



ERHVERVS- OG BOLIGSTYRELSEN



Iværksættere

Aktiv rådgivning

Vækst

Udviklingsparker

– God praksis

November 2003

Udviklingsparker

God praksis

November 2003

Forord

Udviklingsparker er et relativt nyt begreb i Danmark, og viden om, hvorledes de succesfuldt etableres og drives, er indtil nu sparsom. Udviklingsparker er et af mange forskelligartede udviklingsmiljøer, der samlet kan betegnes som væksthuse. En udviklingspark er et udviklingsmiljø, der aktivt søger at accelerere virksomheders forretningsudvikling, og som udlejer erhvervslokaler til de pågældende virksomheder. Udviklingsparkerens målgruppe er iværksættere og/eller vækstorienterede virksomheder inklusiv etablerede virksomheder, som kæmper med at få gang i væksten.

Udviklingsparker vil således kunne bidrage til at øge dynamikken i erhvervsudviklingen i Danmark og vil kunne være et værdifuldt redskab såvel for virksomheders som for samfundets vækst.

Rapporten omfatter de fleste af de danske udviklingsparker og fem vel fungerende udenlandske parker. De er alle meget forskellige med hensyn til både formål, strategi, organisering og finansiering. Derfor er der et bredt behov for at få delt ud af erfaringerne og pege på gode måder at gribe etablering og drift an på.

Denne rapport giver et samlet billede af udviklingsparkerne i Danmark. Konklusionen er, at der ikke findes én rigtig måde at gribe etablering og drift an på. Til gengæld er alle undersøgte succesfulde udviklingsparker kendetegnet ved at være baseret på en klar forretningsstrategi, bedrive aktiv og opsøgende rådgivning, være selvfinansierende og forretningsdrevne. Rapporten vil således være første trin mod at øge de danske udviklingsparkeres viden om og fokus på disse væsentlige parametre.

Rapporten er udarbejdet for Erhvervs- og Boligstyrelsen af PLS Rambøll Management i samarbejde med Foreningen af Danske Udviklingsparker.

Erhvervs- og Boligstyrelsen håber med rapporten at bidrage til en forbedret vidensdeling og en langsigtet forbedring af de danske udviklingsparker til gavn for det samlede danske erhvervsliv.

November 2003
Anders Kretzschmar.

Indhold

Forord	3
1 Resumé	7
1.1 Hovedkonklusion: aktiv og forretningsdrevet	7
1.2 Status i Danmark	8
1.3 God praksis	9
2 Indledning	11
3 Den aktive, forretningsdrevne udviklingspark	15
3.1 Etablering baseret på grundig analyse og strategi	15
3.2 Aktiv og opsøgende rådgivning	16
3.3 Forretningsmæssig drift og selvfinansiering	18
4 Status i Danmark	21
4.1 Hvad er en udviklingspark?	21
4.2 De danske udviklingsparker	24
4.3 Markedspotentiale og efterspørgsel	27
4.4 Erfaringer fra danske parker	29
5 God praksis	43
5.1 Etablering	43
5.2 Organisering og drift	47
5.3 Finansiering og forretningsmodeller	49
5.4 Strategi	53
5.5 Fysiske rammer og internt netværk	58
5.6 Rådgivning og eksternt netværk	61
5.7 God praksis for udviklingsparker – tjekliste	68
Bilag 1: Adresser og ressourcer	69
Udenlandske kontakter	69
Litteratur	70
Organisationer for udviklingsparker	70
Øvrige relevante organisationer og ressourcer	71

1 Resumé

”Incubators can create jobs with public funding at a cost of almost 10 times less per job than other publicly supported job creation mechanisms” (*Udviklingsparker kan skabe jobs med offentlig finansiering til en pris, der er næsten 10 gange mindre end andre offentligt støttede jobskabelsesinitiativer*).

National Business Incubation Association (USA)

Formålet med denne undersøgelse har været at pege på god praksis (”best practice”) for etablering og drift af danske udviklingsparker. Resultatet er ikke én rigtig måde at gøre tingene på. Det er derimod en række bud på gode måder at gribe etablering og drift an på.

En udviklingspark er en organisation, der aktivt søger at accelerere virksomheders forretningsudvikling og samtidig udlejer erhvervslokaler til de pågældende virksomheder. Der er primært tale om opstartsvirksomheder. Udviklingsparker er *ikke* blot gode fysiske rammer for opstartsvirksomheder. Udviklingsparkernes målgruppe er iværksættere og/eller vækstorienterede virksomheder inklusiv etablerede virksomheder, som kæmper med at få gang i væksten. Udviklingsparker fokuserer på forretningsudvikling uanset brancher eller teknologisk niveau.

1.1 Hovedkonklusion: aktiv og forretningsdrevet

En veldrevet og succesfuld udviklingspark er kendetegnet ved at:

- være baseret på analyse og strategi
- bedrive aktiv og opsøgende rådgivning
- være selvfinansierende og forretningsdrevet.

Analyse og strategi

At etablere en udviklingspark svarer til at opstarte en virksomhed; det kræver en bæredygtig forretningsplan. Inden etableringen skal udviklingsparken analysere områdets potentialer og behov og de muligheder for rådgivning, der findes i forvejen. De indledende analyser skal udmønte sig i en klar strategi for udviklingsparken og dens forretningsudvikling.

Aktiv og opsøgende rådgivning

Udviklingsparkens primære opgave skal være at accelerere virksomheders forretningsudvikling. Det skal den gøre gennem aktiv og opsøgende rådgivning. Det vil sige, at parkens rådgivere ikke venter på, at virksomhederne henvender sig med et behov. Derimod stiller de krav til virk-

somhederne og går aktivt ind i deres udvikling. Udviklingsparken bør have et koncept for sit rådgivningsforløb.

Selvfinansieret og forretningsdrevet

En selvfinansieret udviklingspark er uafhængig af politiske vinde og mindre sårbar over for frafald af donationer og finansiering udefra. Det opnår parken ved at have et stærkt produkt, som virksomhederne er villige til at betale for samt at have en størrelse og kritisk masse, der giver det fornødne indtægtsgrundlag i form af husleje. Udviklingsparken bør markedsføre sig aggressivt på at kunne skabe accelereret forretningsudvikling, og den bør gå efter at tiltrække virksomheder fra et så stort opland som muligt.

1.2 Status i Danmark

De danske udviklingsparker er relativt unge. En stor del har kun været i drift i et par år. De få ældre parker er alle under 10 år gamle. Gennemsnitsstørrelsen er på godt 2000 kvadratmeter, hvilket er mindre, end det anbefales internationalt. Parkerne har af samme grund ikke ret mange ansatte – typisk kun en direktør, der også tager sig af rådgivningen og en eller to administrative og praktiske medarbejdere.

Udviklingsparker i Danmark er ikke én entydig størrelse. Der findes en lang række beslægtede organisationer, der varierer fra rene kontorhoteller til professionelle parker med aktiv rådgivning. I mange tilfælde er parkerne meget integreret – både fysisk og organisatorisk – med den lokale erhvervsservice.

Virksomhederne i de danske udviklingsparker er typisk små servicevirksomheder inden for eksempelvis virksomhedsrådgivning, markedsføring og software- og systemudvikling. Der er ikke særlig mange produktorienterede virksomheder.

De danske udviklingsparker er typisk offentligt finansieret i form af løbende driftstilskud, underskudsdekning, husleje garanti mv. Derudover kommer de primære indtægter fra husleje og servicepakker. Ingen af de danske parker tager penge for rådgivning.

1.3 God praksis

Undersøgelsen har identificeret god praksis inden for en række områder. De er opsummeret i nedenstående liste. Alle punkterne er forklaret i detaljer i afsnittet om god praksis.

Etablering

- Udarbejde en plan for etableringsperioden – indeholdende delmål og aktiviteter til at nå dem
- Sørge for forventningsafstemning – det giver ro til udviklingen de første år
- Inddrage det lokale erhvervsliv – det er en vigtig samspiller
- Analysere det lokale vækstpotentiale – og basere parkens strategi på det
- Spille sammen med anden erhvervsservice – så der er sammenhæng i udbudet
- Analysere og etablere netværk – det er en af parkens vigtigste ressourcer

Organisation og drift

- Være en selvstændig enhed – så der er fokus på strategien hele vejen
- Beskrive arbejdsgange – så parken ikke er afhængig af enkeltpersoners viden
- Etablere en erhvervstung bestyrelse – der kan sikre professionel og forretningsmæssig drift
- Opdele drift og rådgivning – så den altafgørende rådgivning ikke drukner i driftsproblemer
- Være opmærksom på andre ressourcer end fastansættelser – eksempelvis praktikanter/studerende

Finansiering og forretningsmodel

- Udbyde attraktive serviceydelser – baseret på den analyse af virksomhedernes behov
- Finansiere etableringen offentligt og lokalt – men sørge for, at den offentlige støtte udfases
- Modtage højst 10 pct. i eksterne driftsbidrag – så parken er uafhængig og mindre sårbar
- Sørge for at have størrelse til et fornuftigt indtjeningsgrundlag – stor volumen giver bedre luft til rådgivning
- Tjene på rådgivningsydelser – de skal have en kvalitet, så de kan være en væsentlig indtægtskilde
- Gennemføre eksterne aktiviteter, der bidrager – andre indtægtskilder skal bidrage til parkens strategi
- Være opmærksom på fordele ved særlige selskabsformer – eksempelvis skattefordele ved non-profit

Strategi

- Definere og synliggøre merværdien – parken skal markedsføre sig på den merværdi, den skaber
- Formulere udviklingsstrategi – som giver retning til drift, markedsføring og kompetenceudvikling
- Etablere en pipeline – så der hele tiden er kontakt til interesserede virksomheder uden for parken

Fortsættes...

Fysiske rammer og internt netværk

- Screene virksomhederne – de skal være villige til forretningsudvikling
- Fokuserer i forhold til det lokale potentiale – så fokuseringen ikke bliver for ambitiøs eller for snæver
- Åbne for flere produktionsvirksomheder – de har ofte synlige produkter, der kan markedsføre parken
- Huse etablerede virksomheder i begrænset omfang – de kan inspirere de ny-etablerede
- Betragte trængte, etablerede virksomheder som målgruppe – det giver øget indtjeningsgrundlag
- Sætte tidsbegrænsning på ophold – det giver virksomhederne et mål at arbejde hen imod
- Arbejde med et regionalt udsyn – et lokalt udsyn begrænser parkens opland
- Markedsføre målrettet og aggressivt – jo større kendskab til parkens ydelser, jo flere potentielle kunder
- Sørge for at have stort areal – mindre fællesudgifter, bedre internt netværk, større indtjeningsgrundlag
- Sørge for maksimal udlejning – ledige lokaler fremmer hverken indtjening eller netværksdannelse
- Understøtte aktiv netværksdannelse – det kan give synergieffekter for virksomhederne

Rådgivning og eksternt netværk

- Give aktiv rådgivning – rådgivningen skal være opsøgende og aktiv i forhold til virksomhederne
- Udbyde aggressive serviceydelser – parken skal tænke sine serviceydelser som produkter, der skal markedsføres
- Gør ikke serviceydelser unødigt avancerede – de skal passe til virksomhedernes niveau og behov
- Skabe forretningsudvikling – ikke blot forretningsetablering
- Være med til at skabe forretningskultur – udviklingsparken er også en "opdrager" for nye virksomheder
- Sætte individuelle udviklingsmål – som milepæle for virksomhedernes forretningsudvikling
- Bruge eksternt netværk aktivt – et godt netværk af rådgivere er en uvurderlig ressource

2 Indledning

“Incubators can create jobs with public funding at a cost of almost 10 times less per job than other publicly supported job creation mechanisms” (*Udviklingsparker kan skabe jobs med offentlig finansiering til en pris, der er næsten 10 gange mindre end andre offentligt støttede jobskabelsesinitiativer*).

National Business Incubation Association (USA)

Erfaringerne med udviklingsparker er endnu begrænsede i Danmark. De parker, der findes, er meget forskellige med hensyn til både formål, strategi, organisering, finansiering mv. Derfor har der været behov for at få delt erfaringerne og peget på de gode måder at gribe etablering og drift af en udviklingspark an på.

Formålet med denne undersøgelse har været at pege på god praksis for etablering og drift af udviklingsparker. Undersøgelsen er gennemført af PLS RAMBØLL Management for Erhvervs- og Boligstyrelsen i samarbejde med Foreningen af Danske Udviklingsparker.

“God praksis” betyder ikke, at der kun er én rigtig måde at gøre tingene på. Der er derimod en hel række *rigtig gode* måder. De gode eksempler er hentet både fra danske og udenlandske udviklingsparker.

Hvad er en udviklingspark?

En udviklingspark er et udviklingsmiljø, der aktivt søger at accelerere virksomheders forretningsudvikling, og som udlejer erhvervslokaler til de pågældende virksomheder. Der er primært tale om nye virksomheder.

Udviklingsparker er *ikke* blot gode fysiske rammer for opstartsvirksomheder. Udviklingsparkernes målgruppe er iværksættere og/eller vækstorienterede virksomheder inklusiv etablerede virksomheder, som kæmper med at få gang i væksten. Udviklingsparker fokuserer på forretningsudvikling. Heri ligger hovedforskellen til forskerparker, hvis primære fokus er kommercialisering af forskningsresultater.

Rapportens disposition

Første kapitel handler om de kritiske succesfaktorer, der skal til for at udviklingsparker bidrager til erhvervslivets vækst. Omdrejningspunktet er acceleration af virksomheders vækst gennem aktiv og opsøgende rådgivning. Kommerciel tankegang og selvfinansiering er desuden væsentlige elementer.

Dernæst gennemgår vi status på udviklingsparkerne i Danmark – herunder erfaringerne inden for områderne:

- etablering
- organisation og drift
- finansiering og forretningsmodel
- strategi (herunder målgruppe og markedsføring)
- fysiske rammer og internt netværk
- rådgivning og eksternt netværk.

Det sidste kapitel gennemgår både dansk og international god praksis på de ovennævnte områder.

Bagerst er der henvisninger til litteratur og andre ressourcer samt de danske parker, der har bidraget til undersøgelsen.

Metode – hvad har vi gjort?

Undersøgelsen har haft til formål på den ene side at skabe overblik over fænomenet udviklingsparker i Danmark og på den anden side at identificere god praksis i både Danmark og udlandet. Resultaterne er til dels baseret på en omfattende desk research og gennemgang af en række internationale erfaringsopsamlinger og best practice analyser. En liste over anvendt litteratur m.m. findes i bilag.

På baggrund af desk researchen og drøftelser med Erhvervs- og Boligstyrelsen og Foreningen af Danske Udviklingsparker blev der efterfølgende gennemført telefoninterview med direktørerne i 18 danske udviklingsparker og efterfølgende dybdegående besøg hos fem udvalgte danske parker samt besøg hos udvalgte parker i Norge, Sverige, England og Canada, samt et dybdegående interview med en internationalt anerkendt ekspert fra USA.

I løbet af projektet er der desuden blevet afholdt to workshops med deltagelse af repræsentanter fra både Erhvervs- og Boligstyrelsen og Foreningen af Danske Udviklingsparker. På de to workshops er delresultater fra den løbende research blevet diskuteret og yderligere kvalificeret.

Besøgte udviklingsparker og eksperter i udlandet

- **Ålesund Kunnskapspark, Norge – www.aakp.no**
Nyetableret, ambitiøs udviklingspark med et tæt samarbejde med områdets vidensmiljøer. Er stærkt funderet i det lokale erhvervsliv og fokuserer på de regionale styrkeområder. Praktiserer aktiv forretningsudvikling, baseret på forløb, der er individuelt tilrettelagt for hver virksomhed.
- **Mötesplats Dalregementet, Sverige – www.dalregementet.com**
Ligeledes nyetableret udviklingspark med stærke relationer til det lokale erhvervsliv og lokale uddannelsesinstitutioner. Fokuserer på lokalområdets overordnede strategiske fokus på sundhed og it. Praktiserer et 1-årigt intensivt forretningsudviklingsforløb.
- **University of Teesside – Center for Enterprise, England – www.tees.ac.uk/business/centreforenterprise.cfm**
Placeret i tilknytning til universitetet. Der gøres en stor indsats for at fremme iværksætterlysten og -evnen blandt studerende og dimittender. Valgt efter anbefaling fra den britiske forening for udviklingsparker, UK Business Incubation.
- **Northern Alberta Business Incubator, Canada – www.nabi.ca**
Middelstor, erfaren udviklingspark, placeret i en forstad med vigende erhvervsudvikling. Blev i 2002 kåret til "Incubator of the year" af den amerikanske forening for udviklingsparker, National Business Incubation Association.
- **Robert Meeder, Ph.d. – Pittsburgh Gateways – www.pghgateways.org**
Robert Meeder har stået i spidsen for opstart og drift af ca. 20 udviklingsparker i USA og har endvidere rådgivet om etablering og udvikling af adskillige udviklingsparker i USA og Europa. Pittsburgh Gateways er en privat virksomhed, der driver – og rådgiver i at drive – udviklingsparker i USA. Robert Meeder er stifter og direktør.

