

Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller II

Ansøgning til Vækstforum under
"Program for produktionsvirksomheder i Midtjylland"

INDHOLD

<u>1</u>	<u>ANSØGER (NAVN, ADRESSE, KONTAKTPERSON)</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>PARTNERE (NAVN, ADRESSE, KONTAKTPERSON)</u>	<u>4</u>
<u>3</u>	<u>BAGGRUND OG RATIONALE FOR INDSATSEN</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>FORMÅL, MÅL OG MÅLGRUPPE</u>	<u>7</u>
<u>5</u>	<u>PROJEKTBEKRIVELSE (HOVEDAKTIVITETER, OUTPUT, EFFEKTER), HERUNDER TIDSPLAN</u>	<u>8</u>
<u>6</u>	<u>BESKRIVELSE AF ANNONCERING EFTER PRIVATE KONSULENTER</u>	<u>16</u>
<u>7</u>	<u>BESKRIVELSE AF EVALUERINGSDESIGN</u>	<u>17</u>
<u>8</u>	<u>BESKRIVELSE AF MARKEDSFØRING</u>	<u>17</u>
<u>9</u>	<u>BUDGET OG FINANSIERING</u>	<u>18</u>
<u>10</u>	<u>DATO OG UNDERSKRIFT</u>	<u>19</u>
<u>11</u>	<u>BILAG 1: BESKRIVELSE AF ANSØGER OG PARTNERE</u>	<u>20</u>
	VIA UNIVERSITY COLLEGE	20
	VÆKSTHUS MIDTJYLLAND (VHM)	21
	DANSK INDUSTRI (DI)	22
	AU CENTER FOR ENTREPRENØRSKAB OG INNOVATION (AU CEI)	24
	INNOVATIONSNETVÆRKET FOR PRODUKTION V/CENSEC	25

1 Ansøger (navn, adresse, kontaktperson)

VIA University College

Skejbyvej 1

8240 Risskov

Telefon 87 55 00 00

Kontaktperson

Forsknings- og Udviklingschef Jonna Pedersen

Telefon 87 55 40 13

Mail: jop@via.dk

Beskrivelser af ansøger og partnere kan findes i Bilag 1

2 Partnere (navn, adresse, kontaktperson)

Væksthus Midtjylland (VHM)

INCUBA Science Park Katrinebjerg
Bygning II, etage 3
Åbogade 15
8200 Aarhus N

Kontaktperson

Direktør Erik Krarup
Telefon 70 22 00 76
Mail: ek@vhmidtjylland.dk

Dansk Industri (DI)

Industriens Hus
H. C. Andersens Boulevard 18
1787 København V

Kontaktperson

Branchedirektør Ole Storm Jeppesen
Telefon 33 77 33 82
Mail: osj@di.dk

AU Center for Entreprenørskab og Innovation (AU CEI)

Aarhus Universitet
Finlandsgade 27
8200 Aarhus N

Kontaktperson

Centerdirektør Flemming Kobberø Fink
Telefon 51 49 10 09
Mail: fkfink@au.dk

Innovationsnetværket for Produktion v/CenSec

CenSec (Center for Defence, Space and Security)
N.O. Hansens Vej 4
7470 Karup

Kontaktperson

Direktør Klaus Bolving
Telefon 52 13 15 40
Mail klaus@censec.dk

3 Baggrund og rationale for indsatsen

Industrien i region Midtjylland står for ca. 60% af den samlede eksport fra regionen og på landsplan er der tale om 40%, - men selvom produktiviteten generelt er stigende er produktionsvirksomhederne stadig udfordret af den globale konkurrence og beskæftigelsen er under pres. Den globale konkurrence betyder, at industrivirksomheder til stadighed skal forny sig. Det relaterer sig til både nye produkter og nye og mere effektive måder at fremstille dem på.

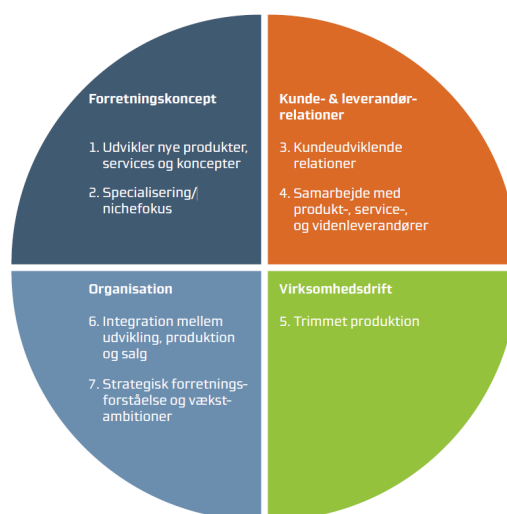
Det er imidlertid lettere sagt end gjort. Region Midtjyllands analyse fra Maj 2013 understreger, at det er en meget kompleks opgave at drive og udvikle en konkurrencedygtig produktionsvirksomhed. Rapporten peger på 7 væsentlige faktorer for succes, som virksomheden selv kan arbejde med strategisk og det er på baggrund af dette analysearbejde, at projektet "Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller version 2" tager sit udgangspunkt.

De fire hjørner, som indrammer de syv konkurrencefaktorer er:

- Udvikling af nye forretningskoncepter
- Udvikling af kunde- og leverandør relationer
- Organisationsudvikling
- Udvikling af virksomhedsdrift og produktion

De syv strategiske konkurrencefaktorer illustreres i rapporten på følgende måde:

Illustration af de syv konkurrenceevnefaktorer



"Industrien i Region Midtjylland", 2013.

Region Midtjyllands analyse bakkes op af andre analyser herunder RegLab-analysen fra 2012 omhandlende Fremtidens Industri. Rapporten peger på, at virksomhedernes handel og samspil med andre virksomheder har ændret sig kvalitativt. Tidligere var forretningsrelationer i høj grad lokale, men i dag skal de forenklet sagt være globale. Det er væsentligt for små og mellemstore produktionsvirksomheder at være en del af en stærk (global) værdikæde. For at dette skal lykkes skal der udvikles nye strategier, kompetencer og forretningsmodeller.

Og produktion er vigtigt både for Danmark og i særdeleshed for region Midtjylland. Produktion i Danmark er en forudsætning for vores vækst og velstand, idet mere end en tredjedel af Danmarks samlede produktivtetsvækst kommer fra produktionserhvervene. Endvidere er mange arbejdspladser direkte eller indirekte knyttet til produktionsvirksomhedernes succes.

Det er således hensigtsmæssigt for "butikken" Danmark at understøtte produktionsvirksomhedernes strategiske udvikling indenfor innovation og forretningsudvikling. Projektet "Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller version 2" vil i den sammenhæng bringe produktionsvirksomheder, vidensinstitutioner, brancheorganisationer, erhvervsfremmeaktører og private konsulentvirksomheder sammen med henblik på at styrke væksten i de små og mellemstore produktionsvirksomheder således at de kan vokse sig større og mere slagkraftige. Statistikken viser nemlig, at af de ca. 3 pct. af produktionsvirksomhederne som har mere end 100 ansatte står de tilsammen for 70 pct. af produktionserhvervenes omsætning og 80 pct. af eksporten.

