

# Pre-studie av det entreprenørielle økosystemet på Agder

En kartlegging og evaluering av økosystemet

### **Kunnskap for et bedre samfunn**

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i en rekke Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

### **Vi er miljøfyrtårnsertifisert**

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

### **Oxford Research AS**

Østre Strandgate 12

4610 Kristiansand

Norge

(+47) 40 00 57 93

[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no) [www.oxford.no](http://www.oxford.no)

### **Oppdragsgiver**

Sørlandet Kompetansefond og NHO Agder

### **Prosjektperiode**

Juni 2024 – November 2024

### **Prosjektteam**

Sjefsanalytiker (ph.d.) Elisabet Sørfjorddal Hauge

Senioranalytiker (ph.d.) Inna Khovrak

Analytiker Ulrik Oswald Akerholt



**The Venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Om prosjektet</b> .....	<b>3</b>
3.1 Korte teamsintervjuer .....	5
<b>4. Økosystemet i et aktørperspektiv</b> .....	<b>7</b>
4.1 Entreprenørene .....	7
4.2 Etablert næringsliv.....	11
4.3 Finans.....	14
4.4 Myndigheter/virkemiddelapparat og UH-sektor.....	17
<b>5. Økosystemet i de tre regionene</b> .....	<b>22</b>
5.1 Kristiansand som regional motor: Muligheter og utfordringer .....	24
5.2 Vestregionen i Agder: Et økosystem med særegne utfordringer og muligheter	25
5.3 Østregionen i Agder: Et økosystem i utvikling med Morrow som vekstmotor ...	26
5.4 Oppsummering – likt og ulikt.....	27
<b>6. Analyse</b> .....	<b>28</b>
6.1 Hva er nytt? .....	28
6.2 Trenger bedre koblinger .....	29
6.3 Et økosystem som trenger gartnere.....	30
6.4 Anbefalinger .....	30

## Forord

Denne forstudien er gjennomført på oppdrag av Sørlandets kompetansefond og NHO Agder. Studien inngår som en del av en prosjektportefølje om vekst og skalering i det entreprenørielle økosystemet på Agder, herunder rapportene:

Oxford Research (2019). Scale-up Agder

NHO Agder (2024). Litteraturgjennomgang og kunnskapsgrunnlag av NHO Agder 2024. I samarbeid med Oxford Research

Leo A. Grünfeld et.al. (2024). Startups og scaleups i Agder. Omfang, utviklingstrekk, sentrale case og sammenligninger. Menon-publikasjon nr. 49/2024

## Sammendrag

Denne forstudien undersøker vekstmuligheter og -utfordringer i Agders entreprenørielle økosystem. Studien er basert på 31 kvalitative intervjuer med nøkkelaktører i økosystemet, inkludert seriegründere, investorer, representanter fra virkemiddelapparatet og UH-sektoren.

Funn:

- Skalering er ingen teoretisk øvelse, men en praksiskompetanse
- Agder er et lite fylke med relativt få oppstartsbedrifter med vekstpotensial. Ser man antallet opp mot innbyggertall, har Agder nest flest oppstartsbedrifter med vekstpotensial i landet.
- Det er en ujevn geografisk fordeling av entreprenøriell aktivitet, med Kristiansand og Arendal som tydelige sentra.
- Økosystemet er fragmentert og preges av varierende "tykkelse" i de tre regionene (vest, øst, og Kristiansand).
- Det er behov for økt samordning og fokus på skalering i virkemiddelapparatet.
- Studien identifiserer tre hovedutfordringer for bedrifter:
  - Tilgang til nettverk og møteplasser av høy kvalitet
  - Venturekapital for skalering
  - Tilgang til relevant kompetanse

Rapporten konkluderer med at en mer helhetlig og samordnet tilnærming er nødvendig for å utløse vekstpotensialet i Agders entreprenørielle økosystem.

# 1. Om prosjektet

Entreprenørskap er avgjørende for nyskaping og økonomisk vekst. Vekstbedrifter, og spesielt de mest innovative, former fremtidens næringsliv og er viktige for omstillingsevnen i samfunnet. For å opprettholde velferd og sikre en vellykket omstilling, er det avgjørende å stimulere til et mer diversifisert næringsliv med flere vekstbedrifter. Gründermeldingen setter fokus på nettopp dette (Meld. St. 6 (2024-2025))<sup>1</sup>. I meldingen uttrykker regjeringen et tydelig mål om å gjøre Norge til verdens beste land å starte og drive virksomhet i. Selv om meldingen omfatter alle typer gründere, er det et spesielt fokus på de som ønsker å bygge store og skalerbare virksomheter. Samtidig er det flere studier viser at det er for få ideer som overlever entreprenørskapsprosessen og som vokser til store solide selskaper (Menon 2024)<sup>2</sup>. Norge mange oppstartsbedrifter sett opp mot andre land i Europa, både målt i forhold til antall innbyggere og i forhold til samlet antall bedrifter i landet. Oppstartsintensiteten i Norge har tatt seg betydelig opp de siste 15 årene. I følge Menon (2024) er det gjerne AS som danner grunnlag for bedrifter med vekstpotensial.

Denne rapporten presenterer funn fra en forstudie om vekstmuligheter og -utfordringer for bedrifter i Agder. Agder er et lite fylke med relativt få oppstartsbedrifter med vekstpotensial. Ser man antallet opp mot innbyggertall, har Agder nest flest oppstartsbedrifter med vekstpotensial i landet.

(Meld. St. 6 (2024-2025)). I første kvartal 2023 ble det registrert 1132 nyetableringer i Agder. Kristiansand har en svært stor andel av disse, med 40 prosent av alle nyetableringer i K1 2023. Arendal følger etter med 12 prosent. I 2022 identifiserte Menon 67 selskaper i Agder med potensial til å bli fremtidige scaleups ("scaleups i pipeline"). Antallet scaleups i pipeline har økt betydelig siden 2016. Geografisk sett er disse selskapene konsentrert i Kristiansand og Arendal, og ellers i kystnære områder. Dette kan tyde på fremtidig vekst i antall scaleups langs kysten, spesielt i Arendalsområdet.

Teori om entreprenørielle økosystemer understreker viktigheten av gode rammebetingelser for næringsaktivitet og sammenhengende økosystemer. Slike økosystemer kjennetegnes av høy etableringsrate, mange seriegründere med ambisjoner, samarbeid, kunnskapsdeling og tilgang til ressurser, nettverk og kompetanse. Femfaktormodellen, utviklet av MIT, beskriver de viktigste aktørene i innovasjonsøkosystemer: etablerte bedrifter, academia og forskningsaktører,

---

<sup>1</sup> Nærings- og fiskeridepartementet (2024). Gründere og oppstartsbedrifter. (Meld. St. 6 (2024-2025)).

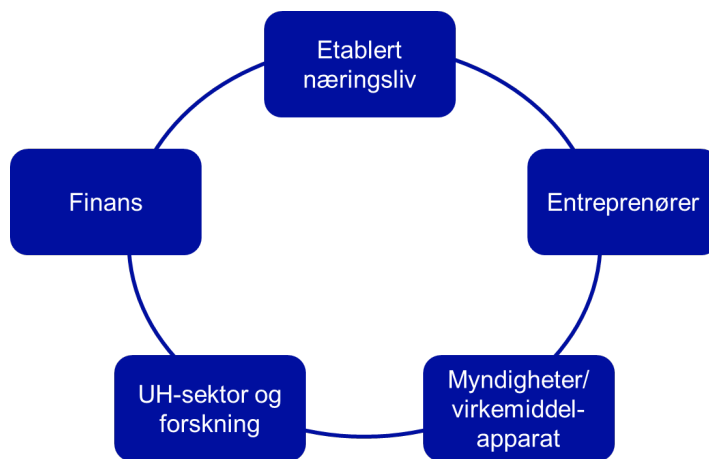
<sup>2</sup> Av Leo A. Grünfeld, Per Fredrik Johnsen, Ada Lunde og John Oskar Skjeldrum (2024) STATUS FOR GRÜNDERSKAP I NORGE En analyse av utviklingen i gründerskap de siste 15 årene. MENON-PUBLIKASJON NR. 22/2024

myndigheter, gründere og investorer. Samspillet mellom disse aktørene er kritisk for et vellykket innovasjonsøkosystem.

Hvordan hvert økosystem er bygget opp, avhenger videre av lokale faktorer. Agder har sterke næringsklynger som gir gode forutsetninger for vekst. Samtidig er store deler av Agders veletablerte næringsliv under omstillingspress. Oljekrisen i 2014 førte til nedgangstider, men også til økt gründerskap innen nye sektorer. Det er forventninger til vekst innen oppdrett og aquakultur, samt vindkraft.

Figur 2 (referanse til figur i rapporten) illustrerer de fem elementene i entreprenørielle økosystemer. Datamaterialet i denne studien inkluderer intervjuer med representanter fra alle fem elementene.

Figur 1: Elementene i entreprenørielle økosystem



Datamaterialet presenteres i de to kommende kapitlene. I kapittel to er datamaterialet presentert i et aktørperspektiv altså hvordan aktørene i økosystemet erfarer mulighetene for vekst i det entreprenørielle økosystemet på Agder. I dette kapitlet tydeliggjøres det at det er et mangfold av perspektiver og erfaringer knyttet til vekst blant våre informanter. I kapittel 3 er dataene strukturert og analysert på et regionalt nivå, altså hvordan mulighetene for vekst erfares og oppleves for ulike deler av Agder.

Sentrale begreper

**Scaleup:** et aktivt aksjeselskap som er gründeriet, og som har vokst med minst 20 prosent årlig over en treårsperiode.

**Scaleup i pipeline:** et vordende scaleupselskap, som har høy vekst, men som enten er for ungt eller lite til å enda kategoriseres som en scaleup

**Gründer:** Fokuserer på å starte en ny virksomhet, ofte basert på en innovativ idé. De tar ofte utgangspunkt i en nyskapende idé eller et produkt, og er villige til å ta risiko for å realisere visjonen sin.