3 Den aktive, forretningsdrevne udviklingspark

“87 % of incubator graduates remain in business after the first 5 years of operation while only 20-30 % of small businesses overall succeed in the same time period”¹

*(87 pct. af de virksomheder, der har været igennem en udviklingspark, eksisterer stadig efter fem år, mens kun 20-30 pct. af alle små virksomheder generelt set overlever samme tidsrum)*¹

National Business Incubation Association (USA)

Gennemgangen af både dansk og international god praksis peger på tre grundlæggende faktorer, der er helt afgørende for, om en udviklingspark formår at skabe vækst og forretningsudvikling. Faktorerne er:

- etablering baseret på grundig analyse og strategi
- aktiv og opsøgende rådgivning
- forretningsmæssig drift og selvfinansiering.

De tre faktorer opsummerer de vigtigste “god praksis” punkter. Derfor vil alle punkterne gå igen i det samlede god praksis afsnit.

3.1 Etablering baseret på grundig analyse og strategi

At etablere en udviklingspark svarer til at opstarte en virksomhed; det kræver en bæredygtig forretningsplan.

En ny udviklingspark bør tage afsæt i områdets potentialer, behov, muligheder og særlige forhold, hvilket kræver, at disse forhold bliver analyseret grundigt. En sådan undersøgelse giver desuden som sidegevinst et større kendskabet til udviklingsparken i lokalsamfundet. I forbindelse med de indledende undersøgelser er det centralt at afdække:

- Hvem er kunderne?
- Hvad får kunderne herfra, som de ikke får andre steder (i området)?
- Hvilket mandskab er der behov for? (kvalifikationer, jobfunktioner, antal).

¹ Danske erfaringer viser dog, at overlevelsesgraden efter 4 år er 52 % og efter 6 år 33 % (jf. Erhvervs- og Boligstyrelsens rapport fra 2002 “De nye virksomheder – 4. statistiske portræt”).

- Hvordan skal budgettet hænge sammen, indtil der opnås en tilfredsstillende udlejningsprocent?
- Hvilke regionale styrkepositioner kan identificeres?

Ifølge et notat fra UNECE (*United Nations Economic Commission for Europe*) om udviklingsparker i Østeuropa tilrådes det at regne med en opstartsfasen på tre til fem år, før en udviklingspark er i fuld drift. Erfaringer fra USA peger på, at det kan gøres hurtigere, hvis forarbejdet er gjort ordentligt.

De indledende analyser skal udmønte sig i en strategi for parkens udvikling. Strategien skal opstille klare udviklingsmål og aktiviteter. Desuden skal den beskrive parkens ydelser og den merværdi, de skal give virksomhederne. Det er vigtigt at sætte ord på, hvad parken kan give virksomhederne – at den er andet og mere end et kontorhotel. Det er også vigtigt, at parken aktivt og aggressivt markedsfører sig på sin evne til at accelerere virksomheders forretningsudvikling. Det hjælper ikke blot til at tiltrække virksomheder, men også til at tiltrække de rigtige virksomheder, så markedsføringen får en positiv effekt på parkens muligheder for at opfylde sine mål.

3.2 Aktiv og opsøgende rådgivning

“The value added of incubator operations lies increasingly in the type and quality of business support services provided to clients” (Den værdi, udviklingsparker tilfører, stammer i stigende grad fra typen og kvaliteten af de forretningsudviklingsservicer, som ydes til klienter)

European Commission Enterprise Directorate General 2002 “Benchmarking of Business Incubators”, s. iii

Aktiv og opsøgende rådgivning vil sige, at udviklingsparkens rådgivere ikke blot er til stede og til rådighed, men at de aktivt går ind i virksomhedernes udvikling og med deres rådgivning er med til at accelerere denne. Udviklingsparken stiller krav og mål op for virksomhederne og følger løbende op på dem. Rådgivningen skal være udviklingsparkens primære produkt, som den profilerer sig på. Rådgivningen er det virksomhederne primært vælger parken ud fra. Virksomhederne er villige til at betale for rådgivningen.

Hvorfor aktiv og opsøgende rådgivning?

- skaber accelereret virksomhedsudvikling og modner virksomheder hurtigere
- skaber bæredygtig erhvervsudvikling ved at skabe levedygtige virksomheder

- skaber gennemstrømning i udviklingsparken
- giver udviklingsparken en profil som andet end kontorhotel.

Hvordan skaber man aktiv og opsøgende rådgivning?

Opdele drift og rådgivning

De rådgivningsmæssige kompetencer i udviklingsparken skal ikke være bundet op på drift og administrationsopgaver.

Screene virksomheder og stille krav

Tag ikke hvem som helst ind. Lav en omhyggelig screening af virksomhederne. Sørg for, at der er tale om en fornuftig forretningsmodel og stil krav om, at virksomheden skal indgå aktivt i parken og den rådgivning, den får. Vurder også, om der er tale om en personlighed, der er entreprenant. Stil krav til virksomheden om, at den skal være indstillet på at være i parken for at få accelereret sin forretningsudvikling.

Kompetencer til forretningsudvikling

Udviklingsparken skal ikke blot fremme etablering af virksomheder, den skal udvikle deres forretninger og accelerere deres vækst. Det kræver særlige rådgivningskompetencer, som ikke nødvendigvis er de samme som for etableringsrådgivning. Overordnet handler det om to ting: Rådgivningen skal i første omgang være meget fokuseret på at bringe virksomhedens produkt på markedet med alt, hvad det indebærer af viden om markedsanalyse, markedsføring og direkte salg. Dernæst skal rådgivningen kunne føre virksomheden gennem den vækst, der forhåbentlig er et resultat af at føre produktet til markedet. Denne del indebærer indgående viden om organisation, selskabsformer, ledelse, finansiering mv. Kompetencerne kan både findes internt i udviklingsparken og i dens netværk.

Skabe stærkt eksternt netværk

Udviklingsparken kan ikke opretholde en bredt favnende og samtidig specialiseret rådgivning. Derfor skal parken have tilknyttet et fast netværk af ressourcepersoner, der kan fungere som rådgivere eller mentorer. Det er oplagt at bruge bestyrelsen til at opbygge netværk. Parken bør blandt andet sammensætte bestyrelsen efter medlemmernes villighed og evne til at netværke. Vær professionel i tilgangen til netværket. Det er et af parkens vigtigste forretningslementer. Analyser og beskriv netværket og læg en strategi for at gøre det fuldendt.

Benytte alternative ressourcer og netværk

Det kan være vanskeligt for en udviklingspark at opretholde højt specialiserede serviceydelser med relativt få ansatte. Udviklingsparken skal derfor benytte muligheder for projektansættelser og lignende.

Skabe en forretningskultur

Med til udviklingen af en virksomhed hører kendskab til god forretningssskik. Det er også en opgave for parken, når den modner virksomhederne på andre områder.

Udarbejde individuelle udviklingsplaner

Nystartede virksomheder er forskellige og har forskellige behov. Ved deres indflytning skal de i samarbejde med parkens rådgivere fastlægge individuelle udviklingsplaner, der specificerer aktiviteter og milepæle i opstartsperioden. Rådgiverne skal løbende følge op i forhold til planen.

Formulere et samlet koncept for rådgivning

Udviklingsparken skal kunne synliggøre, hvad den kan skabe af merværdi for virksomhederne. Det kan den nemmere, hvis den kan formulere et samlet koncept for sin rådgivning. Det behøver ikke at være avanceret. Hovedsagen er, at parken formulerer et sammenhængende koncept, der er til at forstå – og til at se fordelene i. Det kan eksempelvis være bygget op om en række milepæle, virksomhederne bliver hjulpet igennem. Eller det kan være i form af en figur, der illustrerer indholdet i rådgivningen. Formålet er at gøre det nemt at kommunikere og sælge udviklingsparkens ydelser.

Ordentligt indtægtgrundlag

En vigtig forudsætning for at have luft i budgetterne til dedikeret og stærk rådgivningskompetence er, at udviklingsparken har et ordentligt indtægtgrundlag. Læs mere om det i næste afsnit.

3.3 Forretningsmæssig drift og selvfinansiering

En udviklingspark skal selv kunne det, den kræver af sine lejere: drive en fornuftig forretning. Det vil sige, at parken har et produkt, der bliver efterspurgt i en sådan grad, at den kan løbe rundt uden finansiering udefra.

Selvfinansiering vil sige, at parken ikke er afhængig af udefrakommende bidrag for at finansiere den daglige drift. Udviklingsparken kan godt have lån fra det offentlige i forbindelse med etableringen, men den skal være i stand til at betale sine afdrag uden at modtage yderligere ekstern

finansiering. Med andre ord: Parken skal kunne finansiere alle sine løbende udgifter ved hjælp af sine egne indtægter!

Ifølge Robert Meeder viser amerikanske erfaringer, at indtægterne i udviklingsparker med en sund økonomi cirka fordeler sig som følger:

- husleje 52%
- virksomheders forbrug og bidrag til servicefaciliteter 18%
- forretningsudvikling og rådgivning 21%
- eksterne bidrag 9%

Udviklingsparken skal ikke generere overskud til dens ejere, men bør dog opbygge en vis egenkapital, så der er opbygget et værn mod perioder med lavere lejeindtægter samt et grundlag for reinvesteringer i nyt it-netværk, vedligeholdelse af bygninger eller udvidelse af parken.

Hvorfor forretningsmæssig drift og selvfinansiering?

Hvis en udviklingspark primært er offentligt finansieret, er den konstant afhængig af politikeres interesse og velvilje over for projektet. Ændringer i de politiske organers sammensætning og magtforhold giver ændringer i finansiering af og vilkår for udviklingsparker, og netop sådanne udefrakommende ændringer opleves som et stort problem i mange europæiske udviklings- og forskerparker. Politisk afhængighed betyder også, at udviklingsparken skal bruge uforholdsmæssig meget tid på lobbyvirksomhed og lignende. Begrænset afhængighed af offentlig finansiering giver derfor et langt mere stabilt grundlag for udviklingsparken.

Hvordan skaber man en forretningsdrevet udviklingspark?

Skabe et stærkt produkt

Lokaleudlejning og servicepakker udgør størstedelen af indtægtsgrundlaget, men hvis udviklingsparken samtidig kan tilbyde forretningsrådgivning af en så høj værdi, at virksomhederne vil betale for den, er der grundlag for en god økonomi.

Satse på størrelse og kritisk masse

Jo større areal, jo større indtægtsgrundlag. Udviklingsparken skal ikke være større, end hvad oplandet kan bære, men dog have en størrelse, der giver grundlag for store indtægter på husleje. En tommelfingerregel siger mindst 3.000 kvadratmeter.

Skabe eksterne aktiviteter, der bidrager

Særligt hvis udviklingsparken ikke har stort nok udlejningsareal, kan det være en god idé at opsøge alternative aktiviteter, som eksempelvis kurser eller lignende. De alternative indtægtskilder skal dog bidrage til parkens kerneopgave: at skabe forretningsudvikling.

Arbejde med et regionalt udsyn

Hvis en udviklingspark har et stærkt rådgivningsprodukt og gode faciliteter, kan den sagtens have et meget bredere opland end lige lokalområdet. Jo større opland parken kan tiltrække virksomheder fra, jo større er indtægtsgrundlaget.

Begrænse ekstern finansiering

Udviklingsparken skal være uafhængig af ekstern finansiering. En tommelfingerregel siger, at højst 10 procent af parkens finansiering må komme fra eksterne bidrag. I etableringsfasen er det dog ofte en god idé med offentlig finansiering. Denne bør helst være i form af bygninger, feasibility analyser og lignende frem for som tilskud til drift.

Opretholde en pipeline

Opstartsvirksomheder skal og kan ikke stå i lang tid på en venteliste, men det er en fordel for en udviklingspark løbende at have dialog med interesserede virksomheder for hele tiden at have et rekrutteringsgrundlag, når modnede virksomheder flytter ud. Dialogen, som er en del af parkens markedsføring, skal foregå løbende og ikke kun, når der opstår ledige lokaler. Pipelinen har flere formål:

- Gennem den indledende dialog udvikler udviklingsparken virksomhedernes kompetencer allerede, før de flytter ind i parken, og gør således virksomhederne kvalificerede til parkens forretningsudviklingsforløb.
- Udviklingsparken kender virksomhedernes potentiale og kan vælge den mest kvalificerede virksomhed.
- Nye virksomheder er klar til at flytte ind, når gamle virksomheder flytter ud. Derved udnyttes udviklingsparkens kapacitet hele tiden 100 pct., hvilket er en økonomisk fordel for parken.
- Udviklingsparken får et større netværk, og kendskabet til parken øges.

Pipelinen bør ideelt set være på dobbelt så mange virksomheder, som der er i parken.

Gennemføre aggressiv markedsføring

Man får de lejere, man fortjener... En udviklingspark skal profilere sig på at være en mulighed for virksomheder for at få accelereret deres forretningsudvikling. En aggressiv markedsføring kan skabe en positiv spiral, fordi den tiltrækker virksomheder, der er indstillede på at udvikle sig og villige til at betale for rådgivningen.

4 Status i Danmark

I dette kapitel gennemgås status for udviklingsparker i Danmark. Først handler det om, hvad en udviklingspark egentlig er – hvad er definitionen? Det næste afsnit giver et kort overblik over udviklingsparker og lignende initiativer i Danmark. Afsnittet efter handler om markedet/grundlaget for udviklingsparker i Danmark. Det sidste afsnit præsenterer de danske erfaringer inden for de seks områder:

- etablering
- organisation og drift
- finansiering og forretningsmodel
- strategi (herunder målgruppe og markedsføring)
- fysiske rammer og internt netværk
- rådgivning og eksternt netværk.

4.1 Hvad er en udviklingspark?

Udviklingsparker er et udviklingsmiljø, der aktivt søger at fremme virksomheders forretningsudvikling, og som udlejer erhvervslokaler til opstartsvirksomheder.

Udviklingsparkernes målgruppe er iværksættere og/eller vækstorienterede virksomheder inklusiv etablerede virksomheder, som kæmper med at få gang i væksten. Udviklingsparker fokuserer på forretningsudvikling. Heri ligger hovedforskellen til forskerparker, hvis primære fokus er kommercialisering af forskningsresultater.

Forskerparkerne har inkubatorer, dvs. udviklingsdele, hvis koncept i høj grad ligner udviklingsparkernes, men også inkubatorerne henvender sig udelukkende til forskere og højteknologiske foretagender, og er derfor forskellige fra udviklingsparker.

Udviklingsparker er heller ikke kontorhoteller. Kontorhoteller har ikke til formål at udvikle virksomhederne, og har heller ikke en integreret rådgivning i huset. Det gælder også, hvad der enkelte steder kaldes “iværksætterhuse”, som er kontorhoteller forbeholdt iværksættere.

Tabel 4.1.1 viser en liste over de interviewede udviklingsparker. Ikke alle de interviewede parker lever op til definitionen af udviklingsparker, som beskrevet ovenfor, men de pågældende parker er medtaget for at afdække hele spektret af udviklingsparker og lignende institutioner og for ikke på forhånd at udelukke potentielle parker. Tabel 4.1.2 viser en liste over

parker, kontorhoteller og lignende, der ikke er interviewet i undersøgelsen, men som dog i højere eller mindre grad grænser til at være udviklingsparker. Listen inkluderer også enkelte udviklingsparker, som af forskellige grunde ikke er interviewet i undersøgelsen.