Udover tidligere nævnte rapport fra region Midtjylland bygger projektet desuden ovenpå på projektet fra 2014 "fremtidens industrielle forretningsmodeller". Selvom det endnu er for tidligt at konkludere på projektets resultater herunder den økonomiske vækst, som de deltagende virksomhed forhåbentlig vil opleve i et 3-5 årigt perspektiv, er der klare indikationer af, at struktur, fremgangsmåde og organisering har været vellykket. Dette understreges af de præliminære virksomhedsevalueringer, der foreligger på det nuværende tidspunkt. Projektets kongstanke er, at produktionsvirksomheder med vækstpotentiale skal have let adgang til faglig og professionel sparring fra mange forskellige vidensaktører. Initiativet vurderes af virksomhederne som logisk og transparent, idet "vejen" for virksomhederne let kan formidles og forstås, ligesom der er tale om en hurtig gennemførelse.

Projektet har forsøgt at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov og der har været fokus på kommunikation og formidling.

Dertil kommer at konsortiet bag projektet er "tunet" ind på, hvordan et samarbejde ideelt skal foregå, ligesom projektet fra 2014 har en række potentielle virksomheder til både strategiworkshop og vækstgrupper som sandsynligvis kan aktiveres.

4 Formål, mål og målgruppe

Det overordnede formål med projektet er, at kvalificere og øge antallet af vækstvirksomheder i region Midtjylland indenfor fremstillingsindustrien. Dette indbefatter strategisk sparring og kompetenceudvikling med det formål at styrke virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne på det globale marked. Indsatsen skal således sikre, at produktionsvirksomhederne øger deres evne til langsigtet og strategisk forretningsudvikling.

De specifikke projektmål relaterer sig til projektets delprocesser og er:

- Generel formidling om projektet primært via erhvervsfremmesystemet og sekundært via relevante faglige netværk, branche og interesseorganisationer, således flertallet af potentielle vækstorienterede produktionsvirksomheder hører om initiativet
- At identificere, vurdere og rekruttere produktionsvirksomheder med vækstpotentiale
- At virksomheden gennem en kvalificeret dialog sætter fokus på sit/sine udviklingsbehov og barrierer for vækst
- At virksomheden gennem en proces får adresseret en strategisk prioritering af initiativer for at udvikle sine vækstambitioner og -potentialer
- At virksomheden qua et 1-1 konsultantsamarbejde rådgives og fastholdes i implementeringen af sine strategiske vækstinitiativer
- At virksomheden i en vækstgruppe sparrer med andre virksomheder og tilknyttede konsulenter og derigennem fastholdes i implementeringen af sine strategiske vækstinitiativer og samtidig kompetenceudvikles.
- At virksomheden gennem en key account funktion fastholder sit faglige udviklingsfokus.

Det er endvidere et eksplicit mål, at indsatsen skal baseres på principperne i "Det midtjyske Vækstunivers" og delelementerne heri. Dette inkluderer blandt andet etablering af et vækstpartnerskab, hvor indsatsen er strategisk og sammenhængende. Indsatserne skal ses som en investering i virksomhedens vækst, ligesom virksomhedens vækstambition og -potentialer skal trænes kontinuerligt.

Udover at projektet er baseret på principperne i det midtjyske vækstunivers, vil vi i projektet sikre en kobling med det nationale vækstprogram for små og mellemstore produktionsvirksomheder ved at koordinere indsatsen med operatøren på det nationale vækstprogram.

Det nationale program deler generelle mål med det regionale projekt, som er:

- At øge antallet af vækstvirksomheder
- At øge virksomhedernes omsætning, produktivitet og beskæftigelse
- At øge antallet af virksomheder, som samarbejder med private rådgivere

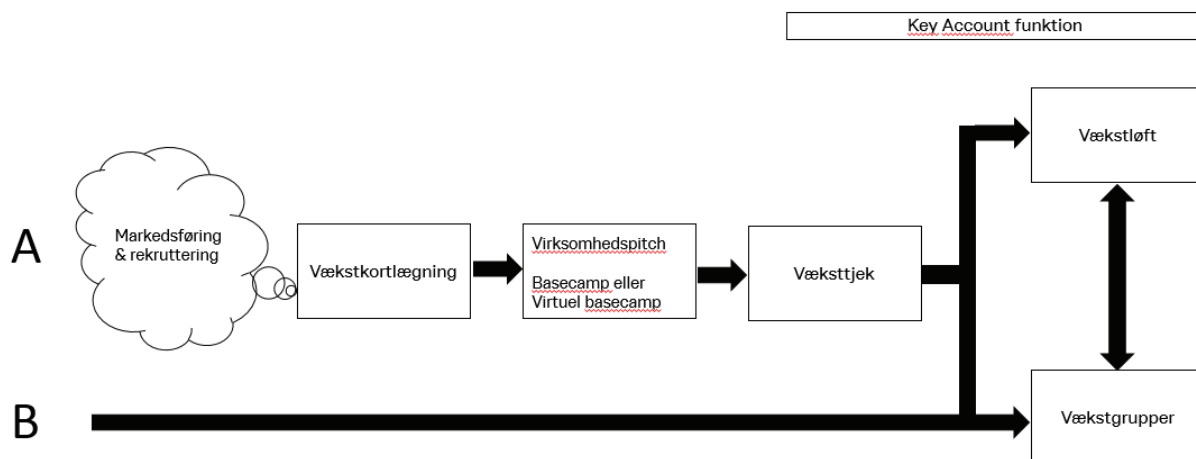
Målgruppen for projektet er små og mellemstore virksomheder, dvs. virksomheder der beskæftiger under 250 personer og som har en årlig omsætning på max. 50 mio. EUR og/eller en årlig balance på max 43 mio. EUR (jf EU's SMV definition). Desuden vil projektet lægge vægt på følgende kriterier hos målgruppen:

- Produktionsvirksomheder med minimum 5 fuldtidsansatte
- Beliggende i region Midtjylland (CVR nummer)
- Vækstorienterede virksomheder med vækstpotentiale
- Virksomheder inden for de midtjyske styrkepositioner, som for eksempel fødevarer og energi- og miljø vil blive prioriteret i det opfølgende arbejde

Projektets aktiviteter vil efter projektperioden være forankret hos konsortiets parter i forlængelse af den arbejds- og rollefordeling, der har været i projektet, og i tråd med parternes rolle i erhvervsfremmesystemet. De udarbejdede vækstplaner vil være afsat for opfølgning i relation til den enkelte virksomhed, også efter projektperioden. Det vil ligge inden for rammerne af Væksthus Midtjyllands regionale forpligtelse af følge op på disse, også efter projektets afslutning.

5 Projektbeskrivelse (hovedaktiviteter, output, effekter), herunder tidsplan

Projektets hovedaktiviteter kan illustreres på følgende måde:



I det foreslåede projekt er der to spor.

