ett branschkluster (Porter, 1990). Det är troligen endast i efterhand att kunna avgöra om dessa förutsättningar existerade (Tson Söderström (red.), 2002) och att svaret också därför finns att söka i framtiden.

### **Hållbar affärsutveckling ger konkurrensfördelar**

Delprojektet Hållbar affärsutveckling visar att konceptet Corporate Social Responsibility (CSR) fyller en viktig funktion på en marknad där aktörerna i allt högre grad uppskattar produkter och tjänster som både tar miljöhänsyn och hänsyn till de sociala konsekvenserna av ett företags miljöarbete. Framför allt visade sig arbetet med Livscykelanalyser (LCA) vara framgångsrikt och innehålla goda möjligheter att utveckla miljövänliga produkter som förutom att bidra till att bättre miljö även kan leda till en effektivare produktion och inte minst ge stora marknadsföringsfördelar. Verksamheten har haft en sådan framgång att arbetet med hållbar affärsutveckling går nu vidare med ett koncept som benämns Green Business Region. Konceptet bygger på att utveckla produkter och tjänster i samverkan mellan företag, högskolor, kommuner och kommunala bolag, inte minst mot bakgrund av att det i regionen finns många små företag. Syftet är att skapa en samverkans- och innovationsarena inom miljöteknikområdet. Ytterligare ett utvecklingsprojekt kallat ReBus – Re-



sponsible Business kommer att genomföras i samarbete med Centrum för Tjänsteforskning vid Karlstads universitet och Stiftelsen Teknikdalen.

### **Laboratorier och testmiljöer för att prova nya produkter**

Arbetet med att utveckla tillgång till laboratorier och testmiljöer befinner sig i ett utvecklingsskede, även om en del lyckade och en del mindre lyckade försök har genomförts. Konceptet innehåller stora möjligheter att stödja de företag som ingår i inkubatorn, men även redan etablerade företag i deras utvecklingsarbete av nya produkter. Erfarenheterna från projektet InnoWent visar att det finns många svårigheter att övervinna innan detta kan utvecklas till en välfungerande verksamhet.

### **Uppbyggnad av nätverk öppnar för en internationell marknad och nya initiativ**

För att stödja uppbyggnaden av tillväxtföretag behövs tillgång till en internationell marknad. Det handlar bl.a. om att bygga upp kunskap om bidragssystemen och att skapa internationella nätverk, t.ex. för att bredda basen för att få tillgång till riskkapital. Projektet har bidragit till att nya internationella samverkansprojekt har kunna komma igång (t.ex. Interregprojekten; JOSEFIN, IBINET och FEM). Projektet har bidragit till att bygga upp kompetens genom att delta i internationella projekt som i framtiden kan användas som en bas att arbeta vidare utifrån. Att bygga nätverk kräver emellertid tid och tålamod varför detta arbete fortfarande för ses om att det befinner sig i en fas av fortsatt utveckling.

Projektets verksamhet har även bidragit till att Dalarna av Regeringen utsetts till, ett av tre, pilotlän för s.k. *grön utveckling*, liksom till att en nationell dataspelsatsning har etablerats samt att kommersialisera affärsidéer inom transportsektorn.

### **Avslutning**

Resultatet av den följeforskning som bedrivits om den innehållsmässiga delen av projektet InnoWent (Teknikdalsdelen) kan sammanfattas som att projektet har bidragit till att utveckla en befintlig inkubator genom att bygga upp en fungerande organisation med ett nätverk av aktörer som kan förmedla information och hjälpa till med rekryteringen av nya potentiella tillväxtföretag, i form av en utvidgad och bättre organiserad idéjakt, att det inledande steget gjorts om till Business Start genom att antalet antagningstillfällen tredubblats. Projektet har utvecklat en verksamhet runt konceptet hållbar affärsutveckling, bl.a. genom att detta inkluderats i inkubatorn och genom att nya projekt inom detta område håller på att initieras. Det har skett en framgångsrik satsning på att nå ut med information om verksamheten genom att använda sociala medier som Facebook och Twitter. Däremot kvarstår problem att hantera hur företagen, framför allt i det avslutande skedet av inkubatorn, lättare kan få tillgång till riskvilligt kapital. Projektet InnoWent framstår i flera avseenden som framgångsrikt, även om svårigheter inte saknats.