Tabel 4.1.1 Interviewede udviklingsparker

EECenter	EECenter – www.eecenter.dk (Stenstrup, Fyn)
Energiens Hus	Energiens Hus – www.energienshus.dk (Kalundborg)
Erhvervenes Hus	Erhvervenes Hus – www.viborg.dk (Viborg)
Erhvervsforum	Erhvervsforum – www.erhvervsforum.net (Aabenraa)
EUC Silkeborg	EUC Silkeborg – www.euc-silkeborg.dk (Silkeborg)
Forsknings- og Udviklingspark Vest	Forsknings- og Udviklingspark Vest – www.fuv.dk (Esbjerg)
Greve Erhvervshus	Greve Erhvervshus – www.greveerhverv.dk (Greve)
Innovation Horsens	Innovation Horsens – www.innovationshorsens.dk (Horsens)
IT-Innovation	IT-Innovation – www.it-innovation.dk (Vejle)
København Kommunes Iværksætterhotel	København Kommunes Iværksætterhotel – www.tic.dk/tickf (Kbh.)
Køge Bugt Erhvervscenter	Køge Bugt Erhvervscenter – www.koege-erhvervscenter.dk (Køge)
Maglemølle Iværksætterpark	Maglemølle Iværksætterpark – www.naestved-erhverv.dk (Næstved)
Møbelfabrikken	Møbelfabrikken – www.erhvervshus.dk (Nexø)
Opus 1 Iværksætterparken	Opus 1 Iværksætterparken – www.opus-1.dk (Haderslev)
UdviklingsCenter Trollesminde	UdviklingsCenter Trollesminde – www.hill-erhverv.dk/udviklingscenter (Hillerød)
Udviklingspark Nord	Udviklingspark Nord – www.upn.dk (Bogense)
Udviklingspark Syd	Udviklingspark Syd – www.ups-syd.dk (Sønderborg)
Udviklingsparken Randers	Udviklingsparken Randers – www.upr.dk (Randers)

Tabel 4.1.2 Miljøer, der kan have karakter af udviklingsparker, men som ikke er interviewet i undersøgelsen

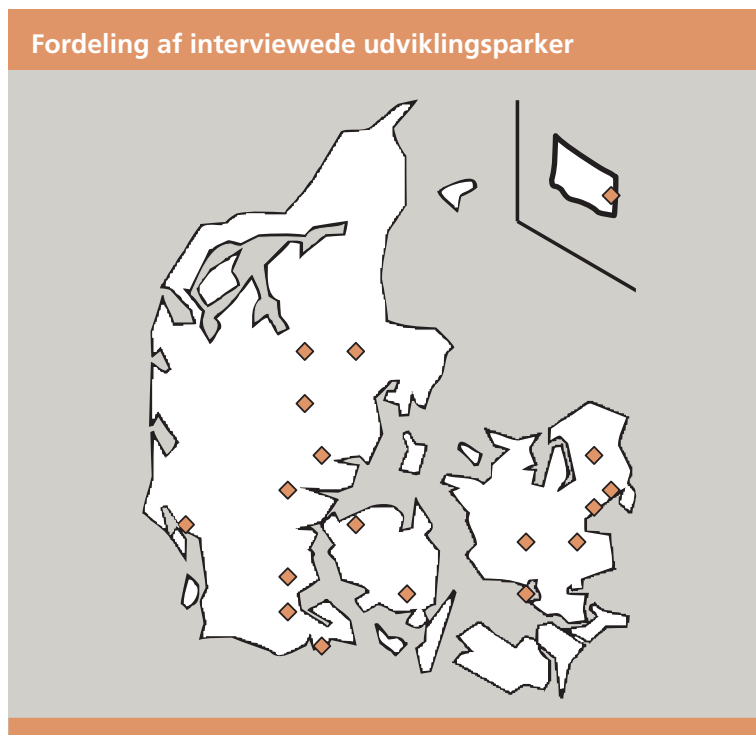
Agro Business Park (<i>forskerpark</i>)	www.agropark.dk
BIC Nord (<i>ingen lokaleudlejning</i>)	www.bic-nord.dk
DTU-innovation (<i>inkubator for forskere</i>)	www.dtu-innovation.dk
Forskningscentret ved Hørsholm	www.forskningscentret.dk
Grønt Center (<i>forsøgscenter</i>)	www.greencenter.dk
Ignition Camp (<i>inkubator i forskerpark</i>)	www.novi.dk/lokaler/ignition
Innovationscenteret (<i>del af forskningscentret ved Hørsholm</i>)	www.forskningscentret.dk
Interactive media and marketing academy (<i>uddannelsesinstitution</i>)	www.imma.dk
Jeppe Jensen Gården (<i>iværksætterhus</i>)	
Rosenholm Udviklingspark (<i>udviklingspark</i>)	www.udviklingspark.com
Skørping MindPark (<i>udviklingspark</i>)	www.mindpark.dk
Sønderjyllands Innovations Center A/S – SIC (<i>udviklingspark</i>)	www.sic.dk
Udviklingsparken (<i>udviklingspark</i>)	<a href="http://www.udviklingsparken.dk<sup>2</sup">www.udviklingsparken.dk²
Vækstcenter Nord (<i>udviklingspark</i>)	www.vcn.dk
Vækstlab (<i>virksomhedsudvikling uden lokaleudlejning</i>)	www.vaekstlab.dk

Endvidere er nye udviklingsparker under planlægning i Greve, Svendborg og Fredericia.

2 Der blev rettet henvendelse til Udviklingsparken om et interview, men de havde desværre ikke tid til at deltage i interviewrunden.

4.2 De danske udviklingsparker

Dette afsnit giver et overblik over de danske udviklingsparker. Afsnittet er baseret på de 18 interviewede parker.



Note: Eksisterende udviklingsparker

De interviewede udviklingsparker er fordelt således:

- 6 på Sjælland
- 2 på Fyn
- 9 i Jylland, heraf er 8 placeret i Øst- eller Sønderjylland
- 1 på Bornholm

Hvis man medtager de potentielle udviklingsparker (se tabel 4.1.2), som vist med lyse markeringer på følgende kort, viser der sig en væsentlig bedre repræsentation af parker i Nordjylland, men stadig kun en enkelt park i Vestjylland. Der er endvidere stadig en stor repræsentation af parker i Østjylland, Sønderjylland og i hovedstadsområdet.

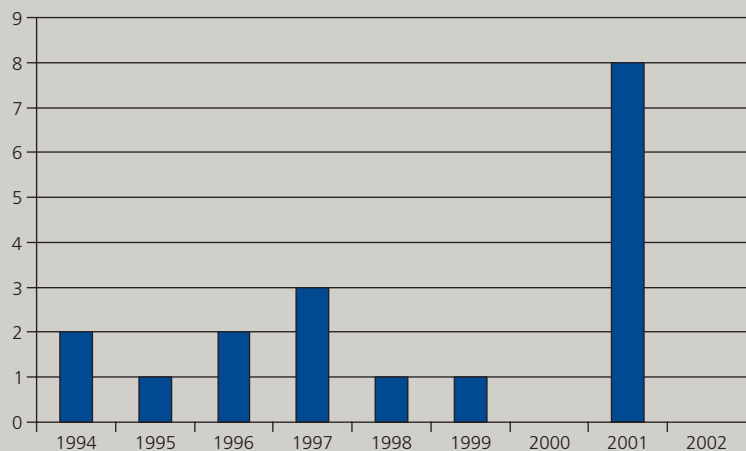
Interviewede og potentielle udviklingsparker



Unge parker

Halvdelen af de interviewede udviklingsparker har været i drift i under to år, og resten er højst ni år gamle. Udviklingsparker er med andre ord et forholdsvis nyt fænomen i Danmark, og der er derfor kun gjort begrænsede langsigtede erfaringer med drift af udviklingsparker.

Etableringsår for interviewede udviklingsparker



Udviklingsparkeres størrelse

De interviewede parker er i gennemsnit godt 2000 m² (varierer fra 250 til 5286 m²). Mange af de danske parker er i underkanten af, hvad der internationalt set anbefales for størrelsen af udviklingsparker – nemlig cirka 3.000 m².

Variation

Der er stor variation i de danske udviklingsparkeres konstellationer. Overordnet set er der tre typer udviklingsparker:

- erhvervskontor med udlejning af erhvervslokaler til iværksættere og opstartsvirksomheder
- udviklingsparker med erhvervsservicefunktion
- selvstændige udviklingsparker.

Den første type, erhvervskontorerne, opfatter ofte ikke sig selv som udviklingsparker – udviklingspark-delen er en sekundær og integreret funktion. De er først og fremmest erhvervskontorer, hvis primære opgaver er varetagelse af kommunens erhvervs politik og erhvervsrådets interesser og opgaver.

Udviklingsparker med erhvervsservicefunktion er typisk selvstændige parker, som har overtaget visse opgaver for erhvervsråd eller lignende, og hvor det ofte er den lokale erhvervschef, der fungerer som direktør for parken. Drift af udviklingspark er parkens primære opgave, mens øvrige aktiviteter er sekundære opgaver.

Den sidste type, de selvstændige udviklingsparker, har ikke nogen direkte formel forbindelse til hverken erhvervsrådet eller den pågældende kommunes erhvervskontor.

Virksomhederne

Virksomhederne i udviklingsparkerne er typisk servicevirksomheder. Der er få produktvirksomheder. Virksomhedernes produkt er således typisk forholdsvis hurtigt klar til markedsintroduktion (fx it-support) og kræver ikke årelange udviklingsforløb. I udviklingsparkerne er det derfor snarere virksomhederne og forretningsideerne end selve produktet, der skal udvikles.

Også hvad dette angår, er der dog variation, og i enkelte parker er der også mere teknisk avancerede og udviklingsprægede virksomheder. Enkelte parker har flere håndværks-virksomheder.

De tre oftest repræsenterede virksomhedstyper er:

- konsulent- og rådgivningsvirksomheder
- markedsføring
- software- og systemudvikling, samt salg af udviklede produkter.

Øvrige virksomhedstyper, som er repræsenteret i mindre omfang, er:

- handelsvirksomheder og salgskontorer
- amtslige og kommunale kontorer
- håndværk, kunsthåndværk, design, byggevirksomhed og produktion
- øvrig erhvervsservice: investor, revisor, fagforening, A-kasse, vikarbureau, rekruttering, oversætterservice, print, laminering.
- biotek-virksomheder.

Dertil kommer en lang række andre typer af lejere, eksempelvis:

- rejsebureau
- arkitekt og tegnestue
- ejendomsrådgivere
- fysioterapeut
- tidsskrift
- bogtrykkeri
- handelsstandsforening
- boligforening
- patientforening.

Generelt er der stor bredde i virksomhedstyperne. Selvom der er en høj grad af traditionelle virksomheder, er der dog en del innovative og ny-skabende forretningsideer.

4.3 Markedspotentiale og efterspørgsel

Der er i undersøgelsen ikke foretaget en egentlig markedsanalyse, men projektet har frembragt en række data og pointer, som kan belyse markedspotentialet og efterspørgslen på udviklingsparkerne produkt.

Hvor findes overefterspørgsel?

Mange udviklingsparker har overkapacitet, men flere udviklingsparker melder også om større efterspørgsel, end de kan efterkomme. Overefterspørgsel er optimalt for en udviklingspark, fordi det tillader den at udvælge de strategisk bedste virksomheder.

De udviklingsparker, der har overefterspørgsel, er typisk parker, der har virket i en årrække og i den periode har vist deres værd, dvs. en række virksomheder har været igennem udviklingsparken, og den er kendt i lokalsamfundet for effektivt at støtte nye virksomheder.

Unge og nystartede udviklingsparker kan også skabe en stor efterspørgsel, selvom de endnu ikke kan fremvise resultater. Unge og nystartede udviklingsparker kan i stedet skabe efterspørgsel ved at markedsføre sig på de forventede resultater, dvs. lokalsamfundet skal vide, at udviklingsparken ikke blot er et kontorhotel, men arbejder aktivt for gennem rådgivning at accelerere virksomheders udvikling.

Opland og udsyn

Amerikanske erfaringer viser, at en udviklingsparks opland ikke behøver være større end 25.000 indbyggere. Det betyder ikke, at byer eller lokalsamfund med mindre end 25.000 indbyggere ikke kan rumme en udviklingspark, men det opland, udviklingsparken ønsker at dække, skal have den pågældende størrelse. Med andre ord afhænger udviklingsparkens potentiale af udsynet. Et regionalt udsyn giver større potentiale end et lokalt udsyn. Tallet bygger naturligvis på etableringsraten blandt amerikanske virksomheder.

Potentielle markeder

De danske udviklingsparker fokuserer primært på serviceorienterede iværksættere og nystartede virksomheder, men ofte overser udviklingsparker produktionsorienterede virksomheder, som også udgør et potentielt marked. Internationale erfaringer viser, at produktionsorienterede virksomheder passer godt ind i udviklingsparker.

Også trængte etablerede virksomheder, der har brug for hjælp til at komme i gang med væksten, er et potentielt marked for udviklingsparker, som beskrevet i afsnittet *Strategi*. Endelig har udviklingsparken mulighed for at sælge sine produkter i form af rådgivnings- og udviklingsforløb til eksterne virksomheder, dvs. eksisterende virksomheder, som ikke flytter ind i udviklingsparken, men som dog ønsker hjælp til udvikling. Salg til eksterne virksomheder kræver, at udviklingsparken på forhånd har udviklet sine servicier til produkter.

Efterspørgslen afhænger af pris

Efterspørgslen afhænger i høj grad af den pris, virksomhederne skal betale for at være i en udviklingspark. Mange nystartede virksomheder har lokaler på iværksætterens hjemadresse, fx i et køkken eller en kælder, dvs. huslejen er helt eller delvist gratis. I en udviklingspark skal virksomheden ikke blot betale husleje, men har også udgifter til serviceydelser og ikke mindst udviklingsforløb. Lokalerne i en udviklingspark må derfor være billige for at kunne tiltrække mange virksomheder.

4.4 Erfaringer fra danske parker

I de følgende afsnit gennemgår vi erfaringer fra de danske udviklingsparker inden for følgende områder:

- etablering
- organisation og drift
- finansiering og forretningsmodel
- strategi (herunder målgruppe og markedsføring)
- fysiske rammer og internt netværk
- rådgivning og eksternt netværk.

De følgende afsnit baserer sig på data fra de 18 udviklingsparker, der har deltaget i undersøgelsen samt besøg i fem udvalgte danske udviklingsparker, hvor både lejere, direktører, rådgivere, bestyrelse og andre nøglepersoner blev interviewet.

Etablering

Dette afsnit omhandler etableringsfasen for udviklingsparker. Hvem har taget initiativ til – og finansieret – etableringen? Og hvordan er etableringsfasen forløbet? Dette punkt er særligt interessant, fordi en lang række af de danske parker stadig er i noget, der ligner en etableringsfase.

Initiativet til etableringen af de danske udviklingsparker er typisk kommet fra kommunen, en erhvervschef eller erhvervsrådet. Det giver sig også udslag i, at parkerne er etableret med offentlige midler. Formålet har i alle tilfælde været at udvikle det lokale erhvervsliv – primært i forhold til at sikre arbejdspladser og skatteindtægter til kommunen.

I enkelte tilfælde er parker blevet etableret i tilknytning til lokale videninstitutioner, skoler og lignende, men i langt de fleste tilfælde har der ikke ved etableringen været en sådan tilknytning.

Typisk er der fra starten en stærk tilknytning til den lokale erhvervsservice, da denne ofte er direkte involveret i selve etableringen. Til gengæld bliver der sjældent foretaget en egentlig analyse af parkens potentiale i lokalområdet – det vil sige, hvad det egentlige behov er.

Der står typisk én eller flere lokale ildsjæle bag etableringen af udviklingsparkerne. Denne eller én af disse ender ofte med at være direktør for parken. De danske udviklingsparker er alle så forholdsvis unge, at de stort set alle sammen har haft samme direktør lige siden, de blev etableret.

Bygninger

Udviklingsparker etableres oftest i eksisterende tomme bygninger, som den lokale kommune finansierer køb af, lån til eller lignende. I nogle tilfælde har tomme bygninger været en direkte medvirkende årsag til parkens etablering.