Spør A følger den traditionelle vej, som skitseret i annonceringen, dog med den ændring, at virksomheden frit og fleksibelt kan vælge mellem vækstgruppe eller vækstløft eller deltagelse i begge aktiviteter (dog ikke samtidigt).

Spør B er rettet mod de virksomheder fra projektet Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller fra 2014, hvor virksomheden allerede har en vækstplan og været igennem væstkortlægning, virksomhedspitch og væksttjek.

I forhold til det tidligere projekt fra 2014 er der sket en del navneændringer og derfor kan det måske være hensigtsmæssigt at redegøre for dette.

Aktiviteter i Industrielle forretningsmodeller ver 2	Aktiviteter i Industrielle Forretningsmodeller 2014	Aktører
Vækstkortlægning	Specialiseret Vejledning	Væksthus Midtjylland
Virksomhedspitch (afklaringsmøde)	Basecamp	Konsortiepartnere & evt. DS
Væksttjek	Strategiworkshop	Private konsulenter
Vækstløft	NY	Private konsulenter
Vækstgrupper	Vækstgrupper	Private Konsulenter
Key account	Labs og key account	Væksthus Midtjylland

Vækstkortlægning

Vækstkortlægningen gennemføres i det eksisterende erhvervsfremmesystem. I projektet varetages aktiviteten af Væksthus Midtjylland, der også vil anvende værktøjet "Væksthjulet", hvor dette findes hensigtsmæssigt. Alle vejledninger registreres efterfølgende i et fælles CRM-system, hvor et referat af mødet også lagres.

Erhvervsservicesystemet i region Midtjylland er enstregen, og virksomhederne behøver kun at henvende sig ét sted for at få adgang til alle ydelser/ muligheder inden for vejledning og specialiseret rådgivning. Væksthus Midtjylland udgør i den sammenhæng en regional knudepunktsfunktion og tilbyder let og samlet adgang til de mange tilbud på tværs af de enkelte aktører og udbydere. Væksthus Midtjylland vil gennem vækstkortlægningen kunne identificere de vækstproduktionsvirksomheder, der er målgruppen for projektet, mens andre vil kunne introduceres til andre tilbud, hvis relevant.

Konsulenter fra VHM afholder møde med virksomheden på dennes lokation med henblik på at:

1. I dialog med virksomheden at kortlægge dennes udviklingsbehov, vækstpotentialer og barrierer for vækst
2. Formidle projektet og dets aktiviteter
3. Vurdere hvorvidt virksomheden er egnet og motiveret for at deltage i projektet samt i dialog med virksomheden at få en indikation af, hvorvidt virksomheden efterfølgende skal på et virtuelt afklaringsmøde eller mødes ansigt til ansigt med en række eksperter fra konsortiet.

Virksomhedspitch / afklaringsmøde

Aktiviteten finder sted efter væstkortlægningen og før de eksterne konsulenter introduceres for virksomhederne. Rationalet bag afklaringsmødet er, at

1. Sikre at der sættes fokus på virksomhedens væsentligste udfordring
2. I dialog med virksomheden at afklare virksomhedens vækstpotentialer fra flere faglige perspektiver
3. Matche virksomheden (branche, kultur, faglig udfordring m.m.) med den rette private konsulent
4. Virksomheden gennem en periode frem mod mødet har haft mulighed for at reflektere over egne vækstambitioner og udfordringer og præsentere dem over for et professionelt og uvildigt panel. Dette gør virksomheden mere afklaret og motiveret.

Erfaringerne fra 2014 projektet "fremtidens industrielle forretningsmodeller" er meget positive. Såvel private konsulenter som virksomheder har meldt meget positivt tilbage. Flere aspekter gør sig gældende.

De deltagende virksomheder tager afklaringsmødet meget seriøst. For mange er det en udfordring at skulle i dialog og evt. blotte sig overfor et professionelt panel. Dette sammenholdt med tiden mellem væstkortlægningen og væksttjekket gør at virksomheden reflekterer over egen situation og væsentligste udfordringer. Det står ofte klart for panelet, at virksomheden har flyttet sig i denne periode og generelt er mere motiveret og meget mere klar i forhold til egne udfordringer.

Det er i det tidligere projekt lykkedes særlig godt, at matche den "rigtige" private konsulent mod virksomhedens udfordring. Alle deltagende konsulentvirksomheder har været meget positive overfor det indledende arbejde, som afklaringsmødet er en væsentlig del af. Nogle konsulentvirksomheder har sammenlignet det indledende arbejde med at få "bolden i løb". Det vil sige, at de kommer ud til en virksomhed som fagligt er afklaret på hvad der skal ske og er motiveret for at "komme i gang".

Der peges endvidere fra konsulenternes side på, at det virksomhedsmateriale som undervejs udvikles (referat af væstkortlægning, data om virksomheden (NN markedsdata, web m.m.) og referat fra afklaringsmødet er en særdeles god forberedelse til, at de kan gå direkte i gang med deres væksttjek/strategiworkshop.

Konsortiets parter (VIA, Århus Universitet, Fremstillingsindustrien/DI, Inno-Pro og VHM) og DS Håndværk og Industri vil udgøre det panel, der møder virksomhederne, og som medvirker til at skabe synergi og komplementaritet til andre initiativer. VIA vil være arrangør og facilitere afklaringsmødet og har endvidere aktiviteter i syv campusbyer, hvilket betyder at projektet har gode muligheder for afholde afklaringsmøder rundt omkring i region Midtjylland.

I forhold til projektet fra 2014 vil det granskes hvordan afklaringsmøderne kan blive mindre omkostnings-tunge og hvor der eventuelt kan spares ressourcer uden at gå på kompromis med kvaliteten. Det er tidligere blevet undersøgt, hvorvidt der kan etableres en proces uden afholdelse af et fysisk møde. Dette arbejde skal fortsættes med henblik på at udvikle et virtuelt afklaringsmøde. Hvorvidt virksomheden og panel skal være tilstede på samme tid eller om mødet skal foregå asynkront er endnu uvist.

Det forventes at ca. halvdelen af virksomhederne går "den virtuelle vej" og den sidste halvdel af virksomhederne går den "analoge" vej.

Væksttjek

Efter afklaringsmødet tilbydes virksomhederne et væksttjek, hvilket består af en eller flere strategiworkshop faciliteret af den udvalgte private konsulent. Hvorvidt der er en eller flere konsulenter involveret er afhængig af konteksten, - eksempelvis en proceskonsulent og en faglig konsulent. Det væsentligste er, at virksomhedens udfordring matches af konsulenternes kompetencer. Formålet er, i yderligere grad at identificere virksomhedens centrale udfordringer og at prioritere virksomhedens fremadrettede indsats. Normalt vil væksttjekket bestå af følgende aktiviteter.

- Et forbedrende møde med virksomhedens ledelse
- En analyseproces, hvor virksomhed og konsulent arbejder sammen på at etablere den fornødne viden
- En eller flere strategiworkshops afhængig af konteksten
- Et afsluttende møde, hvor vækstplaner præsenteres og diskuteres

Det faglige udkomme af væksttjekket vil være forskellig fra virksomhed til virksomhed, men fælles er, at der udvikles referater og handleplaner (vækstplaner), som involverer en strategisk prioritering af fremtidige initiativer for at kunne forblive konkurrencedygtig samt vokse og udvikle sig de næste 3-5 år.

