Erhvervsstyrelsen, november 2012

Økosystemer for nye vækstvirksomheder

En rejsebeskrivelse

Glenda Napier
Kommenterende sammenfatning af Jørgen Rosted

FORAGROUP ERHVERVSSTYRELSEN VÆKSTFONDEN Symbion

All rights reserved.
November 2012.

FORAGROUP
www.foragroup.dk

Indholdsfortegnelse

Forord 07

Kommenterende sammenfatning af Jørgen Rosted 08

Kapitel 1. Indledning 24

Kapitel 2. Austin 26

Kapitel 3. Research Triangle Park 36

Kapitel 4. Boulder 44

Kapitel 5. Seattle 50

Kapitel 6. Chicago 56

Kapitel 7. Politik 64

Forord

FORA igangsatte i 2010 et udredningsarbejde om økosystemer for iværksættere og nye virksomheder for at få en bedre forståelse af, hvordan økosystemer opstår, og hvilken betydning de har. Arbejdet er finansieret af Erhvervsstyrelsen, Vækstfonden og Symbion. Projektleder frem til marts 2012 var Glanda Napier, mens Charlotte Kjeldsen har bidraget med erfaringer og gode råd. Arbejdet er videreført og færdiggjort af netværket FORAGROUP under ledelse af Jørgen Rosted.

Udredningsarbejdet er resulteret i tre rapporter. En rejsebeskrivelse, Biotek og Benchmark af økosystemer.

Arbejdet er diskuteret i en styregruppe bestående af vicedirektør Anders Hoffmann, Erhvervsstyrelsen, Direktør Christian Motzfeldt og vicedirektør Martin Vang Hansen, Vækstfonden samt direktør Peter Torstensen, Symbion.

Ideen til at tage på en rejse til USA's mindre stærke og mindre kendte iværksætterregioner kom fra nye data for antallet af dealmakere fra director Ted Zoller, Kenan-Flagler School of Business , University of North Carolina. Vi vil gerne takke Ted Zoller for et værdifuldt samarbejde, har været en afgørende for dette studies gennemførelse.

I USA interviewede vi i alt 28 personer, som vi takker varmt for deres tid og bidrag med vigtige oplysninger og vurderinger. Tak til: Morgan Flager, John Butler, Dave Michaels, Joshua Baer, Richard A. Bendis, Tina Valdecanas, Perry Genova, Dave Rizzo, Joan Sieffert Rose, Michael Goodman, Craig Stone, Amit Singh, Mitch Mumma, John Glushik, Chris Heavily, Jon Fjeld, Tom Miller, Judith Cone, Kyle Lefkoff, Brad Berthal, Paul Jerde, Sam Yagan, David Kronfeld, Kevin Willar, Lance Pressl, Craig Bradley, Franck Nouyrigat and Kayla Roark.

Analysen er udført af Glenda Napier, Jørgen Rosted, Jacob Borup og Rebecca Scheel.

København, december 2012.

Kommenterende sammenfatning

by
Jørgen Rosted

Økosystem
substantiv <et; økosystemet, økosystemer, økosystemerne>
et biologisk samfund af interagerende organismer og deres omgivende miljø

1. Introduction

Økosystemprojektet består af flere studier.

Et af studierne, *Økosystemer for skalering af nye virksomheder*, indsamler informationer om økosystemer i forskellige regioner med hovedvægt på informationer fra regioner, hvor økosystemerne er svage eller forholdsvis nye. Informationerne er indsamlet ved interview med nøglepersoner i økosystemet.
Kildehenvisning : www.foragroup.dk/reports/

Et andet studie, *Benchmark af økosystemer*, benchmarker og ranker udvalgte økosystemer for at kunne vurdere betydningen af forskelle mellem forskellige økosystemer indsamlet i det forannævnte studie eller fra litteraturstudier.
Kildehenvisning : www.foragroup.dk/reports/

Et tredje studie, *Det Danske biotek økosystem*, er en beskrivelse af øko-systemet for biotek i Københavns regionen, der anses for et af de stærkeste danske økosystemer. Det er forsøgt at finde årsdagen ved at interviewe centrale personer, som har været med i det meste af udviklingen.
Kildehenvisning : www.foragroup.dk/reports/

En samlet præsentation af resultater, konklusioner og anbefalinger findes på *www.foragroup.dk*

Præsentation af økosystemprojektet

Virksomheder, der fødes i stærke økosystemer, har bedre muligheder for at vokse og skabe jobs end virksomheder, der opstår i mere golde omgivelser.

Der findes talrige beskrivelser af økosystemer i succesfulde økonomiske regioner, og der er naturligvis tale om visse fælles træk, men det synes at være specielle lokale forhold, enkelte individer og tilfældigheder, der er forklaringen på, at nogle økosystemer har udviklet sig stærkere end andre. De enkelte økosystemer har således sin specielle historie og unikke særpræg.

Det har derfor været svært at identificere nogle afgørende elementer eller forhold, der nødvendigvis skal være tilstede, for at der opstår et stærkt økosystem, og det har derfor også været vanskeligt at lære af erfaringerne fra gode økosystemer.

Økosystemprojektet er et forsøg på at komme et spadestik dybere, og se om der kan gives et bud på, hvad der skal være til stede, for at der kan opstå et stærkt økosystem.

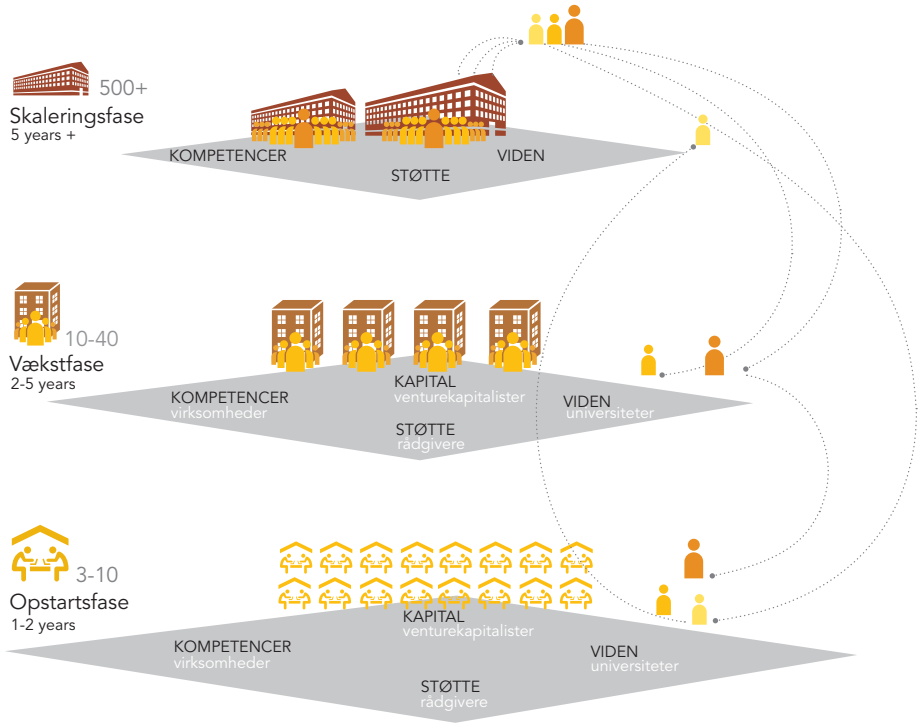
En model for økosystemer

Projektet bygger på en forenklet model for et økosystem for iværksætteri.

De afgørende elementer i økosystemet er iværksætteres adgang til viden, kompetencer, kapital og rådgivning. Det antages, at økosystemer er afgrænsede både til et geografisk område og bestemte industrier. Og det antages, at nye virksomheder over tid har brug for forskellig viden, kompetencer, kapital og rådgivning.

Det antages, at økosystemer er afgrænsede både til et geografisk område og bestemte industrier. Og det antages, at nye virksomheder over tid har brug for forskellig viden, kompetencer, kapital og rådgivning.Selvom økosystemer er afgrænsede, er de ikke isolerede, men har globale relationer og relationer på tværs af industrier. Relationerne er muligvis begrænsede for den del af økosystemet, der vedrører opstartsvirksomheder, men for de dele af økosystemet, der er afgørende for vækstvirksomheder, kan det være vigtigt med gode globale relationer.

Figur 1: Økosystemsmodellen



Betydningen af iværksætteri

Traditionelle jobfunktioner forsvinder, men nye opstår, og det sker i sær inden for højteknologisk produktion, som biotek, cleantech og velfærdsteknologi og inden for vidensintensiv service, hvor især den digitale teknologi giver nye forretningsområder og jobmuligheder.

Der opstår også mange nye job inden for kreative industrier på grund af efterspørgslen fra den hurtigt voksende middelklasse i BRIK-landene.

Konkurrencen inden for højteknologisk produktion, vidensintensiv service og kreative industrier er en konkurrence mellem virksomheder, men det er også en konkurrence mellem klynger og økosystemer om at skabe ny viden og tiltrække kompetencer og talenter.

I den konkurrencen spiller iværksættere en vigtig rolle. Iværksættere og nye virksomheder bidrager ofte med mere radikale løsninger, som skaber eksport og nye spændende jobmuligheder. Nye virksomheder er således med til at øge dynamikken i klyngen og presse de etablerede. I de velfungerede klynger, ser de etablerede virksomheder også iværksætter-virksomhederne som interessante, innovative samarbejdspartnere. Som det var tilfældet i den industrielle periode, må det i den globale vidensøkonomi ventes, at nye klynger og stærke økosystemer opstår i nogle regioner, men ikke i andre, og de skabes ikke bare af markedet, men særlige betingelser skal være tilstede for at de opstår.

En bedre forståelse af iværksætteri, innovation og økosystemer i den globale vidensøkonomi er derfor af vital betydning.

Hvad skaber stærke økosystemer?

I USA findes en håndfuld store og succesfulde iværksætterregioner, der er drivkræften i USA's økonomi, mens andre regioner halter efter.

Europa har ingen succesfulde iværksætterregioner, der tilnærmelsesvis kan måle sig med de bedste i USA.

Der findes talrige beskrivelser af fremkomsten af økosystemerne i Silicon Valley og andre succesfulde økosystemer, men det har tilsyneladende ikke været muligt at afkode DNA'et på en måde, så succesen har kunnet overføres til andre regioner.

Jeg har besøgt de fleste succesfulde iværksætterregioner og nogle af dem flere gange for at lære af deres erfaringer. Det er til at forstå, hvad de gør, og hvorfor de har succes. Det er derimod svært at forstå, hvorfor det ikke breder sig. Hvorfor er der så få steder, hvor det lykkes at klone de bedste?

I Danmark har vi også forsøgt at lære af de bedste iværksætterregioner. Rammebetingelserne for iværksættere er forbedret, og der er taget flere initiativer for at skabe et marked for risikovillig kapital til iværksættere. Det har også givet resultatet. Der starter mange nye virksomheder i Danmark, og flere får også et fodfæste på markedet, men få vokser, og realiserer deres globale potentiale. Der skabes derfor ikke nær så mange jobs i nye virksomheder, som i de mest succesrige iværksætte-rregioner.

Mange mener, at det er enkelte individer, specifikke lokale forhold og tilfældigheder, der er afgørende, og at erfaringerne fra de bedste regioner ikke kan overføres til andre regioner.

Jeg har hørt mange beretninger fra mennesker, der har været med i opbygningen af succesfulde økosystemer i USA, og det er klart, at lokale forhold og tilfældigheder spiller en stor rolle, men jeg sidder alligevel tilbage med en fornemmelse af, at der er noget, der ikke stemmer, og at det ikke bare er lokale forhold og tilfældigheder, der er hele forklaringen.

Det er velkendt, at netværk og samarbejde er vigtigt i fremtidens økonomi, og det bliver mere udbredt at personer har ledende positioner i flere virksomheder.

Direktør Ted Zoller fra Kenan-Flagler School of Business, University of North Carolina har vist, at antallet af personer, der har ledende positioner i flere virksomheder er størst og samarbejdet tættest i økonomisk stærke regioner. Ted Zoller kalder dem dealmakere, og har produceret data for antallet af dealmakere i udvalgte regioner.

Antallet af dealmakere kan være en interessant indikator for samarbejde og vidensdeling i et økosystem og antallet af dealmakere i nye virksomheder kunne være en interessant indikator for den del af økosystemer, der retter sig mod iværksættere.

FORA har derfor foranlediget, at der for udvalgte regioner blev udarbejdet data for antallet af dealmakere i unge virksomheder.

Som ventet viser tallene, at succesfulde iværksætterregioner har flest dealmakere.

Det var også slående, at selvom en region kunne have mange

dealmakere, var det ikke sikkert, at der også var mange dealmakere i unge virksomheder. F.eks. regioner, der stod stærkt i den industrielle epoke, men ikke er kendt som iværksætterregioner, har mange dealmakere, men få dealmakere i unge virksomheder.

Dealmaker tallene fra USA illustrer også, at regioner kan ligge forholdsvis tæt på hinanden og alligevel have meget forskellig tæthed af dealmakere i nye virksomheder.

Tallene gav os den ide, at vi skulle besøge nogle af de regioner, der har få dealmakere i unge virksomheder for at høre, hvordan de så på sagen? Måske kunne vi lærer noget fra de svagere regioner, som vi ikke lærte, da vi besøgte succesregionerne.

Vi begyndte turen med et besøg i Austin, Texas. Jeg var i Austin for 10 år siden, og talte dengang med flere af de personer, der havde været med til at opbygge IT-økosystemet. Det var i sin vorden for 10 år siden, men er i dag USA's tredje største IT-økosystem og på niveau med Boston. Jeg ville gerne høre, hvordan man så på de sidste 10 års udvikling.

Næste stop var RTP-regionen i North Carolina, som har IT og biotek Biotek økosystemer af nogenlunde samme størrelse som København, men en del mindre end de største økosystemer i USA.

Herefter gik turen til Denver, Colorado, hvor vi ikke forventede at finde økosystem for iværksættere. Vi besøgte også Boulder, der kun ligger 40 km fra Denver, men som alligevel anses for at være en selvstændig økonomisk region med mindre, men stærke økosystemer.

En del af rejseteamet gjorde en afstikker til Seattle, hvor der er ved at opstå et IT økosystem for iværksættere, mens en anden del sluttede i Chicago, som ifølge indikatorerne ikke skulle have et økosystem for iværksættere. Chicago blev valgt, fordi området var et af de vigtigste centre for USA's industrielle succes.

Hvad lærte vi?