Eksempler på erhvervelse af bygninger

- En kommune lejer bygninger af en privat virksomhed, baseret på en 10-årig lejeaftale. Udviklingsparken formidler leje af lokaler til udviklingsparkens virksomheder for kommunen. Udviklingsparken er ikke forpligtiget til at leje tomme lokaler.
- En kommune køber bygninger og lejer ud til udviklingsparken.
- En kommune har ydet en udviklingspark et fordelagtigt lån til køb og/eller istandsættelse af lokaler.
- En kommune har solgt lokaler til en udviklingspark til en favorabel pris, som en støtte til udviklingsparken.
- En erhvervsark i en nedlagt fabrik besluttede at bruge en del af de eksisterende bygninger til en udviklingspark og havde således bygningerne i forvejen.
- En udviklingspark er etableret i lejede lokaler.

Organisation og drift

Dette afsnit omhandler de ansatte, der er i udviklingsparkerne, og hvordan de er organiseret. Derudover behandler afsnittet udviklingsparkerne organisering i forhold til den øvrige erhvervsservice og de forskellige konstellationer, der findes i den forbindelse.

De danske parker er typisk ikke særlig store og har derfor heller ikke særlig mange ansatte. En typisk model er to eller tre ansatte, hvoraf den ene er direktøren. Resten er administrativt personale. Det lave antal medarbejdere betyder i mange tilfælde, at direktøren må dedikere langt størstedelen af sin tid til administration og driftsopgaver og arbejdet med at skaffe nye lejere. Derved bliver der kun begrænset tid til rådgivning af virksomheder, netværksopbygning og andet arbejde, der er med til at skabe forretningsudvikling.

Direktørerne er ofte lokale ildsjæle, som har været med til at starte udviklingsparken op.

Ingen af parkerne har – udover direktøren – dedikerede rådgivere fastansat. Enkelte har rådgivere tilknyttet, men i de tilfælde er det fordi, par-

ken fysisk er samlokaliseret med anden erhvervsservice. Rådgiverne har således den primære del af deres arbejde uden for parken.

I det hele taget er der stort overlap mellem ansatte i udviklingsparkerne og den øvrige erhvervsservice. De fleste danske parker er organisatorisk (og ofte fysisk) mere eller mindre sammensmeltede med eksempelvis det lokale erhvervsråd. Som tidligere nævnt er der tre typiske konstellationer:

- erhvervskontor med udlejning af erhvervslokaler til iværksættere og opstartsvirksomheder
- parker med erhvervsservicefunktion
- selvstændige parker.

Kun fire parker tilhører den sidstnævnte kategori og har hverken organisatorisk eller fysisk sammenhæng med den øvrige erhvervsservice. De to andre kategorier antager mange forskellige former. Eksempelvis at direktøren i parken samtidig er erhvervschef, eller at erhvervsrådets sekretariat er placeret i parken og samtidig fungerer som sekretariat for denne.

Parkernes bestyrelser er ligeledes sammensat på mange forskellige måder. De har typisk en overvægt af erhvervsfolk, men det er meget forskelligt, om de har offentlig (kommunal) repræsentation eller ej. Mange har valgt at have offentlig repræsentation (typisk i form af erhvervschefen) for at sikre parken en god forankring i og kontakt til det offentlige system.

Finansiering og forretningsmodel

Dette afsnit handler om udviklingsparkerne finansiering og de forretningsmodeller, de lægger til grund for deres drift.

Finansiering af etablering

Samtlige interviewede parker er eller var i etableringsfasen helt eller delvist finansieret af offentlige midler.

De offentlige midler til etablering kommer primært fra den lokale kommune. Mange parker har også opnået tilskud fra EU, det drejer sig om mål 2-, PESCA- og artikel 6-midler³. Herudover er det flere steder lykkedes at involvere det lokale erhvervsliv, også økonomisk. Fx er lokale virksomheder aktionærer i udviklingsparken, eller de har indbetalt til en fond, som står bag udviklingsparken.

³ Information om støttemuligheder: se eksempelvis www.euro-info.dk og www.finansieringsguiden.dk

Enkelte parker har opnået amtslige tilskud. Der var i det ene tilfælde tale om DRUP-midler til ombygning af lokaler. Der er endvidere enkelte parker, der har fået etableringstilskud fra forskellige fonde.

Finansiering af drift

Mange udviklingsparker er i større eller mindre grad offentligt finansieret, mens andre (og ofte de ældste) ikke er det. Der er typisk store kommunale driftstilskud til udviklingsparkerne.

Den offentlige finansiering består af kommunale tilskud, EU-midler (i få tilfælde) og indirekte kommunale tilskud, så som underskudsgaranti eller aflønning af personale, fx erhvervschef eller vicevært.

Udviklingsparkerne finansieres ellers af brugerbetaling og evt. andre indtægtskilder (kurser, erhvervsfremmeaktiviteter og lignende).

Brugerbetaling består hovedsageligt af husleje og de serviceydelser, virksomhederne i udviklingsparkerne køber – ofte i form af “servicepakker”, hvor en række ydelser er samlet i ét produkt. De fleste steder er servicepakkerne obligatoriske for virksomhederne, eller de skal som minimum købe den mindste servicepakke. Mange steder betales brug af kopimaskiner, overheadprojektor, mødelokaler og lignende efter forbrug.

Typiske ydelser i servicepakker

Servicepakker omfatter typisk:

- fælles reception og omstilling
- telefonpasning
- telefonabonnement
- posthåndtering
- rengøring
- alarmsystem
- adgang til kopimaskine, printere, fax, telefonsystem, edb-netværk m.m.
- del af fællesforbrug af el, vand, varme, telefon m.m.
- adgang til tekøkkener med fri kaffe og te.

Servicepakker kan også omfatte:

- internetadgang
- fri brug af kopimaskine, printere, fax etc.
- mindre oversættelser og brevskrivning
- fri brug af mødelokaler, kursuslokaler og lignende.

For lejerne er det en administrativ fordel, at udgifter til disse ydelser er samlet i én servicepakke. For mange er det en fordel at kunne benytte fælles kopimaskine, printere, fax etc., da det sparer virksomhederne for investeringer og løbende vedligeholdelse.

I nogle parker er serviceydelser og lokaleleje ikke adskilt, men blot indeholdt i den samme pris. Det forekommer ofte, at servicepakkens pris varierer efter omfang.

Priser på lokaleleje og serviceydelser

(priser var ikke tilgængelige fra alle parker)

Husleje	<ul style="list-style-type: none">• Kr. 125,-/m²/måned + obligatorisk servicepakke (laveste m²-pris identificeret i undersøgelsen)• Kr. 1250,-/m²/måned (højeste m²-pris identificeret i undersøgelsen)• Kr. 2935,-/arbejdsplads/måned inkl. forbrug og driftsbidrag
Servicepakke	<ul style="list-style-type: none">• Kr. 380,-/m²/måned inkl. forbrug• Kr. 1150,-/virksomhed/måned (sammensat af flere dele, der kan vælges fra særskilt, fx telefonpasning)

Det kan være problematisk at opkræve husleje og servicepakke pr. arbejdsplads, da det giver økonomiske problemer for virksomheder, der har mange medarbejdere.

Yderligere interne indtægter fås fra udlejning af møde- og kursuslokaler og i begrænset omfang fra kontorassistance (regnskabshjælp, oversættelser og lignende).

Der tages ikke betaling for rådgivning i de danske udviklingsparker.

Eksterne finansieringsmuligheder

Flere parker laver opgaver for offentlige instanser eller eksterne virksomheder. Undersøgelsen har frembragt følgende eksempler:

- projekter og kurser for kommune, arbejdsformidling og lokale uddannelsesinstitutioner
- serviceaftaler for eksterne virksomheder, bl.a. telefonpasning
- erhvervsrådsaktiviteter
- varetagelse af sekretariatsfunktion for erhvervsråd
- varetagelse af øvrige sekretariatsfunktioner (fx handelsstandsforening)
- varetagelse af iværksætterkontaktpunkt
- egne projekter med tilskud fra EU-midler (mål 2-, mål 3-, artikel 33-midler og socialfondsmidler)
- udleje af mødelokaler, kursuslokaler og konferencelokaler
- brug af øvrige faciliteter (av-udstyr, kantine m.m.).

Selskabsformer

De danske udviklingsparker fordeler sig nogenlunde ligeligt på følgende selskabsformer:

- aktieselskab
- andelsselskab med begrænset ansvar
- anpartsselskab
- forening
- erhvervsdrivende fond
- fond/selvejende institution
- kommunal institution
- aktivitet under erhvervsråd eller anden institution.

Strategi

Dette afsnit handler om udviklingsparkernes strategier for udvikling, især organisatorisk, deres afgrænsning af målgruppe mv. og parkernes markedsføringsmæssige strategier.

Strategier for udvikling

Som tidligere beskrevet er de fleste danske udviklingsparker etableret med offentlige midler og i flere tilfælde i offentligt regi. Enkelte steder er både park og kommunalbestyrelse indstillet på at bevare denne organisering og finansiering. Det gælder især, hvor udviklingsparken består af et erhvervskontor med tilknyttede udlejningslokaler. De fleste steder har det imidlertid været udgangspunktet, at parken efter en opstartsfasen skulle udskilles og finansielt hvile i sig selv.

Flere danske udviklingsparker skal derfor i løbet af et til tre år udvikle sig fra at være i offentligt regi og være offentligt finansieret til at være selvstændige og selvfinansierende.

De færreste af disse parker har dog en strategi for, hvordan denne overgang skal forløbe, og hvor de fremover skal hente deres indtjening. Der er ikke taget initiativer, der belyser, hvilke konsekvenser det vil få at blive selvstændig park, eller hvilke ændringer de nødvendigvis må foretage sig.

Parkerne bruger ikke deres resultater til at justere eller udvikle nye strategier. Kun en enkelt park har arbejdet med at måle sine resultater, hvad angår antal nyetablerede levedygtige virksomheder, antal nyskabte arbejdspladser eller omsætning i virksomhederne. De fleste parker ved dog nogenlunde, hvordan det går virksomhederne, efter de flytter fra parken via deres kendskab til lokalområdet og/eller tilknytning til det lokale erhvervsråd.

Afgrænsning af målgrupper, adgangskrav m.m.

Udviklingsparkeres målgruppe er som udgangspunkt iværksættere og opstartsvirksomheder. De fleste af de virksomheder, der befinder sig i de danske udviklingsparker, er ikke udviklingsorienterede virksomheder, men virksomheder hvis produkt (som typisk er en serviceydelse) hurtigt er klar til at komme på markedet, og som kun behøver en forholdsvis kort udviklingsperiode.

Udviklingsparkerne forholder sig forskelligt til, hvor moden en virksomhed skal være, før den kan flytte ind. Virksomheder, der stadig er på idé-niveauet, er velkomne i enkelte parker, fordi man mener, at det er udviklingsparkens opgave at støtte virksomheden allerede på det niveau. De fleste udviklingsparker mener dog, at virksomheder får mest ud af udviklingsparken, når de har nået en vis modenhed, typisk ½-1 år efter opstart.

Enkelte udviklingsparker har endvidere indsnævret målgruppen til virksomheder, der tilhører en specifik branche, fx rådgivnings-, it- eller medico-virksomheder, eller har direkte fravalgt produktionsvirksomheder. Det bør bemærkes, at udviklingsparkerne generelt set ikke fokuserer på hverken videnstunge eller vækstorienterede virksomheder (enkelte gør dog).

Adgangskrav

De fleste parker har ikke egentlige adgangskrav, men opererer ud fra at lejerne skal have en forretningsplan, og "det skal se fornuftigt ud" eller "de skal kunne betale huslejen". Det er blevet påpeget af en direktør for en af udviklingsparkerne, at virksomhederne skal omkring et pengeinstitut, før de kommer til udviklingsparken. Pengeinstitutterne bidrager dermed til screeningen af virksomhederne.

Udviklingsparkerne forholder sig også forskelligt til, hvor længe en virksomhed kan blive i parken. Det er gængs politik, at virksomhederne skal ud af parken efter ca. tre år, eller når virksomheden har nået en vis størrelse målt i antal medarbejdere. Det har dog vist sig at være problematisk at håndhæve denne politik, fordi virksomhederne ikke nødvendigvis er klar til at flytte ud, når de har nået den fastsatte grænse. De fleste virksomheder flytter dog før den fastsatte grænse, men der er begrænsede data på området pga. udviklingsparkernes korte driftsperiode.

Flere steder får virksomhederne lov til at blive i udviklingsparken efter den fastsatte grænse er nået, til tider fordi udviklingsparken ellers vil stå med tomme lokaler. Enkelte steder ønsker man dog at holde på virk-

somhederne for at skabe et stærkt videnstungt erhvervmiljø og for at have både etablerede og nye virksomheder i parken.

Der er også parker, der har taget en strategisk beslutning om altid at have etablerede virksomheder i parken, fordi det dels giver vigtig sparring for de nyetablerede virksomheder i parken, og dels giver parken en sikker og fast indtægt. Også udviklingsdele fra større etablerede virksomheder har fundet vej til en enkelt udviklingspark. Flere parker huser desuden amtslige eller kommunale kontorer.

En enkelt park huser flere udenlandske virksomheder, som ønsker at opbygge en afdeling i Danmark. Andre huser salgskontorer for større, etablerede virksomheder.

Mange udviklingsparker har ignoreret eller tilsidesat de målgruppeafgrænsninger, de oprindeligt satte, for at fylde tomme lokaler.

Lokal og regional forankring

Alle parker har tæt tilknytning til det lokale erhvervsråd, kommunalbestyrelse og øvrige lokale aktører, og de fleste søger at styrke de brancher og virksomhedstyper, der allerede eksisterer i lokalområdet. Mange parker har også et vist samarbejde og/eller integration med iværksætterkontaktpunkterne og TIC, men der er primært tale om en lokal forankring og i langt mindre omfang en regional forankring.

Markedsføring

De fleste udviklingsparker føler ikke behov for egentlig markedsføring, fordi de har en høj belægningsprocent i forvejen, men der er også flere, der annoncerer i de lokale medier.

Hovedtendensen er, at parkerne tiltrækker nye lejere gennem "ambassadører", dvs. personer, der får kendskab til parken og fortæller videre om den. Udviklingsparker udbreder kendskabet til parken gennem en række aktiviteter:

- Aktiv brug af lokalpressen. Udviklingsparken holder lokalpressen informeret om nye tiltag og lignende.
- Møder, foredrag og besøg i udviklingsparken. Parken inviterer fx Lions Clubs, Rotary, Junior Chambers eller lignende
- Besøg hos lokale virksomheder med henblik på sparring, mentoring og netværk.
- Reklamefoldere/information hos bl.a. iværksætterkontaktpunkter, iværksætterkurser og etableringsrådgivere, men også tandlægekonsultationer og lignende
- Hjemmeside.

En enkelt park opsøger alle nyetablerede virksomheder i lokalområdet, dog uden forholdsmæssige resultater.

Udviklingsparkerne oplever stor forskel i markedsføringsbehovet i opstartsfasen og senere i driftsfase. Der er et naturligt behov for at markedsføre sig i etableringsfasen, mens de færreste parker gør noget ud af det, når de først er forankret i lokalsamfundet.

Fysiske rammer og internt netværk

Dette afsnit beskriver, hvilke forhold udviklingsparkerne stiller til rådighed for virksomhederne, både hvad angår fysiske rammer og hvad angår muligheder for internt netværksdannelse både socialt og fagligt.

Data i det følgende afsnit omfatter ikke alle interviewede udviklingsparker, men giver et overordnet billede af udviklingsparkernes størrelse, udlejningsprocent m.m.

Lokaler, størrelse og udlejningsprocent

Udviklingsparkerne varierer fra 250 m² (kun udlejningsarealer) til 7000 m² (produktionslokaler udgør heraf 6000 m²). Tyngden ligger i den lave ende.

Antallet af virksomheder i udviklingsparkerne varierer fra fire til 28 virksomheder. Syv parker har under 10 virksomheder, og fire har 20 eller flere virksomheder. Udviklingsparkerne har typisk plads til ca. 30 arbejdspladser, og en enkelt park har plads til 120 arbejdspladser.