Der tildeles max 20 timer pr virksomhed til løsning af ovenstående opgaver og det vil derfor være hensigtsmæssigt, at få virksomhedens ressourcer aktiveret mellem møderne, således der etableres den bedste læring, største "commitment" fra virksomhedens side og den mest optimale udnyttelse af konsulentressourcerne.

Vækstløft

For at sikre vækstplanens implementering og eventuelt yderligere faglig udvikling tilbydes virksomhederne et vækstløft. Dette er en aktivitet, som i særlig grad er rettet mod den enkelte virksomheds faglige udfordring, kultur og specifikke processuelle behov. I vækstløftet gives der over en periode konkret rådgivning til, hvordan virksomheden kan realisere sit vækstpotentiale. Dette er relateret til de aktiviteter, som er beskrevet i virksomhedens vækstplan.

Aktiviteten er fleksibel, idet virksomheden selv vælger faglig udfordring (hvilke konkrete dele af handlingsplanen, som den ønsker at fokusere på). Desuden er virksomheder aktivt ift. at beslutte hvilken proces der skal gennemføres.

Projektet medfinansierer aktiviteten med 50% og op til 36.000 kr. i alt.

Vækstgrupper

Ligesom aktiviteten vækstløft tilbydes virksomhederne at deltage i en række regionale vækstgrupper. Dette gøres for at understøtte implementering af vækstplanen. Dertil kommer at vækstgrupperne også vil tilbyde kompetenceudvikling indenfor et fagligt relevant område (e.g. trimmet produktion, kundeudviklede relationer eller udvikling af nye produkter, services og koncepter) samt introduktion til ledelsesværktøjer.

Det er væsentligt, at emnerne ligger indenfor projektets fokus (industrielle forretningsmodeller) og samtidig er efterspørgselsdrevne. I vækstgrupperne har virksomhederne endvidere mulighed for at lære af hinanden herunder hvordan andre virksomheder implementerer deres strategier.

Muligheden for deltagelse i vækstgrupperne formidles til virksomheden via key account funktionen, som også sørger for tilbagemelding om virksomhedens efterspørgsler på emner. Etablering af vækstgrupperne organiseres af konsortiet, og forløbet gennemføres og faciliteres af private konsulenter.

Der forventes mellem 4-6 grupper a 5-10 virksomheder i hver gruppe. Sammen gennemgår de et samlet forløb på 5-7 dages seminarer/workshops. Det tilstræbes, at hver virksomhed deltager min. to personer. Endvidere er der mulighed for at arrangere større temamøder på tværs af vækstgrupperne. Der beregnes en privat medfinansiering på 13.500 kr. pr. virksomhed.

Resultatforventningerne til vækstgrupperne er:

- Bedre muligheder for at implementere virksomhedens egen vækstplan
- Viden om det faglige emne, som vækstgruppen omhandler
- Viden og kompetenceudvikling indenfor udvalgte ledelsesværktøjer

Dertil kommer forbedret udgangspunkt for deltagerne for at anvende netværk som arbejdsform.

Output og Effekter

Projektet har et mål om at inddrage 80 virksomheder i sine aktiviteter i 2015, med det formål at virksomhederne bliver mere afklaret om deres vækstambitioner og -potentiale. Det forventes at 12 af disse vil udvikle sig til vækstvirksomheder, som vækstkæden nedenfor viser.

Kæden og de tilhørende indikatorer bygger på figuren samt de kritiske antagelser som er beskrevet i "Program for produktionsvirksomheder i Midtjylland" under punkt 5.1.

Desuden er kæde og indikatorer baseret på erfaringer og resultater fra det igangværende initiativ "Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller". Bl.a. har vi fra det igangværende projekt en del virksomheder, der har udarbejdet vækstplaner. Disse virksomheder kan indtræde direkte i Vækstløft og/eller Vækstgrupper (jf. "Spor B" beskrevet tidligere).

Effektkæden i sin helhed bygger på antagelsen at hvis vi tilbyder virksomhederne et gennemskueligt, struktureret og fleksibelt forløb, med fokus på den enkelte virksomheds ambition og potentiale, så vil produktiviteten i disse samt antallet af nye vækstvirksomheder øges. Det vil ske fordi den enkelte virksomhed bliver mere bevidst om egen vækstambition, anlægger et strategiperspektiv og bliver hjulpet af projektet til at implementere vækstplanerne. Den øgede produktivitet og det strategiske perspektiv fremmer virksomhedernes konkurrenceevne og herved også deres grundlag for internationalisering.

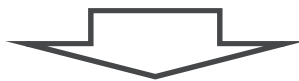
Den logiske sammenhæng mellem Aktiviteter og Output er bl.a. baseret på erfaringer fra "Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller". De foreslåede aktiviteter bygger videre på en struktur som af deltagende konsulenter og virksomheder betegnes som værende logisk opbygget, relativ fleksibel og som gør virksomhederne mere afklarede med hvor deres fokus bør ligge.

Sammenhængen mellem Output og Effekt er baseret på at virksomhederne anlægger et strategiperspektiv og udarbejder vækstplaner. I Vækstgrupperne og Vækstløftet får virksomhederne rådgivning til at implementere vækstplanerne, ligesom key account funktionen skal sikre at virksomheden fastholder sit udviklingsfokus.

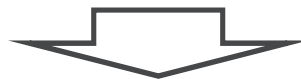
For at sikre overensstemmelse med perioder anvendt i Erhvervsstyrelsens ansøgningssystem er perioderne følgende:

1. periode: Jan. 2015 – Aug. 2015
2. periode: Sep. 2015 – Dec. 2015

Aktiviteter			
	Indikatorer	1.periode	2.periode
Vækstkortlægning	60 virksomheder	60	0
Væksttjek	45 væksttjek	30	15
Vækstløft	30 vækstløft	20	10
Vækstgrupper	40 virksomheder	25	15



Output				
	Indikatorer		1.periode	2.periode
a) Deltagerne får flyttet fokus fra aktuell problemløsningsfokus til et strategiperspektiv og bliver bevidste om egen vækstambition.	Virksomheder der modtager støtte:	80	50	30
b) Virksomhedens ledelse får en strategisk prioritering af fremtidige initiativer	Private investeringer/medfinansiering (kr.):	1.080.000	580.000	500.000
c) Virksomheden får øget viden og forbedrede kompetencer samt et bedre udgangspunkt for at indgå i netværk fremadrettet	Anslået nye vækstvirksomheder:	12	8	4
d) Deltagerne bliver bedre til at præsentere egen virksomhed og ambitioner og samarbejde med rådgivere og andre virksomheder for til at opfylde disse.	Anslået jobskabelse (personer):	80	45	35
	Anslået skabt omsætning (kr):	160 mio.	60 mio.	100 mio.