## Referenser

- Ahnberg, E., Lundgren, M., Messing, J., von Schantz Lundgren, I. (2009a) Reflektioner runt följeforskarrollen i utvecklingsprojekt. Paper presenterat vid konferensen HSS 2009 – Nordisk FoU-konferens om Högskolor och Samhälle i Samverkan 1 – 3 juni 2009.
- Ahnberg, E., Lundgren, M., Messing, J., von Schantz Lundgren, I. (2009b) Vad kan följeforskning bidra med? Paper presenterat vid konferensen Høgskole og Samfunn i Samhandling – HSS 09 den 23 – 24 september 2009.
- Ahnberg, E., Lundgren, M., Messing, J., von Schantz Lundgren, I. (2010) Följeforskning – Ett processorienterat perspektiv på arbetslivsutveckling. *Arbetsliv & Arbetsmarknad* 2010:3.
- Aerts, K., Matthyssens, P., Vandembemt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators, *Technovation*, 27: 254-267.
- Alvesson, M., Sköldbeg, K. (2008) Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund: Studentlitteratur.
- Bachkirova, T & Cox, E. (2004) ”A bridge over troubled water: bringing together coaching and counselling” *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 2 (1).
- Bakouros, Y.L., Mardas, D.C., Varsakelis, N.C. (2002). Science Park, a high tech fantasy? An analysis of the science parks of Greece, *Technovation*, 22: 123-128.
- Bauman, Z., May, T. (2001) Att tänka sociologiskt. Göteborg: Korpen.
- Bengtsson, L. (2007). Entreprenörskap och företagande i akademiska miljöer, *Studentlitteratur*, Lund.
- Berg, M. E. (2004). Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. Lund: Studentlitteratur.
- Berggren, C. (1998) Från Italien till Gnosjö. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.
- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2005) Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur.
- Boye, P. (2000) Competing with Concepts – The Conception of an Industrial Platform, in Berg, P.O., Linde-Laursen, A., Löfgren, O (red.) (2000) *Invoking a Transnational Metropolis – The Making of the Øresund Region*, Lund: Studentlitteratur.
- Brulin G, Sjöberg, K., Svensson L. (2009) Gemensam kunskapsbildning för regional tillväxt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 15, nr 1, våren 2009, s 61 – 74.
- Chan, K.F., Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly, *Technovation*, 25: 1215-1228.
- Cohen, L., Manion, L. (1994) *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007) *Research methods in education*. London: Routledge.

- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Styrningens paradoxer – scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Downey, M. (1999) *Effective coaching*. London: Orion Business.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (eds.) (1997) *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell Academic.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 20: 109-123.
- Flaherty, J. (1999) *Coaching: Evoking excellence in others*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Grey, C. (2003) The fetish of change, p. 1-19, *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science* 2 (2).
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1989) *Fourth generation evaluation*, SAGE, Newbury Park
- Hallqvist, A. (2005) *Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Rapport: 2005:13.
- Hallencreutz, D. (2002) *Populärmusik, kluster och industriell - Konkurrenskraft - En ekonomisk-geografisk studie av svensk musikindustri*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Hampden-Turner, C. (1992) *Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony*. Reading: Mass.: Addison Wesley.
- Hansson, F., Husted, K., Vestergaard, J. (2005). Second generation science parks: from structural holes jockeys to social capital catalysts of the knowledge in society, *Techno-vation*, 25(9): 1039-1049.
- Högselius, P. (2005) *The Dynamics Of Innovation In Eastern Europe: Lessons From Estonia (New Horizons in the Economics of Innovation)*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Karlberg-Granlund, G. (2009) *Att förstå det stora i det lilla - byskolan som pedagogik, kultur och struktur*. Åbo: Åbo Akademi. Pedagogiska fakulteten.
- Klofsten, M. (1998). *Affärsplattformen - Entreprenören och företagets första år*, Stockholm: SNS Förlag,
- Krugman, P. (1991) *Geography and Trade*. London: MIT Press.
- Leydesdorff, L. (2001) ”Knowledge-Based Innovation Systems and the Model of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations”. Paper presented at the Conference .New Economic Windows: New Paradigms for the New Millennium. Salerno, Italy, September 2001.
- Luger, M.I., Goldstein, H.A. (1991). *Technology in the garden. Research parks & regional economic development*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Lundgren, M. (2007a) *W-Dalaprojektet - Vinnande partnerskap mellan näringsliv och högskola - En utvärderande studie*. Falun: Högskolan Dalarna