Formålet med rejsen var at blive klogere på, hvorfor nogle regioner bliver stærke iværksætterregioner og andre ikke. Når vi synes at vide så meget om, hvad der skal til for at blive en god iværksætterregion, hvorfor spreder de gode erfaringer sig så ikke til andre regioner?

Det synes som om medicinen virker i nogle regioner, men ikke i andre. Hvorfor er det sådan? Er det lokale forhold og tilfældigheder eller er der et mønster, som kan gøres os lidt klogere?

Austin

Austin er hovedstaden i Texas og det finansielle centrum for olieindustrien. Austin blev hårdt ramt af oliekriserne i 1970'erne og 80'erne.

Den økonomiske nedtur skete samtidig med en voksende kommercialisering af den digitale teknologis muligheder. Austin er hjemsted for Dell Computer, der på samme tid fik succes med en ny forretningsmodel. Både den økonomiske nedtur og de store muligheder i IT var medvirkende til skabelsen af et IT økosystem i Austin.

Da jeg for ti år siden besøgte Austin var det en udbredt opfattelse, at det var tre til fire personer i nøglepositioner, der havde gjort det muligt. Ingen af dem var fra den offentlige sektor, men de havde været på det rette sted på det rette tidspunkt, og haft de nødvendige ressourcer til at gøre en forskel, hvorfor det var en unik begivenhed. Og det var de involveredes opfattelse, at erfaringerne fra Austin ikke umiddelbart kunne overføres til andre regioner. Jeg noterede dog, at den ene af de fire personer var headhuntet af et universitetet i San Diego for at medvirke i opbygningen af økosystemer i det sydlige Californien.

I dag er der kun én af de fire personer, der stadig er aktiv i regionen, og jeg var spændt på at høre, hvordan han og andre ville forklare, at succesen var fortsat, og at Austin i dag er et af de mest attraktive steder at skabe IT-virksomheder i USA.

Forklaringen var den samme som i andre succeser, nemlig at iværksættere, der havde haft succes og tjent mange penge - en del af dem fra Dell Computer - var blevet i regionen og havde skabt nye succeser, som for blev åbne virksomheder, der samarbejdede med hinanden og tjent penge.

Flere serieiværksættere begyndte at arbejde som rådgivere, business angels og venturekapitalister, der hjalp nye iværksættere og efterhånden havde man nået en kritisk masse, så udviklingen blev selvforstærkende.

Vi spurgte, hvorfor det netop var sket i Austin. Hvorfor var Austin den eneste region i USA, der på IT-området kunne måle sig med Silicon Valley og Boston? Hvorfor var de bedste nye virksomheder i Austin ikke blevet opkøbt og flyttet til Silicon Valley eller Boston, og hvorfor valgte de succesrige

iværksættere, at blive i regionen og investerer tid og ressourcer i nye virksomheder? Det skete jo stort set ikke i andre regioner!

Her kom der ingen klare svar. Der blev henvist til det gode klima og den afslappede kultur som stammede helt tilbage fra hippietiden, hvor Janes Joplin hang ud i Austin. Der var stadig mange musik events, hvor iværksættere og vigtige aktører fra økosystemet mødtes, slappede af og lavede forretninger. Nærmere kom vi det ikke.

Research Triangel Park

RTP ligger i North Carolina mellem tre universiteter, Duke University i Durham, North Carolina State University i Raleigh og University of North Carolina i Chapel Hill.

Forskerparken huser laboratorier og udviklingsafdelinger for mange af verdens førende virksomheder inden for IT og biotek. Der er 40.000 højtek arbejdere i forskerparken. At besøge forskerparken minder på mange måder om et besøg i LUND forskerpark i Sverige. Det gælder både naturen, bygningerne og kulturen.

I RTP var der også gennemført stort set de samme iværksætterinitiativer som i de nordiske lande og med nogenlunde det samme, ikke helt tilfredsstillende resultater. Der skabes mange nye virksomheder i RTP, de overlever også, men ingen eller meget få realiserer deres potentiale.

De mest lovende virksomheder bliver opkøbt og flytter ud af regionen eller iværksætterne tager til Silicon Valley, fordi chancen for succes er større. Hvis de får succes, kommer de ikke tilbage. Det blev også fremhævet, at det er svært at skaffe tilstrækkeligt med venture kapital.

På spørgsmålet om, hvorfor det ikke lykkedes lige så godt i RTP som i Austin, var svarene meget forskellige. Nogle mente, at det skyldtes den høje skat i North Carolina, hvor der er en særlig statsskat på 6 pct. Andre fremhævede de dårlige flyforbindelser, som forklaringen.

De fleste hæftede sig ved, at dem der valgte at bo i regionen, gjorde det af hensyn til familien. Det var et godt sted at skabe en god og tryg familie, men dem der prioriterede familien højt, var ikke risikovillige nok til at være iværksættere, eller de havde for små ambitioner som iværksættere.

En interessant udtalelse kom fra Amit Singh, en iværksætter med indisk baggrund, der på få år har skabt en virksomhed med 800

ansatte, heraf 50 i RTP.

Han mente, at hvis regionens to mest succesfulde IT virksomheder, SAS Insitute og RedHat, havde haft samme åbne innovative kultur og haft medarbejderaktie som mange virksomheder i Silicon Valley og Austin, havde RTP været en af USA's meget succesfulde iværksætterregioner.

Denver

I Denver, Colorado havde vi aftalt tre møder, men de to blev aflyst lige inden vi ankom, og det tredje glippede, fordi der opstod misforståelser om mødestedet, så vi fik ikke noget førstehåndsindtryk af økosystemet i Denver, men vi fik et andenhåndsindtryk, da vi kom til nabobyen Boulder. Har var opfattelsen, at der var et velfungerende økosystem i Denver for de etablerede virksomheder, men at der ikke fandtes et økosystem for iværksættere.

Boulder

Hvis man fra Denver kører 40 km nordvest rammer man foden af Rocky Mountains, og der ligger Boulder. Byen har knap 100.000 indbyggere, og der bor knap 300.000 i Boulder Metropolitan Statistical Area. På trods af den korte afstand til Denver opfattes området som en selvstændig økonomisk region. Og regionen har et af USA's prestigefyldte universiteter, Colorado State University, Boulder.

Boulder har tre stærke økosystemer inden for IT, Biotek og Naturlige Fødevarer. Historien om klyngernes og økosystemernes opståen og vækst, er den samme som i andre succesregioner.

I Boulders tilfælde udsprang det fra en stor IBM afdeling i med en åben og innovativ kultur, der udspandt Sun Microsystems. Det blev starten på en bølge af nye iværksætter, hvor universitetet spillede en meget aktiv rolle.

Den begyndende klyngedannelse og fremkomsten af et økosystem indenfor IT spredte sig til Biotek og Naturlige Fødevarer. Det er bemærkelsesværdigt, hvordan denne spredning kan iagttages gennem bestemte nøglepersoner, der fik erfaringer i IT ogsenere brugte erfaringerne til at starte virksomheder og opbygge økosystemer i de andre sektorer.

Vi så en mapping af virksomhedsdannelsen i Boulder, og det fremgik tydeligt, at universitetet og nogle få virksomheder spillede en meget aktiv rolle i fremkomsten af klyngerne og økosystemerne, mens andre virksomheder overhovedet ikke lavede spin-outs,

hverken i form af ideer eller talenter.

Det er en interessant læring fra Boulder, at det er muligt at sprede gode iværksættererfaringer fra en sektor til en anden inden for samme geografiske område.

Alle tre økosystemer i Boulder har fået kritisk masse, og i dag tiltrækker Boulder talenter, iværksættere og eksperter fra hele verden. Det er forbløffende i lyset af regionens størrelse.

Det brændende spørgsmål er igen, hvorfor det skete i netop Boulder. Hvorfor blev nogle af de nye virksomheder åbne og udspandt både ideer og talenter, og hvorfor blev de succesrige iværksættere i regionen og geninvesterede? Hvorfor tog de ikke til Silicon Valley eller en anden succesregion, hvor betingelser for succes var bedre?

I Boulders tilfælde var svaret entydigt. Det skyldtes Rocky Mountains – bjergbestigning om sommeren og skisport om vinteren. Det blev hævdet, at alle iværksætterne var dedikerede udendørs mennesker med kærlighed til naturen. Folk kom ikke til Boulder for at blive iværksættere. De kom for at dyrke udendørslivet i bjergene, og når de var der, kunne de lige så godt være med til at skabe nye virksomheder.

Erfaringerne fra Boulder kan derfor ikke overføres til andre regioner, lød den klare konklusion.

Seattle

Seattle er hjemsted for Microsoft, Starbucks og Amazone og burde have gode betingelser for at skabe stærke økosystemer for iværksættere. Både Microsoft, Starbucks og Amazone er innovative virksomheder, og de har også spillet en positiv rolle, men alligevel er der ikke opstået økosystemer i Seattle, så hurtigt og i det omfang, man kunne forestille sig.

I det sidste årti er et IT økosystem imidlertid ved at tage form. Det blev fremhævet, at især Amazone har en åben og meget innovativ kultur, som befrugter økosystemet. Endvidere er Seattle begyndt at nyde godt af den nære og forbindelse til Silicon Valley, hvor flere venturekapitalister fra Silicon Valley efterhånden var begyndt at engagere sig i Seattle, fordi der var begyndt at være tilstrækkeligt med lovende investeringsmuligheder.

I Seattle er der også stor fokus på betydningen af stærke netværk, vidensdeling og samarbejde inden for økosystemet, og interessante netværksinitiativer, der er opstået i regionen, er ved at finde fodfæste flere steder i USA.

Chicago

Jeg havde set særligt frem til besøget i Chicago. Tallene for dealmakere signalerede, at Chicago ligesom Denver og andre af USA's gamle industricentre stort set ikke har økosystemer for iværksættere.

Jeg var i Detroit for et par år siden på vej til Roos School of Business på University of Michgan i Ann Arbor få kilometer uden for Detroit. Det er stort prestigefyldt universitet, men det synes ikke at befrugte økonomien i Detroit, som var i tydelig økonomisk tilbagegang. Jeg forventede, at opleve noget af det samme i Chicago.

Der var også en betydelig bevidsthed i Chicago om, at regionen kan lide samme skæbne, som Detroit. De gamle virksomheder interesserede sig ikke for iværksættere og så dem slet ikke som en innovativ ressource, der kunne samarbejdes med. De så dem muligvis som konkurrenter, der skulle kannibaliseres.

Motorola, der har hovedkvarter i Chicago, havde slet ikke spillet den rolle for regionens IT sektor, som man har store virksomheder gøre i andre regioner.

Universiteterne i Chicago interesserede sig ikke heller for iværksættere. Der var få spin-outs og ringe netværksdannelse.

Opstod der en interessant ny virksomhed, som ikke blev overtaget af de lokale virksomheder, blev den opkøbt af andre, som flyttede den ud af regionen eller iværksætterne flyttede til regioner, hvor betingelserne var bedre.

Det blev hævdet, at politikerne ikke forstod sig på iværksætteri og de få initiativer, der var taget, var endt i fiasko.

En bedrøvelig affære, men den fyldte ikke meget i interviewene, for pessimismen blev overstrålet af en gryende optimisme.

Der er ved at opstå en klynge af nye internet virksomheder i Chicago, og området er ved at blive center for en særlig forbruger-internet-kapital.

De nye internet virksomheder er ikke særlig kapitalkrævende, og muligheden for hurtig succes er stor, fordi salget sker på nettet. Der er i de seneste år opstået en række nye virksomheder, og den største succes og lysende eksempel er Groupon, som Google havde budt 10 milliarder dollars for, men ejerne ville ikke sælge. I stedet gik de på børsen med assistance fra

et af Chicagos meget store advokatvirksomheder.

Der er forskellige vurderinger af, om den spæde succes er starten på en ny klynge og et nyt økosystem, der vil få kritisk masse og blive en drivende kraft i genskabelsen af en dynamisk økonomisk regionen.

Men det blev understreget som noget helt nyt og afgørende, at succesvirksomheder som Groupon, er blevet i regionen. Der er tale om Chicago drenge, der var blevet trætte af den gamle industri med dens lukkede ikke-innovative kultur. De nye iværksættere ønskede at blive i regionen og geninvesterer deres tid og penge i at bygge en ny industri.

Den gamle borgmester, som havde regeret i en menneskealder, var holdt op, og en ny ung borgmester er entusiastisk med i projektet. Byen har ikke mange penge, men det har de unge iværksættere, og der er store planer for den fremtidige anvendelse af de mange tomme industribygninger.

Fremtiden vil vise om det lykkes, men det er tankevækkende, at det ikke er en specifik kultur, arlige omgivelser eller andre unikke forhold i Chicago, der bliver fremhævet som afgørende, men at det tilsyneladende er ønsket om at gøre noget godt for sin føderegn, der får iværksætterne til at blive i regionen og investerer tid og ressourcer i at opbygge et stærkt økosystem.

Assessment

Det skal understreges, at vi kun besøgte nogle få regioner i USA. Vi kunne have besøgt mange andre.

I USA findes der succesrige iværksætter regioner inden for flere industrier end dette studie dækker, og jeg har andre gange haft mulighed for at besøge nogle af dem.

Først og fremmest San Francisco og Boston, men blandt andre succesrige regioner kan nævnes New York og Los Angeles, som har meget dynamiske og stærke økosystemer inden for kreative industrier. Det gælder også Portland, Oregon, hvor der omkring Nike er opstået en klynge og et økosystem inden for tøj til fritid og sport. Montreal i Canada er også et interessant eksempler på en opkommende klynge med et stærkt økosystem inden de kreative industrier som computerspil, animation og moderne cirkus.

Det er et fællestræk for alle de succesrige klynger og økosystemer for iværksættere jeg har besøgt, at nogle basale forudsætninger har været tilstede.

De generelle rammebetingelser for iværksætter er gode i USA, og det gælder alle stater og regioner. I de succesrige regioner har der også været de nødvendige ressourcer i form af viden, kompetencer og kapital.

Men gode rammebetingelser og adgang til de rigtige ressourcer er nødvendige forudsætninger, som skal være tilstede, men de er ingen garanti for succes. De forudsætninger er opfyldt mange steder i USA uden at det fører til store nye erhvervsklynger og stærke økosystemer.

Læren fra de steder, hvor det sker, som underbygges af erfaringerne fra de steder, hvor det ikke sker, er, at succesen kommer, når etablerede virksomheder er åbne, innovative og tager del i opbygningen af et økosystem samtidig med at succesrige iværksættere bliver i regionen og geninvesterer tid og ressourcer i at skabe nye virksomheder.