Effekt						
	Indikator	1.periode	2.periode	0-2 år efter projektperiode	2-5 år efter projektperiode	5-flere år efter projektperiode
Flere vækstvirksomheder	Antal nye vækstvirksomheder samlet for alle programaktiviteter	0	0	0	12	0
Øget produktivitet						
Øget beskæftigelse						

Organisering

Projektet gennemføres af et konsortium bestående af VIA University College, Væksthus Midtjylland, Aarhus Universitet, Innovationsnetværket for Produktion v/CenSec og Fremstillingsindustrien - en del af Dansk Industri.

VIA University College er lead-partner og operatør på opgaven. En kort præsentation af hver partner findes i bilag 1

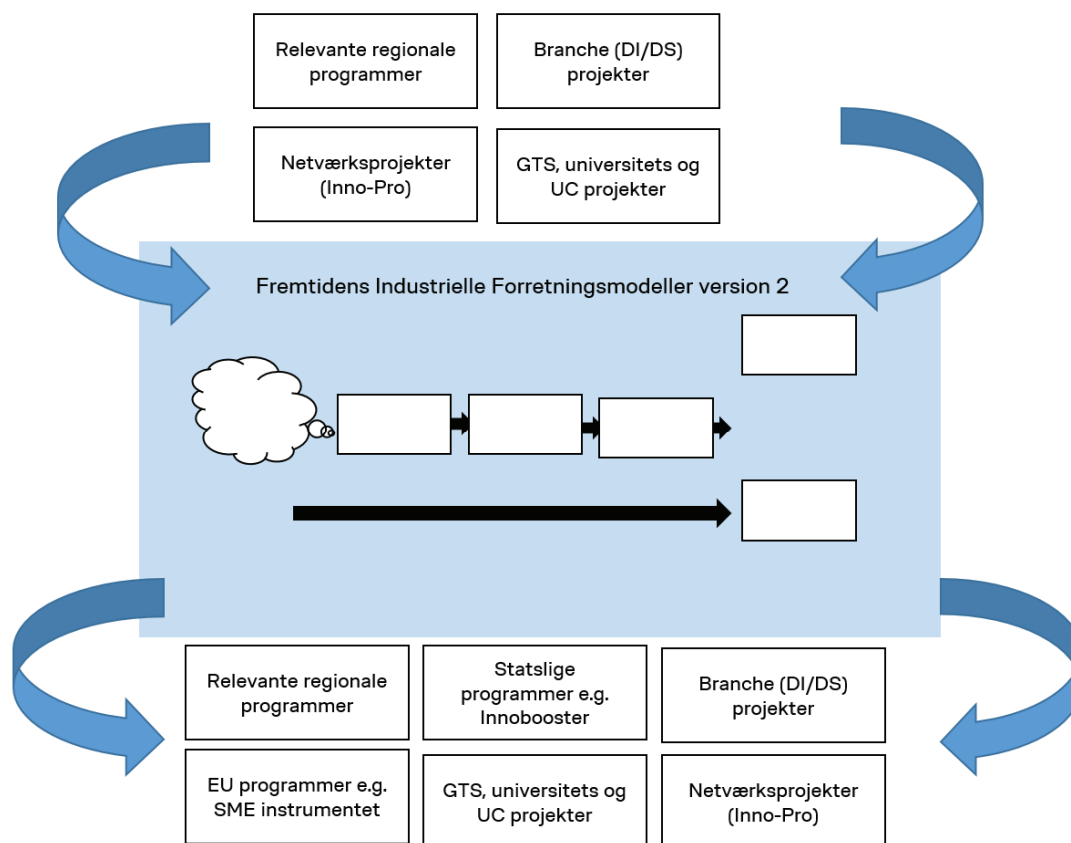
Projektet ønsker at bygge videre og udvikle på det grundlag, som blev skabt i projektet fra 2014 "fremtidens industrielle forretningsmodeller". Projektet har været organiseret på en måde, som sikrer overskuelighed og udbytte for den enkelte virksomhed samt skaber læring på tværs og komplementaritet til andre initiativer. Projektet bygger i højere grad budgetmæssigt på brug af eksterne konsulenter end projektet fra 2014. Imidlertid indgår konsortiet stadig som væsentlig del af projektet aktiviteter.

Følgende rolledeling skal skitseres

Styregruppe (3 x årligt)	Alle konsortiedeltagere
Projektledelse og administration	VIA og VHM
Markedsføring og kommunikation	VIA
Rekruttering	Alle konsortiedeltagere sammen med LES og relevante netværk
Vækstkortlægning	VHM
Facilitering og organisering af afklaringsmøder	VIA
Panel på afklaringsmøder	Alle konsortiedeltager sammen DS Håndværk og Industri
Key Account	VHM
Væksttjek	Private konsulenter efter udbud
Vækstløft	Private konsulenter
Vækstgrupper	Private konsulenter efter udbud
Evaluerings	Region Midtjylland og VIA

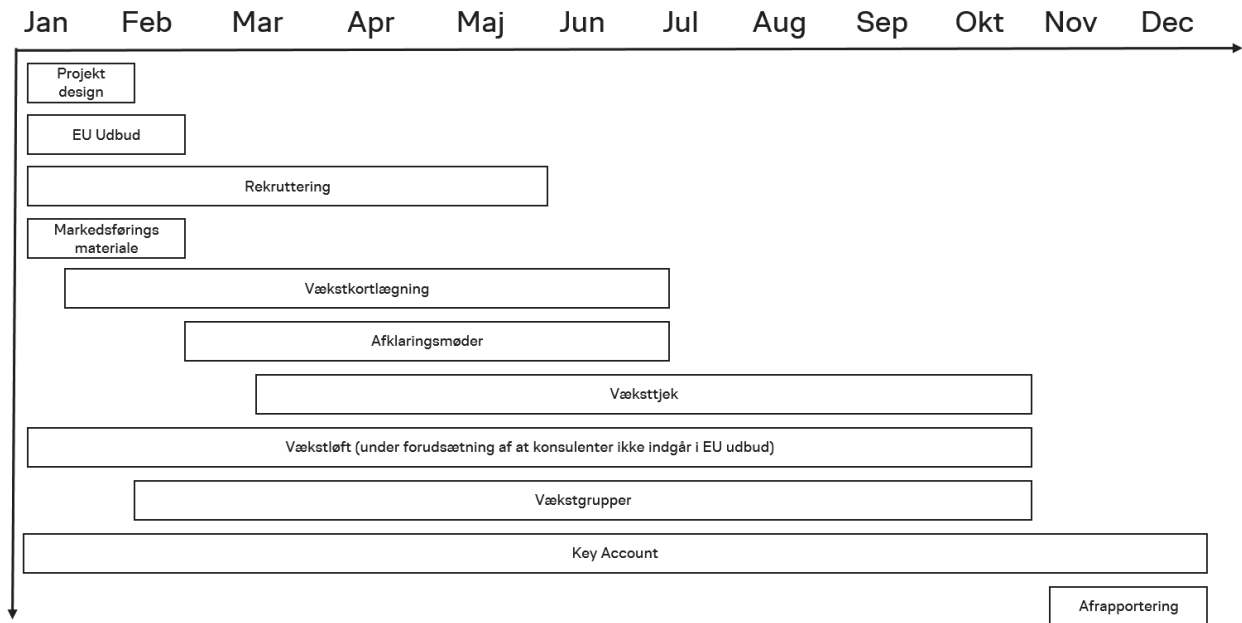
Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller version 2 som en del af et økosystem

Fremtidens industrielle forretningsmodeller version 2 ønsker en tæt integration med de parallelle programmer, der kører på primært det regionale og nationale plan. Vi ser det som en væsentlig fortrin at konsortiepartnerne komplementerer hinanden i forhold til karakteristika og funktioner. Følgende model viser, hvorledes projektet vil interagere med andre projekter med henblik på at tilbyde produktionsvirksomhederne en mangfoldig buket af udviklingsmuligheder.