**Entreprenør:** Har et bredere fokus enn gründer, og kan også inkludere personer som driver eksisterende virksomheter på en innovativ og risikovillig måte

## 1.1 Korte teamsintervjuer

Utvalget av intervjuobjekter ble gjort i samarbeid med referansegruppen. Målet var å få gode intervjuer og relevant informasjon fra folk som er erfarne aktører i økosystemet og som har kunnskap om økosystemets muligheter og utfordringer. I seleksjonen av informanter har vi orientert oss mot informanter som jobber operativt og målrettet med skalering og vekst, det vil si seriegründere og finansaktører. Mens det var enkelt å identifisere bedrifter, utdanningsinstitusjoner og næringsparker, viste det seg å være utfordrende å komme i kontakt med aktører innen finans og risikokapital. For å løse dette, benyttet vi snøballmetoden gjennom å be eksisterende intervjudeltakere om å foreslå andre personer i deres nettverk som er relevante for studien. I prosjektet er det gjennomført 31 kvalitative intervjuer.

Informantene representerer alle delene av økosystemet. Vel som at en informant er seriegründer, kan hun også være investor, mentor og eller annet. Vårt utvalg av informanter dekker alle fem elementene i økosystemmodellen, og inkluderer et bredt spekter av aktører som seriegründere, kommuneansatte, representanter fra kunnskapsmiljøer, fond, investeringsselskaper, næringsforeninger, næringshager, næringsklynger og innovasjonsselskaper.

Tabell 1: Informantenes plassering i økosystemet

Del av økosystemet	Antall intervjuer
Næringsliv	6
Entreprenører	9
Finans	6
UH-sektor og forskning	2
Myndigheter/ virkemiddelapparat	9

Kartet under gir en visuell oversikt over den geografiske fordelingen av våre 31 informanter i Agder. Denne viser at det er flest informanter fra Kristiansand. Dette skyldes at mange virkemiddelaktører, investorer og UiAs hovedadministrasjon er

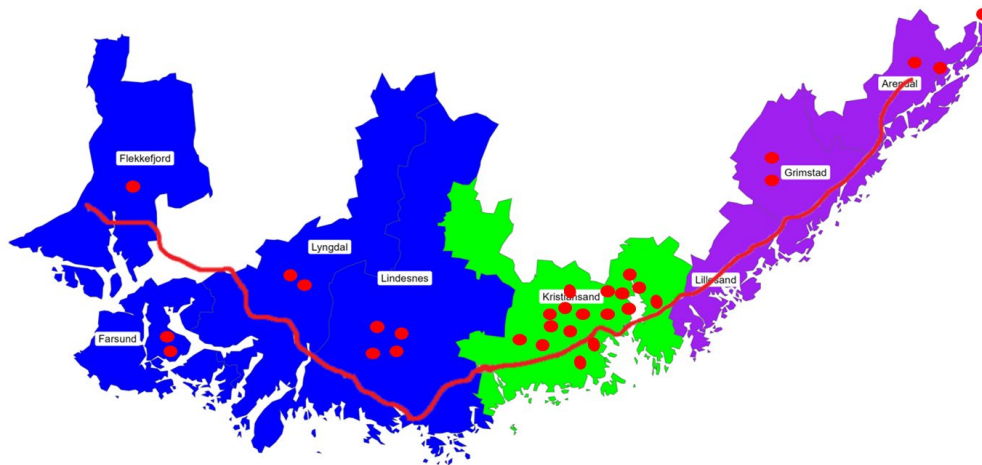


lokalisert i Kristiansand, selv om deres virkeområde dekker hele Agder. I tillegg er de fleste vekstbedriftene lokalisert til de store byene Kristiansand og Arendal.

Informantene ble i intervjuene utfordret til å reflektere over spørsmål:

- Hvem er nøkkelaktørene for å fremme vekst i økosystemet?
- Hva er Agderbyenes potensiale for å ta posisjon i økosystemet?
- Hva er mulighetene for tettere koblinger/samarbeid nasjonalt og internasjonalt?
- Hva er byens og Agders utfordringer i et tiårsperspektiv?
- Hva er potensialet for vekst gjennom ny samordning av aktørene i økosystemet i et tiårsperspektiv?

Figur 2: Oversikt over informantenes tilholdssted i Agder



## 2. Økosystemet i et aktørperspektiv

Dette kapitlet oppsummerer hovedfunnene fra intervjuene i et aktørperspektiv. Gjenfortellingene av hva og hvordan ulike informanter opplever muligheter og utfordringer for økt vekst i økosystemet i Agder er sortert etter fem-faktormodellen. Aktørenes perspektiver er til tider svært ulike og dermed utfordrende å oppsummere. Det henger, naturlig nok, sammen med at de fem aktørgruppene har ulike roller i næringslivet. Et felles mantra blant informantene er imidlertid at skalering er en praksiskompetanse, ikke en teoretisk øvelse.

**Entreprenørene** trekker frem økosystemets styrker, som et mer diversifisert næringsliv, et voksende miljø for venturekapital, og et godt virkemiddelapparat for oppstartsbedrifter. Samtidig peker de på utfordringer knyttet til mangel på skaleringskompetanse, et "hull" i virkemiddelapparatet når det gjelder støtte til skalering, mangel på kompetent kapital og risikokapital, et lukket næringsmiljø, og rekruttering av kompetent arbeidskraft.

**Etablert næringsliv** deler mange av entreprenørenes bekymringer, og vektlegger også behovet for økt samarbeid, bedre tilgang til kapital, og styrket kompetanse innen skalering.

**Investorene** observerer en mangel på ambisjoner og skaleringskompetanse blant gründere i Agder, og etterlyser et mer modent og profesjonelt miljø. De peker på utfordringer knyttet til investeringsklimaet, som kortsiktige investeringshorisonter og en tendens til å prioritere eiendomsinvesteringer.

**Virkemiddelapparatet og UH-sektoren** beskriver et komplekst og fragmentert økosystem med "kannibalisering" mellom aktører. Det er behov for økt samordning, forenkling, og spesialisering. Informantene etterlyser også en sterkere fokus på kommersialisering og skalering, samt et tettere samarbeid med UiA for å sikre relevant kompetanse og beholde arbeidskraft i regionen.

### 2.1 Entreprenørene

Entreprenører spiller en avgjørende rolle som drivkraft for innovasjon og vekst i en region. Entreprenørskap kan realiseres i ulike former, fra solo-etablerere til team med ulik bakgrunn og erfaring. I denne studien har vi prioritert å intervju serieentreprenører for å få et bredt perspektiv på entreprenørskapets rolle i Agders økosystem. En andel av informantene i studien er aktive entreprenører, mens andre har bakgrunn som entreprenører, men innehar nå andre roller innenfor økosystemet.

Intervjuene med entreprenørene avdekker både styrker og utfordringer ved Agders entreprenørielle økosystem. Entreprenørene trekker frem følgende styrker for det entreprenørielle økosystemet:

- Agder har utviklet et mer diversifisert næringsliv i de senere år.
- Et voksende miljø for venturekapital gir økte muligheter for finansiering.
- Et godt virkemiddelapparat for oppstartsbedrifter

Til tross for disse styrkene, peker entreprenørene på utfordringer for vekst i Agder. Disse utfordringene utdypes i de påfølgende delkapitlene.

### 2.1.1 Hull i virkemiddelapparatet

Studien avdekker et "hull" i virkemiddelapparatet når det gjelder støtte til skalering av bedrifter som har kommet gjennom den første oppstartsfasen. En informant fra prosessindustrien uttrykker det slik: *«Det må være et mottaksapparat til å forstå hva gründeren kommer med, ellers er det dødfødt. Dersom gründeren bare flyr rundt på måfå så går det ikke.»*

Virkemiddelapparatet, til tross for sitt hovedfokus på oppstartsfasen, oppleves som uoversiktlig, spesielt for førstegangsetablerere. Informantene uttrykker mangel på kunnskap om tilgjengelige virkemidler og hvor de kan søke støtte. En oppstartsbedrift beskriver et virkemiddelapparat preget av rigiditet og manglende fleksibilitet. De offentlige tilskuddsordningene oppleves som lite tilpasset bedriftenes individuelle behov, med en "milepælstilnærming" som forutsetter en lineær utviklingsprosess. Den samme informanten påpeker at slike modeller ikke gjenspeiler den dynamiske virkeligheten for mange oppstartsbedrifter.

Informantene etterlyser mentorer med solid erfaring fra bedriftsetablering og vekst, som kan bidra til å akselerere overgangen fra utviklingsfase til kommersialiseringsfase. I datamaterialet ser vi tydelige spor av at virkemiddelapparatets fokus på oppstartsfasen overskygger behovet for støtte til skalering av etablerte selskaper. Dette samsvarer med Gründermeldingen (Meld. St. 6 (2024–2025)), som adresserer utfordringer knyttet til manglende skalering. Meldingen understreker behovet for å styrke virkemiddelapparatet i alle faser av skalering, fra tidlig fase til internasjonal ekspansjon.

Informantene kritiserer også mangelen på relevante møteplasser og nettverk av høy kvalitet. Eksisterende møteplasser oppleves som overfladiske og lite nyttige for forretningsutvikling. Det etterlyses arenaer hvor gründere kan presentere seg for potensielle samarbeidspartnere, få tilgang til kompetanse om forretningsutvikling, og utforske muligheter for markedsutvikling, kommersialisering og internasjonalisering.

Funnene indikerer et behov for å revurdere og forbedre virkemiddelapparatet for å bedre støtte oppstartsbedrifter og legge til rette for vekst og skalering. Dette innebærer å øke tilgjengeligheten og relevansen av støtteordninger, samt å styrke tilbudet av mentorer og nettverk av høy kvalitet.

