

# Det midtjyske vækstlag

- Profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme



## Indholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Forord</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Resumé</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>Kapitel 1 - Sammenfatning</b> .....  | <b>8</b>  |
| 1.1 Indledning.....   | 8         |
| 1.2 Hvor stort er vækstlaget? .....   | 8         |
| 1.3 Hvilke erhverv trækker væksten i Midtjylland?.....                            | 9         |
| 1.4 Vækstlaget har stor samfundsøkonomisk betydning .....                         | 11        |
| 1.5 Vækstlaget er mangfoldigt, men deler også fællestræk.....                     | 12        |
| 1.6 Store vækstambitioner og betydelige vækstbarrierer .....                      | 13        |
| 1.7 Varierende udbytte af erhvervsfremmesystemet .....                            | 15        |
| 1.8 Nye byggesten i fremtidens erhvervs politik for vækstvirksomheder.....        | 15        |
| <b>Kapitel 2 - Formål og baggrund</b> .....                                       | <b>20</b> |
| 2.1 Baggrund – vækstvirksomhedernes store betydning .....                         | 20        |
| 2.2 Formålet med vækstlagsanalysen .....  | 22        |
| 2.3 Analysetilgang .....  | 23        |
| <b>Kapitel 3 - Vækstvirksomheder og deres samfundsøkonomiske betydning</b> .....  | <b>24</b> |
| 3.1 Indledning.....   | 24        |
| 3.2 Kortlægning af vækstlaget.....  | 25        |
| 3.3 Vækstlagets samfundsøkonomiske betydning .....                                | 32        |
| <b>Kapitel 4 - Profil af det midtjyske vækstlag</b> .....                         | <b>35</b> |
| 4.1 Indledning.....   | 35        |
| 4.2 Kendetegn ved virksomhederne i vækstlaget .....                               | 36        |
| 4.3 Vækstvirksomhedernes udspring og forretningsmodeller .....                    | 40        |
| <b>Kapitel 5 - Vækstlagets udviklingsfaser – fra opstart til ekspansion</b> ..... | <b>44</b> |
| 5.1 Indledning.....   | 44        |
| 5.2 Tre centrale faser i vækstvirksomheders udvikling .....                       | 44        |
| 5.3 Den afsøgende opstartsfasen .....   | 46        |
| 5.4 Den ambitiøse skaleringsfasen .....   | 52        |
| 5.5 Den disciplinerede koncept- og ekspansionsfasen .....                         | 57        |
| 5.6 Opsamling.....  | 63        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kapitel 6 - Fire spor til fortsat vækst .....</b>                                  | <b>64</b>  |
| 6.1 Vækstlagets veje til vækst .....  | 64         |
| 6.2 Ekspansion i nye sektorer .....   | 65         |
| 6.3 Internationalisering .....  | 69         |
| 6.4 Nye produkter, ydelser og forretningsmodeller.....                                | 72         |
| 6.5 Optimering og effektivisering.....  | 75         |
| <b>Kapitel 7 - Vækstlagets brug og udbytte af erhvervs- og innovationsfremme.....</b> | <b>79</b>  |
| 7.1 Brugen af regional og national erhvervsfremme.....                                | 79         |
| 7.2 Vækstlagets udbytte af regional og national erhvervsfremme .....                  | 84         |
| <b>Kapitel 8 - Vækstvirksomhederne og erhvervspolitikken .....</b>                    | <b>95</b>  |
| 8.1 Indledning.....   | 95         |
| 8.2 Udvikling af Det midtjyske Vækstunivers .....                                     | 96         |
| <b>Kapitel 9 - Analysetilgang og metode .....</b>                                     | <b>110</b> |

# Forord

Der har siden strukturreformen været stor fokus på at forbedre vilkårene for at udvikle vækstvirksomheder i Danmark. Det skyldes, at Danmark i en årrække har været kendetegnet ved et beskedent antal vækstvirksomheder i forhold til andre lande.

Et fyrtårn i indsatsen er de fem væksthuse. De er etableret med afsæt i en ambitiøs målsætning om, at Danmark skal udvikle sig til et af de lande i verden, der har flest vækstvirksomheder pr. indbygger.