Tidsplan

Grundet den relative korte projektperiode vil der være stor fokus på parallelle aktiviteter og en grov tidsplan for projektet ser ud som følger:



6 Beskrivelse af annoncering efter private konsulenter

Der gennemføres annoncering og EU udbud efter private konsulenter til gennemførelse af væksttjek og vækstgrupper.

Annonceringen vil følge de procedurer, som gælder for EU udbud af konsulentopgaver samlet på over 200.000 Euro.

Annonceringen vil finde sted i samarbejde med advokat/faglig person på området.

Annonceringen vil blandt andet ske på www.udbud.dk og www.raadgiverboersen.dk. Det er for nuværende uklart, hvorvidt konsulenter til gennemførelse af vækstløft er underlagt krav om EU udbud.

De private konsulenter udvælges på baggrund af krav om:

- Aktuel erfaring og reference med succesfuld ledelse og udvikling i produktionsvirksomheder
- Indsigt i industriel forretningsudvikling herunder fagligt relevante emner
- Evner at udfordre virksomhedernes ledelse, ejere og bestyrelse på deres strategier og forretningsmodeller på en troværdig og professionel måde
- Strategikompetencer (ikke kun fagspecifik konsulent)
- Kompetencer i at indgå i et initiativ, hvor succes også afhænger af et værdiskabende samspil mellem mange forskellige aktører, og interesse for at medvirke til at videreudvikle dette.

7 Beskrivelse af evalueringsdesign

Grundlaget for effektmåling og evaluering sikres ved at deltagerne i programaktiviteterne registreres i det fælles CRM-system for det midtjyske erhvervsservicesystem, så effektmålingen kan gennemføres efter projektets afslutning. Her vil det også være muligt at finde referater fra vækstkortlægningen samt vækstplaner

Effektmålingen foretages i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, Danmarks Statistik og Region Midtjylland.

Desuden konsortiet løbende evaluere på projektet, for at sikre at virksomhederne får det ønskede udbytte ud af forløbene og sikre at projektet "holdes på rette kurs".

Der er i budgettet afsat 50.000 kr. til evaluering.

8 Beskrivelse af markedsføring

I starten af projektperioden vil der blive udviklet fysisk og digitalt materiale, som både rådgivere, erhvervsserviceaktører, branche- og netværksforeninger, videninstitutioner m.m kan videreformidle til relevant virksomheder. Der vil endvidere ske en opdatering af websiden "www.forretningsmodeller.dk" med beskrivelser af det nye projekt. Her vil der være 5 testimonials videoer til rådighed fra projektet fra 2014, som aktivt kan anvendes i formidlingsøjemed.

Markedsføring og efterfølgende rekruttering af relevante produktionsvirksomheder vil ske på flere fronter.

Den lokale erhvervsservice vil sammen med væksthush Midtjylland henvise relevante virksomheder til projektet. Det forventes, at en intensiv dialog vil pågå i efteråret med den lokale erhvervsservice og på baggrund af denne dialog vil der lægges en fælles plan for både markedsføring og rekruttering. Den lokale erhvervsservice varetager basal vejledning og indledende screening af virksomheder samt henvisning til rådgivning og/eller øvrige tilbud i relevant omfang. De produktionsvirksomheder, som har vækstambitioner og -potentiale, visiteres videre til Væksthush Midtjylland og til projektet.

Arbejdsgiverforeningerne Fremstillingsindustrien – en del af DI vil via deres netværk og deres videonyhedsbrev "branche news" informere deres medlemsvirksomheder om projektet. Ligeledes forventes det, at DS Håndværk og Industri i deres medlemsblad vil omtale projektet.

De sociale netværk vil også blive taget i brug. Blandt andet vil VIA anvende deres alumne netværk aktivt i markedsføringen af projektet.

Diverse nyhedsbreve for relevante netværk og organisationer vil der blive skrevet artikler til omhandlende projektet. Dette relaterer sig blandt andet til Inno-pro, men også til de netværk, der findes i region Midtjylland centreret omkring fødevarer og energi- og miljø virksomheder.

Endelig vil de mange virksomheder, som er med i 2014 projektet blive kontaktet med henblik på at indgå i vækstløft og vækstgruppeaktiviteterne samt konkret anbefale andre produktionsvirksomheder projektet.

9 Budget og finansiering

Udgiftsbudget 2015		1.periode	2.periode
Vækstkortlægning (pitches)	323.250	323.250	-
Væksttjek	1.080.000	720.000	360.000
Vækstløft	1.080.000	480.000	600.000
Vækstgrupper	600.000	375.000	225.000
Kompetenceudvikling	198.750	99.375	99.375
Evaluerings og effektmåling	50.000	-	50.000
Projektledelse og key account	462.500	308.333	154.167
Administration	243.750	162.500	81.250
Ekstern konsulentbistand	145.000	120.000	25.000
Revision	45.000	15.000	30.000
Øvrige udgifter (18% pulje)	761.085	468.623	292.463
TOTAL	4.989.335	3.072.081	1.917.254
		62%	38%

Finansieringsbudget 2015	
Region Midtjylland	2.226.432
EU Regionalfond	1.682.903
Privat medfinansiering	1.080.000
TOTAL	4.989.335

10 Dato og underskrift

15/9/2014

Dato



Underskrift, Harald Mikkelsen,
Rektor, VIA University College

11 Bilag 1: Beskrivelse af ansøger og partnere

VIA University College

VIA er Danmarks største professionshøjskole med 2.100 medarbejdere og 18.500 studerende centreret om syv campusbyer geografisk placeret rundt i hele regionen.

VIA har 41 videregående uddannelser, af disse er uddannelserne Produktionsteknolog, Maskin- og ICT-ingeniør og Værdikædeledelse relevante, da de har bl.a. produktionsvirksomheder som aftagere. I relation til produktionsvirksomheder med vækstpotentiale og behov for internationalisering er også uddannelserne inden for International Salg og Marketing Management og Global Business Engineering relevante. Disse samarbejder bl.a. med Dansk Produktions Univers.

VIA udbyder efter- og videreuddannelse i form af flere diplomuddannelser for ledere, bl.a. diplom i projektledelse, Engineering Business Administration og diplom i ledelse.