### **2.1.2 Mangel på kompetent kapital og risikokapital for skalering**

Informantene hevder at det er lettere å skaffe oppstartskapital enn kapital til skalering, som krever at gründerne evner å tilpasse seg langsiktige avsetningskrav. Informantene peker på en mangel på kapital tilgjengelig for investeringer i vekst, spesielt for kapitalintensive næringer. Risikokapital er essensielt for at innovative bedrifter skal kunne etablere seg og vokse, da det gir tilgang til nødvendig kapital for å finansiere forskning og utvikling, utvide produksjonen, og gjennomføre markedsføring. Selv veletablerte selskaper er avhengige av offentlig støtte, og Innovasjon Norge spiller en sentral rolle i å utløse prosjekter med høy risiko. Til tross for velvilje fra virkemiddelapparatet og banker, opplever entreprenørene at disse aktørene ikke alltid har den nødvendige kompetansen og kapasiteten til å støtte vekst. Arbeidskapital er avgjørende for bedriftens likviditet og evne til å dekke kortsiktige forpliktelser. En betydelig utfordring oppstår ved oppstart av produksjon og behov for serie B-kapital. Forskuddsbetaling fra kunder, ofte krevd i en 40-50-10 prosents modell, kan dekke arbeidskapitalen, men kundens krav om bankgarantier gjør ofte denne kapitalen utilgjengelig for selskapet. Dette problemet rammer spesielt scaleups i pipeline, som opplever mangel på både risikokapital og arbeidskapital.

Til tross for at kapitaltilgangen er styrket (Menon 2023), oppleves investorer i landsdelen som konservative. Informantene, som er erfarne entreprenører, påpeker at finansiering av bedriftsutvikling er blitt vanskeligere, spesielt for nyetableringer. De observerer en tendens til at investeringsfond i Agder prioriterer software og tjenester, mens mer tradisjonelle virksomheter nedprioriteres. Informantene etterlyser fond med en mer offensiv investeringsstrategi, lik Skagerak Venture. Studien avdekker et behov for økt fokus på vekstfasen, med støtte til kommersialisering, internasjonalisering, og tilgang til langsiktig kapital.

Funnene indikerer et behov for økt tilgang til risikokapital og arbeidskapital, samt mer kompetent støtte til vekst og skalering. Dette understreker viktigheten av å utvikle et mer robust finansieringsmiljø for å støtte innovasjon og vekst i Agder.

### **2.1.3 Et lukket næringsmiljø**

Feltarbeidet avdekker en bekymringsverdig tendens til at Agder-regionen mangler en inkluderende kultur for å integrere nye aktører i økosystemet og verdikjedene. Informantene uttrykker et savn etter større engasjement fra potensielle lokale kunder, eksempelvis kommuner, i nyetablerte bedrifter. Verdikjedene oppleves som lukkede og

preget av etablerte relasjoner, noe som skaper barrierer for nye aktører som ønsker å utvikle og selge sine produkter og tjenester.

Studien identifiserer en betydelig utfordring knyttet til tilgang til pilotkontrakter. Pilotkontrakter er avgjørende for gründere, da de muliggjør utvikling og testing av nye løsninger i reelle miljøer, reduserer risiko, verifiserer effekt, og skaper verdifull læring for både leverandør og kunde. I tillegg bidrar pilotkontrakter til å flytte bedrifter inn i en kommersialiseringsfase, som åpner for nye muligheter innenfor virkemiddelapparatet. For kapitalintensive virksomheter kan pilotkontrakter være spesielt utfordrende å oppnå på grunn av begrenset tilgang til arbeidskapital.

Funnene indikerer at forretningskulturen i Agder er sterkt relasjonsbasert, i motsetning til en mer pris- og forretningsorientert kultur i andre regioner, som Oslo. Denne relasjonsbaserte kulturen kan hemme kunnskapsdeling og åpenhet.

#### **2.1.4 Talentfulle arbeidstakere**

Datamaterialet viser at det er et stort behov for kvalifisert arbeidskraft, spesielt innen tekniske fag. Bedrifter må utvise innovasjon for å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere. Rekruttering av både UH-kompetanse og yrkesfagskompetanse er avgjørende for vekst. Lærlinger representerer en verdifull kilde til kompetanse, og det foreslås å vurdere desentraliserte utdanningsløp og utvidet læretid.

Det er hard konkurranse om kompetent arbeidskraft, spesielt ingeniører, elektrikere, og markedsførere. For å være en attraktiv arbeidsgiver er det viktig å fokusere på rekruttering, blant annet gjennom lærlingeordninger. Konserner an bruke og ansette lærlinger på tvers av avdelinger. For å rekruttere arbeidskraft til distriktene foreslås det å etablere "distriktskontorer" i bysentrum, spesielt rettet mot kandidater med universitets- og fagskoleutdanning.

Funnene indikerer opplevelse av mangel på dyktige medarbeidere og talenter.

#### **2.1.5 Forretningsmodell**

Vekst handler om å finne riktig forretningsmodell. Hva som er riktig forretningsmodell, varierer fra bransje til bransje og ut fra entreprenørens modenhet og ressurser.

Informantene understreker at det finnes flere veier til vekst, inkludert organisk vekst, oppkjøp og samarbeid. Entreprenørene har ulike praksiser for nyetableringer.

Datamaterialet viser tydelige spor av ulike tilnærminger til etablering og vekst:

- Egeninitiert oppstart: Entreprenører starter bedrifter alene, kjøper opp eksisterende virksomheter, fusjonerer med andre, eller en kombinasjon av disse.
- Oppstart med flere: Samarbeid med andre aktører og gründere som gir tilgang til komplementær kompetanse og ressurser.

- Bruk av virkemidler: Offentlige virkemidler støtter oppstartsfasen.

Det å eie selv, hevder noen entreprenører, gir bedre forutsetninger for å kunne gjøre raskere beslutninger. Privateide selskaper (AS) har en fordel sammenlignet med børsnoterte selskaper, da de kan ta raskere beslutninger og gjennomføre omstillingsprosesser mer effektivt. Videre er internasjonalisering viktig for å kunne vokse. Kommersialisering knyttet til eksport er særlig relevant for disse aktørene.

## 2.2 Etablert næringsliv

Dette kapitlet undersøker perspektiver fra etablert næringsliv i Agder. *Etablert næringsliv* defineres her som selskaper med lang fartstid og en solid posisjon i markedet. Disse aktørene har typisk en etablert kundebase, et godt omdømme og en tydelig forretningsmodell. Utvalget av informanter inkluderer bedriftsledere med lang erfaring fra sørlandsk næringsliv, samt talspersoner som representerer etablert næringsliv. Informantene fremhever flere styrker ved næringslivet i Agder:

- Økt diversifisering i næringslivet
- Høy aktivitet i flere næringssektorer
- Godt miljø for nyetableringer, spesielt de siste 10-15 årene

Kapitlet vil videre gå inn på bedriftslederes og representanters for landsdelens etablerte næringsliv, herunder næringsforeninger, sine perspektiver på muligheter og utfordringer for å få flere virksomheter på Agder til å vokse og skalere.

### 2.2.1 Tilgang til kompetent kapital

Innenfor det etablerte næringslivet observeres en oppfatning av at Norge, til tross for å være ledende på startups, har en svakhet når det gjelder å støtte veletablerte selskaper. En informant uttrykker det slik: «...vi [er] *best i verden på startups, men dårlig på å ta vare på de veletablerte selskapene. Det er flott med startups, men bedrifter som skalerer ansetter flere. Vi har en annen måte å skalere på enn gründervirksomhet.*»

Informanter fra næringsforeningene rapporterer om en gjentakende utfordring med tilgang på risikokapital blant medlemmene, spesielt i kapitalintensive næringer med tidkrevende innovasjonsprosesser. Behovet for risikokapital varierer mellom ulike virksomheter. Oppstartsbedrifter sliter med å overkomme likviditetsutfordringer, mens etablerte virksomheter kan oppleve prisvekst og høye lønninger som en trussel mot marginene. Skaleringsfasen, hvor et etablert selskap er klart for vekst, er spesielt kapitalkrevende.

For å møte disse utfordringene, foreslår informantene tiltak som risikoavlastning fra det offentlige virkemiddelapparatet. En informant hevder at Rogaland har en fordel med flere større investormiljøer.

En informant fra prosessindustrien utdyper utfordringen med å investere i oppstartsbedrifter: *«Kapital søker avkastning, og når du kommer inn i entreprenørbedrifter som ikke har salg, blir det mye tro og håp. Du må ha tillit til at de kommer til å få det til. Da er det vanskelig som en stor bedrift å gå inn med kapital.»*

Informanter fra næringsforeningene rapporterer om en gjentakende utfordring med tilgang på risikokapital blant sine medlemmer, spesielt i kapitalintensive næringer med tidkrevende innovasjonsprosesser. Behovet for risikokapital varierer mellom ulike virksomheter. Oppstartsbedrifter sliter med å overkomme likviditetsutfordringer, mens etablerte virksomheter kan oppleve prisvekst og høye lønninger som en trussel mot marginene. Skaleringsfasen, hvor et etablert selskap er klart for vekst, er spesielt kapitalkrevende.

Disse funnene belyser kompleksiteten i å sikre tilstrekkelig kapital til vekst i etablert næringsliv. Studien indikerer at bedre tilgang på risikokapital, samt tiltak for risikoavlastning, er nødvendig for å stimulere til vekst og skalering.

### 2.2.2 Rekruttering

Etablert næringsliv i Agder opplever økende rekrutteringsutfordringer, hovedsakelig grunnet lavere fødselstall og økt konkurranse om kvalifisert arbeidskraft, spesielt for virksomheter utenfor bysentrene. For å møte disse utfordringene, understreker informantene viktigheten av kollektivt ansvar og samarbeid mellom bedrifter. Dette innebærer felles satsinger på lærlingeordninger for systematisk kompetansebygging.

Næringslivsledere er også opptatt av infrastruktur, særlig vei- og havnestruktur. En næringslivsleder vest i fylket fremhever betydningen av ferdigstillelse av stamveien mellom Kristiansand og Stavanger. Bedre infrastruktur kan bidra til å redusere avstander og lette rekrutteringsutfordringer for ytterkantene av Agder.

Samarbeid med universiteter og høyskoler er også viktig. En informant peker på behovet for at UiAs retter mer oppmerksomhet mot den vestlige delen av Agder: *«Den største barrieren er nok avstanden mellom vårt næringsliv og akademia. Det ligger en oppgave på UiA i forhold til det å være mer vendt mot den delen av landsdelen som ligger lengst unna UiA: her er det behov for at universitetet er med og tar del i prosjekter og utviklingen.»*

Informantene fremhever verdien av å kombinere yrkesfag med fagskole og trekker frem Lister nyskaping som en viktig kompetansemekler i regionen for å utvikle utdanningstilbud på fagskoler og yrkesfag.