Men også en række andre initiativer skal bidrage til at realisere målet. På nationalt plan er der fx taget initiativer, der skal lette virksomhedernes adgang til risikovillig kapital samt styrke deres eksport og internationalisering.

De regionale vækstfora har også etablering af flere vækstvirksomheder som et hovedmål. Region Midtjylland og Region Nordjylland har de sidste 6-7 år udbudt en række programmer, der er målrettet iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale.

Der er indikationer af, at vi er på vej mod bedre tider. De seneste sammenligninger viser, at Danmark ligger over OECD-gennemsnit, om end der fortsat er et stykke vej til de bedste lande<sup>1</sup>.

Men der er fortsat mange ubesvarede spørgsmål.

Trods de mange initiativer har vi ganske lidt viden om vækstlaget.

Der er fx meget beskedent viden om sammenhængen mellem antallet af vækstvirksomheder og den erhvervspolitiske indsats på regionalt og nationalt plan.

Der er ganske vist gennemført et stort antal evalueringer af fx de regionale programmer og af væksthuses resultater. Vi ved, at indsatsen har positiv betydning for de virksomheder, der gør brug af initiativerne. Men vi ved ikke, om indsatsen bidrager markant til at skabe flere vækstvirksomheder.

Region Midtjylland og Region Nordjylland tog derfor i foråret 2014 initiativ til denne analyse. Ambitionen var at finde svar på følgende centrale spørgsmål;

- Hvor stort er vækstlaget i de to regioner, og hvilken betydning har vækstvirksomheder for den samlede regionale vækst og udvikling? Hvor vigtigt er det at stimulere udviklingen af flere vækstvirksomheder?
- Hvordan er vækstlaget sammensat? Er der fx bestemte brancher eller klynger, der især særligt omfang trækker væksten i regionerne?
- Hvordan bruger vækstlaget erhvervspolitiske programmer? Bruger en stor andel af vækstlaget fx de regionale programmer, og hvilken betydning har programmerne i givet fald for den opnåede vækst?

---

<sup>1</sup> Regeringen (2014); "Redegørelse om vækst og konkurrenceevne".

- Er der god sammenhæng mellem vækstlagets udfordringer og indholdet af de programmer, der skal hjælpe flere virksomheder og iværksættere til høj vækst? Eller skal medicinen i den erhvervspolitiske indsats doseres anderledes?

Samtidig har det været ambitionen at udvikle et nyt værktøj til at følge udviklingen på området. Med rapportens data i hånden kan regionerne begynde at måle på, om indsatsen virker. Der kan fx om et par år gives svar på følgende spørgsmål;

- Skabes der flere højvækstvirksomheder i de to regioner?
- Benytter flere eller færre vækstvirksomheder sig af regionale programmer?
- Er der skabt større sammenhæng mellem programindsatsen og vækstlagets behov og udfordringer?

Målet med analysen er således at skabe et stærkere videngrundlag for den regionale erhvervsfremmeindsats.

Analysen er blevet til i et tæt samarbejde mellem Region Midtjylland, Væksthus Midtjylland og Region Nordjylland. IRIS Group har stået for at designe og gennemføre analyserne i et tæt samarbejde med analysemedarbejdere fra de to regioner.

Analysen bygger på en kombination af tre forskellige delanalyser:

- En kvantitativ analyse af vækstvirksomheder på baggrund af registerdata.
- En omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i det midt- og nordjyske vækstlag.
- Dybdeinterview med i alt 80 virksomheder i det midt- og nordjyske vækstlag.

Resultaterne af arbejdet er afrapporteret i to rapporter<sup>2</sup>. Denne rapport har fokus på det midtjyske vækstlag, mens en tilsvarende rapport har fokus på vækstlaget i Nordjylland.

**Kapitel 1** er en sammenfatning af analysens hovedresultater og beskriver elementer i en sammenhængende erhvervspolitik for flere vækstvirksomheder. **Kapitel 2** beskriver analysens baggrund og formål. **Kapitel 3** handler om vækstlagets størrelse og samfundsøkonomiske betydning i Region Midtjylland. **Kapitel 4** tegner en profil af vækstvirksomhederne på baggrund af kvantitative og kvalitative data. **Kapitel 5-6** handler om vækstvirksomheds udviklingsfaser og veje til vækst og bygger på den gennemførte interviewundersøgelse.