Det er kombinationen af serieiværksættere og åbne, innovative etablerede virksomheder, der udløser successen. Den konstatering er i grunden ikke så ny. Det er også historien fra klyngernes og økosystemernes opståen i sin tid i Boston og Silicon Valley og senere i Austin, San Diego og Boulder. Men måske fremstår forklaringen tydeligere, når den bliver bekræftet i de regioner, hvor det ikke er lykkedes at skabe stærke klynger og økosystemer, selvom de grundlæggende forudsætninger er tilstede.

Erkendelsen rejste det brændende spørgsmål: Hvorfor opstår der en kombinationen af åbne, innovative virksomheder og serieiværksættere i nogle regioner og ikke i andre?

Umiddelbart kan det synes som om specifikke lokale forhold, enkeltindivider og tilfældigheder er den afgørende årsag til, at det sker i nogle regioner og ikke i andre, hvorfor det er svært at bruge erfaringerne fra de succesrige regioner.

De regioner vi besøgte, var imidlertid så forskellige, og de unikke forhold, der blev fremhævet som forklaringen på succes, var også så forskellige, at det forekommer nærliggende, at næsten alle regioner har unikke forhold, der kunne gøre dem attraktive, hvorfor unikke lokale forhold næppe kan være forklaringen på succes eller fiasko. Tilbage står tilfældigheder, men det ville være en fattig konklusion.

Jeg synes, at en lige så god hypotese kan være, at alle regioner har muligheden for at blive gode iværksætterregioner med gode økosystemer, men at det

kræver en bestemt indsats.

De basale forudsætninger er på plads i form af gode rammebetingelser for værksætteri og de nødvendige ressourcer i form af viden, kompetencer og kapital. Det er nødvendige forudsætninger, men det udløser ikke succesen.

Det kræver, at en enkelt eller nogle få etablerede virksomheder ser en interesse i at være med til at opbygge en klynge, og at succesfulde iværksættere bliver i regionen og geninvesterer tid og ressourcer i økosystemet. Sker det kun ved tilfældigheder, eller kan det ske gennem bevidste handlinger, som kan planlægges og implementeres?

Kapitel 1. Indledning

Hvorfor er der ikke flere danske iværksættere, som realiserer deres globale markedspotentiale og bliver store globale spillere som Google, Skype og Facebook?

Er der noget som mangler i det danske økosystem for skalering af unge virksomheder?

Det er der noget som kan tyde på. Nordic Entrepreneurship Monitor viste i 2010, at mens kun under 2 pct. af virksomheder med 250-500 ansatte er yngre end 10 år i Danmark, så er dette tal 20 pct. i USA.

Måske fungerer det økosystem, der omgiver vækstvirksomheder i Danmark ikke optimalt. Vi spurgte os selv om vi mon har de ressourcer det kræver at skabe store konkurrencedygtige globale unge virksomheder?

Vi kendte ikke svaret. Men vi mente, at der måtte være noget vi endnu ikke havde forstået og derfor manglede i vores arbejde med vækstvirksomheder i Danmark.

Så fik vi kontakt til Ted Zoller, en amerikansk professor. på besøg. Han havde data for 'dealmakers' fordelt på stater i USA. Dealmakers er private personer, der er aktive i flere unge virksomheder på én gang, enten i ledelsen eller i bestyrelsen. Ved at sammenligne tætheden af dealmakers kom der et interessant billede frem. Nogle stater havde flere af disse kompetencepersoner end andre, og det var samtidig de stater vi alle sammen kendte som de bedste iværksætterregioner som Silicon Valley og Boston.

For at kunne sammenligne Danmarks dealmaker præstationer med Silicon Valley og andre gode steder inkluderede Ted Zoller Danmark i sine data. Resultatet bekræftede det som vi frygtede. Danmark havde langt færre dealmakers end de bedste og næstbedste regioner. Vi rangerede i det lavere midterfelt.

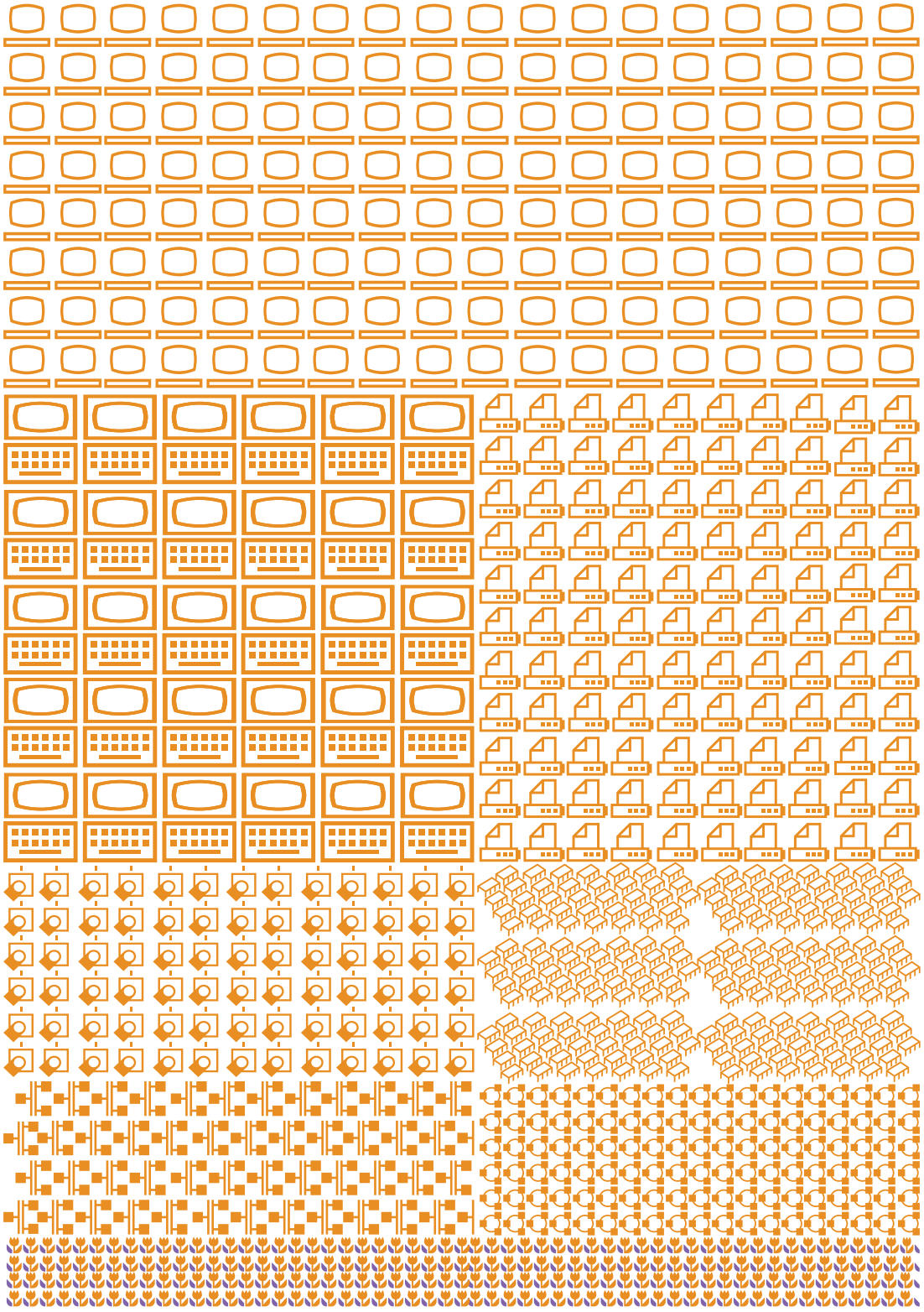
Vi har mange gange besøgt de steder, som klarede sig bedst i forhold til dealmakers. Så vi fik den ide, at vi skulle besøge nogle af de steder, der tilsyneladende klarede sig lige så ringe som Danmark. På den måde forventede vi at kunne bringe nogle nye erfaringer med hjem til den danske udvikling.

Denne rejsebeskrivelse handler om hvordan vi tror vi fandt svaret på en rundrejse i økosystemer i USA.

Vi valgte at besøge Austin fordi vi vidste, at de i Austin havde arbejdet på at udvikle et økosystem over en længere årrække (nogle af os havde besøgt Austin tidligere). Tallene viste da også, at de måske havde fået noget ud af det. Research Triangle Park valgte vi at besøge fordi det lignede meget Danmark i forhold til dealmakers og andre indikatorer, som vi sammenlignede med fx venture kapital og patenter. Det ville være interessant at se hvorfor de endnu ikke havde løst gåden i forhold til økosystemet. Boulder ville vi besøge fordi de evnede at tiltrække en del venture kapital. Det måtte alt andet lige betyde, at der foregik noget interessant i forhold til unge vækstvirksomheder i Boulder. Seattle besøgte vi fordi vi havde hørt, at der var ved at ske en masse interessant der i forhold til iværksætteri. Chicago var vores sidste stop på turen og kom med i vores undersøgelse fordi de rangerede lavest på stort set alle indikatorer. Som det sidste ville vi besøge et sted, hvor der tilsyneladende intet skete.

I alle økosystemerne spurgte vi de samme spørgsmål tre spørgsmål.

1. Er I enige i vores model for økosystemer.
2. Beskriv stærke og svage sider i jeres økosystem.
3. Passer dealmaker tallene? Giver de en brugbar ranking af de amerikanske økosystemer?



Kapitel 2. Austin

- Økosystemer består af venture kapital, rådgivere, universiteter og etablerede virksomheder.
- Vores model blev også bekræftet på resten af turen og det gentages derfor ikke i det følgende.[1]
- Økosystemer er afgrænsede geografiske regionale områder. Den lille geografiske afstand mellem virksomheder og økosystemets ressourcer betyder meget for samarbejdet i økosystemet.
- Økosystemer er sektor specifikke. En region kan have økosystemer for forskellige sektorer af ulige styrker. Fx har Austin et stærkt økosystem for IT, men svagere økosystemer indenfor andre sektorer. Samtidig kan der være spill-over effekter mellem økosystemer indenfor forskellige sektorer.
- Skabelsen af vindervirksomheder som fx Dell Computers synes at være væsentlige for udviklingen af økosystemet i Austin.
- 'Dealmakers' som indikator for et økosystem blev modtaget positivt. Det blev foreslået at lave en økosystems-indeks ligesom at netværkspersoner i økosystemet som "supernodes" kunne også være en god indikator - omend sværere at måle.

[1] Carl Schramm et al. "Good Capitalism and Bad Capitalism", 2007.

Vores første besøg var i økosystemet i Austin, Texas.

I Austin talte vi med *Morgan Flager* fra venture selskabet Silverton Partners.

Han beskrev Austin som et stærkt økosystem der inden for IT rangerede lige efter Silicon Vally og Boston.

Som noget af det første blev vi i samtalen med Morgan meget opmærksomme på, at økosystemer er regionalt forankrede systemer med netværk og forbindelser til økosystemer i andre regioner og lande. Ifølge Morgan har økosystemet to dimensioner - det lokale og det globale. Det lokale økosystem bidrager med hovedparten af ressourcerne (herunder kapital) i virksomhedernes tidlige udviklingsfaser, mens det globale økosystem bidrager med nøglepersoner og ekspansionskapital, når virksomheden skal skalere. Hvilke ressourcer de præcist bidrager med er forskelligt på tværs af teknologiområder.

Evnen til at tiltrække ressourcer fra andre økosystemer varierer og afhænger af det lokale økosystems styrke. Der er stor mobilitet på tværs af USA og de stærke økosystemer kan i høj grad tiltrække kompetencer fra andre økosystemer. Morgan fremhæver, at det er forholdsvis nemt at rekruttere nøglepersoner i Austin – både lokalt og globalt – når virksomheden klarer sig godt. Fx kan ingeniører og salgspersonale rekrutteres direkte i Austin – mens erfarne marketingskompetencer hentes fra økosystemer i andre regioner. Den generelle fordeling mellem det lokale og det nationale økosystems betydning eller arbejdsdeling vurderes at være 80/20.

Den næste person vi talte med var *John Butler*, direktør ved IC² Instituttet. IC²Instituttet er en multidisciplinær tænketank og forskningsenhed, der arbejder indenfor iværksætteri og innovation i Texas.

Instituttet har bl.a. udviklet en række erhvervsfremmende initiativer såsom en teknologisk inkubator i Austin, som internationalt har fået meget opmærksomhed.

John beskrev Austin som et stærkt økosystem, der rangerede lige efter Silicon Vally og Boston. Igennem samtalen med John begyndte vi at forstå, hvor vigtige "tidligere vindere" er for et økosystem. Hans pointe var økosystemer skabes af "early winners". Det handler om at skabe en kritisk masse af økosystemets operatører,, så kommer der nogle tidlige virksomhedssucceser og efterfølgende udvikles et stærkt økosystem.

Han tilføjede, at tilstedeværelsen af en stor etableret industri kan hæmme fremvæksten af nye vækstvirksomheder, idet de suger kapital og kompetencer ud af økosystemet.

Man kan ikke overtale økosystemets operatører til at komme til et økosystem, men tiltrække dem ved at vise, at der kan skabes værdi i det lokale økosystem, jf. de tidligere vinder virksomheder.

"You can't persuade them – you have to show them".

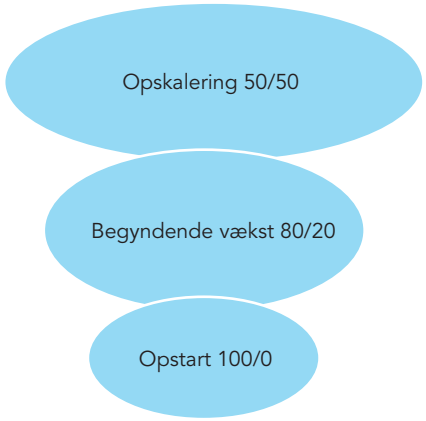
Men værdien i økosystemet vokser kun hvis vindervirksomhederne har den rette indstilling og åbne kultur, som medvirker til skabe spillovers i det lokale miljø. I de mest succesfulde økosystemer har vindervirksomheder spillet en meget central rolle i opbygningen af økosystemet. Det har de gjort ved at påtage sig en meget aktiv involvering i det lokale økosystem og investere deres værdi, kompetencer og tid tilbage i økosystemet efter de har skabt en succes lokalt.