For å styrke rekrutteringen av lærlinger er det etablert samarbeid mellom større virksomheter. Ulike modeller benyttes for å sikre tilgang til kvalifisert kompetanse, inkludert samarbeid med andre selskaper og utnyttelse av konsernstrukturer. En informant beskriver at: *«Lærlinger er hovedrekrutteringen vår. Vi har mål om å ha ti prosent lærlinger – nå har vi 13 prosent lærlinger. Vi kan ikke ansette alle, men der har vi andre bedrifter i konsernet som kan ta imot våre unge.»* Mangel på kompetanse tvinger flere selskaper, særlig spesialiserte virksomheter, til å rekruttere utenfor Norge. Arbeidsinnvandring er viktig for å dekke kompetansebehov. Informantene foreslår økt samarbeid mellom næringsliv og utdanningsinstitusjoner for å tiltrekke og beholde studenter. Tettere samarbeid, praksisopphold og initiativer som "Karrierespranget" trekkes frem som eksempel på tiltak for å beholde kompetanse i Agder.

Funnene bekrefter påstander om at Agder har betydelige rekrutteringsutfordringer. Løsninger som fremheves inkluderer samarbeid mellom bedrifter, styrking av lærlingeordninger, bedre infrastruktur og samarbeid med utdanningsinstitusjoner.

### 2.2.3 Nettverk og samarbeid i regionen

I likhet med entreprenørene, vektlegger informantene fra etablert næringsliv betydningen av samarbeid og nettverk. Også denne gruppen påpeker utfordringer knyttet til manglende inkludering av nye aktører i økosystemet og verdikjedene. Flere informanter bekrefter at det er en tendens til at etablerte selskaper har et snevert fokus på egenutvikling, noe som hindrer realisering av potensialet i samarbeid.

Noen informanter mener at potensialet for samarbeid er stort dersom man forplikter seg til aktiviteter som gjensidig styredeltakelse og engasjement i fond, næringssselskaper og virkemiddelapparatet. Mangel på samarbeid fører til at nye selskaper ikke oppnår pilotkontrakter og innpass i verdikjedene. Informantene etterlyser gode møteplasser av høy kvalitet for å dyrke forretningsrelasjoner og øke antallet pilotkontrakter for både nye og veletablerte selskaper.

Datamaterialet avdekker en praksis hvor selskaper og næringslivsledere prioriterer å investere i eiendom fremfor nye selskaper. En informant beskriver hvordan hans selskap møter denne utfordringen gjennom å investere både i eiendom og nye selskaper via Skagerak Capital: *«Hvis det kommer til entreprenørskap og innovasjon kan vi ikke gjøre det alene, vi trenger andre også. Vi trenger samarbeid for disse tingene.»* Den samme informanten utdypet videre at hans selskap investerer ikke direkte i entreprenørskapsselskaper, men via Innoventus sør og Skagerak Capital.



Informantene er opptatt av langsiktige investeringer, særlig i lys av omstillingen fra oljebransjen til et mer kunnskapsbasert næringsliv med fokus på mekatronikk, helse og bærekraftige teknologier. Universitetsmiljøet, fagskoler og aktører som MIL-labben fremheves som viktige samarbeidspartnere i økosystemet. Næringsalliansen på Agder spiller også en sentral rolle i å styrke regionens konkurransekraft og skape vekst gjennom samarbeid og kunnskapsdeling.

Datamaterialet viser at samarbeid og nettverk er essensielt for å styrke det entreprenørielle økosystemet i Agder. Det er behov for å øke inkluderingen av nye aktører, øke antallet pilotkontrakter og fremme langsiktige investeringer i nye selskaper.

## 2.3 Finans

Tilgang til kapital er essensielt for å utvikle nye ideer, skape arbeidsplasser og fremme økonomisk vekst. Finansaktører spiller en sentral rolle i entreprenørielle økosystemer ved å gi gründere tilgang til kapital i ulike faser av bedriftens utvikling, fra idé til vekst og skalering. Tilgang på egenkapital til innovative tidligfasebedrifter har historisk sett vært lav i Norge sammenlignet med andre høyinntektsland, spesielt andre nordiske land, Storbritannia og USA. Siden 2015 har imidlertid tilførselen av risikokapital til tidligfasebedrifter i Norge endret seg markant, med en nærmest eksplosiv økning i antall investormiljøer som stiller kapital til rådighet (Menon 2024).

Mens forskning ofte fokuserer på etablert næringsliv og entreprenører, har det vært mindre oppmerksomhet på finansaktører. Denne studien inkluderer intervjuer med representanter for ulike finansmiljøer på Agder, som trekker frem følgende styrker ved det entreprenørielle økosystemet i regionen:

- Agder har opplevd en styrking av venturekapital i regionen.
- Næringslivet i Agder er blitt mer diversifisert.
- Det finnes et godt virkemiddelapparat for nyetablerere.

Dette delkapitlet utforsker investorenes og finansmiljøenes perspektiver på skalering og vekst i bedrifter i økosystemet på Agder. Informantene har kombinerte bakgrunner som (serie)entreprenører, innehar eller har hatt styreverv, og jobber i dag innenfor ulike investormiljøer. De har inngående kompetanse og erfaring fra vekstbedrifter, noe som gir verdifulle innsikter i utfordringer og muligheter for skalering i Agder.

### 2.3.1 Mangel på ambisjoner og skaleringskompetanse

Finansaktørene i studien er enige om at nyetablerte bedrifter på Sørlandet drar nytte av et godt virkemiddelapparat som gir mye en-til-en oppfølging. En av informantene understreker at entreprenører i Oslo fort kan «forsvinne i massen». Samtidig peker finansaktørene på en sentral utfordring: virkemiddelapparatet mangler fokus på vekst og

skalering. Et slikt fokus, mener finansaktørene, burde vært en selvfølge fra dag én for gründere og virkemiddelapparat for å realisere det uutnyttede potensialet i regionen.

Finansaktørene observerer en forskjell i ambisjonsnivå mellom gründere i Oslo og Agder. Flere informanter bemerker at sørlendinger som returnerer til landsdelen etter en periode borte, ofte søker en roligere livsstil. En informant beskriver entreprenørskapsmiljøet på Sørlandet mindre profesjonelt sammenliknet med Østlandet. Noen informanter etterlyser mer eksponering mot internasjonale trender og påpeker at frekvensen av suksessfulle gründere er lavere i Kristiansand versus Oslo.

En informant prefererer å investere i annengangsgründere: *«Vi investerer helst i annengangsgründere og det er det mangelvare på i landsdelen. Grunnen til en slik investeringsstrategi er at disse bedriftsetablererne vet hva entreprenørskapsreisen innebærer og er villige til utvanning, emisjon, etc for å få gode investorer med på laget.»* Informanten får støtte for praksisen fra flere andre finansaktører.

Finansaktørene er opptatt av skalering av etablerte virksomheter og betrakter skalering som en praksiskompetanse som krever erfaring og "hands-on" kunnskap. For å lykkes med skalering er det viktig med bred innsikt, lang erfaring, aktiv oppfølging av selskapene, et modent og profesjonelt miljø, tilstrekkelig kapasitet i etablerersentre og akseleratorer, og internasjonal erfaring.

Datamaterialet indikerer at det behov for å styrke ambisjoner, kompetanse og kapasitet innen skalering i Agder. Dette innebærer å utvikle et mer modent og profesjonelt entreprenørskapsmiljø som kan tiltrekke seg og utvikle gründere med høye ambisjoner og skaleringskompetanse.

### 2.3.2 Investeringsstrategier for skalering

Investeringer er langsiktige prosesser med begrenset verdiutvikling i de første årene. En informant indikerer at det kan ta opptil sju år før investeringer gir betydelig avkastning. Dette fordrer investormiljøer med evne til å utvikle langsiktige investeringsstrategier i samarbeid med bedriftene de investerer i. Finansaktørene i studien prioriterer etablerte bedrifter med en viss omsetning. En aktør beskriver sine kriterier: *«Vi har signifikante krav til omsetning der potensielle investeringsobjekter må ha en minimumsomsetning på ti millioner, før bedriftene i det hele tatt kvalifiserer for å bli vurdert. I andre fond kan man gå inn med en liten investering på 1-2 millioner i både nye og mer etablerte bedrifter.»*

Datamaterialet viser at det er flere utfordringer knyttet til investeringsklimaet. For det første er det behov for kontinuitet og stabilitet i kapitaltilførsel til investeringsfondene for å beholde, utvikle og modne investormiljøer.

Investeringer er langsiktige prosesser med begrenset verdiutvikling i de første årene. En informant indikerer at det kan ta opptil sju år før investeringer gir betydelig avkastning. Dette fordrer investormiljøer med evne til å utvikle langsiktige investeringsstrategier i samarbeid med bedriftene de investerer i. Finansaktørene i studien prioriterer etablerte bedrifter med en viss omsetning. En aktør beskriver sine kriterier: *«Vi har signifikante krav til omsetning der potensielle investeringsobjekter må ha en omsetning på ti millioner, før bedriftene i det hele tatt kvalifiserer for å bli vurdert. Vi kan gå inn med en liten investering på 1-2 millioner i nye og mer etablerte modne bedriftene.»*

Datamaterialet viser at det er flere utfordringer knyttet til investeringsklimaet. For det første er det behov for kontinuitet og stabilitet i investeringsfondene for å beholde, utvikle og modne investormiljøet. For det andre er det behov for større fond med kapasitet til å investere betydelig kapital og samtidig håndtere risiko. For det tredje hemmer mangelen på "tålmodig kapital" langsiktig verdiutvikling, da mange investeringsperioder har et kortsiktig perspektiv (tre år). I tillegg er det en tendens til at velstående privatpersoner investerer sparepengene sine i eiendom fremfor nye selskaper. Datamaterialet viser også til at det er behov for et større mangfold av investeringsmodeller, som folkefinansiering.