**Kapitel 7** har fokus på vækstlagets brug og udbytte af erhvervsfremme, mens **kapitel 8** beskriver forslag til byggesten i et stærkt regionalt økosystem for flere vækstvirksomheder. **Kapitel 9** beskriver den anvendte analysetilgang og analysemetode.

God læselyst!

---

<sup>2</sup> De enkelte rapporter er finansieret af henholdsvis Region Midtjylland og Region Nordjylland. Indeværende rapport er et led i evalueringen af de regionale virksomhedsudviklingsprogrammer.

# Resumé

## **Ni procent er vækstvirksomheder – og har stor samfundsøkonomisk betydning!**

Der findes i alt ca. 1.300 vækstvirksomheder i Region Midtjylland. Det svarer til ni procent af samtlige midtjyske virksomheder, der konkurrerer på et internationalt marked.

De 1.300 vækstvirksomheder har stor betydning for den midtjyske økonomi. De har alene i perioden 2010-2013 skabt ca. 15.400 nye jobs i Midtjylland – heraf 10.500 i vækstvirksomhederne og knapt 5.000 i andre virksomheder, herunder underleverandører. Det svarer til seks procent af den samlede private beskæftigelse i regionen.

Det betyder også, at det vil være af stor samfundsøkonomisk betydning, hvis flere virksomheder kommer ind på et vækstspor. I analysen har vi beregnet effekten i et scenarium, hvor det lykkes at øge andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland fra ni procent til 11 procent af virksomhedsbestanden. Resultatet er, at der vil blive skabt yderligere ca. 2.150 jobs.

Effekten af et større vækstlag rækker endda langt videre end den direkte beskæftigelseseffekt.

Vækstvirksomheder har en langt højere produktivitet end andre virksomheder. Fx er produktiviteten i regionens 650 højvækstvirksomheder i gennemsnit 28 procent højere end i virksomheder uden for det midtjyske vækstlag. Højvækstvirksomheder i Region Midtjylland har en gennemsnitlig årlig værdiskabelse pr. medarbejder på 851.000 kr. For moderate vækstvirksomheder er tallet 760.000 kr., mens tallet for virksomheder uden for vækstlaget er 665.000 kr.

Det illustrerer, at ambitionen om at skabe flere vækstvirksomheder ikke blot handler om at skabe flere jobs. Vækstvirksomheder bidrager også til højere produktivitet og velstand – og dermed bedre muligheder for at finansiere udgifterne til velfærdssamfundet.

Rapporten peger dermed også på en sammenhæng mellem Danmarks svage produktivitetsudvikling og vores i international sammenhæng beskedne evne til at udvikle vækstvirksomheder.

Rapporten gennemhuller også myten om, at vækstvirksomheder primært skabes i få, videnintensive erhverv eller klynger med mange højtuddannede. De midtjyske vækstvirksomheder er spredt ud over en lang række sektorer. Og den uddannelsesmæssige sammensætning i vækstvirksomheder varierer ikke meget fra sammensætningen i ikke-vækstvirksomheder.

Analysen viser dog, at *industrien* er vigtig for væksten. Samlet udgør industrivirksomheder 30 procent af de midtjyske vækstvirksomheder.

## **Sæt fokus på vækstboblere**

Ud over de ca. 1.300 vækstvirksomheder består det midtjyske vækstlag også af en gruppe "vækstboblere". Det er virksomheder med vækstambitioner og -potentiale, der endnu ikke har formået at komme ind i et vækstforløb. Vækstboblere udgør ca. 1.600 virksomheder. Der er således flere vækstboblere, end der er vækstvirksomheder.

Analysen viser, at det vil få stor, positiv betydning for jobskabelse, produktivitet og velstand, hvis regionen formår at gøre flere vækstboblere til vækstvirksomheder.