I Austin blev Dell Computers en stor global succes, som alle kender verden over. Der blev skabt en masse værdi. Den værdiskabelse som har fundet sted i Dell Computeres er blevet fordelt ud på flere medarbejdere i kraft af medarbejderaktier og har sikret, at der ikke bare er skabt én millionær, men rigtig mange rige mennesker.

Værdierne blev reinvesteret af iværksætterne og medarbejderne i Dell Computers tilbage i det lokale økosystem i Austin enten ved at investerer i nye virksomheder, være mentorer for virksomhederne, eller motivere til at der skabes spin-outs ud af deres vindervirksomhed eller ved selv at starte helt nye succesfulde virksomheder. Derfra udviklede økosystemet i Austin sig. Grunden til at de vælger at betale tilbage til økosystemet er dels ud fra en betragtning om at tjene penge, men de synes også, at det er sjovt at hjælpe med at udvikle nye virksomheder, ligesom de måske også gerne vil gøre en forskel for det lokale samfund.

John påpegede, at økosystemet ikke alene kan forklares ud fra dealmakers, men snarere består af mange elementer, herunder IPR advokater, regionens andel af immigranter, patenter, venture kapital mm. Han foreslog, at vi udarbejdede et økosystemsindeks for at gøre vores benchmark mere dækkende.

Boks 1 Arbejdsdeling mellem det lokale og globale økosystem



Der bør sondres mellem økosystemer, der er lokalt forankret og globale økosystemer, hvor man i højere grad konkurrerer med andre økosystemer om ressourcer og operatørnes kompetencer mm. Betydningen af det globale økosystem stiger med virksomhedernes vækst.

Betydningen af det lokale økosystem varierer for de enkelte økosystemer afhængig af virksomhedernes stadier (opstart, begyndende vækst og opskalering). I begyndelsen af virksomhedernes opstart er det lokale økosystem tilstrækkeligt for virksomheder, dvs. adgang til lokale ressourcer og investorer. Virksomhederne har brug for investorer, der kan hjælpe dem i det daglige og virksomhedens medarbejdere kan rekrutteres lokalt. I de lokale økosystemer tilvejebringer lokale investorer som udgangspunkt den første runde af kapital til virksomhederne. Det skyldes behovet for at være geografisk tætte på deres portefølje virksomheder. De lokale økosystemer har også typisk de medarbejdere, som ansættes i virksomhederne.

Når virksomhederne begynder at vokse har de i stigende grad brug for ressourcer udenfor det lokale, dvs. ressourcer fx management teams fra andre stærke økosystemer. Når virksomhedernes vækst virkelig tager fart, så er det i langt højere grad ressourcer fra andre økosystemer (det globale økosystem), som er afgørende for virksomhedens succes. Da har virksomheden brug for erfarne CEO, CFOs og kompetencepersoner og bestyrelsesmedlemmer med internationale netværk og markedskendskab. Disse personer findes ikke altid lokalt. Endelig har virksomheden brug for investorer, der kan investerer større beløb og tilføre virksomheden et større globalt netværk. På den måde spiller netværk og samarbejder med ressourcer i andre økosystemer en langt større rolle, når den nye virksomhed når en vis størrelse.

Evnen til at tiltrække, netværke og samarbejde med ressourcer fra andre økosystemer er derfor væsentligt i udviklingen af de enkelte økosystemer – og især i udviklingen af økosystemet for opskalering.

De lokale økosystemer konkurrerer i høj grad om at tiltrække de stærkeste ressourcer udefra og et stærkt lokalt økosystem er en forudsætning for, at de lokale virksomheder kan tiltrække aktører fra nationale eller globale økosystemer til området. Stærke økosystemer fx Austin (og Boston) er magneter for nogle af de bedste virksomheder fra mindre stærke økosystemer. Det kan være en fordel, at lokale iværksættere rejser til andre og mere stærke økosystemer, hvis de vender tilbage med udvidet netværk, erfaring og ressourcer og ikke mindst viljen til at udvikle det lokale økosystem yderligere.

Herefter talte vi med *Kevin Koym* fra det privat-drevet accelerationsprogram Tech Ranch. Han havde startet adskillige virksomheder. Han har boet i 9 forskellige byer og kendte styrken og karakteren i mange forskellige økosystemer rundt om i USA og andre lande. Han beskrev økosystemet i Austin som stærkt og karakteriseret af en særlig åben kultur. I Austin er økosystemet drevet af en kultur som de selv beskriver som 'cool'. Coolness faktoren er høj i Austin. Der er en meget åben og tolerant kultur i Austin, som stammer helt tilbage fra hippie tiden, hvor bl.a. Janes Joplin var med til at præge musikkulturen. De tiltrækker økosystemsaktører fra andre steder, der gerne vil bo i varme og afslappede omgivelser.

Styrken ved iværksætterkulturen i Austin er, at iværksætterne gerne samarbejder og hjælper hinanden på trods af, at der er potentielle konkurrenter.

Kevins pointe var også, at økosystemer handler meget om netværk og personer, der kan forbinde operatørerne i økosystemet. Han var enig i at dealmakers kan bruges som indikator. Men i virkeligheden burde man finde data, der dækker endnu bredere. Han foreslog at måle "supernodes", dvs, personer, der evner at forbinde de rigtige mennesker med hinanden. De er måske med i bestyrelser, men ikke nødvendigvist. Tesen var at stærke økosystemer har et højt antal af disse 'usynlige' mennesker.

Den sidste operatør vi talte med i Austin var *Josh Baer* fra et privat-drevet accelerationsprogram Capital Factory. Om økosystemet i Austin fortalte han, at det er et stærkt økosystem – og det vokser stadigvæk. Der er mange store virksomheder der har skabt succeser i Austin fx Dell Computers.

Det har skabt mange millionærer. Der er lave ansættelsesomkostninger. Økosystemet i Austin har en kritisk masse af økosystemets operatører. Der er et stærkt support system omkring de unge vækstvirksomheder. Der er mange service providers. Der er tilstrækkeligt med netværksaktiviteter fx South by South West konferencen, som er en stor regional konference, der samler mange af økosystemets aktører. Austin har også en stor musik scene og er meget kreative på det område. Desuden afholdes der årligt Austin Music Shows (Austin City Limited), som også samler alle de centrale aktører i Austin.

Disse store events fungerer som netværks-arrangementer, mødesteder og brobyggere for øko-

Boks 2: Lysten til at betale tilbage til økosystemet

Gode økosystemer understøtter udviklingen af 'blockbuster-virksomheder', dvs. unge succesfulde virksomheder, der oplever en markant vækst i enten omsætning eller beskæftigelse. De succesfulde iværksættere involverer sig ved at reinvestere deres erfaring, viden og profit tilbage i det lokale økosystem. De bidrager til vækst i nye vækstvirksomheder enten ved at være mentorer, investorer eller ved selv at etablere nye virksomheder igen.

Der er to forudsætninger som skal være til stede for, at en blockbuster virksomhed kan investere tilbage til det lokale økosystem. For det første forudsættes det, at de personer der er med i en global succes – måske efter et par fiaskoer – har lært en masse, som de er villige til at lære videre til andre håbefulde vækstvirksomheder enten som serieiværksættere, business angels, mentorer og investorer. Dernæst er det nødvendigt, at de også har tjent en masse penge, som de er villige til at risikere ved at investere i nye lokale virksomheder. Værdiskabelsen kan også være fordelt ud på flere mennesker i kraft af medarbejderaktier. Det betyder, at der ikke bare er skabt én millionær, men rigtig mange rige mennesker i det lokale økosystem og dermed øget sandsynlighed for at der reinvesteres lokalt. På den måde skabes der en positiv cirkel, som – hvis alle de andre elementer i modellen har et vist niveau – resulterer i et stærkt økosystem.

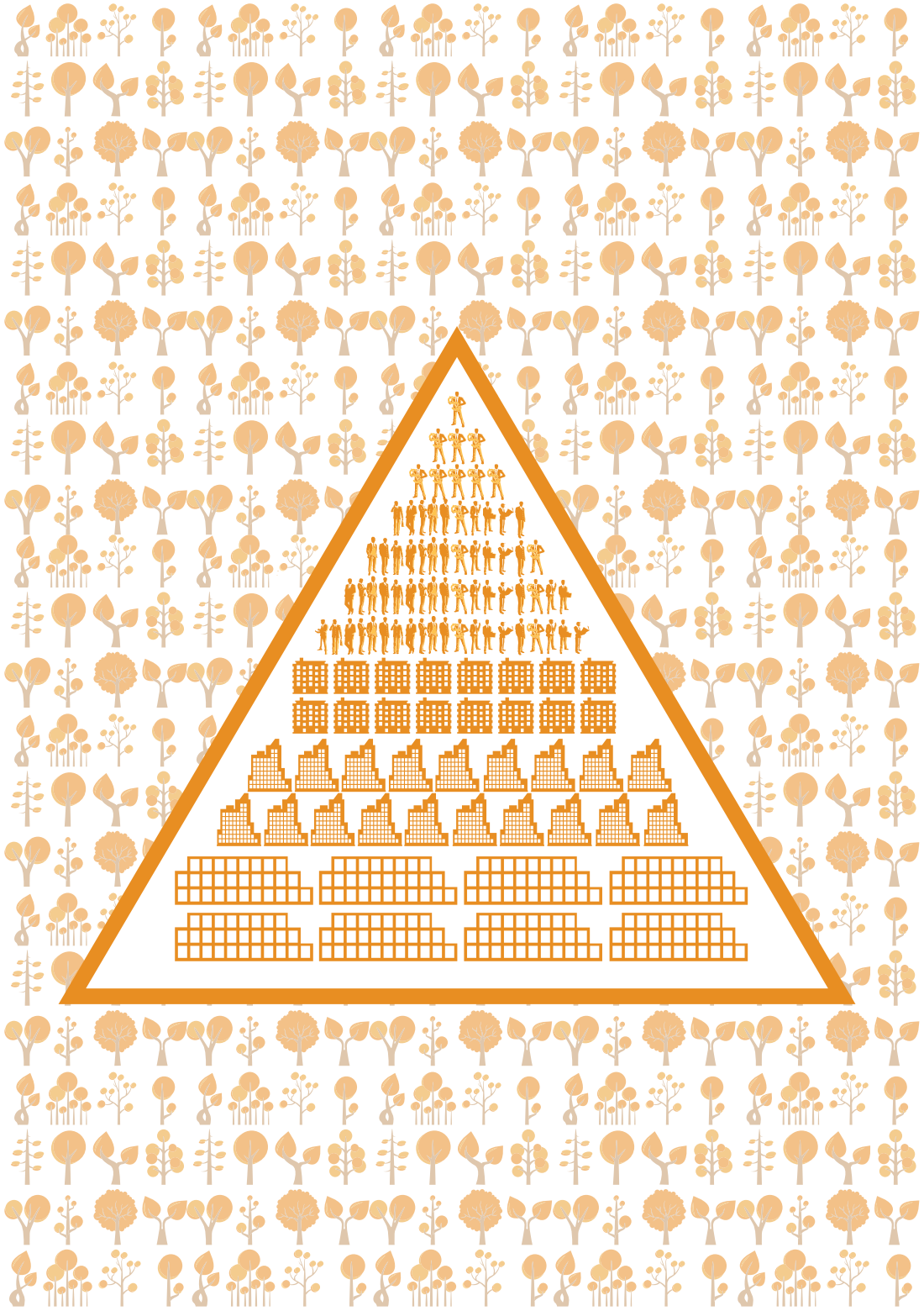
Det vi oplevede i Austin var, at rester fra den lokale "hippiekultur" særligt kendetegnet ved Janet Joplins begyndende musikkarriere og tilbagevendende koncerter i Austin i 1960'erne blandet med gode forretningsfolk har resulteret i en særlig Austin kultur, der får mange iværksættere til at blive i regionen med ønsket om at betale noget af det som de havde tjent tilbage til det lokale økosystem.

systemet operatører ligesom kaffebarer i Palo Alto. Der er også en stor andel af tidlige stadier venture finansiering og et godt business angel investeringsniveau. Som udtryk for styrken fortalte Josh, at mange venture kapitalister udenfor Austin gerne vil investerer i virksomheder i Austin og har oprettet kontor til Austin.

Det handler om at skabe en cyklus ved at skabe nogle få, men store succeser og kritisk masse af "early wins", som kan blive til rollemodeller i økosystemet. Det har stor betydning for et økosystem, at der er mange serie-iværksættere, som er aktive i økosystemet. Enten ved at starte mange virksomheder eller ved at være aktive i økosystemet som investorer, mentorer og service providers. Serieiværksætterne er synes at være limen i Austin og nok den mest vigtige aktør i økosystemet.

I vækstprogrammet CapitalFactory var der omkring 30 mentorer tilknyttet, som alle havde været succesfulde iværksættere flere gange.

Serieiværksætterne er enten lokale serieiværksættere eller proaktivt hentet ind fra andre stærke økosystemer. Nogle af dem havde Josh inviteret til Austin fra andre økosystemer som Silicon Valley. De succesfulde iværksættere udvikler sig til at blive business angels, starter venture fonde eller vækstprogrammer. Med store succeser vil folk gerne give noget tilbage til samfundet og bliver investor eller mentor.



Kapitel 3.
Research Triangle Park

- Økosystemer hvor de store etablerede virksomheder har en lukket kultur fremstår svagere. Det skyldes, at virksomhederne opsluger og holder på talentmassen. De opfordrer ikke nødvendigvis deres medarbejdere til at blive iværksættere, skabe nye virksomheder og indgå i erhvervssamarbejder. Det reducerer sandsynligheden for at talentmassen spredes til det øvrige økosystem.
- Der var udviklet vindervirksomheder i økosystemet fx SAS Institute og RedHat.
- Men vi genså ikke tendensen med at vindervirksomhederne investerede tilbage i økosystemet i RTP.
- Manglen på kompetencer og erfaringer skyldes få eller ingen succesfulde serieiværksættere i RTP.
- RTP ranker ikke højt når de sammenligner med andre økosystemer i USA. Men økosystemer er sektorspecifikke - og i RTP er Life Science og bioteknologi det mest udviklede økosystem.

I RTP mødtes vi med direktøren for udviklingsparken Research Triangle Park (RTP) *Tina Valdecanas*. RTP er udviklingspark for over 170 virksomheder, hovedsageligt større, multinationale spillere og forskningsinstitutter. Hun fortalte, at RTP længe har haft en stærk kultur for etablerede virksomheder særligt inden for pharma, bioteknologi og IT. Etablerede virksomheder som fx CISCO, IBM, BASF, GlaxoSmithKline har været stærkt repræsenteret i regionen i mange år.