Investeringstiljøene har ulike investeringsstrategier. Et miljø har gått bort fra kravet om å være største investor og inneha styreformannskapet, men krever fortsatt minimum én styreplass. Uavhengig av strategi, er det enighet om at investorer må ha sterk tro på sine vurderinger. En informant understreker grundigheten i prosessen: *«Vi som investor må være sterk i troen på hva vi mener er riktig. Det er en individuell idrett. Før en investering skal skje, må alt knyttet til selskapet undersøkes og vurderes.»*

For investeringsfond er kontinuerlig tilgang på kapital og kompetanse avgjørende. En informant forteller at hen observerer en lavere frekvensen av suksessfulle gründere i Kristiansand sammenlignet med regioner med et mer etablert gründermiljø på Østlandet.

Funnene belyser kompleksiteten i investeringslandskapet og behovet for langsiktige strategier, kompetanseheving, og et mer aktivt engasjement fra private investorer. For å styrke investeringsklimaet i Agder er det viktig å adressere utfordringene knyttet til kontinuitet, fondstørrelse, tidshorisont, investeringsvalg og mangfold av modeller.

### **2.3.3 Et fragmentert økosystem med store geografiske avstander**

Informantene i studien har erfaring med finans og investeringer utenfor Sørlandet og kjenner dermed entreprenørskapsmiljøer i andre regioner. Oslo fremheves som et eksempel hvor investeringsklimaet er mer gunstig. Informantene argumenterer for at større regioner med tettere næringsliv skaper en volumeffekt som gjør det lettere å identifisere og engasjere seg i lovende forretningsideer. Startuplab Oslo trekkes frem som et eksempel på et vellykket initiativ som gir gründere verdifull læring og kunnskapsdeling i et åpent miljø. Informantene savner tilsvarende miljøer i Agder.

Det pekes på en svakhet i å støtte bedrifter i vekstfasen: «Det legges mye tid og ressurser i tidlig fasen på forretningsprosjekter, men i landsdelen er vi dårlige på å få igjennom prosjekter i vekstfasen. På Sørlandet mangler det et apparat for å få igjennom vekstfasen.»

Funnene indikerer at det er behov for bedre infrastruktur for en kultur som stimulerer til vekst som gir store bedrifter. Det ikke er mangel på gode ideer, men på et støttende miljø for å realisere dem. Dette inkluderer tilgang på risikokapital, kompetanse og nettverk, samt en kultur som verdsetter og støtter ambisiøse vekstbedrifter.

## 2.4 Myndigheter/virkemiddelapparat og UH-sektor

Dette kapitlet presenterer perspektiver fra en sammensatt gruppe aktører som har støttende roller i Agders entreprenørielle økosystem. Disse aktørene, heretter referert til som *hjelpere*, omfatter myndigheter, inkubatorer, næringsparker, etablerersentre, Innovasjon Norge, bedriftsnettverk og utdanningssektoren. Disse aktørene blir presentert kollektivt fordi de hver for seg utgjør en relativt liten gruppe i økosystemet. En individuell analyse av hver aktørgruppe ville gitt et for transparent bilde, med fare for å avsløre identiteten til enkeltpersoner eller organisasjoner.

Hjelperne er kjennetegnet ved at de har et offentlig mandat til å bidra til bedriftsutvikling i Agder. Det er bred enighet blant hjelperne om følgende styrker ved Agders entreprenørielle økosystem:

- Agder har et godt miljø for etablering av nye bedrifter.
- Klyngene har bidratt til å knytte sammen spesialiserte virksomheter, samt å samkjøre og profesjonalisere næringssektorene.
- Agder har fått et mer diversifisert næringsliv med vekst i nye sektorer, som forventes å generere nye lokale verdikjeder.

Kapitlet vil videre utdype hjelpernes perspektiver på muligheter og utfordringer i økosystemet. I sine beskrivelser er hjelperne opptatt av å trekke frem eksempler på bedrifter de har hjulpet. Dette gir innsikt i hvordan hjelperne bidrar til utvikling av Agders entreprenørielle økosystem.

### 2.4.1 Et uoversiktlig virkemiddelapparat og mange koblingsbokser

Datamaterialet viser at virkemiddelapparatet i Agder er omfattende og består av et mangfold av aktører og tilbud. Dette kan gjøre det uoversiktlig for bedriftsetablerere å navigere og identifisere relevante tjenester. Utfordringen er imidlertid toveis, som beskrevet av en informant fra en næringshage: «Gründere kjenner ikke

*virkemiddelapparatet, og det kan være vanskelig for mange av aktørene i virkemiddelapparatet å nå ut. For oss som næringshage er det derfor vesentlig å kjenne både lokalt næringsliv og hva som finnes av hjelp, slik at vi får koblet riktig bedrift til riktig virkemiddel».* Informantene beskriver det entreprenørielle økosystemet på Agder som komplekst og uoversiktlig, med et mangfold av aktører som inkubatorer, næringshager, konsulenthush, banker, forskningsrådet, Innovasjon Norge, fylkeskommunen, klynger, næringssselskaper og universitetet.

I datamaterialet identifiseres en påstått tendens til *kannibalisering* innenfor virkemiddelapparatet, hvor ulike aktører konkurrerer om de samme offentlige midlene for å tilby like tjenester. Flere hjelpere er ansvarlige for eget budsjett og finansiert på prosjektnivå, noe som kan føre til fragmentering av ressurser og med det svekke bedriftenes evne til vekst.

En informant fra en annen næringshage hevder at det nå er behov for omstrukturering av virkemiddelmiljøene gjennom blant annet sammenslåing av aktører. En annen informant, støtter dette synet og kritiserer den omfattende bruken av offentlige midler i økosystemet: *«Det offentlige bruker mye penger på økosystemet og alt for mye går til offentlige instanser eller til selskaper».* Informanten forteller videre at kannibaliseringen går ut over bedrifter som må orientere seg i et ustrukturert virkemiddelapparat.

En informant fra en inkubator peker på mangfoldet av initiativer og etterlyser en kritisk vurdering av hva som fungerer: *«Man skal være forsiktig med å være påståelig om hva som fungerer og ikke, men det er mange aktører og liten oversikt.»* Informanten etterlyser også en mer samordnet strategi mellom aktører som leverer like tilbud. Det oppfattes tidvis, hevder han, at fokuset på å søke egen prosjektfinansiering overgår viktigheten av et koordinert arbeid, der man spiller på hverandre.

Det tradisjonelle virkemiddelapparatet er ofte strukturert som et milepælsløp hvor gründere går fra etablerersentre til næringshager/inkubatorer og videre til andre virkemidler i oppstartsfasen. Studien viser at virkemiddelapparatet mangler spisskompetanse for vekst sammenlignet med investormiljøene, og at mye av deres tid går med til administrasjon. Dette begrenser hjelpenes evne til å nå ut til potensielle brukere. Flere informanter ser behov for forenkling av økosystemet og økt fokus på leveranser, effekt og spesialisering av kompetansemiljøer.

De fleste informantene i virkemiddelapparatet beskriver sin rolle som en koblingsboks med fokus på rådgivning, nettverksbygging, og kurs/mentoring for bedrifter i oppstartsfasen. Ingen av informantene er spesialisert på næring, men jobber på tvers av bransjer. Studien avdekker generell mangel på kommersialiseringskompetanse. Når hjelperne konfronteres med dette, viser de til sitt mandat og de føringene som er satt for

deres arbeid. På individuelt nivå hevder informantene at de oppfyller sitt samfunnsoppdrag.

Funnene indikerer et behov for å styrke kompetansen og tjenestetilbudet innen kommersialisering og skalering i virkemiddelapparatet. En mer effektiv og spisset kompetanseprofil kan bidra til økt støtte til gründere og bedrifter i kommersialiseringsfasen.

#### 2.4.2 Tilgang til kompetanse og kapital

Datamaterialet avdekker varierende oppfatninger om kapitaltilgang i Agders entreprenørielle økosystem. Mens noen informanter peker på mangel på kapital, mener andre at det er tilstrekkelig kapital tilgjengelig. En informant nyanserer dette ved å fremheve behovet for økt fokus på markedspotensial og kommersiell forståelse blant oppstartsbedrifter: «*vi har ikke mange gode nok ideer ... De gode prosjektene får kapital – så er vi inne der risikoen er så høy at vi må avlaste.*»

Datamaterialet avdekker kapitalutfordringer for overgangen mellom startup og skalering. En informant utdyper: «*Kapital i senere faser, særlig senere i forhold til gründeroppstarten. Det er vanskelig fordi private vil ikke gå inn her på grunn av risiko. Nesten hvert gründerprosjekt koster tre ganger mer og tar tre ganger så lang tid som det en så for seg når en startet. Det er mange som mislykkes her.*»

Følge informanten er det lite risikovillig kapital tilgjengelig i regionen, spesielt knyttet til de første fasene, ikke bare overgangen mellom startup og skalering. Deler av forklaringen på dette er at risikoen er for høy, spesielt når majoriteten av oppstartsselskaper mislykkes. Lav overlevelseshastighet er imidlertid ikke bare et fenomen på Agder, utdyper hen, men gjelder for alle.

Informantene etterlyser kompetanseheving i forbindelse med offentlige investeringer. Når det kommer til kompetanseheving på tidligfaseinvesteringer omhandler ikke dette offentlige investeringer, men det å faktisk forstå de første investeringsfasene og risikoen involvert, slik at gründere kan utforme en investeringsstrategi som håndterer risiko på en god måte. Dette trengs det kompetanseheving på!

Offentlig sektor i Agder kritiseres for å være for dårlig til å bruke lokale virksomheter i offentlige innkjøp. En informant fra en næringshage påpeker at gründere ofte mangler kunnskap om investeringsstrategier og kommersialisering. Målrettet bruk av mentorer med gründererfaring kan veilede bedriftsetablerere i skaleringsfasen. Kompetansefondene trekkes frem som en viktig finansieringsaktør, men en informant bemerker at virksomheter i Agder sjelden lykkes med å sikre seg FoU-midler.