Udlejningsprocenten svinger fra 33-100 pct. (gennemsnit 80 pct.). Enkelte steder inkluderer denne procentsats dog virksomheder, som ikke tilhører udviklingsparkens målgruppe. Det er en fremherskende strategi, at der altid skal være lokaler klar til den rigtige iværksætter/virksomhed og til virksomhedernes udvidelser, og en belægningsgrad på 100 pct. anses derfor af nogle parker ikke for et mål i sig selv.

Fire udviklingsparker har ventelister på to til otte virksomheder. Andre udviklingsparker undgår ventelister ved at hjælpe virksomheder med at finde egnede lokaler andetsteds.

Udlejningslokalerne er næsten udelukkende kontorer, men nogle parker har også værkstedsarealer, lagerplads og produktionsarealer.

Fællesfaciliteter

Næsten alle udviklingsparker har en fælles reception med omstillingsanlæg, posthåndtering m.m. En enkelt udviklingspark har fravalgt dette,

fordi en fælles reception og omstilling er et stærkt fordyrende element, som ikke opvejer virksomhedernes ulemper ved at bruge mobiltelefoner i stedet. Den pågældende park har primært produktions-, håndværks- og handelsvirksomheder.

Det er også meget udbredt, at udviklingsparkerne har møde- og undervisningslokaler, som både kan benyttes af virksomhederne i udviklingsparkerne og eksterne virksomheder eller organisationer.

Det er meget almindeligt, at udviklingsparkerne har kantiner, tekøkkener eller fællesarealer, hvor iværksættere og virksomhedernes medarbejdere kan mødes. Hvor der ikke findes kantiner, har de fleste parker interne eller eksterne aftaler om mødekaffe m.m. til virksomhedernes kundemøder og lignende.

Endelig stiller en udviklingspark adskillige maskiner, trucks osv. til fri afbenyttelse for virksomhederne. Maskinerne er kasserede maskiner fra andre virksomheder.

Virksomhederne

Virksomhederne er som tidligere nævnt typisk servicevirksomheder, men der er også enkelte produktionsvirksomheder.

Der er overvægt af enkeltmandsvirksomheder. Øvrige virksomheder har op til ca. otte medarbejdere.

IT og inventar

Enkelte parker stiller møbler til rådighed. Der er typisk tale om "aflagte" møbler, som evt. er sponsoreret af en af udviklingsparkens samarbejdsvirksomheder, fx et møbelfirma. Ellers medbringer virksomhederne selv alt inventar.

Mange parker stiller servere, netværk og printere til rådighed, men ellers medbringer virksomhederne selv it-udstyr.

Flere steder har udviklingsparkerne investeret i gode netværksforbindelser, men pga. den hurtige udvikling på it-området er det dyrt for udviklingsparker at holde sig opdateret med it. Fremskaffelse af internetforbindelse og øvrigt it-udstyr er som oftest virksomhedernes eget ansvar.

Hvor udviklingsparkerne har et godt og opdateret it-net, skyldes det ofte, at parken er forholdsvis ny, eller at netværket allerede var i bygningen ved overtagelsen.

Internt netværk

Der gøres generelt lidt fra udviklingsparkens side for at fremme intern netværksdannelse og sparring mellem virksomheder i parken. Flere steder er der gjort tiltag som fx fredagsbarer, foredrag og morgen- eller frokostmøder. Ofte har virksomhederne ikke bakket fornødent op om disse arrangementer, fordi de ikke oplevede et stort nok udbytte.

Rådgivning og eksternt netværk

Det følgende afsnit beskriver den rådgivning, der findes i udviklingsparkerne. Den almene vejledning i offentligt regi, som ydes til alle iværksættere, vil ikke blive behandlet her, da den er uafhængig af udviklingsparkerne.

Rådgivning forstås i denne sammenhæng som al den hjælp, der gives til en virksomhed for at fremme dens udvikling. Det omfatter:

- basal rådgivning angående virksomhedsdrift og god forretningsskik
- generel rådgivning angående markedsføring, kontrakter, personaleansættelser og lignende
- sektor-/branchespecifik rådgivning.

Rådgivning kan have mange former, og vi vil derfor både beskrive, hvilke kompetencer der findes, men også hvilke former rådgivningen har i de danske udviklingsparker.

Rådgivning varetages hovedsagligt af en udviklingsparks direktør og er sjældent det højst prioriterede område blandt direktørens mange opgaver. Direktørerne besidder primært basal og generel viden om virksomhedsdrift.

Flere af de interviewede parker yder ikke rådgivning ud over, hvad der tilbydes til alle iværksættere til selve etableringen.

Former for rådgivning

Der er stor respekt for virksomhedernes behov for arbejdsro, og rådgivning foregår derfor typisk på initiativ fra virksomhederne, dvs. virksomhederne kan opsøge direktøren, når den selv føler behovet, evt. inden for en fastsat træffetid.

Rådgivningen er således typisk hverken opsøgende eller systematiseret. Adskillige direktører mener ikke, de behøver et system for at kunne rådgive virksomhederne. Mange steder er rådgivningen primært uformel og virksomhederne opsøges i det omfang, rådgiveren finder det nødvendigt med henblik på at motivere og fastholde iværksætterne.

Enkelte parker praktiserer dog en aktiv rådgivning, hvor direktøren bl.a. træder ind i virksomhedernes bestyrelse og aktivt går ind i de strategiske beslutningsprocesser.

Kompetencer

Rådgiverne deler sig i følgende tre kategorier:

- erhvervschef /-direktør
- etableringsrådgiver
- (tidligere) direktør/leder i det private erhvervsliv.

Rådgiverne er primært generalister. De fleste har erfaring med drift og administration, men de færreste har erfaring med virksomhedsrådgivning og acceleration af forretningsudvikling.

Eksternt netværk

Den eneste specialiserede rådgivning, udviklingsparkerne kan tilbyde virksomhederne, er gennem udviklingsparkernes eksterne netværk. Udviklingsparkernes eksterne netværk består primært af kontakt til revisorer, advokater og lignende. Enkelte steder bruges disse kontakter aktivt til fx aftenarrangementer, hvor fagfolk gratis stiller op til at besvare virksomhedernes spørgsmål. Desværre har de fleste af de danske udviklingsparker et meget lille aktivt eksternt netværk, som virksomhederne kan trække på. Mange steder tages kontakt til eksterne aktører, når et konkret behov opstår.

Flere udviklingsparker har også formået at knytte mentorer til virksomhederne, så nystartede iværksættere kan sparre med erfarne erhvervsfolk. Det er dog uklart, i hvor stort omfang og hvordan mentorordningerne fungerer.

En enkelt park samarbejder med en forskerpark om gensidig formidling af virksomheder, som er startet i udviklingsparken, men som kan have fordel af at flytte til forskerparken eller vice versa.

Ingen kapitalformidling

Udviklingsparkerne formidler generelt ikke kapital, primært fordi mange ikke har oplevet et behov for det, idet virksomhederne generelt set ikke har behov, der strækker sig ud over almindelige lån i pengeinstitutter.

Enkelte parker arbejder dog relativt intensivt med kontakt til investorer eller med at etablere denne kontakt.

5 God praksis

Dette kapitel indeholder god praksis (“best practice”) for etablering og drift af udviklingsparker. Kapitlet bygger både på danske og internationale erfaringer.

Kapitlet indeholder ikke “den eneste rigtige måde at gøre tingene på”. Det er derimod en gennemgang af de faktorer, der i undersøgelsen har vist sig at kendetegne en veldrevet og succesfuld udviklingspark. Der findes ikke én rigtig opskrift. God praksis afsnittene skal derfor læses som oversigt over de gode måder at gribe forskellige aspekter af en udviklingsparks etablering og drift an på inden for områderne:

- etablering
- organisation og drift
- finansiering og forretningsmodel
- strategi (herunder målgruppe og markedsføring)
- fysiske rammer og internt netværk
- rådgivning og eksternt netværk.

5.1 Etablering

Undersøgelsen har identificeret en række faktorer, der kendetegner en succesfuld etablering. De er i overskrifter:

- udarbejde en plan for etableringsperioden
- sørge for forventningsafstemning
- inddrage det lokale erhvervsliv
- analysere det lokale vækstpotentiale
- spille sammen med anden erhvervsservice
- analysere og etablere netværk.

Udarbejde en plan for etableringsperioden

For at en udviklingspark kan komme i fuld drift så hurtigt som muligt, er det nødvendigt at have en plan for forløbet af etableringsperioden. En række af de parker, der ikke har haft en sådan strategi, hænger fast i den offentlige finansiering længere, end det oprindeligt var målet. Planen skal sikre, at ledelsens fokus er på udviklingen frem mod økonomisk uafhængighed af offentlige midler snarere end den løbende drift af parken. Planen skal sætte en række konkrete delmål for parkens udvikling og opregne de aktiviteter, der er nødvendige for at nå målene. Planen skal være praktisk anvendelig og blandt andet indeholde en tidsplan med konkrete datoer eller uger for de enkelte aktiviteter.

Sørge for forventningsafstemning

Allerede inden etableringen er det væsentligt, at initiativtagere, kommunen, bestyrelsen og direktøren bliver enige om forventningerne til parkens udvikling. Det er væsentligt at sikre en fælles bevidsthed om, at det tager tid før udviklingsparken er i fuld drift. På den måde får parkens ledelse ro til udviklingen de første par år og bliver ikke mødt med krav om øgede huslejeindtægter eller bosætning af offentlige kontorer.

Inddrage det lokale erhvervsliv

Stort set alle parker har samstemmende betonet vigtigheden af at have opbakning i det lokale erhvervsliv og helst også aktiv deltagelse i parkens etablering og senere drift. Lokale erhvervsledere er gode bestyrelsesmedlemmer og kan samtidig fungere som mentorer og netværk for de nystartede virksomheder. Nogle steder er initiativet direkte udsprunget af det lokale erhvervsliv, der har kunnet se værdien i at udvikle nye virksomheder. Der er gode eksempler på, at parkens etablering har været delvist finansieret af indskud fra private virksomheder, som har betragtet indskuddet som en investering, der *ikke* skulle give afkast i kroner og ører, men i kraft af et stærkere og mere udviklet lokalt erhvervsliv.

Analysere det lokale vækstpotentiale og behov

Før etableringen af en udviklingspark overhovedet kommer på tale, bør initiativtagerne foretage en grundig analyse af i første omgang behovet i lokalområdet og i anden omgang det potentiale, der eksisterer i form af etablerede virksomheder inden for særlige brancher, befolkningsgrundlag, uddannelsesniveau, antallet af vidensinstitutioner osv. Det er afgørende at afdække de særlige styrkeområder, som parken eventuelt kan være med til at fremme og skabe kritisk masse indenfor.

Analysen får større effekt jo tidligere den foretages i forløbet. Analysen bør derfor laves før vision og strategi, som begge bør bygge på analysen. God praksis er at bygge på eksisterende erhvervspotentiale (brancher og styrkeområder) og ikke forsøge at skabe eller fremme nye brancher og virksomhedstyper.

Det er iøjnefaldende, at kun få af de danske parker har foretaget en sådan analyse.

Analysen kan omfatte:

- **Nuværende erhvervsstruktur**
Hvilke erhverv er repræsenteret i området?
Hvilke erhverv er dominerende?
Hvilke erhverv er i vækst?
Hvilke erhverv er i negativ vækst?
Hvilke erhverv har eksport og/eller samarbejde med udlandet?
Er området kendetegnet af store eller små arbejdspladser?
- **Styrkeområder**
Har området (lokalområdet eller regionen) særlige styrkeområder i forhold til omgivende lokalområder/regioner?
- **Kapital**
Findes risikovillig kapital i området?
- **Vidensinstitutioner**
Hvilke uddannelsesinstitutioner findes i området?
Har de en særlig profil?
Hvilke styrelser, centre og institutter findes i området?
Hvilke øvrige særlige vidensinstitutioner findes i området?
- **Arbejdsstyrken**
Hvilke kompetencer findes i den lokale arbejdsstyrke?
I hvor høj grad er det muligt at tiltrække evt. manglende kompetencer?
- **Lokalrådets og regionens strategiske mål**
Hvilke strategiske mål er der i lokalrådets/regionens erhvervspolitik?
Hvilke strategiske mål er der i lokalrådets/regionens generelle profil?
- **Områdets placering og omgivelser**
Hvilke konkurrencemæssige forhold er der mellem området og dets omgivelser? (Fx langt fra eller tæt på større by, havn, osv.)
Hvilke muligheder er der i områdets infrastruktur?
- **Erhvervsservicestruktur og -omfang**
Hvem udbyder erhvervsservice i området?
I hvor høj grad benyttes de regionale tilbud i lokalsamfundet?
Hvilke former for samarbejde findes mellem områdets virksomheder?
- **Privat rådgivning**
Udbydes privat rådgivning til iværksættere i området?
Udbydes privat rådgivning til erhvervslivet generelt i området?
- **Støtte til iværksættere**
Hvor og i hvilket omfang findes der etableringsrådgivere, iværksætterkurser osv.?
Hvor mange henvendelser har de?
Hvor etablerer iværksættere sig? Fx erhvervslokaler, kontorhotel osv.
- **Samarbejde med andre udviklingsparker**
Kan der opnås nogle effektiviseringsgevinster ved administrative fællesskaber med andre parker?
Kan der med fordel indgås samarbejde om henvisning af virksomheder, hvis de passer bedre ind i en anden parks strategi og profil?
Overvej mulighederne i fælles markedsføringsindsatser – både lokalt, regionalt, nationalt.

Spille sammen med anden erhvervsservice

I forlængelse af ovenstående er det væsentligt, at parken allerede ved etableringen tænkes sammen med den øvrige erhvervsservice i lokalområdet og regionen. I langt de fleste danske parker er der en direkte organisatorisk kobling til eksempelvis erhvervsråd eller erhvervschefen og etableringsvejledere. Til gengæld er der ikke en særlig høj grad af samarbejde med de lokale iværksætterkontaktpunkter/erhvervsserviceenheder.

Analysere og etablere netværk

Et godt eksternt netværk af rådgivere, mentorer og andre relevante ressourcepersoner er væsentligt at have på plads allerede ved etableringen. En væsentlig del af etableringsfasen er at sørge for, at netværket ikke kun er direktørens eller bestyrelsens netværk, men at det bliver *parkens* netværk, som ikke er sårbart over for personudskiftninger. Derfor gælder det også om at få analyseret og beskrevet det primære netværk.

Analysere og opbygge rådgivningsnetværk

1. Finde og tiltrække netværk, og gør netværket aktivt
Et aktivt netværk står ikke blot til rådighed for virksomhederne, men mødes direkte med virksomhederne under forskellige former.
2. Definere hvilke kompetencer der eksisterer i netværket
Fx faglige, tekniske, udviklingsmæssige og kapitalmæssige kompetencer
3. Systematisere tiltrækning og udvikling af netværk
Definere hvilke kompetencer udviklingsparken ønsker at kunne tilbyde virksomhederne og tiltrække eventuelt manglende kompetencer.
Udvikling af netværket fx ved at informere om, hvad der ønskes af medlemmerne. Er interessen stor nok, kan potentielle netværksmedlemmer screenes på samme måde som virksomhederne screenes, dvs. udviklingsparken udvælger sig de bedste samarbejdspartnere.
Udvikle brugen af netværket. Udvikling kan ske med mentorordninger og specialrådgivning eller oprettelse af ekspertpaneler og krav om at virksomhederne benytter dem (se nedenfor om mentorer og ekspertpaneler).
4. Arbejde systematisk med tiltrækning, udvikling og brug af netværk.
Hold netværket opdateret. Vær opmærksom på netværkets udvikling og virksomhedernes behov. Forvent ikke at nå til denne fase før meget sent i forløbet.

De fleste af de interviewede udviklingsparker befinder sig i fase 1, idet de har fundet og tiltrukket et netværk, men kun i få tilfælde har gjort netværket aktivt. I de fleste tilfælde er det fx kun direktøren for udviklingsparken, der mødes direkte med netværket. Virksomhederne ved ofte ikke, hvad de skal bruge netværket til og hvordan, og derfor er det udviklingsparkens opgave at skabe forbindelse mellem de to parter.

Arbejdet med at opbygge netværk er et årelangt og til tider svært projekt. Opbygning af netværk afsluttes ikke, men udvikler sig hele tiden, som de fire faser indikerer.