I RTP er manglen på kritisk masse af økosystemets operatører en udfordring. Der mangler særligt investorer og service providers. RTP økosystemet er karakteriseret ved mange etablerede virksomheder og meget forskning fra universiteterne. Men de etablerede virksomheder har tendens til at opkøbe de nye unge virksomheder og universiteterne har ikke haft tilstrækkeligt fokus på entrepreneurship og nye forskningsbaserede virksomheder. Regionen har ikke haft succes med at skabe mange unge vækst-virksomheder. Indenfor de seneste år har de øget fokus på iværksætteri markant. De skal fremadrettet arbejde mere strategisk for at øge betydningen af iværksætteri og spin-outs fra universiteterne i udviklingsparken og regionen.

Økosystemet er udviklet omkring forskningstunge etablerede virk-somheder. Medarbejderne i virksomhederne kommer til RTP for netop at arbejde for dem. De etablerede virksomheder opsluger en stor del af økosystemets menneskelige ressourcer til deres forskningsafdelinger, men medvirker ikke til at skabe en åben kultur omkring iværksætteri.

Sammenlignet med andre økosystemer beskrev Tina økosystemet som relativt godt efter Silicon Valley, Boston, Seattle og Austin. Samtidig betyder repræsentationen af de mange biotek virksomheder samt 12 universiteternes forskning indenfor biotek, at regionen har klare styrker i det felt.

Den næste person vi talte med var iværksætteren Perry Genova fra medico device virksomheden Onoscope. Han understregede, at RTP havde et godt økosystem inden for bioteknologi. Men ikke andre sektorer. En stor udfordring for økosystemet i RTP er manglen på kvalificeret management teams og kritisk masse af CEO i RTP, hvilket skyldes manglen på succesfulde iværksættere.

Vi hørte igen, at økosystemet er domineret af etablerede virksomheder og forskningsen-heder, der ikke er åbne overfor samarbejde med iværksætterne. Der mangler kritisk masse af økosystemets ressourcer i RTP. Det har en betydning for potentielle iværksættere. Det betyder, at det er svært at tiltrække yderligere ressourcer fra andre økosystemer. Iværksættere, ledere og stærke management teams fra andre økosystemer forbinder en flytning til RTP med for stor risiko. Det skyldes, at hvis deres virksomhed ikke lykkedes, så er der ikke tilstrækkeligt med alternative iværksættermuligheder tilstede lokalt i RTP. Han fortalte, at RTP er kendetegnet som et økosystem, der tiltrækker folk, der primært vælger RTP som et sted at bo med deres familier. Det betyder, at økosystemet befolkes med tilflyttere med højere risiko aversion og generelt mindre erfaring som iværksættere og lyst til at kaste sig ud i risikofyldte nye projekter. Miljøet er familieorienteret og drevet af/tiltrækker familieorienterede mennesker udefra. Resultatet er mindre dynamik og mobilitet i økosystemet. Desuden mangler der også venture kapital. Mange af de fonde, som er fysisk til stede i RTP investerer størstedelen af deres kapital i virksomheder uden for RTP regionen.

Så mødtes vi med *Dave Rizzo* fra Idea Fund, som er en $40 mio. venture kapital fond, der understøtter udviklingen af innovation og iværksætteri i RTP og sydøst USA. De havde også en slags inkubator placeret fysisk under jorden. Idea Fund yder mentorship og finansiering til nye virksomheder over en periode af 6-12 måneder. Derudover havde de et 12-14 ugers vækstprogram, som afsluttes med en demonstrationsdag.

Han placerede RTP økosystemet femte efter de kendte økosystemer i USA. Han beskrev udfordringen for RTP som et spørgsmål om at få serieiværksætterne til at blive i regionen og skabe netværk for CEOs og dealmakers. Grunden til at de ikke bliver lokalt skyldes ifølge Dave den høje skat. Han mente desuden, at manglen på direkte fly mellem RTP og de stærke økosystemer forklarer en del af udfordringen.

Joan Sieffert Rose direktør for Council for Entrepreneurship Development understregede, at økosystemet er sektor specifikt i RTP indenfor life science og biotek.

En af de store svagheder er, at der er for mange opstartsvirksomheder, der forbliver små. Det skyldes ganske simpelt manglen på serieiværksættere. Regionen kan ikke tilbyde tilstrækkeligt med spændende alternative jobmuligheder, hvis en iværksætterdrøm ikke lykkes.

Derfor bliver folk væk – og særligt folk med iværksætter erfaring og ambition. Joan arbejder meget for at invitere erfarne serieiværksættere tilbage til regionen, når først de har været ude i andre økosystemer og få erfaring. Om dealmaker data mente Joan, at de dækkede en del af økosystemet, og hun understregede vigtigheden af at betragte sektorspecifikke data for økosystemer.

Vi talte med *Michael Goodman* fra Blackwell St. Management, som er en fond etableret af American Tobacco i nogle af deres gamle fabrikshaller (der var i øvrigt en række af de andre vi talte med i RTP også lokaliseret). Blackwell St. Management arbejder på "community building" herunder fremme af iværksætteri lokalt. Den største mangel i RTP økosystemet er unge vækstvirksomheder.

Han kaldte dem "early wins". Dertil kommer, at venture kapital er mangelfuld, særligt i de lidt senere faser. Det vil sige, når virksomhederne skal til hente det meste 13 kapital udefra. De lokale investorer investerer hellere i Silicon Valley, og sælger deres lokale RTP investeringer til Silicon Valley investorer, hvor iværksætterne så flytter med til Silicon Valley. De forsøger at bryde den onde cirkel ved at få opmærksomhed fra andre økosystemer og tiltrække ressourcer derfra.

Fx laver de netværksevents, hvor de inviterer operatører fra andre økosystemer.

Neil Bagchi, advokat og rådgiver for iværksættere fortalte om udviklingen af den lokale rådgiverkultur. For 5 år siden var der ikke en særlig stærk kultur blandt advokater, der forstod at arbejde med unge iværksættervirksomheder. Det har ændret sig.

Neil har været en forgangsmand på området. I dag er der cirka 5-10 advokater, der arbejder med iværksættere og det dækker markedet.

Han fortalte om forretnings-modellerne, som er i brug blandt rådgivere. Enten leverer de services gratis, til lavere priser eller mod at modtage aktier i opstartsvirksomheden.

Rådgivere kommer automatisk der hvor der er penge at tjene. Udfordringen er at de få unge succesfulde virksomheder der er i RTP, opkøbes af investorer i Silicon Valley. De flytter management teamet og medarbejderne til Silicon Valley. Det betyder, at erfaringer ikke opbygges lokalt og økosystemet er ikke stærkt nok til at de vælger at vende tilbage.

Undtagen hvis de skal etablere familie, købe hus og har skruet ned for iværksætteraktiviteterne. I RTP er der ikke en tradition for de etablerede virksomheder til at samarbejde med de unge virksomheder. Som resultat mangler der en kritisk masse af "early wins". Det handler om at skabe dem og få dem til at blive lokalt for derigennem at bryde den dårlige cirkel i RTP. Han bekræftede dealmaker rankingen af økosystemer.

Vi talte med *Mitch Mumma* og *John Glushik* fra venture fonden Inter South Partners. Det vanskeligste er at få stærke senior management teams til regionen. Igen hørte vi, at der mangler flere "big wins"/vindervirksomheder i RTP. Han forklarede, at i den globale software vindervirksomhed SAS Institute blev der kun skabt èn eller to velhavende personer, nemlig de oprindelige grundlæggere. Gevinsterne blev ikke fordelt mellem virksomhedens ansatte gennem medarbejderaktier. SAS Institute beskrives som en lukket ikkeinnovativ virksomhed, hvor ejerne har snuppet' hele kagen. De er blevet de rigeste i North Carolina, men holder sig for sig selv og har tilsyneladende ikke givet meget tilbage til regionen. Der er ingen medarbejdere, der har tjent mange penge fra deres succes og der er ingen spin-offs. Dette er ikke godt for udviklingen af det lokale økosystem.

Amit Singh er en succesfuld iværksætter fra Indien, der hjælper mindre virksomheder med at outsource til Indien. Han har skabt en stor ung virksomhed der i 2011 havde 800 ansatte, hvoraf 50 medarbejdere er placeret i RTP, 400 i andre stater i USA og 350 i Indien. De har haft en årlig vækstrate på 80-90 pct. de seneste år.

Amit fortalte også historien om regionens to mest succesfulde virksomheder: RedHat og SAS Institute. RedHat er en software virksomhed, der byggede Linux platformen. Den blev etableret i 1993 og har 30-40.000 ansatte globalt, hvoraf nogle tusinde er lokaliseret i virksomhedens hovedsæde i RTP. RedHat beskrives som mindre lukket i forhold til SAS Institute, men heller ikke fra RedHat er der udsprunget millionærer, serieiværksættere eller spin-outs på trods af deres succes. Det kan måske nås endnu. Det blev sagt, at hvis SAS Institute og/eller RedHat havde haft samme innovative kultur og medarbejderaktier som virksomheder i Silicon Valley, Austin og Seattle kunne RTP have været en af USA's meget succesfulde iværksætterregioner. Han nævnte

også, at iværksættervirksomheden Groupon er ved at ændre økosystemet i Chicago.

Vi talte dernæst med *Jon Fjeld*, som er tidligere direktør ved Centre of Entrerpeneurship and Innovation på Duke Buisness School. Som alle de andre fortalte Jon om, at regionen har en stor udfordring med at skabe nogle blockbustervirksomheder 14 og at ambitionsni veauet i RTP ikke kan sammenligne med de andre førende økosystemer. Folk vælger RTP som et sted at bo snarere end et sted at etablere virksomhed og det smitter af på kulturen. Som andre beskriver Jon også SAS Institute som en virksomhed, hvor kun ejeren tjente mange penge. Hvad kan man gøre for at skabe succeser? Programmer kan kun gøre en lille del. Der skal 1-2 blockbuster virksomheder til.

Man skal gøre det attraktivt for kompetente iværksættere at komme til regionen ligesom Austin og Silicon Valley.

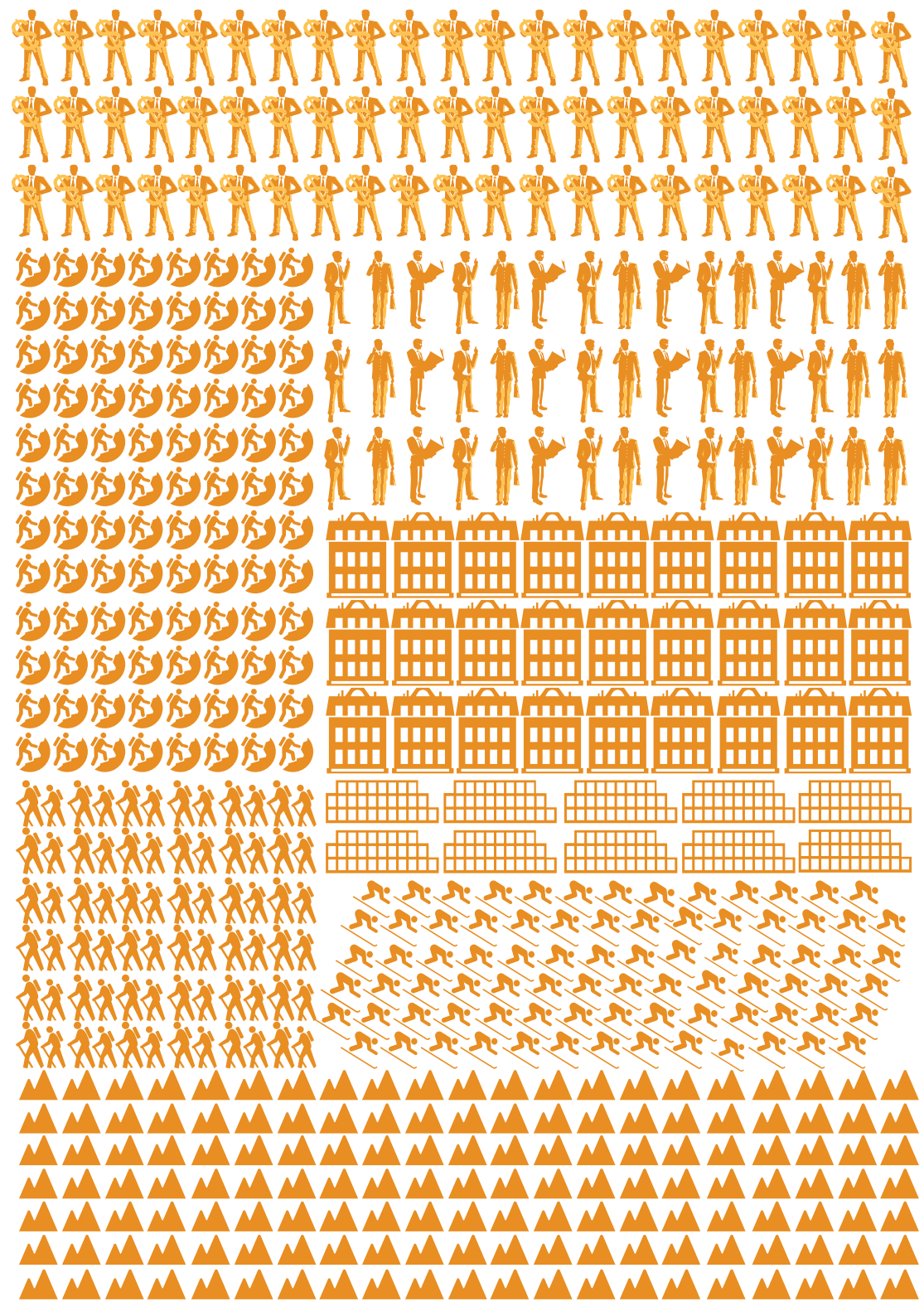
Vi talte med Tom Miller fra Garage Facilities, et iværksættermiljø på University of North Carolina (UNC) rettet mod at give de studerende et sted at mødes som opstartsvirksomheder. I RTP er der stor forskel på iværksætterne. Som hovedregel absorberes de af større virksomheder og meget få har vækst ambitioner. UNC skaber 5-6 spin-outs om året og det er deres ambition at fordoble dette antal. Han sagde, at serieiværksættere skal føjes til vores økosystemsmodel.