- Lundgren, M. (2007b) Projektet W-Dala Plus - metodutveckling i samverkan mellan näringsliv och högskola En utvärderande studie av ett uppföljningsprojekt till W-Dalaprojektet. Falun: Högskolan Dalarna. (Arbetsrapport)
- Lundgren, M. (2009) Projektet Hållbar affärsutveckling - en följeforskningsbaserad delstudie av ett delprojekt inom InnoWent. Delrapport 1. Falun: Högskolan Dalarna (Arbetsrapport)
- Lundgren, M. (2010) Projektet InnoWent, Teknikdalen. - En regional arena för samverkan och hållbar tillväxt. Delrapport. Falun: Högskolan Dalarna. (Arbetsrapport 2010:2)
- Lundgren, M., von Schantz Lundgren, I. (2009a) Uppfattningar om en organisationsförändring - En fallstudie av en förändrad ledningsorganisation avseende Barn- och ungdomsförvaltningen i Rättviks kommun. Falun: Högskolan Dalarna. (Arbetsrapport)
- Lundgren, M., von Schantz Lundgren, I. (2009b). Att vara ung, långtidssjukskriven och arbetslös. En utvärderande studie av projektet Livskompetens. Gävle: ABF Gästrikabygden.
- Lundgren, M., von Schantz Lundgren, I. (2010) Att bygga ett regionalt musikkluster - En följeforskningsbaserad fallstudie av projektet BoomTown - En innovativ miljö för näringslivsutveckling inom musikbranschen. Delrapport. Falun: Högskolan Dalarna. (Arbetsrapport 2010:6)
- Martins Rodriguez, B., Viedma Martí, J. M. (2006) The region's intellectual capital benchmarking system: enabling economic growth through evaluation. *Journal of Knowledge Management*; Volume: 10 Issue:5; 2006 Research paper: 41 – 54.
- McAdam, M. & Marlow, S. (2007). Building futures or stealing secrets? *International Small Business Journal*, 25: 361-382.
- McLaughlin, M. W. (1987). Learning from experience: Lessons from policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9 (2), 171–178.
- Merriam, S. B. (1994) Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis. - An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE
- Monck, C.S.P., Porter, R.B., Quintas, P., Storey, D.J., Wynarczyk, P. (1988). *Science Parks and the growth of high technology firms*. Croom Helm: London.
- Nutek (2001) *Regionala vinnarkluster*. Stockholm: Nutek.
- Nutek. (2008) *Nytta med följeforskning – En vägledning för utvärdering av strukturfonderna 2007 – 2013*. Rapport: R 2008:16.
- Phan, P.H., Siegel D.S., Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. Pages 165 – 182 in *Journal of Business Venturing*, 20(2).
- Phillips, R.G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, 24: 299-316.
- Porter, M., E. (1990): *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.