5.2 Organisering og drift

Undersøgelsen har identificeret en række faktorer, der kendetegner en succesfuld organisering og drift af en udviklingspark. De er i overskrifter:

- være en selvstændig enhed
- beskrive arbejds gange
- etablere en erhvervstung bestyrelse
- opdele drift og rådgivning
- være opmærksom på andre ressourcer end fastansættelser.

Være en selvstændig enhed

De bedst drevne udviklingsparker er typisk meget selvstændige enheder med egen ledelse og strategisk fokus. I parker, som i større grad er integreret i andre organisationer, er der en fare for at ressourcerne bliver flygtige og i for høj grad går til andre aktiviteter end rådgivning og udvikling af iværksættervirksomheder. Udviklingsparken kan sagtens være en selvstændig enhed og samtidig nyde godt af fysisk eller organisatorisk nærhed til en anden form for erhvervsserviceorganisation. Hovedsagen er, at den har sine egne ressourcer i form af eget budget og en fast dedikeret medarbejderstab.

Beskrive arbejds gange

Fordi udviklingsparkerne kun har ganske få ansatte, er de sårbare over for udskiftninger på direktørposten. Det kan undgås ved at parken etablerer systemer og beskrivelser af arbejds gange. Det er samtidig med til at afstemme forventninger til arbejdsopgaver mellem bestyrelse og medarbejdere.

Etablere en erhvervstung bestyrelse

Et flertal af de interviewede parker har betonet vigtigheden af at have en erhvervstung bestyrelse, der kan være garant for en professionel, forretningsmæssig drift af parken. Særligt i etableringsfasen kan der dog være

mening i at have offentlig repræsentation for at sikre bred forankring og kontinuitet i den nødvendige offentlige støtte, indtil parken er i selvfinansierende drift.

Selv med en erhvervstung bestyrelse vælger flere også at have kommunal repræsentation. Det giver kontakt til erhvervsservice- og iværksætterområdet, som lokale erhvervsfolk eventuelt ikke kender til bunds eller ikke har forbindelse til.

Opdele drift og rådgivning

Den eller de medarbejdere, der er ansvarlig for virksomhedsudvikling og rådgivning, skal ikke samtidig være ansvarlig for den daglige drift, vedligeholdelse, markedsføring, ekstern kontakt m.m. Hverdagen for langt de fleste ledere af danske udviklingsparker går ofte med drifts- og administrative opgaver. Det tager fokus fra deres primære opgave: at bidrage til virksomhedsudvikling gennem opsøgende rådgivning. Derfor er det afgørende så vidt muligt at adskille de to funktioner.

Være opmærksom på andre ressourcer end fastansættelser

Udviklingsparkens rådgivere og øvrige medarbejdere behøver ikke nødvendigvis alle være fastansat personale. Udviklingsparker bør tænke kreativt, når der skal findes ressourcer. Mulighederne er bl.a.:

- Deltids- eller projektansatte konsulenter, som har andre jobs ved siden af.
- Eksterne rådgivere, som evt. betaler en afgift for at få henvist virksomheder. Udviklingsparker kan således kompensere for evt. manglende ressourcer eller kompetencer i forbindelse med forretningsudvikling, fordi forretningsudviklingen kan foregå eksternt.
- Fælles administration mellem flere udviklingsparker. Udviklingsparkerne kan således frigøre ressourcer til øvrige opgaver. På samme måde kan flere parker være fælles om markedsføring, rådgivning, netværksopbygning mv.
- Praktikanter, fx ufaglærte, arbejdsløse i aktivering, elever og studerende fra videregående uddannelser. Praktikanterne kan bruges til forskelligt arbejde i udviklingsparken og udgør her en billig arbejdskraft. Praktikanter fra højere uddannelsesinstitutioner kan endvidere bruges til faglig sparring og støtte i virksomhederne.

Af disse muligheder er kun praktikanter (ufaglærte og elever) set i danske udviklingsparker.

Praktikforløb, projektansættelser og lignende bør være af længere varighed, fordi der ofte er en lang indkøringsperiode for nye medarbejdere. Ligeledes bør udviklingsparkerne være opmærksomme på at udvælge

sig de bedste praktikanter og partnere. Udviklingsparkerne er ofte spændende og perspektivrige arbejdspladser, og parkerne kan derfor tillade sig at være kræsne.

Udviklingsparken kan også opkvalificere de eksisterende medarbejdere ved at investere tid til at tillære sig færdigheder fra – og anvende – de ressourcer, der findes på området, fx Startguiden og Virksomhedsguiden (begge findes på internettet, se links i bilag).

5.3 Finansiering og forretningsmodeller

Undersøgelsen peger på følgende faktorer ved finansiering og forretningsmodeller, der kendetegner en succesfuld udviklingspark:

- udbyde attraktive serviceydelser
- finansiere etableringen offentligt og lokalt
- modtage højst 10 pct. i eksterne driftsbidrag
- sørge for at have størrelse til et fornuftigt indtjeningsgrundlag
- tjene på rådgivningsydelser
- gennemføre eksterne aktiviteter, der bidrager
- være opmærksom på fordele ved særlige selskabsformer.

Udbyde attraktive serviceydelser

Udviklingsparken skal sammensætte en vifte af serviceydelser, som er attraktive for de virksomheder, den ønsker at tiltrække. Serviceydelserne skal baseres på en analyse af virksomhedernes behov. Følgende liste er ikke nødvendigvis udtømmende, men viser mulige serviceydelser, som udviklingsparker kan vælge som indtjeningsmuligheder.

Mulige serviceydelser (rådgivningsydelser er ikke medtaget):

- receptionsservice: telefonpasning, posthåndtering, modtagelse af gæster
- referatskrivning
- sekretærhjælp: brevskrivning, bogholderi, korrekturlæsning og oversættelser
- indbinding, laminering, produktion af præsentationsmateriale- adgang til avanceret kontorudstyr: indbindingsmaskiner, større klipsmaskiner, lamineringsmaskine m.m.
- printer, farveprinter, fax, kopimaskine
- AV-udstyr
(overheadprojektor, video, digitalt kamera, power point projektor)
- undervisningslokaler
- mødelokaler
- kontorlokaler på timebasis til fjernarbejdspladser
- lager
- arkivering/arkivplads
- mødeservice i mindre omfang: kaffe og brød
- hjælp med udfyldelse af diverse formularer og lignende
- hjælp med PR og markedsføring
- hjælp med større indkøb
- assistance ved messer
- mindre kurser i benyttelse af ressourcer for iværksættere på internettet.
- mindre kurser i bogføring
- mindre kurser i produktudvikling, markedsføring, rekruttering osv.· mindre kurser i bruger-/kundeundersøgelser
- bistand i forbindelse med kundemøder og forhandlinger
- kendskab til fonde og investorer
- kendskab til offentlige støtteordninger
- hjælp med markedsanalyser
- udarbejdelse af hjemmeside
- webhotel
- præsentation på udviklingsparks hjemmeside
- internetadgang
- server
- edb-netværk
- avisabonnementer
- forsikring
- rengøring
- alarmsystem.

Finansiere etableringen offentligt og lokalt

“When graduating from the business incubator, enterprises do not move far away. In fact, 80 % of the enterprises stay the region.” (*Ved afslutning af forløb i udviklingsparken, flytter virksomhederne ikke langt væk. Faktisk bliver 80 pct. af virksomhederne i lokalområdet*)

Lorne Ross, direktør for Northern Alberta Business Incubator

Offentlig finansiering af etablering af en udviklingspark kan være en fordel for at få parken i gang, men det er afgørende, at de offentlige bindinger udfases (se næste punkt). Hvis den initiale investering skal tilbagebetales eller forrentes, vil det betyde at udviklingsparkerne må kræve en til tider meget høj husleje fra virksomhederne. Hvis den initiale investering derimod ydes som et engangsbetrag, der ikke skal tilbagebetales, vil udviklingsparken lettere kunne skabe gunstige vilkår for virksomhederne, lettere finansiere sin egen drift og hurtigere komme op i fuld drift.

Den kommunale finansiering af etablering af en udviklingspark går oftest til erhvervelse og istandsættelse af lokaler. Det er dog også en hensigtsmæssig investering at finansiere de initiale analyser, som udviklingsparken skal funderes på. Hvis bygninger og analyser finansieres eksternt, og ikke efterfølgende ligger udviklingsparken til byrde, har udviklingsparken fra første dag optimale vilkår for at skabe en succesfuld park med passende lav husleje og ressourcer til rådgivningsforløb.

Endelig kan det være en fordel at have lokale virksomheder som aktionærer i udviklingsparken, dog med det eksplicitte forbehold at der er tale om sponsoraktier, og at aktionærerne har en yderst begrænset indflydelse på bestyrelsens arbejde.

Modtage højst 10 pct. i eksterne driftsbidrag

Eksterne driftsbidrag bør begrænses, da de er uden for udviklingsparkens kontrol, og der derfor skal bruges store ressourcer på at fastholde bidraget. Det gælder især bidrag, der er afhængige af politisk velvilje over for projektet. Flere aktører har i undersøgelsen påpeget, at “kommunen betaler beredvilligt, ... men hvor længe?”. Det er således hensigtsmæssigt for udviklingsparken at være så uafhængig af disse bidrag som muligt.

Alternativt kan der laves meget lange aftaler, fx kan en kommune og en udviklingspark lave aftale om leje af lokaler for en 15- eller 20-årig periode. Det afgørende er at være uafhængig af hurtigt skiftende politiske vinde.

Nogle udviklingsparker har modtaget projektmidler fra EU, men de mest erfarne udviklingsparker på dette område advarer mod de store ad-

ministrative byrder, EU-midlerne medfører. Enkelte parker har fravalgt EU-projekter, fordi administrationsbyrden ikke svarer til udbyttet af projekterne.

Sørge for at have størrelse til et fornuftigt indtjeningsgrundlag

En udviklingsparks størrelse er ikke uvæsentlig for finansiering af driften af parken. Det er afgørende, at parken har et stort nok grundlag til at dække udgifterne til drift samt opretholde kvalificeret rådgivning og forretningsudvikling. Internationale erfaringer viser, at udlejningsarealet skal være mindst 3000 m² for at opnå et passende grundlag for driften.

Tjene på rådgivningsydelse

Rådgivning fra udviklingsparker og benyttelse af rådgivningsnetværk i form af mentorordninger, ekspertpaneler, individuel vejledning osv. behøver ikke være gratis for virksomhederne. Udviklingsparker bør nøje overveje, hvordan en eventuel indtjening kan skabes på rådgivning, men en kritisk faktor er, at rådgivning ikke må være så dyr, at den belaster virksomhedernes budgetter i væsentlig grad.

Muligheder for at skabe indtægt på rådgivning og formidling af rådgivning:

- Virksomhederne betaler en mindre månedlig afgift til udviklingsparken for at deltage i mentorordning.
- Virksomheden betaler en afgift til udviklingsparken for at benytte ekspertpanel. Eksterne virksomheder kan eventuelt købe samme ydelse for et højere beløb.
- Virksomheder køber et rådgivningsklippekort, fx når de flytter ind i udviklingsparken.
- Virksomhederne køber et abonnement, hvor de betaler en månedlig ydelse og får adgang til et vist antal timers rådgivning.
- Eksterne professionelle rådgivere (advokater, konsulenter og lignende) betaler en mindre afgift til udviklingsparken for at få henvist virksomheder fra udviklingsparken.

Udvalgte ordninger kan være obligatoriske for alle virksomheder. Andre ordninger kan være obligatoriske for visse typer virksomheder.

I alle tilfælde er det essentielt, at ingen virksomheder kan fravælge den grundlæggende forretningsudvikling.

Gennemføre eksterne aktiviteter, der bidrager

I afsnittet om status er nævnt en række forskellige aktiviteter, som bidrager til driften af udviklingsparker, og det er vigtigt at udviklingsparker hele tiden tænker kreativt og udvikler nye indtjeningsmuligheder. Udviklingsparker skal være lige så kreative i deres generering af indtægter som virksomhederne, der bor i dem. Særligt i mindre parker, som ikke har arealet til at få en fornuftig økonomi udelukkende baseret på lejeindtægter, er det nødvendigt at tænke i andre indtjeningsmuligheder.

Faren er, at de eksterne aktiviteter i højere grad fjerner fokus fra end bidrager til udviklingsparkens kerneprodukt: rådgivning og forretningsudvikling af virksomheder i parken.

Udviklingsparken skal derfor nøje overveje, om planlagte eksterne aktiviteter ligger i tråd med eksisterende aktiviteter og virker udviklende enten for virksomhederne i parken eller for udviklingsparken selv.

Være opmærksom på fordele ved særlige selskabsformer

Forskellige selskabsformer kan give økonomiske fordele for udviklingsparken. Nonprofit-virksomhed giver mulighed for at etablere selskaber, fx almennyttige erhvervsdrivende fonde, der giver skattefordele. Samtidig har de dog den ulempe, at de ikke gør det muligt at akkumulere kapital. Udviklingsparken kan også overveje, om de skal bestå af selskabskonstruktioner med flere selskaber.

Der er ikke etableret en god praksis på området, men det er vigtigt, at selskabsformen er optimal i forhold til udviklingsparkens økonomiske og driftsmæssige behov.

5.4 Strategi

Undersøgelsen har identificeret en række faktorer, der kendetegner succesfulde strategier i en udviklingspark. De er i overskrifter:

- definer og synliggør merværdien
- formulere udviklingsstrategi
- etablere en pipeline
- screen virksomhederne
- fokuser i forhold til det lokale potentiale
- åbne for flere produktionsvirksomheder
- huse etablerede virksomheder i begrænset omfang
- betragt trængte, etablerede virksomheder som målgruppe
- sæt tidsbegrænsning på ophold
- Udsyn både regionalt, nationalt og internationalt
- markedsfør målrettet og aggressivt.

Definere og synliggøre merværdien

Udviklingsparker skal definere, hvilken merværdi de ønsker at tilføre virksomhederne. Det er merværdien, der er udviklingsparkens kerneprodukt – det den skal markedsføre sig på. At definere kerneproduktet afklarer, hvad udviklingsparker har at tilbyde virksomheder og sætter kursen for udviklingsparkeres arbejde. Udviklingsparkeres kerneprodukt vil typisk være aktiv forretningsudvikling.

Formulere udviklingsstrategi

Uanset om udviklingsparken er selvstændig, offentlig, eller på vej fra at være offentlig til at blive selvstændig, bør udviklingsparken formulere en strategi for, hvordan den skal udvikle sig. Udviklingsstrategien beskriver, hvor udviklingsparken skal bevæge sig hen i løbet af en overskuelig årrække, hvilke faktorer der påvirker udviklingsparkens udvikling og hvordan udviklingsparken skal nå sit mål, dvs. hvilke tiltag der skal tages.

En udviklingsstrategi giver retning til prioriteringer i driften, markedsføring samt kompetenceudvikling af parkens medarbejdere.

En udviklingsstrategi skal besvare følgende spørgsmål – gerne meget konkret

- Hvad skal udviklingsparken udvikle sig til?
- Hvor hurtigt?
- Hvordan? Hvilke konkrete tiltag kræver det?
- Hvilke økonomiske og kompetencemæssige ressourcer er der til rådighed til udviklingsforløbet?
- Hvilken hjælp kan udviklingsparken forvente fra bestyrelsen? Fra kommunen? Fra erhvervsrådet?
- Hvilke hindringer kendes allerede?
- Hvilke kritiske faktorer kendes?
- Hvilken type og evt. branche af virksomheder skal parken satse på?

Etablere en pipeline

Det er hensigtsmæssigt at etablere en “pipeline”, som anbefalet af Robert Meeder (se afsnit 3), så udviklingsparken hele tiden har kontakt til potentielle kunder. En pipeline skaber et større markedskendskab og kan bruges til at markedsføre udviklingsparken.

Pipelinen skal ikke betragtes som en egentlig venteliste, men snarere en kontinuerlig dialog med potentielle lejere – en dialog der også spreder kendskabet til parken.

Screene virksomhederne

Udviklingsparkerne skal bedømme alle ansøgvirksomheder kritisk og vælge de bedste. Som minimum skal virksomhedens forretningsplan og profil samt iværksætterens person og villighed til forretningsudvikling vurderes nøje.