Inden for områderne videreuddannelse og kompetenceudvikling er innovation og innovative processer nogle af VIAs kerneydelser. Vi afholder i øjeblikket mellem 50 og 100 faciliteringer om året og har erfaring med såvel små virksomheder som store organisationer

VIA tilbyder ikke blot at facilitere processer – vi tilbyder også kurser i facilitering.

VIAs Center for Forskning og Udvikling i Virksomheders Globalisering har til formål at udvikle, producere og formidle ny viden, der kan bidrage til danske virksomheders udnyttelse af globaliseringens mange muligheder. Det være sig projekter inden for værdikædeoptimering, international salg og marketing management eller interkulturelt samarbejde.

VIA deltager i flere projekter og aktiviteter med en lang række organisationer, institutioner og virksomheder, primært inden for innovationsområdet. Vi samarbejder ofte med kommunale og regionale institutioner og private virksomheder.

VIA er projektleder og operatør på "Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller", som der i udbuddet søges om en operatør til at fortsætte. Projektet har fået meget positive tilbagemeldinger fra de deltagende virksomheder. Projektet vurderes at være gennemskueligt, intensivt og virksomhederne bliver hurtigt afklaret med hvad de bør fokusere på for at øge deres konkurrenceevne.

Med projektet Entreprenørskab i VIAs uddannelser er der, i samarbejde med kommunerne, etableret studentervæksthuse i alle campusbyer. Studentervæksthusene (Videa) kan være en indgang for virksomhederne til at samarbejde med studerende. En anden indgang er samarbejde om praktik eller studenteprojekter.

Af andre relevante projekter kan nævnes:

- Projektet UseBox, der har til formål at udvikle en værktøjskasse på en digital platform, der gør virksomheder i stand til at involvere brugerne meget aktivt i innovationsprocessen. Vi giver brugerne værktøjerne i hænderne og lader dem selv skabe innovation.
- Projektet Facilicode, der udvikler et Teacher Training Programme (TTP) til at støtte og udvikle undervisere til bedre at kunne udvikle, planlægge og gennemføre skræddersyede forløb i SMV'er.
- VIA medvirker som partner i Global Midt.

VIA er lead-partner (projektledelse) og operatør på opgaven og deltager endvidere i det processuelle spor: foruden at være deltager i det board, der møder virksomhederne, vil VIA arrangere og facilitere virksomhedspitches.

Væksthus Midtjylland (VHM)

Væksthus Midtjylland er den regionale erhvervsserviceenhed i region Midtjylland, som varetager den specialiserede vejledning (vækstkortlægning). Årligt kortlægges vækstpotentiale for mere end 1.200 midtjyske iværksættere og virksomheder, og heraf opnår ca. 500 medfinansiering fra de midtjyske udviklingsprogrammer til tilførsel af viden (typisk rådgivning) til vækstformål

Væksthus Midtjylland er organiseret som en erhvervsdrivende fond. Formålet er at fremme iværksættere og virksomheder med vækstambitioner – midlerne er gratis kortlægning af vækstpotentiale (finansieret af KKR Midtjylland på resultatkontrakt) og tilbud via en række udviklingsprogrammer (finansieret af Region Midtjylland, EU's strukturfonde, Erhvervsstyrelsen, Arbejdsmarkedsstyrelsen og Eksportrådet/Udenrigsministeriet på individuelle resultatkontrakter).

Væksthus Midtjylland har ca. 60 medarbejdere, fordelt på kontorer i Århus og Herning, samt et betydeligt antal løst tilknyttede ressourcepersoner (netværksrådgivere, sparringspartnere, kapitalcoaches m. fl.), der virker på kontrakt. Budgettet er godt kr. 200 mio. i 2013, hvoraf operatørfunktioner (medfinansiering fra regionale programmer, som kommer direkte til målgruppen) udgør mere end kr. 160 mio.

Endvidere varetager Væksthus Midtjylland en regional knudepunktsfunktion ift. at tiltrække tilbud til målgruppen af midtjyske vækstpotentielle iværksættere og virksomheder, som kan give en let og samlet adgang til tilbuddene på tværs af de enkelte aktører/udbydere; dvs. at man kun skal henvende sig ét sted for at få et overblik over og kontakt til de væsentligste tilbud. Disse knudepunktsfunktioner er aktuelt organiseret i to "platforme" for hhv. internationalisering og kapitalfremskaffelse og omfatter repræsentation fra:

Internationalisering:

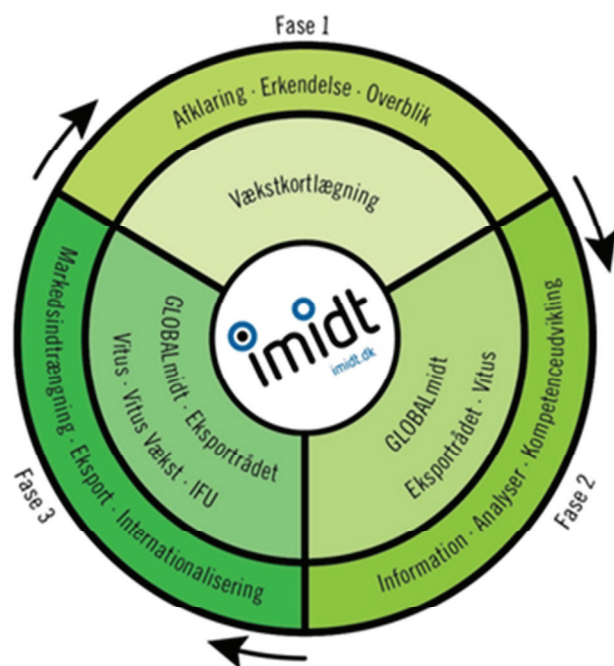
- Eksportrådet/Udenrigsministeriet
- Investeringsfonden for Udviklingslande (IFU)
- Vitus
- Vitus Vækst
- GLOBALmidt

Kapitalfremskaffelse:

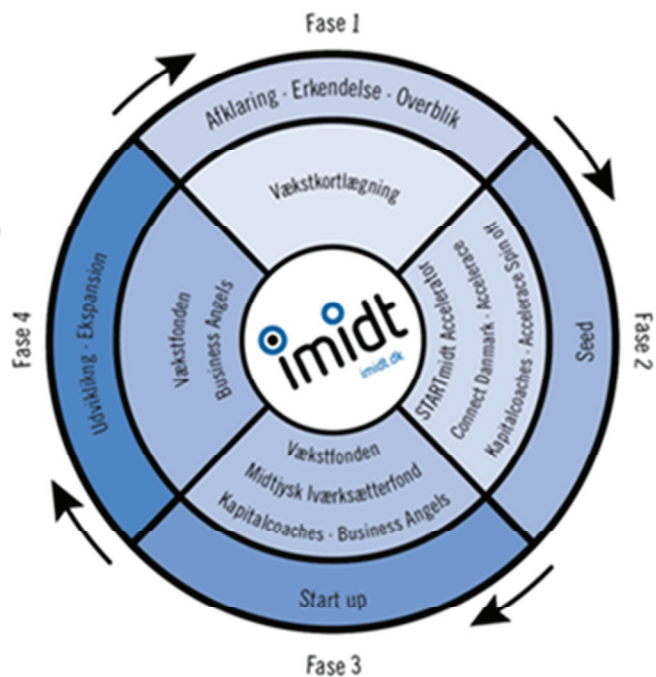
- Kapital Gennem Rådgivning (kapitalcoaches & finansieringstjek)
- INVESTORMidt Business Angels Netværk
 - Den midtjyske Iværksætterfond
 - Accelerace/Spin off
 - CONNECT Denmark
 - Vækstfonden

De to platformes aktører og deres rolle/tilbud ift. målgruppens behov kan illustreres på følgende vis:

Internationaliseringshjulet



Kapitaltilførselshjulet



Dansk Industri (DI)

DI er en privat erhvervs- og arbejdsgiver organisation, der repræsenterer 10.000 virksomheder, som tilsammen beskæftiger 1 mio. medarbejdere i ind- og udland. DI's medlemmer fremstiller, distribuerer og handler med såvel varer og service som rådgivning.