Boks 3: Lokale flagskibe bidrager ikke automatisk til stærke økosystemer

Alle de lokale økosystemer vi havde besøgt indtil videre havde skabt nogle globale vindervirksomheder. I Austin var Dell Computers økosystemets flagskib. I RTP havde SAS Institute og RedHat været regionens to store globale succeser. Men vores indtryk var ikke. at de lokale successer havde medført en styrkelse af økosystemet i RTP som tilfældet var i Austin.

I RTP havde SAS Institute og RedHat været lukkede virksomheder, der ikke samarbejdede med det omkringliggende økosystem eller havde delt deres succes regionalt ved at reinvestere tilbage til det lokale økosystem i RTP.

Det tyder på, at tilstedeværelsen af succesfulde virksomheder er en nødvendig, men slet ikke tilstrækkelig betingelse for et stærkt økosystem. De globale succesvirksomheder, som skabes i økosystemerne bidrager nemlig ikke automatisk til udviklingen af stærke økosystemer. For at skabe et stærkt sammenhængende økosystem kræves mere end den blotte tilstedeværelse af succesfulde virksomheder.



Kapitel 4. Boulder

- Succeser fra ét økosystem indenfor en sektor kan sprede sig og medvirke til at skabe et stærkt økosystem indenfor andre sektorer i samme region
- Serieiværksættere er helt centrale og det handler om at få dem motiveret og bragt i spil i økosystemet
- Lokal patriotisme og kultur (fx en regions bjergkultur) er væsentlig for at serieiværksættere og stærke management teams tiltrækkes til en region og senere vælger at blive
- Dealmaker densiteten var langt bedre mål and det egentlige antal af dealmakers

I Boulder mødtes vi med Kyle Lefkoff, som er general partner i ventureselskabet BoulderVentures. Han har også en række investeringssamarbejder med institutionelle investorer i Danmark.

Betydningen af en åben kultur både i etablerede virksomheder og universiteterne i økosystemet kom virkelig til udtryk i Boulder. Det fremgik utrolig klart af en grafisk fremstilling, som de havde lavet i Boulder for at tracke spin-outs. Kyle viste en kortlægning af Boulders virksomheder, dvs. hvor virksomheder var blevet 'spundet' ud fra universiteter og etablerede virksomheder. Kortlægningen viste, at det særligt var nogle få etablerede virksomheder og universiteterne, som havde skabt størstedelen af vækstvirksomhederne i Boulder. Ved siden af de meget åbne virksomheder, der havde skabt mange spin-outs fremstod andre store virksomheder, der ikke havde bidraget til at skabe vækstvirksomheder. Kontrasten var meget tydelig.

Han forklarede hvordan Boulders økosystemer er bygget op om tre sektorer: Software (data storage), Natural food og Pharma. Med hensyn til udviklingen af software/data storage har de haft kritisk masse af virksomheder siden 1980'erne. Det begyndte med IBM og andre store virksomheder er blevet skabt heraf, bl.a. Sun Microsystems. For Natural foods er meget udviklet med udgangspunkt i to virksomheder Celestial Seasonings og Alfalfa's, som siden begge har skabt en del spin-out fx Whole Foods. Boulder universitetet har uddannet de ansatte efter natural food virksomhedernes behov. For Pharma har de haft kritisk masse af virksomheder, forskning og kapital siden 1990'erne. Boulder universitet har skabt en del af teknologierne.

I følge Kyle har succeserne fra ét økosystem og én sektor spredt sig til andre sektorer. I Boulder begyndte med at have et stærkt økosystem indenfor IT. Det spredte sig og medvirkede til at udvikle økosystemerne indenfor pharma og natual food. Det skyldes spill-over effekter. For det første betyder en succes ét sted, at der opbygges kompetencer lokalt og der kommer operatører til, som kan sprede sig til andre sektorer. For det andet skabes der en tillid til, at det er muligt at skabe værdi lokalt. Én sektors succes bliver rollemodel for virksomhederne og aktørerne i andre sektorer, som igen medvirker til at tiltrække opmærksomhed og kompetencer fra andre økosystemer udenfor regionen. Hans pointe var, at man skal udvælge en sektor og starte med at bygge et økosystem til den sektor og skabe nogle succesvirksomheder, der kan sætte gang i den positive spiral.

Lokalpatriotisme er væsentligt i Boulders økosystem. Vi talte om det som byernes 'soft power'. Det handler om at skabe de rigtige rammer, så nye aktører i økosystemet får lyst til at komme til regionen/byen og evt. blive i en længere periode. De succesfulde økosystemer gjorde det med udgangspunkt i deres regionale unikke kendetegn og soft power. Fx ligger Boulder i et smukt bjergområde for foden af Rocky Mountains i Colorado i et tidligere hippieområde. Økosystemet i Boulder er i høj grad drevet af personer, som rejser dertil for at dyrke bjergsport og diverse udendørsmuligheder samtidig med at de har en "afslappet" tilgang til forretninger. Investorer fra Silion Valley flyver dertil for at stå på ski eller klatre i bjerge og mødes samtidig med lokale investorer, virksomheder og rådgivere i Boulder. De succesfulde serieiværksættere bliver eller kommer tilbage til Boulder pga. bjergene og muligheder for outdoor livet.

Han var enig i vores model. Kyle mente dog ikke, at rådgiverne er en forklarende variabel. De følger succeserne og lugter pengene. De kommer af sig selv. Han mente ikke, at antallet af dealamkers i vores ranking passede, for der var nok cirka 10 gange flere. Men det relative densitetsmålet passede bedre på Boulder. Han fortalte samme historie om RedHat, som vi havde hørt i RTP. Han tilføjede, at ejerne holdte mere af penge end af det lokale samfund og frygtede, at de ikke ville overleve som virksomhed, fordi de ikke betalte tilbage til samfundet og økosystemet.

Brad Berthal er direktør ved Entrepreneurial Initiatives for Colorado University's Silicon Flatirons Center. Han er desuden Boulders entrepreneurship ambassadør og underviser i jura. Boulder er rigtig god til at tiltrække succesfulde serieiværksættere. Han nævnte kendte serieiværksættere og erfarne venture kapitalister som Brad Feld, David Cohen og Andrew Hyde, der er flyttet til Boulder fra Boston og Silicon Valley. De har gjort rigtig meget for at udvikle økosystemet og fremme en stærk iværksætterkultur i Boulder. De laver "community building" og er medvirkende i en række af Boulders netværk og event relateret til økosystemet. Fx blev Start-up Weekend initiativet oprindeligt udviklet i Boulder af Andrew Hyde. Det er i dag et stort globalt netværk af

vækstprogrammer. Brad Feld er aktiv i Boulders innovationsråd, "Start-up America" alliancen (læs mere om alliancen i politikafsnittet), Tech Stars og Foundry Group i Boulder. Igen blev bjergkulturen beskrevet som det der tiltrækker mange succesfulde iværksættere til Boulder.

Brad har en venture kapitalists, der underviser jura studerende på universitetet i et semester. Det medvirker til at uddanne lokale advokater, der forstår iværksættervirksomheder og kan arbejder med at gøre dem venture klar. Deres universitet har en meget stærk iværksætterkultur. Iværksættere kommer ind og fortælle om deres virksomheder, CEOs fra etablerede virksomheder kommer også for at lytte med.

Paul Jerde er fra Deming Center for Entrepreneurship Leeds School of Business, University of Colorado-Boulder. Han fortalte at det vigtigste er at skabe motivation for serieiværksættere. Han har haft ansvaret for Boulder Innovation Center, hvor de har en pulje af 300-400 lokale serieiværksættere, som de involverer som mentorer i virksomhederne. Han påpegede, at Denver ikke har et organiseret økosystem som i Boulder. Selvom de to byer ligger så tæt, er der ingen lighed i økosystemerne. I Denver er økosystemet udelukkende for store etablerede virksomheder. Der er ikke meget opstartsaktiviteter eller unge vækstvirksomheder. Operatørerne fra Denver kommer til Boulder for at se på spændende virksomheder. Fx laver de en række sektor specifikke pitch events for investorer og operatører.

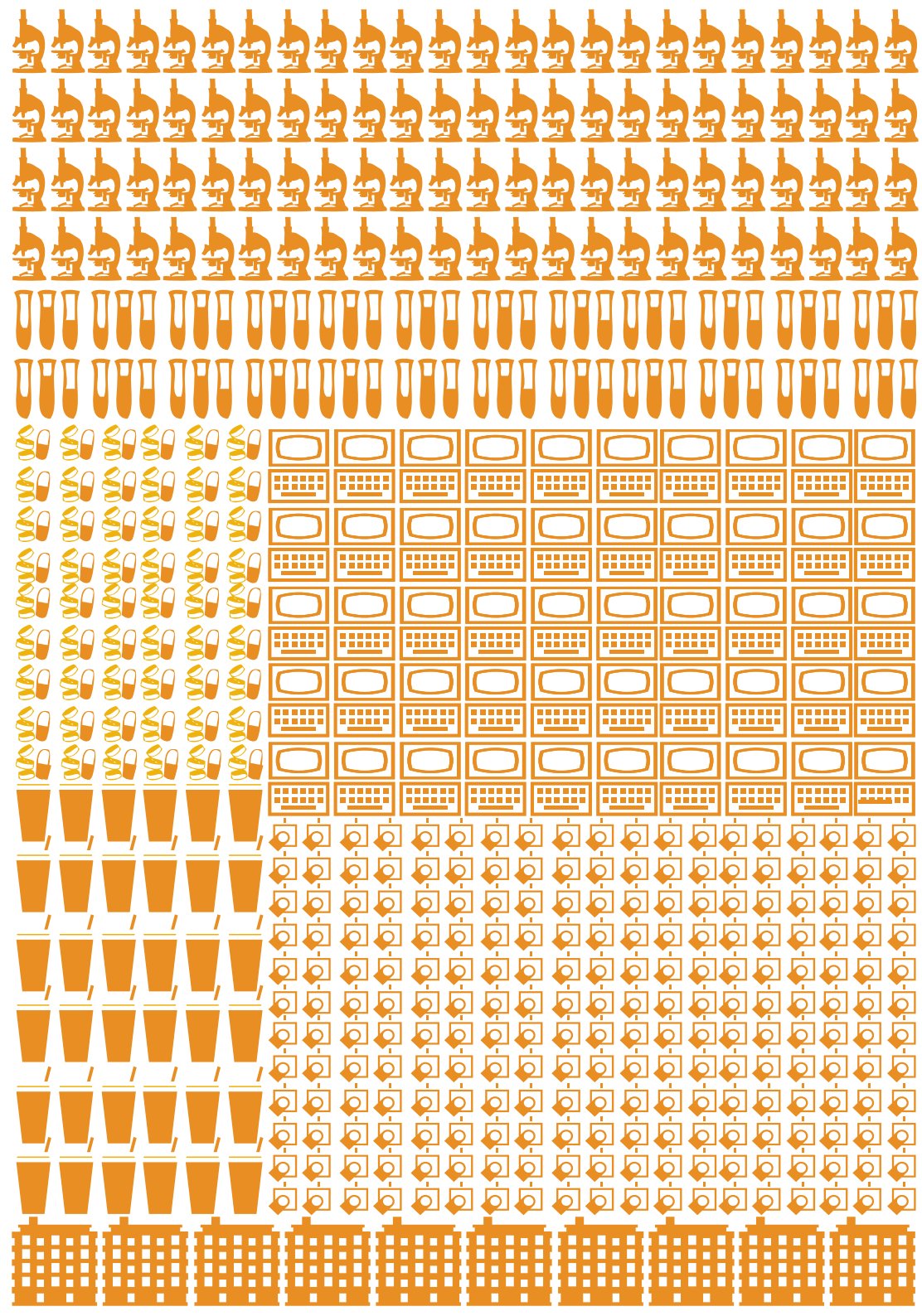
Han fortalte også, at i Boulder er medarbejderaktier meget anvendte. Der afsættes typisk 25-30 pct. af virksomhedens aktier til medarbejderaktier. En af svaghederne i Boulder er at de succesfulde virksomheder ofte flytter til Silicon Valley eller andre steder. Men de har en konstant pipeline af nye virksomheder og de succesfulde serieiværksættere kommer tilbage pga. bjerge og kultur i Boulder. Dealmaker tallene skal ganges med en faktor 10.

Boks 4: Serieiværksættere er helt centrale og limen i stærke økosystemer

Det begyndte at fremstå klarere og klarere for os, at succesfulde serieiværksættere er helt centrale i de stærke økosystemer. De stærke økosystemer har en høj koncentration af aktive, involverede serieiværksættere i deres økosystem.

Succesfulde serieiværksætterne er enkelt personer, som har prøvet flere gange at starte egen virksomhed og evt. også evnet at få den til at vokse markant. Den viden, kompetencer og netværk som serieiværksætter akkumulerer, er vækstfremmende i økosystemerne forudsat, at den aktiveres og kommer ud og spille i nye potentielle vækstvirksomheder.

Serieiværksætterne kan være aktive på mange måder. De kan være mentorer, investorer, iværksættere, have bestyrelsesposter og aktive i diverse netværk og involveret i semipolitisk arbejde. Deres force er at de har et kæmpe netværk og erfaring, som gør at de kender de rigtige personer, som nye virksomheder skal netværke med og kan forbinde de folk i økosystemet. De kender de faresignaler, som nye vækstvirksomheder står overfor. De kender markederne, teknologierne og kunderne. De har tjent penge, som de kan investere. Grundet deres erfaring kan de kompenserer for manglen på stærke management teams i økosystemerne.



Kapitel 5. Seattle

- Økosystemer konkurrerer med hinanden om de bedste ressourcer og kan kanabalisere hinanden ligesom de kan medvirke til at opbygge hinanden.
- Accelerationsprogrammer og netværksorganisationer med den rigtige åbne indstilling kan medvirke til at udvikle økosystemet.
- De kan fungere som limen i økosystemer, idet de forbinder økosystemets operatører og ressourcer.
- Lokale flagskibe som Microsoft, Amazone og Starbucks har en åben kultur og er meget aktive i udviklingen af det lokale økosystem.

Vi mødte Franck Nouyrigat fra Start-up Weekend og Start-up Foundation. Han fortalte hvordan et stærkt konkurrencedygtigt økosystem er en forudsætning for at kunne konkurrer om de bedste operatører og ressourcer. Økosystemer kan 'kanibalisere' hinandens ressourcer, ligesom de kan fungere som hinandens pipeline. Det har været og er forsat en udfordring for Seattle, som de er meget opmærksomme på.