Udviklingsparkerne bør ikke acceptere virksomheder, der er helt nystartede. Både virksomhederne og udviklingsparkerne har størst udbytte af, at virksomheden er i udviklingsparken, når virksomheden har nået en vis modenhed.

Kritiske faktorer ved screening af virksomheder

- Forretningsplan – Har virksomheden udarbejdet en grundig og gennemarbejdet forretningsplan?
- Villig til forretningsudvikling – Er virksomheden/iværksætteren villig til at følge udviklingsparkens udviklingsforløb? Er virksomheden/iværksætteren villig til at modtage råd og vejledning? Er virksomheden villig til at deltage i interne netværksaktiviteter og dele sine erfaringer?
- Kompetencer, både tekniske og generelle – Besidder virksomheden de fornødne kompetencer, eller er det sandsynligt virksomheden vil kunne tillære sig eller tiltrække fornødne kompetencer?
- Produktudvikling – Hvor sandsynligt er det, at produktet kan udvikles? Er det sandsynligt, at udvikling og produktion af produktet er rentabelt? Hvor lang tid vil det tage at udvikle produktet? Behov for patenter?
- Marked – Er der et marked for virksomhedens produkt og hvis ikke, kan virksomheden skabe et marked for produktet? Hvor stort er markedet? Hvordan er konkurrenceforholdene på markedet?
- Kapital – Har virksomheden den initiale finansiering på plads?
- Budget – Har virksomheden et realistisk budget? Har virksomheden råd til at være i udviklingsparken?
- Krisepplaner – Har virksomheden overvejet, hvordan den vil håndtere forsinket produktudvikling? Likviditetsproblemer?
- Værdi for udviklingsparken – Vil de øvrige virksomheder i udviklingsparken have særlig nytte af virksomheden? Besidder virksomheden kompetencer, der er brug for eller mangler i udviklingsparken? Vil virksomheden skabe omtale af udviklingsparken?

Fokuserer i forhold til det lokale potentiale

Det har vist sig, at en snæver fokusering, dvs. en afgrænsning af målgruppen til én særlig branche, kan have en bremsende effekt på udvik-

lingsparkens udvikling. Det er særligt vigtigt, at en sådan afgrænsning tager udgangspunkt i det lokale potentiale og således undgår at blive for ambitiøs, for snæver eller skyde forbi et eksisterende potentiale i lokalområdet.

Afgrænsningen kan eventuelt være delvis, så fx 50 pct. af udviklingsparkens areal er forbeholdt virksomheder inden for én branche, mens den resterende del af parken anvendes til alle andre brancher.

En afgrænsning af målgruppen bør altid tage udgangspunkt i analyser af lokalområdet, især med hensyn til erhvervspotentiale og øvrig erhvervsstrategi.

En del af en større strategi

Udviklingsparken i Falun i Sverige har to fokusområder: sundhed og it. Fokusområderne stemmer overens med kommunens overordnede udviklingsstrategi, som også fokuserer på sundhed og it. En fælles strategi giver retning til alle aktiviteter, og giver bl.a. markedsføringsmæssige fordele, fordi *både* udviklingsparken og kommunen skaber opmærksomhed omkring fokusområderne.

Åbne for flere produktionsvirksomheder

Internationale erfaringer har vist, at en blanding af produktions- og servicevirksomheder er ønskelig i en udviklingspark. Ifølge den amerikanske ekspert, Robert Meeder, har de mest succesfulde udviklingsparker en forholdsvis høj procentdel af produktionsvirksomheder. Produktionsvirksomheder har ofte et stort vækstpotentiale, og så giver de udviklingsparken nogle synlige produkter, som kan være med til at markedsføre parken.

Huse etablerede virksomheder i begrænset omfang

Det er til gavn for nystartede virksomheder, at der er etablerede virksomheder inden for rækkevidde, som kan bruges til inspiration, råd og sparring. Enkelte udviklingsparker har derfor besluttet at leje begrænsede arealer ud til etablerede virksomheder. De etablerede virksomheder behøver ikke nødvendigvis have samme lejevilkår som de øvrige lejere, og skal ikke omfattes af rådgivning og forretningsudvikling.

For parker, der er i offentligt regi eller er offentligt finansieret, kan dette dog være problematisk, da det kan opfattes som konkurrenceforvridende i forhold til andre virksomheder. Selvstændige udviklingsparker har langt større frihed til at lave sådanne dispositioner.

Betragte trængte, etablerede virksomheder som målgruppe

Udviklingsparkernes kernemålgruppe behøver ikke nødvendigvis kun være nyetablerede virksomheder, men kan evt. også omfatte trængte etablerede virksomheder. Disse virksomheder skal være indstillede på forretningsudvikling på lige vilkår med øvrige virksomheder i udviklingsparken, og de skal være indstillede på at betale for det.

Ved at udvide målgruppen til at omfatte trængte, etablerede virksomheder, kan udviklingsparken udvide sit indtjeningsgrundlag. Virksomhederne behøver ikke nødvendigvis at leje sig ind i udviklingsparken, men kan købe udviklingsparkens produkter (rådgivnings- og forretningsudviklingsforløb).

Sætte tidsbegrænsning på ophold

De fleste udviklingsparker har en fastsat grænse for, hvornår virksomhederne skal flytte ud af parken, typisk fastsat som to til fem år fra indflyttingsdato. En sådan deadline modner virksomhederne, fordi det giver dem et mål at arbejde frem mod.

1-årigt intensivt forløb

“Dalregementet” i Sverige har dels et “væksthus” dels en virksomhedsafdeling. I væksthuset er virksomhederne et år til en billig husleje med et intensivt forretningsudviklingsforløb. En investor kan evt. betale for uddannelsesforløbet mod at modregne i en senere investering i virksomheden. Efter et år rykker virksomhederne over i virksomhedsafdelingen, hvor der er højere husleje og mindre intensivt forretningsudvikling.

Arbejde med et bredt regionalt udsyn

De danske parker er stærkt lokalt forankrede og også meget lokale i deres udsyn. Det er iøjnefaldende, at kun få udviklingsparker har opbakning på tværs af administrative grænser.

Udviklingsparker opstår ofte som et snævert lokalt projekt, men det vil være hensigtsmæssigt i de initiale analyser af lokalt potentiale m.m. at brede udsynet ud til eksempelvis nabokommuner. Et tværkommunalt samarbejde, hvor flere kommuner står bag samme udviklingspark, ses kun få steder i Danmark.

Internationale erfaringer fra den amerikanske forening NBIA viser endvidere, at 80 pct. af de virksomheder, der starter i udviklingsparker, efterfølgende bliver i lokalområdet.

Markedsføre målrettet og aggressivt

Virksomhederne skal komme til udviklingsparken på grund af forretningsudviklingen, ikke på grund af lokalerne og de fysiske faciliteter. Hvis virksomhederne kun kommer for lokalernes skyld, er virksomhederne sandsynligvis ikke villige til forretningsudvikling, hvilket for det første betyder at udviklingsparkens kræfter er spildt, og for det andet ødelægger udviklingsparkens image som forretningsudvikler.

Udviklingsparker skal derfor markedsføre sig på sit forretningsudviklingsprogram. De fysiske faciliteter bør kun gives sekundær betydning.

Udviklingsparkens mentornetværk er et centralt markedsføringsparameter, fordi virksomheder ikke selv har mulighed for at skaffe sig højt kvalificerede og nøje udvalgte mentorer.

I opstartsfasen er det nødvendigt med en aggressiv markedsføring. Der må skabes kendskab både til parken, og til parkens produkt. I opstartsfasen er der endnu ikke virksomheder, der har været igennem et forløb i parken, og parken har derfor endnu ikke vist sit værd. Parken må derfor markedsføre sig aggressivt for at udbrede kendskabet til, hvad den har at tilbyde.

Målet med markedsføringen er at skabe så stor efterspørgsel, at udviklingsparken kan tillade sig at udvælge de mest egnede virksomheder. Nye virksomheder skal ikke blot vide, at udviklingsparken er der, men også hvad de går glip af ved ikke at benytte udviklingsparkens tilbud. Og de skal kende fordelene ved at være i udviklingsparken frem for i andre lokaler – eventuelt et kontorhotel.

Som ovenfor beskrevet bruger udviklingsparker ofte lokalpressen til at udbrede kendskabet til parken, ved at holde lokalpressen orienteret om nye tiltag og lignende. Udviklingsparker kan også bruge lokalpressen strategisk til at synliggøre succeser og på den måde *brande* udviklingsparken. Konkret bør udviklingsparker hele tiden fremhæve alle succeser i tilknytning til parken og søge at fremhæve og formidle visionerne.

5.5 Fysiske rammer og internt netværk

Undersøgelsen har identificeret en række faktorer, der kendetegner de mest optimale fysiske rammer og forhold for internt netværksdannelse i udviklingsparker. De er i overskrifter:

- sørge for at have stort areal
- sørge for maksimal udlejning
- understøtte aktiv netværksdannelse.

Sørge for at have stort areal

Udviklingsparkerne skal have en vis størrelse – af flere årsager:

- For det første skal der være mange virksomheder at dele fællesudgifter ud på, så fællesudgifter ikke bliver en alt for stor byrde for virksomhederne. Dette er i sagens natur mindre relevant for udviklingsparker, der egentlig er erhvervskontorer med udlejningslokaler, fordi fællesudgifter hovedsageligt finansieres af erhvervskontoret.
- For det andet er det økonomisk mere rentabelt at have et stort indtjeningsgrundlag end et lille. De fleste direkte ekstraudgifter ved større volumen, så som varme og elektricitet betales af virksomhederne.
- For det tredje giver store udviklingsparker bedre grobund for intern netværksdannelse og sparring, bl.a. fordi der er flere forskellige typer virksomheder, og der derfor hyppigere vil være virksomheder med fælles interesser. Desuden er det alt andet lige lettere at samle en håndfuld deltagere til en aktivitet i et hus med 100 medarbejdere, end i et hus med 15.
- For det fjerde er en stor udviklingspark lettere at markedsføre, bl.a. fordi der er flere aktiviteter i den, og flere har berøring med den.

Ifølge amerikanske erfaringer er 3000 m² den mest optimale størrelse for udviklingsparker af den type, vi har i Danmark. Ideelt set bør udlejningslokalerne være så fleksible som muligt, så der er mulighed for både produktions- og kontorvirksomheder, og så der er mulighed for, at virksomhederne kan udvide deres areal.

Udviklingsparker, der er under 3000 m², kræver ekstra indtægtsmuligheder, udover hvad der normalt hører ind under en udviklingspark. Det kan fx være kursusvirksomhed, udlejning af teknologiske faciliteter eller udlejning af møde- og konferencefaciliteter, men det må ske i betydeligt omfang for at opveje de manglende kvadratmeter. Som tidligere beskrevet er det endvidere afgørende, at disse ekstra aktiviteter understøtter parkens primære strategiske formål.

Sørge for maksimal udlejning

Det er alt andet lige mest ønskværdigt for en udviklingspark at have så høj en belægningsprocent som muligt. At følge en politik om at holde lokaler klar til den/de rigtige iværksætter/virksomheder, vil have en af to konsekvenser:

- udviklingsparken skal have adgang til ekstra lokaler i nærliggende bygninger
- udviklingsparken må afvise andre iværksættere eller virksomheder, der ønsker lokalerne, eller henvise dem til en venteliste.

Hvad angår ventelister er der flere holdninger til disse. Fire af de adspurgte udviklingsparker har som nævnt ventelister, men andre parker afhjælper dette enten ved at afvise ansøgere helt, når der ikke er ledige lokaler (og på den måde undgå at holde iværksættere/virksomheder hen), eller ved i samarbejde med en entreprenør at skaffe andre egnede lokaler.

Virksomheder har brug for at kunne udvide, men det behøver ikke betyde at udviklingsparken skal holde lokaler ledige til dette formål. Hvis udviklingsparken er stor nok, vil der være en løbende udskiftning af virksomhederne, og der vil i den forbindelse let blive frigjort lokaler til virksomheder, der ønsker at udvide.

Understøtte aktiv netværksdannelse

Netværk opstår ikke nødvendigvis af sig selv, og det gør synergieffekt heller ikke. Der har ikke vist sig at være mange netværksaktiviteter i de danske udviklingsparker, men på den anden side har virksomhederne heller ikke udtrykt mangel på faglige netværk.

Hvis udviklingsparker vil lave netværksfremmende aktiviteter, skal aktiviteterne have et *relevant indhold*, så virksomhederne ikke oplever at spilde ressourcer på en udelukkende social aktivitet.

Interne netværksaktiviteter behøver ikke involvere alle virksomheder i udviklingsparken. Det kan i stedet være en fordel at finde ud af, hvad enkelte virksomheder kan have til fælles og bygge på det. Det er bestemt ikke en ulempe at inddrage eksterne virksomheder i interessefællesskaber.

Flere iværksættere påpeger, at der er brug for et socialt netværk, men det betyder ikke nødvendigvis at udviklingsparken skal lave sociale aktiviteter. Udviklingsparkerne skal hellere skabe mulighed for at iværksættere og medarbejdere kan mødes fx i tekøkkener og fællesarealer.

Synergieffekten fremhæves ofte som én af virksomhedernes fordele ved at være placeret i en udviklingspark. Flere steder opleves det dog at iværksættere/opstartsvirksomheder ikke afsætter den fornødne tid til at ville indgå i et aktivt netværk. Dette kan undgås ved at afstemme forventningerne til disse aktiviteter, inden virksomhederne flytter ind i parken og gøre det til et krav, at virksomhederne deltager aktivt i det interne netværk.

5.6 Rådgivning og eksternt netværk

Undersøgelsen har identificeret en række faktorer, der kendetegner en succesfuld rådgivning og brug af eksternt netværk i en udviklingspark. De er i overskrifter:

- give aktiv rådgivning
- udbyde aggressive serviceydelser
- gøre ikke serviceydelser unødigt avancerede
- skabe forretningsudvikling – ikke blot forretningsetablering
- være med til at skabe forretningskultur
- sætte individuelle udviklingsmål
- bruge eksternt netværk aktivt.

Give aktiv rådgivning

Enkelte af udviklingsparkerne praktiserer en aktiv rådgivning, hvor rådgiveren ikke afventer virksomhedernes initiativ, men afkræver virksomhederne indsigt i deres udvikling og deltagelse i mere eller mindre formel rådgivning.

Dette gøres bl.a. ved:

- intern mentorordning, hvor rådgiveren ugentligt opsøger virksomhederne enkeltvist
- deltagelse i bestyrelser, evt. minibestyrelser/følgegrupper, hvor rådgiveren jævnlige kan følge virksomhedens udvikling.

I figur 5.6.1 beskrives forskellen på passiv og aktiv rådgivning.

Figur 5.6.1 Kendetegn for passiv og aktiv rådgivning

	Passiv rådgivning	Aktiv rådgivning
Hvordan?	Rådgiver afventer virksomhedens ønske om rådgivning.	Virksomhed og rådgiver laver aftale om et rådgivningsforløb.
Hvornår?	Når virksomheden føler det er nødvendigt – dvs. når virksomheden er stødt ind i et problem.	Løbende – fx mødes virksomheden og rådgiveren med faste intervaller, eller ved aftalte milepæle.
Resultat	Brandlukning, dvs. virksomheden får hjælp til at takle et opstået problem.	Virksomheden er på forkant med eventuelle problemstillinger og faldgruber.

Aktiv rådgivning kan praktiseres i rådgivningsforløb, hvor udviklingsparken fx har en skabelon for rådgivningsforløb, som nøje tilpasses hver virksomhed. Virksomhederne i udviklingsparkerne er meget forskellige mht. produkt, erfaring, branche, marked osv., og kræver derfor meget individuelle forløb. Den største forskel er, om der er tale om produktudvikling (fx software) eller om produktet er klar til salg (fx serviceydelse). En virksomhed, som først skal udvikle sit produkt, har en lang og måske mere kompliceret proces foran sig, inden den når til egentligt salg, og det vil derfor være hensigtsmæssigt at have to særskilte rådgivningsforløb for de to typer virksomheder. Det er som minimum vigtigt at være opmærksom på forskellen.

Rådgivningsforløbene kan indeholde et vist antal møder med rådgiveren om specificerede emner.