Hos Dansk Industri vil projektet blive forankret under "Fremstillingsindustrien – der er en del af DI", som organiserer størsteparten af de danske metal og maskinvirksomheder. I alt beskæftiger medlemsvirksomhederne ca. 100.000 medarbejdere.

DI-Fremstillingsindustrien arbejder for at:

- **Varetage medlemmerne interesser**
Vi repræsenterer en bred vifte af virksomheder med vidt forskellige interesser. Vi vurderer derfor en given sags samlede virkning som vi kan præsentere for beslutningstagere. Vi arbejder også på europæisk plan hvor vi varetager danske virksomheders interesser.
- **Rådgive virksomheder**
Vi rådgiver bl.a. vores medlemmer i hvordan nye love og regler påvirker den enkelte virksomhed, så virksomheden har de bedste forudsætninger for at udvikle sig på en stabil og konkurrencedygtig måde. Ligeledes rådgiver vi vores virksomheder omkring internationalisering og giver sparring omkring hvordan virksomhederne kan øge deres produktivitet. Vi forstår medlemmernes situation herhjemme og vi har dyb viden om de fremtidige vækstmarkeder via vores kontorer og netværk af partnere og søsterorganisationer
- **Skabe netværk**
Gennem vores mange forskellige netværk og arrangementer udveksles viden og idéer. Her kan den enkelte virksomhed få input om alt fra nye markeder og produkter til specifikke udfordringer med medarbejdere eller kunder. Alt sammen bidrager til at bringe den enkelte virksomhed på forkant med de udfordringer, den står overfor.

DI vil i kraft af sit kendskab til danske virksomheders udfordringer i forskellige brancher fungere som sparingspartner for konsortiets operatør. DI vil desuden være medlem af styregruppen og være repræsenteret i ekspertpanelerne på de planlagte virksomhedspitches.

AU Center for Entreprenørskab og Innovation (AU CEI)

AU CEI er et videncenter med en servicefunktion overfor alle universitetets faglige miljøer – med det overordnede formål at danne bro mellem den teoretiske forskning og dens anvendelse i samfundet. AU CEI's mission er at gøre den forskningsbaserede viden tilgængelig for erhvervslivet og dermed medvirke til værdiskabelse nationalt og internationalt. Igennem flere år har centeret arbejdet med at udvikle nye former for samarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner og med at understøtte anvendelse af ny viden i erhvervslivet (offentlig og privat). AU CEI er Aarhus Universitets centrale enhed for vidensamarbejde mellem forskning og erhvervsliv.

AU CEI faciliterer skræddersyede vidensamarbejder mellem universitetets forskere og erhvervslivet, samt bygger bro mellem videnudvikling og anvendelsesmuligheder. Som Danmarks Entreprenørielle Universitet opbygger AU CEI de studerendes kompetencer til værdiskabelse med afsæt i deres faglighed, og understøtter de studerendes etablering af egen virksomhed samt udvikling af virksomheder sammen med erhvervslivet. Yderligere er AU CEI et kompetencecenter for entreprenørskabs-undervisning på Aarhus Universitet. Et centralt fokus er, at de studerende i deres studieforløb tilegner sig handlekraft og kompetencer til værdiskabelse ved anvendelse af deres faglighed.

AU CEI's rolle i projektet vil være som en aktiv partner i projektets styregruppe samt deltage i ekspertpanelerne på de planlagte bascamps. Derudover vil AU CEI fungere som en aktiv sparringspartner for konsortiets operatør.

Innovationsnetværket for Produktion v/CenSec

CenSec deltager i projektet i kraft af sin rolle som koordinator for *Innovationsnetværket for Produktion (Inno-Pro)*.

Formålet med Inno-Pro er at bygge bro mellem vidensinstitutioner og produktionsvirksomheder med højværdiproduktion med henblik på at forbedre Danmarks konkurrenceevne og sikre blivende arbejdspladser.

Partnerne i Innovationsnetværket, Teknologisk Institut, Aalborg Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Alexandra Instituttet, FORCE Technology og CenSec har særlige kompetencer og internationale netværk inden for en række fagområder, som kan styrke Danmarks produktionsvirksomheder.

Partnerskabskredsen og et udvalg af de dedikerede virksomheder har undersøgt hvilke fagområder, der er særligt vigtige, og resultatet er, at virksomheder med højværdiproduktion og/eller som arbejder med avanceret produktionsteknologi og processer alle arbejder med elementer af de nedenstående fem fagområder: Sikkerhed og risikostyring, Kvalitetsstyring, Human Factor, Teknologi og processer & Forretningsmodeller inden for højværdiproduktion.

Inno-Pro's strategi er at give produktionsvirksomheder konkurrencemæssige fordele, der er svære at kopiere, for dermed at skabe varige arbejdspladser.

Det bliver gjort ved ikke alene at tilføre ny viden, men ved at gøre det på en tværfaglig og holistisk måde. Filosofien er, at når der tilføres viden, er det ikke kun inden for ét fagområde, f.eks. kvalitetsstyring, men der tilføres derimod viden inden for en række andre fagområder, eksempelvis produktionsteknologi og risikostyring, der alle hænger sammen med kvalitetsstyring i en samlet innovationskraft.

CenSec er en landsdækkende forening og et videncenter der understøtter et tværgående samarbejde med henblik på at øge danske virksomheders direkte eller indirekte deltagelse i leverancer til forsvars-, sikkerheds- og rumindustrien i Danmark og udlandet.

CenSec videreudvikler og tilfører kompetencer til danske virksomheder, primært SMV'er, og skaber dermed industriel vækst og videnstunge arbejdspladser i Danmark samt medvirker til via netværk, videnoverførsel, forskning og udredning at udvikle de kompetencer, der styrker industriens samlede konkurrenceevne.

CenSec forretningsudvikler i tre strategiske spor:

- Forretningsdrevet klyngeudvikling
- Netværksbaseret vidensdeling og kompetenceudvikling
- Individuel opkvalificering og certificering af medlemsvirksomheder

CenSec vil som partner i projektet være medlem af styregruppen, indgå i ekspertpanelerne på virksomhedspitches samt fungere som sparringspartner for projektets operatør.