Funnene indikerer at det er behov for mer komeptanse og kapital for skalering og vekst for modne startups. Funnene understreker betydningen av at store bedrifter støtter nye gründere gjennom innovasjonskontrakter og pilotkontrakter.

### 2.4.3 Kulturelle barrierer

Studien avdekker bred enighet blant informantene om at det entreprenørielle økosystemet i Agder preges av for lite forretningsorientert samarbeid og nettverksbygging. Det er behov for en kulturendring hvor aktørene i virkemiddelapparatet er mer åpne og delende, og hvor startups og investorer inkluderes i større grad. Tillit er avgjørende for å koble aktører. Gründere og bedriftsledere viser en motvilje mot å bruke tid på kalde forbindelser. En informant fra en næringspark beskriver hvordan de har arbeidet målrettet med å bygge tillit etter koronapandemien: *«Det handler om å få satt folk og aktører i kontakt med hverandre, slik at de blir kjent på en måte slik at de åpner opp om dere virksomhet og hvordan de ønsker å vokse framover».*

Studien identifiserer et behov for å utvikle gründernes salgskompetanse og nettverk. En informant hevder at man ved bedriftsetableringer *«ikke tenker kommersielt nok fra dag én»*. En inkubator hevder at hen har 40 oppstartsselskaper i porteføljen som det jobbes med i inkubatoren for å gjøres investeringsklare, selv om ikke alle er investeringsklare pt. Disse selskapene blir utfordret på det kommersielle løpet fra dag en. Den samme informanten understreker at manglende kommersiell kompetanse er et hinder for vekst.

Store virksomheter spiller en viktig rolle som lokomotiver ved å dra nye aktører inn i eksisterende verdikjeder. Katapultordningen og MIL-labben i Grimstad fremheves som viktige samarbeidspartnere for potensielle vekstbedrifter. Studien identifiserer et behov for å utvikle gründernes salgskompetanse og nettverk. En informant hevder at man ved bedriftsetableringer *«ikke tenker kommersielt nok fra dag én»*. En inkubator hevder at hen for tiden har 40 investeringsklare selskaper med gode planer og strategier, men manglende kommersiell kompetanse kan være en hindring for vekst. En informant understreker behovet for økt vekst og arbeidsplasser, men påstår også at *«Det er ikke alle som har motivasjon for vekst»*.

Det hevdes at det finansielle miljøet i Agder ikke er like sterkt som i Oslo og Stavanger, til tross for at Menons rapport (2023) viser til at det er nok tilgjengelig kapital. Informantene mener at virkemiddelaktører må motivere flere startups og umodne bedrifter til å utvikle vekstambisjoner. En informant reflekterer over kulturelle forskjeller: *«Jeg tror kultur har mye å si. Jeg ville ha mytene vekk, men jeg må innrømme at det er kulturelle barrierer her som setter en standard for hvordan folk forholder seg til ting. Hvor raskt de aggerer, hva de interesserer seg for er litt annerledes.»*



Funnene indikerer et behov for å styrke samarbeid, nettverksbygging, vekstmotivasjon og kommersiell kompetanse i Agders entreprenørielle økosystem. Kulturelle barrierer må overvinnnes for å skape et mer dynamisk og inkluderende miljø for gründere og investorer.

#### 2.4.4 Relevante utdanningsmiljøer

Regionens universitet og utdanningsinstitusjoner fremheves som en viktig brikke i utviklingen av det entreprenørielle økosystemet. Selv om forskning og undervisning er primær oppgavene, er entreprenørskap og gründeropplæring en vesentlig del av deres samfunnsoppdrag. Hjelperne understreker UiAs betydning: «*UiA er avgjørende. Viktig at de har en tettere tuch med det kommersielle aspektet med å bygge en virksomhet.*» Informantene viser til nytten av praksiskompetansen som økosystemet får gjennom Ungt Entreprenørskap i videregående skole og studentbedrifter ved UiA Nyskaping. En av informantene mener at Agder vil trolig trolig er tjent med å koble oppstartsselskaper med utspring fra UIA, både fra studentene og forskningsmiljøet, tettere på kommersiell kompetanse som er tettere på markedene.

I datamaterialet pekes det på et behov for tettere kobling mellom virkemiddelapparatet og UiA, spesielt i områder som ligger geografisk langt fra universitetet. Ønsket er flere ordninger for studentutveksling og praksisopphold i bedrifter, samt økt utnyttelse av akademisk kompetanse fra bedriftenes side.

UiA roses for sin rolle i å utdanne relevant arbeidskraft for regionens næringsliv, spesielt innen nye næringer som batteri, havbruk, energi, helseteknologi og AI. En utfordring er å beholde studenter som kommer til regionen for å studere. Økt samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner, næringsliv og virkemiddelapparat er nødvendig for å tilby relevante utdanninger og attraktive karrieremuligheter. En informant understreker viktigheten av å styrke universitetets nasjonale posisjon.

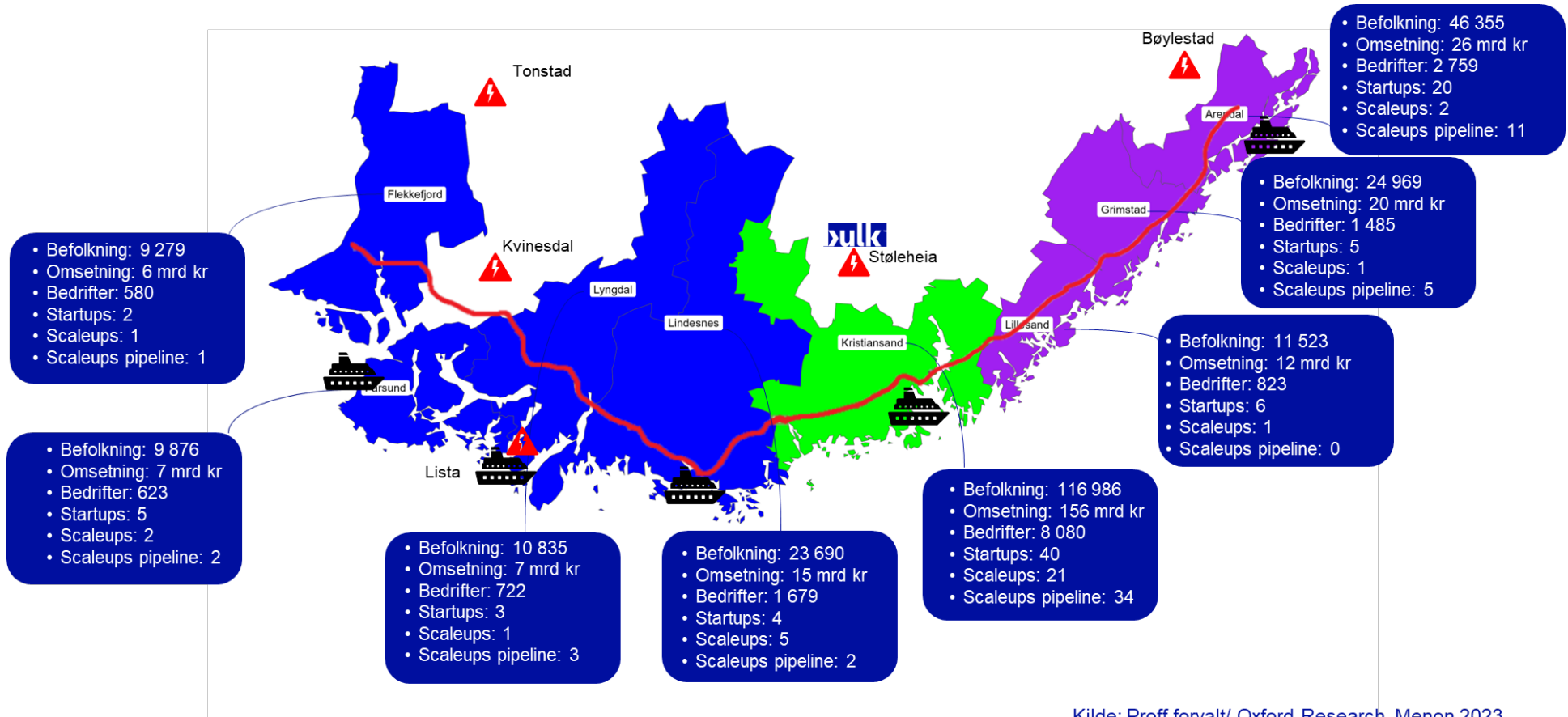
Funnene indikerer et behov for å styrke samarbeidet mellom UiA, næringsliv og virkemiddelapparat for å sikre relevant kompetanse og beholde utdannet arbeidskraft i regionen.



### 3. Økosystemet i de tre regionene

Dette kapitlet presenterer hovedfunn fra datamaterialet på tvers av de fem aktørgruppene i Agders entreprenørielle økosystem og gir en overordnet beskrivelse av mulighetene og utfordringene i økosystemet i de tre regionene; Kristiansandsregionen, Vestregionen og Østregionen. Det er noe som er likt, men det er også mye som er ulikt mellom regionene. Tykkelsen på et entreprenørielt økosystem er en indikator på hvor godt det støtter og fremmer gründere og bedrifter. Et tykt entreprenørielt økosystem er et sted hvor det er mange tilgjengelige ressurser (finansiering, mentorer, talenter, etc.), et bredt spekter av aktører (gründere, investorer, universiteter, etc.), og hyppige interaksjoner og samarbeid mellom disse. Økosystemets tykkelse varierer mellom de tre regionene. Kristiansand har det tykkeste økosystemet, vestregionen det tynneste, mens østregionens tykkelse er et sted mellom Kristiansand og vestregionen.

Det entreprenørielle økosystemet i de tre regionene er illustrert i figuren under. Som figuren viser, er også kritisk infrastruktur som vei, havn, kraft og datalagringsnett på Støleheia tegnet inn i kartet. En ny regionplan er på trappene. Denne legger i større grad opp til å bruke kraftknutepunktene som lokaliseringsfaktorer. Det betyr at Agder også vil kunne få sterkere vekstimpulser innover i landet i forhold til hva det har i dag. Denne trenden ser man spor av på Støleheia.