- Porter, M.E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, Nov/Dec.: 78- 90.
- Putnam, R, D, 1993. Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien. Stockholm: SNS förlag.
- Putnam, R, D, 2000. Den ensamme bowlaren. Den amerikanska medborgarandans upplösning och förnyelse. Stockholm: SNS Förlag.
- Region Dalarna. (Odaterad) Dalastrategin - Med förenade krafter mot 2016
- Region Dalarna (2003) Regionalt tillväxtprogram för Dalarna 2004 – 2007 – Ett levande program för långsiktig hållbar tillväxt i Dalarna.
- Roininen, S. (2009) En tematisk studie av inkubatorer i norra Sverige. Paper presenterat vid konferensen Högskola och Samhälle i samverkan (HSS09) i Luleå.
- Senge, P. M. 1995. Den femte disciplinen - den lärande organisationens konst. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Schwartz, M., Hornyk, C. (2008). Specialization as strategy for business incubators: an assessment of the central German multimedia center, *Technovation*, 28: 436-449.
- Stelter R (red.) (2003). Coaching. Lärande och utveckling. Malmö: Liber Ekonomi
- Senge, P. (1995). Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Stacey, R., Griffin, D. (2006) Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations. New York: Routledge.
- Stacey, R. (1993). Ledarskap genom kaos och förändring. Jönköping: Brain Books AB.
- Stacey, R. (1996a). Strategic management and organizational dynamics. London: Pitman.
- Stacey, R. (1996b). Complexity and creativity in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stacey, R. D. (2007). Strategic Management and Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity. London: FT Prentice Hall.
- Stiftelsen Teknikdalen. Årsberättelse 2009.
- Tamásy, C. (2001). Evaluating innovation centres in Germany: issues of methodology, empirical results and international comparison, In Felsenstein, D. and Taylor, M. (Eds.)
- Tamásy, C. (2002). Are there too many innovation centres in Germany? In Schätzl, L and Diez, J.R. (Eds.) Technological Change and regional development in Europe, Physica, Heidelberg, pp. 112-131. Promoting local growth. Process, practice and policy, Ashgate, Aldershot, pp. 109-126.
- Tamásy, C. (2008). Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation, and regional development? *Growth and Change*, 38(3): 460-473.
- Tson Söderström, Hans (red.). (2002) Kluster.se. - Sverige i den nya ekonomiska geografien. Ekonomirådets rapport 2001. Stockholm: SNS Förlag.

- Tötterman, H., Sten, J. (2005). Start-ups: business incubation and social capital, *International Small Business Journal*, 23: 487-511.
- von Schantz Lundgren, I. (2008) Det är enklare i teorin... Om skolutveckling i praktiken. En fallstudie av ett skolutvecklingsprojekt i en gymnasieskola. Växjö: Pedagogiska institutionen, Växjö universitet.
- von Zedtwitz, M., Grimaldi, R. (2006). Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy, *Journal of Technology Transfer*, 31: 459-468.
- Whitmore, J. (1997) *Coaching for performance*: Naperville: Nicholas Brealey Publishing.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: design and methods*. SAGE: Thousand Oaks.
- Zweibel, B. (2005). A strategic coach. Pages 62-65 in *Training & Development*, Vol.59, Nr.4.
- Ödman, P.-J. (1991) *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

### **Internet**

- <http://www.teknikdalen.se/763.php> (2008-12-08)
- <http://www.teknikdalen.se/849.php> (2008-12-08)
- [www.innowent.se](http://www.innowent.se) (2009-01-15)
- [www.ne.se](http://www.ne.se), [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (2008-01-15)
- <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=676&a=3200&l=sv> (2010-03-04)
- <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kuv%C3%B6s> (2010-09-25)
- <http://sv.wikipedia.org/wiki/Inkubator> (2010-09-25)
- <http://www.teknikdalen.se/768.php> (2010-09-25)
- <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=676&a=3200&l=sv> (2010-09-25)
- <http://www.tillvaxtverket.se/ovrigt/Nutek.4.3c4088c81204cca906180008244.html> (2010-9-16)
- [http://miljoaktuellt.idg.se/polopoly\\_fs/1.143982!dm%202007-03\\_csr.pdf](http://miljoaktuellt.idg.se/polopoly_fs/1.143982!dm%202007-03_csr.pdf) (2009-02-25)
- <http://www.sik.se/default.asp?initid=468&menutree=470&toplinkname=Miljösidor&menuheading=Miljösidor&mainpage=templates/01.asp?sida=372> (2009-02-25)
- <http://www.sik.se/default.asp?initid=468&menutree=470&toplinkname=Miljösidor&menuheading=Miljösidor&mainpage=templates/01.asp?sida=372> (2009-02-25)