Møde om kundekendskab

Et af de obligatoriske møder med rådgiveren kan omhandle kundekendskab. Her skal virksomheden og rådgiveren eksempelvis diskutere følgende spørgsmål – spørgsmålene er med til at afklare og erkende en række forhold omkring produktet, markeds- og konkurrencesituationen:

- Hvordan løser den potentielle kunde/bruger sit problem nu?
- Hvilket af markedets nuværende produkter er kundens foretrukne produkt? Hvorfor? Er der forskel på kunderne?
- Hvilket af markedets nuværende produkter er kunderne mest uvillige til at købe? Hvorfor?
- Efter hvilke kriterier vælger kunderne blandt markedets produkter?
- Hvad kan kunderne særligt godt lide/ikke lide ved de nuværende produkter?
- Hvilke mangler har de nuværende produkter?
- Hvilke produktkarakteristika/-egenskaber er et must for kunden, og hvilke er blot en god sidegevinst ("need to have" vs. "nice to have")?
- Hvor meget er kunderne villige til at betale?
- Hvordan skal det nye produkt være anderledes end de nuværende produkter på markedet?
- Hvilke kompromiser er virksomheden villige til at indgå mht. produktet? (Pris, kvalitet, materiale, omfang, fleksibilitet etc.)
- Hvorfor vil kunderne i fremtiden hellere købe det nye produkt?

Aktive rådgivningsforløb

En norsk udviklingspark praktiserer aktiv systematiseret rådgivning. Sammen med hver virksomhed planlægges ugentlige/månedlige møder, og der opstilles tillige ugentlige/månedlige opgaver og mål, som bliver fulgt op på møderne. Virksomheden vejledes således i hvert skridt i sin udvikling. Samtidig er en individuelt tilpasset, detaljeret udviklingsplan over de første måneder en god måde at få virksomheden godt i gang på.

Udbyde aggressive serviceydelser

For at bidrage til erhvervsudviklingen i lokalområdet må en udviklingspark udvikle en række service, som de kan tilbyde interesserede virksomheder. Disse service skal have et navn, og skal sælges som produkter. Når en service har et navn, kan både udbyderen og aftageren bedre forholde sig til den.

Med *aggressive* service menes, at der så at sige skal være “kød” på, og at de skal adskille sig væsentligt fra, hvad etableringsrådgivere, iværksætterkurser osv. kan tilbyde. Aggressive service kan fx være mentorordning og mulighed for at benytte ekspertpanel (se nedenfor).

Udviklingsparken skal løbende evaluere sine services/produkter, så de hele tiden forbedres.

Gør ikke serviceydelser unødigt avancerede

Services bør tilpasses virksomhedens niveau og behov. Fx vil det ofte passe bedre til virksomhedens behov at begynde med vejledning fra en erfaren regnskabsmedarbejder og først senere få vejledning fra en revisor.

Ligeledes bør det sprog og de koncepter, udviklingsparken bruger over for virksomhederne ikke være unødigt komplicerede. Ideelt set bør hele forløbet tilpasses de erfaringer iværksætteren har eller evt. mangler fra tidligere.

Skabe forretningsudvikling – ikke blot forretningsetablering

Virksomheder i udviklingsparker er nystartede virksomheder, og en væsentlig del af deres tid og ressourcer går til etablering og opstart af virksomhed. Det er udviklingsparkernes opgave at presse virksomhederne til at forholde sig til udvikling af virksomheden og ikke bruge alle ressourcer på opstartsproblematikker. Udviklingsparker skal derfor også satse på forretningsudvikling og ikke blot forretningsetablering.

Være med til at skabe forretningskultur

Mange iværksættere har ikke før drevet virksomhed, og der er derfor behov for at lære god forretningskik i form af basale færdigheder og spilleregler. Det kan betyde, at udviklingsparken til tider må påtage sig rollen som “opdrager”.

Udviklingsparken kan også være med til at fremme forretningsmæssige værdier og –kulturer. Det kan fx gøres ved at markere virksomhedernes succeser og fejre virksomheder, der “færdiguddannes” og flytter fra parken.

Sætte individuelle udviklingsmål

Udviklingsmål beskriver, hvad udviklingsparken vil udvikle virksomhederne til. Udviklingsmål kan fx udtrykke, hvor langt virksomhederne skal være nået inden de flytter ud af parken. Udviklingsmål giver et pejlemærke for virksomhederne, som dermed ved, hvad de kan forvente af opholdet i parken, og det sikrer at parkens råd og vejledning arbejder i

én bestemt retning. Samtidig giver det parken mulighed for at måle sine resultater, fordi det forholdsvist let kan måles, om målene er nået.

Forløbene kan også indeholde milepæle, hvor virksomhederne ved hver milepæl skal præsentere deres produkt, økonomi, udviklingsplan eller lignende for et ekspertpanel (ekspertpanel beskrives nedenfor). Det giver virksomhederne en stor succesoplevelse at være nået til en milepæl, og det kan derfor være en god idé at lave mange små milepæle i forløbet.

Milepæle

I Pittsburgh Gateways, der er en privat virksomhed, der har etableret og driver flere udviklingsparker i USA, skal virksomhederne konstant arbejde frem mod næste "gateway", dvs. milepæle. Det er rådgiverne, der bedømmer, hvornår en milepæl er nået. Ved hver milepæl får virksomhederne mulighed for nye rådgivningsforløb, som ikke er tilgængelige før den pågældende milepæl er nået.

Bruge det eksterne netværk aktivt

"It is not possible for any one person, or even an incubator manager, to be an expert in every product/market area" (Det er ikke muligt for nogen person, ikke engang en direktør for en udviklingspark, at være ekspert i alle produkter/på alle markedsområder)

Andrew Duff 1994 "Best Practice in Business Incubator Management"

Hvis et eksternt netværk virkelig skal være et aktiv for udviklingsparken og dens virksomheder, må udviklingsparken forholde sig til netværkets sammensætning. Det er udviklingsparkens ansvar, at netværket er bredt nok til at være til nytte for alle virksomheder og på alle virksomhedernes udviklingstrin. Udviklingsparken bør derfor analysere sit netværk og systematisk udbygge det til at omfatte alle relevante kompetencer.

Hvor finder udviklingsparker partnere til et netværk?

Som ovenfor beskrevet finder de fleste udviklingsparker partnere blandt:

- advokater, revisorer og lignende, som har en direkte markeds­mæssig interesse i netværket
- aktører i det lokale erhvervsliv, som er interesseret i den lokale erhvervs­udvikling
- medlemmer af det lokale erhvervsråd.

Det er også en mulighed at bringe andre typer organisationer ind i udviklings­parkens netværk, fx

- CONNECT Denmark
- Jobs & Society
- DBAN/RBAN

Endnu en mulighed er at opfordre pensionerede erhvervsledere, direktører, konsulenter, advokater osv. til at deltage.

Udviklingsparken skal have kontakt til mulige finansieringskilder i bred forstand, heriblandt pengeinstitutter og fonde. Parken skal ikke blot have kendskab til de forskellige aktører, men også kende deres interesser etc. Udviklingsvirksomheder oplever ofte et kapitalbehov i forbindelse med produktion af prototyper, og det vil være et aktiv for udviklingspar­kerne, hvis de kan facilitere den kapital til virksomhederne.

Mentorer er også et centralt aktiv, og udviklingsparker bør derfor have et stort mentornetværk, der er villig til at gøre en aktiv indsats over for virksomhederne. Mentorer skal parres med virksomheder, der ligger snævert inden for deres forretningsområde – hellere smalt og dybt end bredt og overordnet. Mentorer skal udover vejledning bl.a.

- sætte møder op med personer, der kan lave reality-tests på forret­ningsideerne
- sætte møder op med prøveklienter/-kunder
- gerne have adgang til kapital
- gerne have iværksættererfaring
- gerne have teknisk ekspertise, hvis der er tale om virksomheder med tekniske behov
- gerne have politiske forbindelser.

Den ideelle mentor matcher virksomhedens tre største behov.

Ekspertpanel

En god løsning er at etablere et ekspertpanel (også kaldet "advisory board") med 10-20 medlemmer. Medlemmerne besidder en viden, der gør dem relevante i forhold til virksomhederne, det kan fx være viden om teknologi eller markedsføring, kendskab til særlige markeder eller erfaring med at opstarte virksomheder.

Ekspertpanelet kan dels fungere som mentorer, men kan også danne fagpaneler i mindre grupper. Virksomhederne kan bruge ekspertpanelet til at få vurderet deres forretningsidé, forretningsplan, produkt, udviklingsstrategi osv.

Det er vigtigt, at et eksternt netværk knyttes til parken og ikke kun til direktøren for parken. Det gør dels parken mindre sårbar og afhængig af én person, dels bliver netværkshåndteringen mere professionel.

Virtuelt netværk

"Vækstlab" har lavet et internetbaseret forum, hvor fire tilknyttede eksperter er klar til at svare på spørgsmål fra opstartsvirksomheder. De tilbyder også at evaluere virksomheders forretningsplaner. For udviklingsparker, der endnu ikke har tilknyttet et bredt og aktivt netværk, er et virtuelt netværk en mulig kompensation. Eksempel findes på www.vaekstlab.dk

5.7 God praksis for udviklingsparker – tjekliste

- | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etablering | <input checked="" type="checkbox"/> Udarbejde en plan for etableringsperioden
<input checked="" type="checkbox"/> Sørge for forventningsafstemning
<input checked="" type="checkbox"/> Inddrage det lokale erhvervsliv
<input checked="" type="checkbox"/> Analysere det lokale vækstpotentiale
<input checked="" type="checkbox"/> Spille sammen med anden erhvervsservice
<input checked="" type="checkbox"/> Analysere og etablere netværk |
| Organisation og drift | <input checked="" type="checkbox"/> Være en selvstændig enhed
<input checked="" type="checkbox"/> Beskrive arbejdsgange
<input checked="" type="checkbox"/> Etablere en erhvervstung bestyrelse
<input checked="" type="checkbox"/> Opdele drift og rådgivning
<input checked="" type="checkbox"/> Være opmærksom på andre ressourcer end fastansættelser |
| Finansiering og
forretningsmodel | <input checked="" type="checkbox"/> Udbyde attraktive serviceydelser
<input checked="" type="checkbox"/> Finansiere etableringen offentligt og lokalt
<input checked="" type="checkbox"/> Modtage højst 10 pct. i eksterne driftsbidrag
<input checked="" type="checkbox"/> Sørge for at have størrelse til et fornuftigt indtjeningsgrundlag
<input checked="" type="checkbox"/> Tjene på rådgivningsydelser
<input checked="" type="checkbox"/> Gennemføre eksterne aktiviteter, der bidrager
<input checked="" type="checkbox"/> Være opmærksom på fordele ved særlige selskabsformer |
| Strategi | <input checked="" type="checkbox"/> Definere og synliggøre merværdien
<input checked="" type="checkbox"/> Formulere udviklingsstrategi
<input checked="" type="checkbox"/> Etablere en pipeline
<input checked="" type="checkbox"/> Screene virksomhederne
<input checked="" type="checkbox"/> Fokuseri i forhold til det lokale potentiale
<input checked="" type="checkbox"/> Åbne for flere produktionsvirksomheder
<input checked="" type="checkbox"/> Huse etablerede virksomheder i begrænset omfang
<input checked="" type="checkbox"/> Betragte trængte, etablerede virksomheder som målgruppe
<input checked="" type="checkbox"/> Sætte tidsbegrænsning på ophold
<input checked="" type="checkbox"/> Arbejde med et regionalt udsyn
<input checked="" type="checkbox"/> Markedsføre målrettet og aggressivt |
| Fysiske rammer og
internt netværk | <input checked="" type="checkbox"/> Sørge for at have stort areal
<input checked="" type="checkbox"/> Sørge for maksimal udlejning
<input checked="" type="checkbox"/> Understøtte aktiv netværksdannelse |
| Rådgivning og
eksternt netværk | <input checked="" type="checkbox"/> Give aktiv rådgivning
<input checked="" type="checkbox"/> Udbyde aggressive serviceydelser
<input checked="" type="checkbox"/> Gør ikke serviceydelser unødigt avancerede
<input checked="" type="checkbox"/> Skabe forretningsudvikling – ikke blot forretningsetablering
<input checked="" type="checkbox"/> Være med til at skabe forretningskultur
<input checked="" type="checkbox"/> Sætte individuelle udviklingsmål
<input checked="" type="checkbox"/> Bruge eksternt netværk aktivt |

Bilag 1:

Adresser og ressourcer

Udenlandske kontakter:

- Ålesund Kunnskapspark
Larsgårdringen 1
Serviceboks 9
6009 Ålesund
Norge

Tlf: (+47) 70 32 92 00

E-mail: post@aakp.no

Web: www.aakp.no

- Mötesplats Dalregementet
79183 Falun
Sverige

Tlf (+46) 023-181 57

E-mail: info@dalregementet.com

Web: www.dalregementet.com

- University of Teesside – Center for Enterprise
Middlesbrough
Tees Valley TS1 3BA
UK

Tlf: (+44) 01642 218121

E-mail: cfe@tees.ac.uk

Web: www.tees.ac.uk

- Northern Alberta Business Incubator
13 Mission Avenue
St. Albert
Alberta, T8N 1H6
Canada

Tlf: (+1) 780 460-1000

E-mail: info@nabi.ca

Web: www.nabi.ca

- Robert Meeder
Pittsburgh Gateways
E-mail: info@pghgateways.org
Web: www.pghgateways.org

Litteratur

- Duff, Andrew 1994 “Best Practice in Business Incubator Management”, (<http://members.iinet.net.au/~aduff/download.htm>)
- European Commission Enterprise Directorate General, 2002, “Benchmarking of Business Incubators” (http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/index.htm)
- The Ministry of Trade and Industry in Finland & European Commission DG XXIII 1998 “Best Practices in Incubator Infrastructure and Innovation Support” (konference) 1998
www.otech.fi/download/finalreport/Final_Report_Helsinki.pdf
- NBIA (*National Business Incubator Association*, USA)
“Tips for Developers”
(www.nbia.org/resource_center/developers_tips/index.php)
- NBIA “Principles & Best Practices”
(www.nbia.org/resource_center/best_practices/index.php)
- NCRVE (*National Center for Research in Vocational Education*, USA), “Establishing a business incubator”, (<http://ncrve.berkeley.edu/Abstracts/MDS-727/MDS-727-ESTABLIS.html>)
- Meeder, Robert “Business Incubation: the good, the bad and the ugly” (www.coara.or.jp/~fac/meeder1.htm)
- UNECE (*United Nations Economic Commission for Europe*) 2002
“Best practice in business incubation in countries in transition”,
www.unece.org/indust/sme/ace.htm
- Erhvervs- og Boligstyrelsens publikationer om iværksættere kan findes på: <http://www.ebst.dk/ivaerksaetter/0/8>

Organisationer for udviklingsparker

- National Business Incubator Association (USA): www.nbia.org
- UK Business Incubation (UK): www.ukbi.co.uk
- Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren (Tyskland): www.adt-online.de
- SPICE Group – Science Park & Innovation Center Experts (International): www.spicegroup.de

Øvrige relevante organisationer og ressourcer

- CONNECT Denmark: www.connectdenmark.com
- Jobs & Society, se fx www.jobs-society.se eller www.kjsf.dk
- www.startguiden.dk
- www.virksomhedsguiden.dk

Netværk Viden

Iværksættere
Udvikling
Aktiv rådgivning
Vækst

Udviklingsparker er et relativt nyt begreb i Danmark og viden om, hvorledes udviklingsparker bedst muligt kan bidrage til at hjælpe og støtte dansk erhvervsliv, er begrænset.

Nærværende rapport offentliggøres med det formål at forbedre vidensdelingen mellem de danske udviklingsparker til gavn for det samlede danske erhvervsliv. Rapporten viser, hvorledes alle undersøgte succesfulde udviklingsparker er kendetegnet ved at være baseret på en klar forretningsstrategi, bedrive aktiv og opsøgende rådgivning, samt være selvfinansierende og forretningsdrevne.

Rapporten er således første trin mod at øge de danske udviklingsparkeres viden om og fokus på disse væsentlige parametre.

Rapporten er udarbejdet for Erhvervs- og Boligstyrelsen af PLS Rambøll Management i samarbejde med Foreningen af Danske Udviklingsparker.