Kilde: Proff forvalt/ Oxford Research, Menon 2023

## 3.1 Kristiansand som regional motor: Muligheter og utfordringer

Kristiansand, med sin sentrale posisjon i Agder, utmerker seg med et veletablert næringsliv, høy jobbskaping og -destruksjon, og en konsentrasjon av finansaktører. Byen har et tett nettverk av næringsplasser og møteplasser for både gründere og etablerte virksomheter. Byen har et tett nettverk av næringsplasser og møteplasser, og huser både UiAs hovedsete og fylkesadministrasjonen. Som Norges sjetteste største kommune, har Kristiansand en utviklet kommunal næringsseksjon med inkubatorer og næringsparker. Ifølge informantene bidrar dette til et dynamisk og mangfoldig næringsliv med økte muligheter for samarbeid og vekst. I datamaterialet vises det til at Kristiansands sterke sider særlig inkluderer:

- Tilgang på kompetanse gjennom tilstedeværelse av utdanningsinstitusjoner koblet med et mer velutviklet næringsliv.
- Byens attraktivitet forenkler rekruttering både nasjonalt og internasjonalt.
- Geografiske nærhet til virkemiddelapparatet som er fordel for bedrifter

Statistikk underbygger Kristiansands sentrale rolle i regionen:

- Over 63 prosent av bedriftene i Agder er lokalisert i Kristiansand og Arendal.
- Agder har flere startups per innbygger enn Oslo-regionen.
- Over halvparten av scaleupsene er lokalisert i Kristiansand.
- Agder har en femtedel så mange scaleups som Oslo-regionen, noe som kan tyde på at det fortsatt er vekstpotensial for innovasjon og entreprenørskap i fylket.

Finansaktører bekrefter at Kristiansands høyere tetthet av bedrifter med vekstpotensial, som startups og potensielle scaleups, gjør byen mer attraktiv for investeringer, enn områdene rundt. Likevel påpekes det at "kjøttvekten" spiller en rolle, og Oslo, med sitt større marked, er enda mer attraktivt. Til tross for positive tendenser, identifiserer studien utfordringer knyttet til kompetanse, verdikjeder og kapital i Kristiansand.

En gjentakende utfordring i datamaterialet er rekruttering og tilgang på kompetanse. Virksomhetene må i større grad se utenfor regionen for å vokse, da det ikke bare mangler arbeidskraft, men også spesifikk kompetanse. I intervjuene hevdes det at det er en kultur hvor rekruttering ofte skjer fra et begrenset nettverk, og man i for liten grad ser utenfor regionen når viktige stillinger skal fylles. Studenter som kommer til regionen blir også for sjelden værende etter endt utdanning, noe som fører til at byen går glipp av verdifull kompetanse.

Integrering av nyetableringer i verdikjedene er essensielt for entreprenørskap og vekst. Datamaterialet gir tydelige signaler om at det kan være utfordrende å få innpass i regionale verdikjeder i Kristiansand. Økt åpenhet for pilotkontrakter fra kommunen og næringslivet er nødvendig. Å få en første kontrakt er et tegn på at en bedrift har blitt kommersiell, og det åpner dører til nye markeder og potensiell tilgang til venturekapital og andre vekstfremmende virkemidler.

Fasen mellom startup og scaleup er utfordrende, spesielt knyttet til finansiering. Tilgang på kapital er avgjørende for å overleve den såkalte "dødens dal". Selv om kapitaltilgangen har bedret seg siden 2017, er det fortsatt stort forbedringspotensial, ifølge våre informanter. En utfordring er at privat kapital ofte investeres i eiendom i stedet for nyetableringer og startups. Kristiansand og Agder trenger flere private investorer som er villige til å forplikte seg langsiktig og bidra med mer enn bare kapital, som operativt arbeid for å sikre pilotkontrakter<sup>3</sup> og kommersialiseringskompetanse.

Å møte utfordringene krever en felles innsats fra alle aktørene i økosystemet. Bedrifter, finansaktører og virkemiddelapparat må samarbeide for å skape et mer gunstig miljø for entreprenørskap og vekst. Bedre nettverk og møteplasser av høy kvalitet, samt økt profesjonalisering, kan bidra til økt kompetansedeling, nye kontraktspartnere og tilgang til markeder. Utfordringer knyttet til kompetanse, verdikjeder og venturekapital krever en omforent forståelse fra alle aktører i økosystemet. Både bedrifts- og finansaktører erkjenner sitt ansvar, men etterlyser også et virkemiddelapparat som er bedre tilpasset behov for kommersialisering i nyetableringer og startups. Bedre nettverk og møteplasser av høy kvalitet er etterspurt. Bedrifter i klynger som samarbeider internasjonalt vokser raskere, og profesjonalisering av nettverk og møteplasser kan bidra til økt kompetansedeling, nye kontraktspartnere og tilgang til markeder.

## 3.2 Vestregionen i Agder: Et økosystem med særegne utfordringer og muligheter

I kontrast til Kristiansands dynamiske økosystem, preges vestregionen i Agder av et mindre aktørbilde. Lavere befolkningstetthet gjenspeiles i et mindre utviklet økosystem med færre virksomheter, entreprenører, investorer og et mindre omfattende virkemiddelapparat. Til tross for lavere aktivitetstall, er den entreprenørielle dynamikken i vestregionen sammenlignbar med resten av Agder når man justerer for befolkning og

---

<sup>3</sup> Pilotkontrakt: En pilotkontrakt er en avtale hvor en ny løsning, et produkt, en tjeneste eller en prosess testes ut i en begrenset periode og i et kontrollert miljø før man eventuelt går videre med en større og mer langsiktig avtale.

antall bedrifter. Sammenlinket med Kristiansand, står Vestregionen overfor noen særegne utfordringer:

- Næringslivet domineres av få, men store og veletablerte aktører innen tradisjonell industri. Dette nødvendiggjør økt fokus på omstilling.
- Datamaterialet indikerer at tilgangen på venturekapital er mer begrenset i vest.
- Det tynne økosystemet har bidratt til en kultur blant entreprenører for å selv løse utfordringer. Det kan være positivt, men informanter erkjenner samtidig behovet for flere kollektive løsninger.
- Tilgang på riktig kompetanse, spesielt innen tekniske fag og universitetsutdannelse, er en utfordring.

Vestregionen har imidlertid også betydelige muligheter. I kjølvannet av oljenedturen har gründere i vest fått muligheter til å utvikle seg innen nye sektorer, som havbruk og akvakultur, med forventninger om vekst innen vindkraft. I nyere næringer, som havbruk, observeres eierkonstellasjoner med flere aktører i sameie. Det kan være viktig for å tiltrekke flere investorer til regionen og utvikle alternative finansieringsmodeller. Store, modne virksomheter benytter intraprenørskap og serieentreprenørskap innenfor konsernmodeller for å sikre kontroll over verdikjeder, spesielt innen tradisjonell industri. Samtidig er det behov for mer fokus på omstilling innenfor de mer tradisjonelle næringene. I vestregionen er det mange bedrifter som ofte opplever seg selv mer som rogalendinger en egder. Det kan være positivt, men i datamaterialet gir informantene fra vestregionen uttrykk for behov for å koble næringsmiljøene i vest tettere økosystemet i Kristiansand og øst i Agder. Et sentralt tiltak i følge informantene vil være å etablere gode møteplasser og nettverk med fokus på å åpne opp historisk låste verdikjeder. Videre er det behov for økt innsats for å tiltrekke og beholde kompetent arbeidskraft, spesielt innen tekniske fag og universitetsutdannelse.

Ved å adressere utfordringene og utnytte de eksisterende mulighetene, kan vestregionen i Agder styrke sitt entreprenørielle økosystem og bidra til regional vekst og utvikling.

### **3.3 Østregionen i Agder: Et økosystem i utvikling med Morrow som vekstmotor**

Tykkelsen på det entreprenørielle økosystemet i Østregionen befinner seg mellom Kristiansand og vestregionen. Med sine 83 000 innbyggere har regionen et mindre utviklet økosystem enn Kristiansand, men huser likevel viktige aktører som spiller en nøkkelrolle i den økonomiske utviklingen. Arendal fungerer som en motor i østregionens økosystem. Regionen har betydelige muligheter, spesielt knyttet til teknologimiljøet knyttet til UiA i Grimstad og etableringen av Morrow Batteries. Etableringen av Morrow Batteries i Eyde Energipark markerer et vendepunkt for regionen. Batterifabrikken

forventes å skape 2000 arbeidsplasser og bidra til grønn industriutvikling. I følge informantene vil det stimulere til utvikling av underleverandørsystemer og nye verdikjeder i Agder. I datamaterialet er det tydelige spor av optimisme knyttet til disse utviklingstrekkene. Men, informantene peker også på flere utfordringer for østregionen.

Ifølge informantene bidrar nøkkelaktører som Morrow og Eide næringspark til diversifisering av næringslivet og mer variert arbeidsmarked. I øst pekes det på at nye næringer med koblinger til UiA fremmer en ny vekstakse fra Morrow til Bøylestad og Åmli. En viktig her er ifølge informantene, å sikre at verdikjedene som skal serve Morrow etableres i Agder. Videre vil det bli et stadig større behov for spesialisert kompetanse på ulike utdanningsnivåer og fagretninger. UiA campus Grimstad, med anerkjent utdanning og ledende forskning innen mekatronikk, kybernetikk, robotikk, cybersikkerhet og fornybar energi, er et viktig aktivum for regionen. Katapultsenteret Future Materials i Grimstad bidrar til å utvikle og teste nye produkter og teknologier.

I østregionen er det behov for at det legges bedre til rette for nye næringsaktørers aktivitet. Her oppleves det å være ulike forutsetninger for nyetableringer og vekst i kommunene. For eksempel er tilgjengelig næringsareal rundt Morrow og Eide Material Park er en fordel, i motsetning til situasjonen i Grimstad hvor det etterlyses fortgang i planarbeid for å tiltrekke gründere og nyetableringer.