Seattle ligger geografisk tæt på Silicon Valley. Lokale virksomheder og investorer kan lige så godt tage til Silicon Valley. Men heldigvis er økosystemet i Seattle stærkt nok til at kunne konkurrerer med Silicon Valley. Seattle trækker faktisk meget på operatører (investorer og mentorer) i Silicon Valley. Operatører fra Silicon Valley har medvirket til at opbygge et stærkt økosystem i Seattle. Fx ved etablering af lokale venture kapital kontorer i Seattle ogmange mentorer kommer fra Silicon Valley til Seattle for at hjælpe med at udvikle de lokale vækstvirksomheder. Samarbejdet bliver gjort nemmere idet der er direkte fly mellem Silicon Valley og Seattle. På den måde er der en høj grad af spill-over effekt mellem de to økosystemer. Han beskrev økosystemet i Seattle som et af Silicon Valleys "børn". Det spiller en stor rolle for udviklingen af det lokale økosystem, at det formår at tiltrække stærke aktører både lokalt, nationalt og globalt – ud fra betragtningen om at 'succes avler mere succes'.

I Seattle kom betydningen af netværk og netværksaktører i økosystemet meget tydeligt frem. Vi talte med Kayla Roark fra accelerationsprogramme TechStars. Det er et privatdrevet accelerator, der udvælger 10 virk-somheder ud fra en screening af mellem 700-1000 virksomheder verden over. Virksomhederne gennemgår et intenst 12 ugers udviklingsforløb, hvor der udelukkende involveres erfarne iværksættere fra Seattle, Silicon Valley og andre stærke økosystemer. Forløbet afsluttes med en 'demodag', hvor omkring 400 investorer fra forskellige økosystemer inviteres til at høre om vækstmulighederne i de unge virksomheder.

TechStars modtager finansiering og sponsorater fra økosystemets operatører herunder særligt venture kapitalisterne og råd-giverne. Alle venture selskaber i Seattle har sponseret TechStars aktiviteter. Deres incitament for at sponsorere TechStars er at styrke tilgangen og kvaliteten af nye lokale vækstvirksomheder. De ønsker også at bidrage til at udvikle økosystemet.

Kayla fortalte hvordan de på forskelligvis udvikler økosystemet. TechStars er et spændende eksempel på et netværk, der evner at forbinde økosystemets aktører. TechStars er med til at arrangere mødesteder for økosystemet operatører i Seattle. Til deres arrangementer inviteres alle økosystemets operatører, og der skabes plads til masser af 19 netværk mellem dem. TechStars aktiviteter betyder også at de skaber muligheder for lokale iværksættere. De trækker talenter ud af de store virksomheder og opfordrer dem til at starte nye virksomheder ved at øjensynliggøre at der er gode muligheder for iværksættere i Seattle. I praksis netværker og tale de meget med de ansatte i de etablerede virksomheder. Hun fortalte også hvordan de involverer venture kapitalisterne og får sponsoreret deres aktiviteter af investorerne eller modtager investeringer i deres programvirksomheder. Desuden betyder TechStars også meget for rådgiverne i Seattle. De samler de lokale rådgivere og hjælper dem med at få adgang til potentielle klienter, som efterspørger deres services. TechStars højner også kompetenceniveauet ved at samle erfarne serieiværksættere fra Seattle og andre byer. En vigtig del af deres arbejde er også at sætte det lokale økosystem på operatørernes bevidsthed. De gør økosystemet synligt og i talesætter miljøet i Seattle, som et økosystem, som alle operatører er en del af. På den måde styrker de fødekæde-tænkningen.

Etablerede virksomheder med den rigtige kultur spiller en væsentlig rolle i økosystemet. I Seattle findes en række kendte globale succesvirksomheder. Microsoft, Starbucks og Amazone spiller en vigtig rolle i udviklingen af det lokale økosystem. De medvirker til at tiltrække, rekruttere og udvikle økosystemets talentmasen. Særligt Amazone beskrives som en lokal succes med en meget åben kultur, der virkelig opfordrer ansatte til at blive iværksætter men også uddanner dem i at tænke iværksætteragtigt. Men også Microsoft og Starbucks yder en særlig indsats. Fx har Microsoft etableret et vækstprogram (Microsoft Accelerator), som har til formål at skabe unge vækstvirksomheder baseret på teknologi indenfor deres område. Programmet er mentor-baseret og udviklet i samarbejde med Techstars Seattle, hvor mentorerne er lokale serieiværksættere, venture kapitalister og management folk fra Microsoft. Desuden sponsorer de store virksomheder mange sociale iværksætter-events fx middage, poker events og netværksarrangementer.

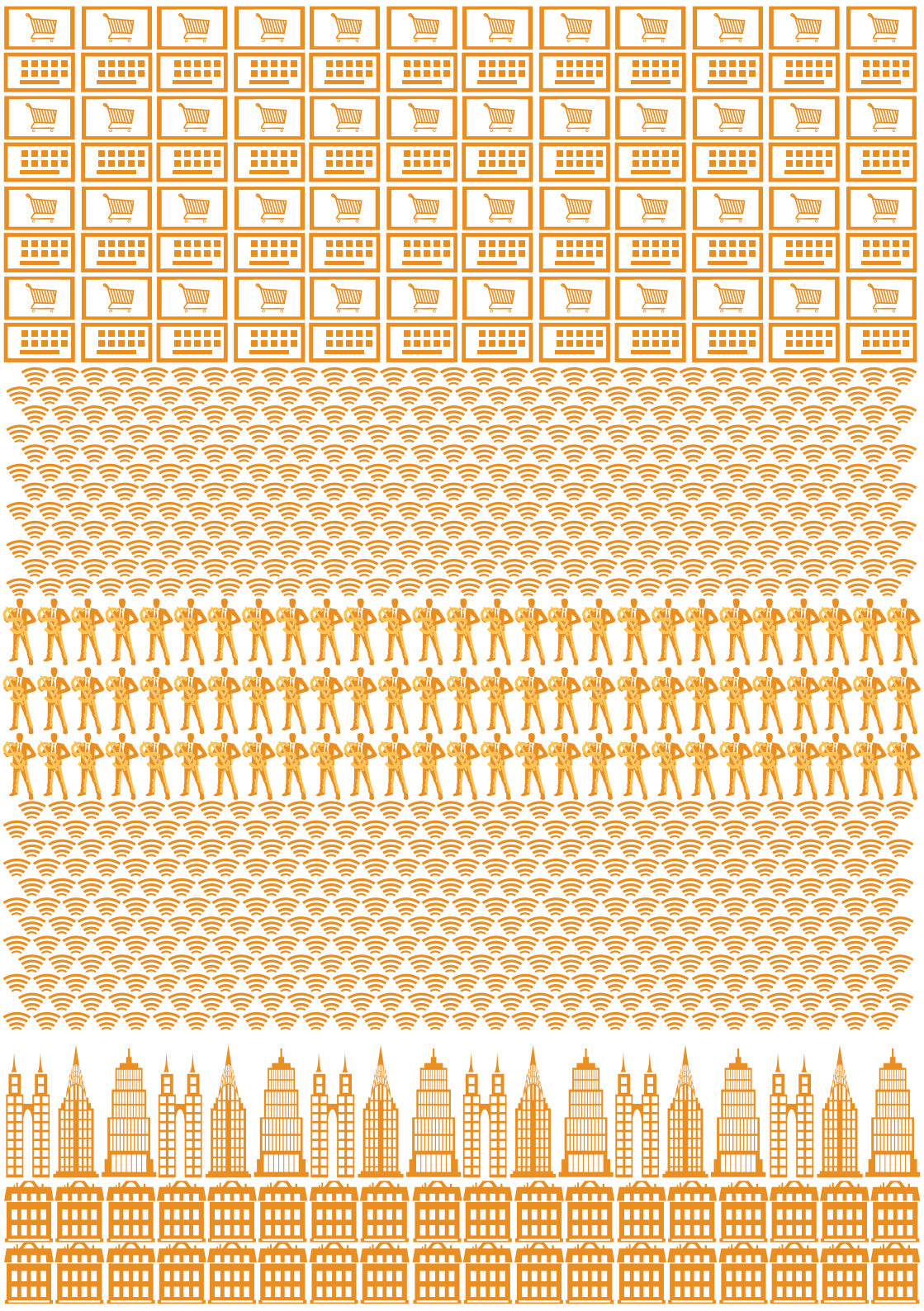
Boks 5: Netværksorganisationer og vækstprogrammer er brobyggere i økosystemet

Vi oplevede hvordan netværk kan spille en central rolle i udvikling af økosystemer ved at agere brobyggere og "lim" imellem økosystemets operatører. Det er imidlertid ikke givet, at netværkene forstår at udfylde denne rolle i økosystemet. Men netværk med den rette indstilling kan øge sandsynligheden for et stærkt økosystem. De gode netværk forstår virkelig vigtigheden af at bygge bro mellem operatører i økosystemet og løfter denne rolle til fordel for alle operatørerne i økosystemet.

I et stærkt økosystem er det vigtigt at aktørerne samarbejder og fungerer som fødekæde for hinanden. På den måde bliver netværket mellem aktørerne meget vigtig. De gode netværk er private netværk, som er drevet af erfarne unge serieiværksættere og venture kapitalister, der brænder for at forbedre kvaliteten af vækstvirksomhederne. Eksempler på sådanne netværksorganisationer er accelerationsprogrammer som Capital Factory og TechStars. Netværkene i talesætter specifikt, at en del af deres opgave er at styrke udviklingen af det lokale økosystem. De påtager sig sammen med andre aktører en del af lederskabsrollen og sætter økosystemet på den lokale dagsorden.

De gode netværk forbinder operatører, skaber mødesteder, medvirker til at trække talenter og potentielle iværksættere ud af de store etablerede virksomheder og få dem til at starte nye virksomheder. Det gør de ved at fremvise økosystemets iværksættermuligheder. De får venture kapitalister til at blive aktivt involveret i økosystemet og sponsorer netværkenes aktiviteter. Til gengæld får investorerne et bedre dealflow. Netværkene hæver kompetence niveauet ved at samle serieiværksættere og bruge dem som mentorer. De skaber et marked for rådgiverne ved at efterspørger dem aktivt.

En stærk netværkskultur er væsentligt i et stærkt økosystem og kan ses som en form for vækstfremmer. Netværket er en social kapital og form for lim, der knytter de enkelte elementer og aktører til hinanden. Desto mere økosystemets aktører kender til hinanden og henviser til hinanden, desto mere optimalt fungerer flowet af de rette kompetencer og ressourcer mellem virksomhederne i økosystemet.



Kapitel 6. Chicago

- Økosystemskulturen er ved at ændre sig i Chicago.
- Den lokale iværksættervirksomhed Groupon er med til at kulturen i Chicago er ved at ændre sig
- Groupon's succes er med til, at radarerne i andre økosystemer bliver rettet mod økosystemet i Chicago nu.

I Chicago mødte vi først Craig C. Bradley, som er partner i advokatfirmaet Edwards Wildman, der er et verdensomspændende advokatfirma med kontorer i storbyer over hele verden. De har hovedkontor på de øverste etager i en af Chicagos største skyskrabere.

Folk i Californien har ingen problemer med at iværksættere fejler en tre fire gange før de får succes, mener Bradley. Den går ikke i Chicago. Her har folk en mere forsigtig attitude. Og det har været svært at finde ledere i Chicago-området, der kan få nye virksomheder til at vokse. Var der nogen, der kunne, blev de lokket til Californien eller andre områder, hvor mulighederne for succes er meget større.

Det politiske system har heller ikke opmuntret til iværksætteri. De forstod det ikke. De manglede forståelsen for at tage risici, de frygtede fejl og ville hellere have 10 års jobsikkerhed. Chicago har været en katastrofe, men måske er der et nybrud på vej. Det gamle system er kommet til vejs ende og en ny generation er ved at tage over. Og den forstår at nye virksomheder skaber jobs. Internet virksomheder vil blive vigtige i Chicago. Virksomhederne kan bygges for en beskeden kapital og kræver ingen venturekapital. Chicago er allerede ved at blive et center for en ny form for "forbruger internet capital".

Groupon har vist vejen. Groupon er skabt af Chicago-drenge, som vil blive i området. De fik startkapital fra en local bank. Groupon vil skabe mange millionærer i Chicago og nogle få stykker bl.a. Andrew Mason vil blive milliardærer. Det har skabt en success, som skaber mere success og et økosystem, der skaber jobs.

Politikerne har indført skattekredit for at investere i starts-ups. Og det er interessant at se, at der nu kommer mange spin-outs fra universiteterne, f.eks. fra ARGON Labs. I mange år fokuserede universiteterne slet ikke på start-ups, de så sig selv som ren videnskab. Nu har de fået et nyt syn – de vil kommercialiserer.

Bradley sluttede interviewet med at sige, at det virkelig hjælper at have succes, men at det er afgørende at få kritisk masse og skabe en kultur, der bliver ved med at frembringe succesfulde virksomheder.

David Kronfeldt er grundlægger og CEO i venturekapitalfirmaet JK og B Capital. Kronfeldt har både amerikansk og israelsk statsborgerskab, og kender begge lande godt. Han har været med siden 1980 og har bl.a. ATP som

investor. JK og B Capital har også investeret i Chicago-området, men ikke meget. De ser mange investeringstilbud, men ifølge Kronfeldt er tilgangen af nye virksomheder ikke imponerende i Chicagoområdet.

Store virksomheder kan have afgørende betydning for økosystemet. Chicago burde have gode muligheder for 25 pct. af Fortune 500 er lokaliseret i Chicago-området, men det har ikke været en garanti for succes. Et godt eksempel er informationsteknologien. HP havde succes, og det var med til at skabe Silicon Valley og Texas Instruments havde 22 succes med bordregnemaskinen i Austin. Chicago havde Motorola, som var en succes i begyndelsen, hvor der også blev skabt en del start-ups. Men så gik det galt for Motorola. De blev udkonkurreret af NOKIA og da de opdagede, hvad der skete, var det for sent, og deres tab blev store.

Men kulturen i de store virksomheder har også spillet også en afgørende rolle. Det er afgørende, hvordan små og store virksomheder arbejder sammen. I Chicago er de store med til at holde de nye virksomheder nede. De ser dem som konkurrenter. Hvis små virksomheder skabte noget godt i nærheden af Motorola, blev de fjender. I Silicon Valley fungerer det anderledes.

Universiteterne kan også spille en vigtig rolle. I Californien har Stanford været med til at skabe mange nye virksomheder og en iværksætterkultur.

Stanford ændrede ejendomsretten til nye frembringelse, så det understøttede iværksætteriet, og Stanford udviklede en model, der kunne fungerer sammen med venturekapitalen. Det skete ikke i Midt-Vesten.

I Californien er det ikke så risikabelt at være iværksætter. Hvis noget fejler, er det let at finde en anden iværksættervirksomhed, som man kan være med i. Sådan er det ikke i Chicago. Michigan State har også forsøgt at hjælpe. De har f.eks. taget et VC initiativ. De valgte en lokal fyr, der aldrig ville have haft en chance som venturekapitalist og gav ham lette penge, men det blev forvaltet meget dårligt. Det er svært at starte fra bunden. Der skal arbejdes 10 gange hårdere for at finde en investor i Chicago end i Silicon Valley, men hvis først der går hul på bylden og flere investorer kommer til, der ved noget om det, kan det accelerer og blive meget svært for andre regioner at catche up. Chicago er måske ved at få en ny chance. Med opfindelsen af internettet er tingene ændret, og

pludselig er Chicago igen blevet i stand til at få succes.

The internet kan udnyttes på mange måder. Du kan starte med en meget lille base – en til to personer. Det giver en meget lav barrier for at skabe en succesfuld virksomhed. Det har betydet at folk er mere villige til at tage chancer. De får rollemodeller – og kan se hvor meget man kan tjene som succesfuld iværksætter.

Investment bankers er begyndt at se på Chicago, og det har resulteret i mere success. Groupon er ikke den eneste succes – men det er den seneste og den største.

Kronfeldt rådgiver også om, hvordan der skabes stærke økosystemer, f.eks. er han med i et stort iværksætterprojekt i Rusland.

Hvis man hælder penge i virksomheder, hvor der ikke er stærke økosystemer, spildes midlerne. Man må have den rigtige base for at kunne udnytte mulighederne, men hvordan bygges den rigtige base?

Man skal ikke bruge alle ressourcerne på at skabe start-ups. Det er afgørende at være opmærksom på alle elementerne i økosystemet og bruge ressourcer på at få en balanceret udvikling, så der gradvis opbygges de nødvendige kompetencer og opnås kritisk masse.

Kevin Willer er præsident og direktør i Chicagoland, Entrepreneurial Center. Kevin har selv været iværksætter. I 2000 blev han hyret til at lede Googles kontor i Chicago og senere i New York. Chicago kontoret voksede til 600 ansatte og foretog i Kevin Willers tid flere spin-outs. I dag er Kevin Willer også business angel. Han b er siden blev hentet til Chicagoland. Vi mødte Kevin på hans kontor højt oppe i en skyskaber. Han startede med at forklare, at han sjældent var på kontoret: "Her kan iværksættere slet ikke trives, så jeg har også et andet sted, hvor jeg normalt er." Udfordringen for iværksættere i Chicago er at de gode opkøbes og forlader Chicago.

For to år siden blev Motorola delt i to. Google købte hand-set, og siden har det været frygtet at også den resterende del af Motorola ville 23 blive solgt, hvilket kunne føre til tab af arbejdspladser i Chicago. I de sidste par år er stemningen imidlertid skiftet i Chigaco og en ny æra måske undervejs. Den unge generation er ved at være trætte af store virksomheder med lukket ikke-innovativ virksomhedskultur. Et skift skete med Groupons succes. Groupon blev grundlagt for to år siden af to serieiværksættere, der

fik et betydeligt kapitalindskud fra en lokal finansieringskilde. Fornylig tilbød Google at købe Groupon for $6 mia. Ejerne takkede pænt nej.

Groupon er nu ved at blive omdannet til et aktieselskab og forventningen er, at selskabet ville blive noteret til en aktieværdi på $10 mia. Det er forventningen, at de to grundlæggere, som er ægte Chicagorianere, vil blive i Chicago og reinvesterer i nye virksomheder. De er allerede i gang. De har etableret et ventureselskab og omkring 15 medarbejdere fra Groupon har aktier deri og flere af dem har startet nye virksomheder. Groupons succes har også tiltrukket andre iværksættere og en klynge inden for internet baserede iværksættere er under opbygning.

Bl.a. Kevin nævnte seks betingelser, som skal være tilstede, hvis en region skal have succes som iværksætterregion (Boks 6).

Boks 6: Elementer i et stærkt økosystem

Fordi økosystemet i Chicago er i sin opblomstring er det meget præsent for dem vi talte med hvilke faktorer, der synes at have en positiv betydning for økosystemet.

Vi fik følgende bud af Kevin Willer på hvad der skaber et økosystem:

1. Der skal være etablerede virksomheder, der bl.a. kan være kritiske kunder.
2. Der må være formidable universiteter, der tiltrækker talenter fra hele verden og som bagefter bosætter sig i regionen.
3. Der må være et miljø, der generer iværksættere.
4. Der må være venturekapital.
5. Iværksætterne skal have succes og grundlæggerne skal fortsætte som serieiværksættere i regionen.
6. Politikere skal sætte iværksætteri højt på dagsordenen og overtale de etablerede virksomheder til at blive en del af iværksætterkulturen.

Indtil for to år siden var Chicago svag på alle seks punkter. Med Groupons succes er tingene ved at ændre sig. Fornylig fik Chicago en ny ung borgmester, der har sat iværksætteri på dagsordenen. Men Chicago står overfor tre store udfordringer. Der er ikke nok talentmasse. Folk fra de etablerede virksomheder bør være mere interesserede i at være mentorer, og iværksættermiljøet er "usynligt". Vi kan ikke gå ud og finde et stærkt iværksættermiljø i Chigaco. Jeg kan ikke vise det frem! Men vi er ved at etablere et sted i et gammelt industrikvarter, hvor unge virksomheder har gode betingelser.

Vi bad Kevin Willer om at sammenligne økosystemet i Chicago med de bedste økosystemer i USA. Hvis vi tager de sidste 10 år, så er Chicago ikke engang i Top 10. Men baseret på de sidste to år, har Chicago en pipeline, der placeres os i Top 3.

Chicago har fornylig været vært for en ideuge, arrangeret af grundlæggerne af Groupon, hvor folk fra hele USA deltog og borgmesteren var til stede. Chicago har tidligere været domineret af et meget tæt netværk af etablerede CEO'er. De unge er nu ved at konkurrerer om pengene med de gamle. Det er meget positivt.

Vi spurgte til sidst Kevin, om han kunne pege på den afgørende faktor for, at Groupon opstod og fik succes i Chicago. Det kunne han ikke, men han svarede med et sigende spørgsmål:

"Is the entrepreneurial environment in Chicago driven by Groupon or is Groupon driven by the entrepreneurial environment?"

På baggrund af hele vores tur rundt i økosystemerne i USA synes vi efterhånden at have fundet en del af svar på dette spørgsmål (Boks 7).

Boks 7: Lokale flagskibe med den rette kultur, kritisk masse af økosystemnets operatører, serieiværksættere og stærke management teams og gode netværk skaber stærke økosystemer

I både de stærke og mindre stærke økosystemer var der udviklet en eller flere globale vindervirksomheder. I Austin var Dell Computers. I RTP var SAS Institute og RedHat. I Boulder var IBM og Celesteral Food. I Seattle var Microsoft, Amazone og Starbucks. I Chicago var Groupon.
Samlet set er det vores vurdering, at succesfulde globale virksomheder kan opstå alle steder. Det alene skaber ikke stærke økosystemer. Tilstedeværelsen af succesfulde virksomheder er en nødvendig, men slet ikke tilstrækkelig betingelse for et stærkt økosystem. De globale succesvirksomheder, som skabes i økosystemerne bidrager nemlig ikke automatisk til udviklingen af stærke økosystemer.

De stærke økosystemer opstår først hvis de succesfulde virksomheder involverer sig i opbygningen af det lokale økosystem samtidig med at der er en kritisk masse af økosystemets ressourcer, dvs. venture kapital, rådgivning, forskning og samarbejde med de etablerede virksomheder.

Forskellen mellem gode og stærke økosystemer er summen af succesvirksomhedernes åbne kultur, deres interesse i at samarbejde med økosystemets øvrige aktører og virksomheder og de succesfulde serieiværksætteres engagement omkring reinvestering af kapital, kompetencer og viden i det lokale økosystem. På den måde kommer der en selvforstærkende proces, der øger sandsynligheden for et stærkt økosystem.

Kapitel 7. Politik

Gode erhvervsmæssige rammebetingelser er en nødvendig forudsætning for et stærkt opstartsmiljø. Fx spiller administrative byrder, konkurslovgivningen ogskatteforhold en væsentlig rolle for lysten til og muligheden for at starte egen virksomhed. Og erfaringerne har også vist, at ændret regulering og ændringer i beskatningen er med til at forme et lands iværksætterkultur.[1]

Men selvom de erhvervsmæssige rammebetingelser er gode er det langt fra en garanti for, at der opstår et velfungerende økosystem for unge vækstvirksomheder. I USA er det tydeligt, at selvom reguleringen og skattesystemet er nogenlunde ens i mange stater og økonomiske regioner, så er der store forskelle på styrken af økosystemerne. Det oplevede vi fx i Research Triangle Park (RTP). Her var alle økosystemets aktører til stede i regionen, men de havde ikke haft en tilstrækkelig åben og samarbejdende kultur.

Succesfulde iværksættere havde således ikke involveret sig i udviklingen af økosystemet og reinvestere deres viden, kompetencer og kapital tilbage til økosystemet i RTP og Chicago, i nær samme omfang som man ser i de mest succesfulde økosystemer.

Såpåtrodsaf,atdeerhvervsmæssige rammebetingelser er på plads og ressourcerne og de rigtige operatører er til stede i det lokale økosystem, viser erfaringerne fra USA, at det ikke nødvendigvis resulterer i et stærkt økosystem.

I Danmark er det lykkedes at skabe flere velfungerende økosystemer for opstart af nye virksomheder. Endvidere synes der også flere steder at være sket en betydelig styrkelse af den del af økosystemet, der bidrager til den begyndende vækst i nye virksomheder.

[1] Carl Schramm et al. "Good Capitalism and Bad Capitalism", 2007.

Danmark har således kompetent venture kapital, en meget betydelig pensionskapital, dygtige rådgivere, succesfulde etablerede virksomheder og universiteter med god undervisning og forskning. Alligevel er der - med få undtagelser - ikke skabt den kultur og stærke netværk, hvor der samarbejdes i tilstrækkelig omfang mellem økosystemets operatører, og hvor erfarne serieiværksættere er med til at skalere lovende nye virksomheder og realisere deres globale potentiale.

Markante forskelle i styrken af økosystemer i regioner med nogenlunde samme erhvervsmæssigerammebetingelser rejser det interessante spørgsmål, om politik overhovedet kan bidrage til at skabe et stærkt økosystem forudsat at de erhvervsmæssige rammebetingelser er i orden. Det vil sige, kan politik medvirke til at skabe en stærk økosystemskultur karakteriseret af samarbejde og fødekædetankegang blandt økosystemets operatører?

Nogle vil hævde, at politik har en lille, hvis nogen rolle at spille i udviklingen af et stærkt økosystem. De vil pege på, at det er kombinationen af tilfældige hændelser og enkeltpersoners handlinger, der skaber stærke økosystemer. Det synspunkt møder man ofte i USA.[2]

Det synes åbenbart, at politiske handlinger ikke alene kan skabe et stærkt økosystem. Men kan politik øge sandsynligheden for, at det vil ske? Noget af det som politik kan er at medvirke til at sætte en samfundsmæssig dagsorden, og effekterne af den rigtige samfundsmæssige dagsorden kan næppe overvurderes.

Måske er det netop ønsket om at sætte en ny politisk dagsorden, der er drivkraften bag det amerikanske initiativ 'Start-up America' i 2011.

Bag initiativet er USA's præsident Barack Obama. Han vil sammen med en række store amerikanske fonde bl.a. Kauffman Foundation og en bred vifte af amerikanske virksomheder som Microsoft, American Airlines, American Express, HP, Google og Facebook arbejde på at få erfaringerne fra de succesfulde amerikanske regioner med stærke økosystemer til at brede sig til andre dele af det amerikanske samfund.[3]

[2] Se fx Steven Casper "Creating Successful Biotechnology Clusters", 2008.
[3] Se også: http://www.whitehouse.gov/issues/startup-america-public

Og der er synlige resultater af partnerskabet. Der er etableret en række "start-up regions", som er lokale økosystemer, der er drevet af private aktører. Og der er rejst $1 mia., som skal være med til at skabe vækst i unge virksomheder på tværs af USA.

I Danmark er der et tilsvarende behov for at sætte økosystemet for skalerbare virksomheder på dagsordenen og introducere tankerne om en fødekæde mellem operatørerne, hvor de skal samarbejde for at skabe vækst i unge virksomheder.

I mange regioner både i USA, men især i Europa og Asien er en stor del af økosystemets operatører helt eller delvist finansieret af offentlige midler. Det gælder universiteter, forskningsinstitutioner,forskerparker, vækstprogrammer, inkubatorer og offentlige ventureordninger. Desuden kan offentlige institutioner, der efterspørger ydelser fra den private sektor, som fx. forsvaret og sundhedsvæsenet, også have en stor betydning for udvikling af et stærkt økosystem. Det kan de ved at efterspørge innovative løsninger og produkter fra de vækstvirksomheder, som økosystemet skaber. Ligesom det har været tilfældet med NASA's efterspørgsel efter nye løsninger hos små virksomheder i USA.

Den offentlige sektor kunne også anvende sin position som ejer og finansieringskilde for en række af økosystemets operatører til at skabe et stærkere økosystem. Der kunne lægges mere vægt på at Vækstfonden, offentligt støttede innovationsmiljøer og offentlige vækstprogrammer for iværk-sættere i større omfang skal agere brobyggere i økosystemet og skabe forbindelser mellem økosystemets øvrige operatører. Det kunne fx ske ved at stille krav om medarbejderaktier i de virksomheder, hvor offentlige midler investeres, og tilskynde succesfulde virksomheder, der har modtaget offentlige midler til at reinvestere noget af deres gevinst tilbage i økosystemet.

På den måde kan politik både sætte betydningen af et stærkt økosystem på den samfundsmæssige dagsorden og medvirke til at skabe et stærkt økosystem ved strategisk at bruge sin rolle i økosystemet og påvirke kulturen og adfærden hos de offentlige operatører i økosystemet.

FORAGROUP