I intervjuene pekte informantene på en rekke tiltak for videreutviklingen av Østregionen, blant annet:

- Økt fokus på yrkesfagskompetanse i kombinasjon med teknisk fagskole og universitet er nødvendig.
- Næringslivet må ta et delansvar for å bygge nødvendig kompetansekraft og tiltrekke seg studenter fra UiA.
- Det er behov for økt tilgang på investorkapital, spesielt venturekapital og kapital for kommersialisering.
- Behov for bedre tilrettelegging for næringsareal for bedrifter i vekstfasen

Ved å adressere disse utfordringene og utnytte de eksisterende mulighetene knyttet til Morrow Batteries og UiA, kan østregionen i Agder styrke sitt entreprenørielle økosystem og bidra til regional vekst og utvikling.

### 3.4 Oppsummering – likt og ulikt

Gjennomgangen av de tre regionene viser at det er stor variasjon i økosystemenes forutsetning for vekst. Informantene trekker frem særlig tre utfordringer som går på tvers av de tre regionene:

- Tilgang til kompetanse
- Låste verdikjeder og svake nettverk
- Mangel på kapital og kompetanse for bedrifters vekstfase

## 4. Analyse

Denne forstudien har undersøkt vekstmuligheter og -utfordringer i Agders entreprenørielle økosystem. Datamaterialet viser tydelige spor av tre hovedutfordringer for bedrifter: tilgang til nettverk og møteplasser av høy kvalitet, venturekapital for skalering, og tilgang til relevant kompetanse. Det viser behov for økt samordning og fokus på skalering i virkemiddelapparatet, samt styrking av koblinger mellom aktørene i økosystemet. En mer helhetlig og samordnet tilnærming er nødvendig for å utløse vekstpotensialet i Agders entreprenørielle økosystem.

For å optimalisere entreprenørskap og innovasjon anbefales det å etablere et transparent og koordinert virkemiddelapparat som prioriterer vekst og skalering, forbedre tilgangen på risikokapital for skalering, styrke koblingen mellom akademia og næringsliv, profesjonalisere næringshagene, og stimulere til en delingskultur og samarbeid mellom ulike aktører.

### 4.1 Hva er nytt?

Hva er så nytt i denne forstudien av økosystemet på Agder? Og hva er ikke nytt? Noe av det som studien har avdekket, har jo vært resultater også i andre studier. Det nye er større innsikt i variasjonen på Agder i ulike økosystemet, og studien viser mer om hva sentrale aktører mener trengs for å videreutvikle økosystemet på aktørnivå og på regionalt nivå.

Tidligere forskningsrapporter som vi bygger denne forstudien på har vist at mye bra har skjedd på Agder i de seinere år. Levekår, som har vært et viktig punkt på agendaen i Agder, har blitt bedre, og det er lav arbeidsledighet i landsdelen. Agder er kjent for sterke næringsklynger (Oxford Research 2019) som har gitt gode forutsetninger for vekst. Samtidig med framveksten av nye næringer, er store deler av Agders veletablerte næringsliv under omstillingspress. Oljekrisa i 2014 førte til nedgangstider og økt arbeidsledighet i Kristiansand. I kjølvannet av oljenedturen har flere gründerskap blomstret opp innenfor nye næringssektorer. Nå er det for eksempel en næringsklynge for oppdrett og aquakultur under oppseiling helt i vest. I tillegg er det store forventninger til muligheter innenfor vindkraft – en næring som kan kobles på kraftinfrastrukturen som allerede er bygget opp i regionen. Oljenedturen var paradoksalt nok en katalysator for økning i antall startups, og større diversifisering i næringslivet. Funn i forstudien indikerer at Agder er god på å skape kunnskap av penger, men sliter med å skape penger

av kunnskap. Ressurser for kommersialisering er altså et hull i økosystemet. Stor variasjon

Gjennomgangen av de tre regiondelene har vist at selv om man kan peke på ganske så like utfordringer for virksomhetene langs kysten, så er det likevel stor variasjon som gjør at one size fits none! Utfordringene blir større jo tynnere økosystemet er. Vi har spurt aktørene som jobber med vekst og skalering om hvordan de jobber i de tre regionene; «*ganske lik tilnærming til virksomheten som skal utvikles*», forteller de, men; «*det er sjeldnere at vi jobber med virksomheter i ytterkantene av økosystemet. Når vi først jobber med disse, er løsningen skreddersydd, på virksomhetens premisser og potensialer*».

Et viktig spørsmål for videreutviklingen av økosystemet er om man satse der det er dårlig, eller der det er bra, for å få størst effekt og best resultat? Fra evalueringsarbeid vet vi at størst effekt på intervensjoner får man på å satse der det er dårlig. Der kan økningen i prosent ofte bli mye høyere enn ellers. Det beste resultatet derimot, kan man få ved å satse på vinnerne, altså steder eller virksomheter der det er bra fra før. På sirkus er det slik at kan man ikke ri to hester samtidig, har man ikke noe i manesjen å gjøre. I økosystemet må man ri, ikke bare to, men flere hester samtidig.

Flere av informantene peker på at vi har et godt virkemiddelapparat for nyetableringer i Agder. Kartet som viste de store trekkene i næringslivet og infrastruktur viste et fragmentert økosystem med ulike kvaliteter i ulike deler av landsdelen. For bedriftene er det likevel særlig tre utfordringer som går igjen: tilgang til nettverk og møtepunkter av høy kvalitet, venture kapital for skalering av startups og scaleups i pipeline, tilgang til kompetanse som er tilpasset morgendagens næringsliv og utvikling av mer differensiert næringsliv. Dette er utfordringer som materialiseres i bedriftene, men som må løses i økosystemet i fellesskap og det må sees i en lengre tidshorisont.

## 4.2 Trenger bedre koblinger

Styrken i økosystemer ligger i tette bånd mellom aktørene som deltar. For Agder er det viktig å starte med de manglende koblingene mellom aktørgruppene og tiltakene i økosystemet. Som en av gründerne fortalte: «*vi har drukket nok kaffe – vi trenger nettverk og møtepunkter der vi får presentert oss, fortelle hva vi har å by på og skaffe oss forretningsforbindelser som kan ta oss videre, det vil si kommersialisering og eksport*».

Spørsmålet i neste omgang er; Hva er det som trengs og hvem er det som trengs? I Innlandet har de etablert Innlandet Science Park – altså bygg med mer. I Oslo er det satt av en hel bydel til dette arbeidet gjennom Oslo Science City. Det er forsøkt før i ulike modeller som Siva til kunnskapspark, H4, Coworking spaces og liknende. Det kan være viktige faktorer, men er som oftest hygiene faktorer. Uavhengig av modell for videreutvikling av økosystemet, så må koblingene mellom bestanddelene i økosystemet



må styrkes, og fokuset må være på vekst! Men for å få det til, hva trenger økosystemet? Når vi spør informantene om hva de vil råde fondene til, peker de på viktigheten av gartneren i økosystemet.

### 4.3 Et økosystem som trenger gartnere

Hva menes med gartner? En gartner i entreprenørielle økosystemer spiller en avgjørende rolle i å dyrke og pleie veksten av nye og eksisterende bedrifter. Rollen til gartneren er å:

- Skape og utvikle for å bygge og forbedre økosystemet ved adressere mangler, samt koble bedrifter, investorer, mentorer, inkubatorer, akseleratorer og utdanningsinstitusjoner.
- Tiltrekke og støtte talentfulle gründere til økosystemet og gir dem nødvendig støtte, ressurser og veiledning for å lykkes.
- Fremme samarbeid og nettverk for kunnskapsdeling mellom aktører.
- Stimulere innovasjon og risikotaking ved å skape et miljø der gründere føler seg trygge på å eksperimentere og utforske nye ideer.
- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner for å utvikle entreprenørskapsutdanning og -programmer for å inspirere og utdanne fremtidens vekstvillige gründere.

I denne forstudien har vi ikke noe konkret antall på hvor mange gartnere som trengs, eller hvor disse skal fysisk plasseres. Men: de må dekke hele infrastrukturen og aktørene i økosystemet Agder.

Formålet med dette forstudiet var å se på muligheter og utfordringer i økosystemet på Agder. Å forstå regionens utvikling i et entreprenørielt økosystemperspektiv er et første steg på veien i å tenke mer diversifisert mellom regionene. Infrastruktur som vei er viktig, men vi ser at fremover vil også annen type struktur spille avgjørende rolle for næringslivets utvikling. Kraftknutepunkter, havn, datalagringssentre vil bli viktigere. Videre vil det være viktig å bygge videre på gode møteplasser og nettverk av høy kvalitet. Det er også et bedriftsliv også etter startup-fasen. Dersom vi på tvers av aktørene i økosystemet evner å etablere virkemidler for skalering, har vi utviklet noe unikt i Agder. Næringslivets utvikling og vekst handler også om hvordan regionen nyttiggjør seg av sterkere koblinger mellom yrkesfag, fagskole og universitet.

### 4.4 Anbefalinger

For å optimalisere miljø for entreprenørskap og innovasjon, er det essensielt å etablere et transparent og koordinert virkemiddelapparat som prioriterer vekst og skalering. Dette innebærer å forbedre tilgangen på risikokapital og kompetent kapital, samt implementere effektive mentorordninger. Videre er det avgjørende å styrke koblingen mellom academia og næringsliv, blant annet gjennom økt kommersialisering av forskning og

praksisorienterte entreprenørskapsprogrammer. Næringshagene bør profesjonaliseres og gis økt fleksibilitet for å optimalisere støtte til bedrifter i skaleringsfasen. En delingskultur og samarbeid mellom ulike aktører i økosystemet må stimuleres for å maksimere synergier og kunnskapsoverføring.

# OXFORD RESEARCH



Denmark  
Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149, Bld.  
12  
3<sup>rd</sup> flor, 1620  
Copenhagen V

Norway  
Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
post@oxford.no

Sweden  
Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
111 43 Stockholm  
office@oxfordresearch.s

Finland  
Oxford Research Oy  
Eteläinen Hesperiankatu  
18 LH 2, 00100 Helsinki k.2  
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga  
Oxford Research Baltics  
SIA Kr.Valdemara 23-37,  
k.2  
LV-1010, Riga  
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels  
Oxford Research c/o  
ENSR 5. Rue  
Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
office@oxfordresearch.be