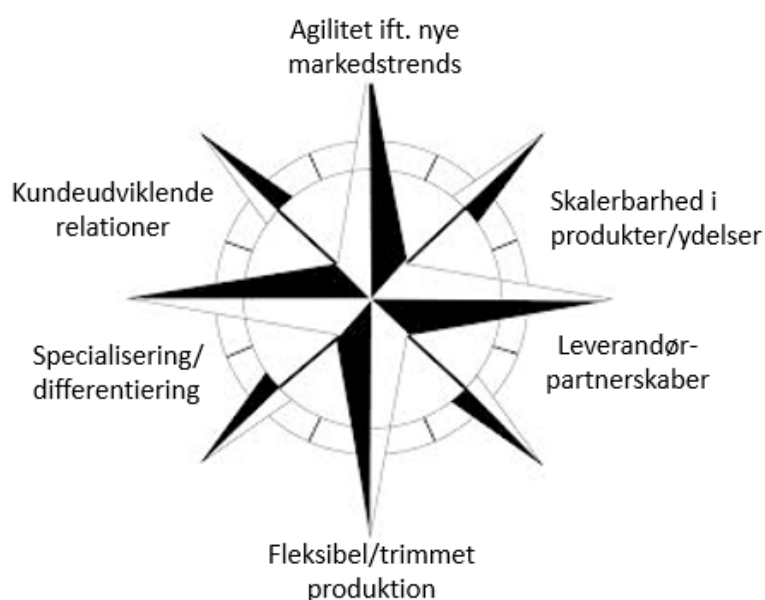
### Det er krævende og komplekst at udvikle vækstvirksomheder

At der er mange vækstboblere er ikke overraskende i lyset af resultaterne fra vores kvalitative interview med virksomheder i vækstaget. De viser, at vejen til vækst forløber gennem tre kritiske faser – opstartsfasen, skaleringsfasen samt koncept- og ekspansionsfasen. Hver fase er forbundet med en række udfordringer, som skal overvindes for at sikre fortsat vækst.

Vækstvirksomhederne har forskelligt udgangspunkt. Nogle er fx stiftet af erfarne iværksættere og andre af unge førstegangsværksættere.

Alligevel er vækstvirksomhederne karakteriseret ved en række fælles træk. Det vil sige karakteristika, der er afgørende for virksomhedernes succes, og som mange vækstboblere kan tage ved lære af i indsatsen for at udvikle en succesfuld forretning. Vi har sammenfattet disse fælles træk i et såkaldt "vækstkompas", jf. nedenstående figur.

#### Vækstkompasset – seks fælles træk ved vækstvirksomheders forretningsmodeller



Kilde: IRIS Group

Rapporten indeholder også et bud på fremtidige byggesten i en midtjysk indsats for at skabe flere vækstvirksomheder. På flere områder er Vækstforum godt på vej i samarbejde med de midtjyske kommuner. På andre områder skal indsats og programmer videreudvikles.

I dag trækker knapt 2/3 af de midtjyske vækstvirksomheder på erhvervs- og innovationsfremmeaktører i deres arbejde med at tackle vækstudfordringer. Det er dog kun 10-15 procent af brugerne, der vurderer, at brugen af erhvervsfremme har stor betydning for væksten.

Ambitionen bør være at hæve denne andel i de kommende år. Analysen giver masser af grund til at tro, at antallet af vækstvirksomheder kan øges, og at den regionale erhvervs politik – i samspil med de nationale rammer og programmer – kan spille en afgørende rolle i at skabe grundlag for flere vækstvirksomheder.

# Kapitel 1

## Sammenfatning

### 1.1 INDLEDNING

En af Vækstforum Midtjyllands vigtigste ambitioner er at bidrage til at skabe flere vækstvirksomheder i regionen. Der har i alle Vækstforums strategier været sat ambitiøse mål på området, og der er iværksat en lang række regionale programmer rettet mod vækstvirksomheder. Programmer, der er blevet positivt evalueret.

Men frem til i dag har man vidst meget lidt om den regionale og nationale erhvervspolitikens betydning for skabelse af vækstvirksomheder, og om der er sammenhæng mellem fx de regionale programmer og vækstvirksomheders udfordringer. Bidrager programmerne til at løse centrale udfordringer for vækst, eller yder de blot et beskedent bidrag til udviklingen i vækstlaget?

Der har også manglet viden om vækstlagets størrelse, og hvad vækstvirksomhederne samlet betyder for den regionale økonomi. Endvidere har der manglet viden om, hvad der adskiller vækstvirksomheder fra andre virksomheder, og hvad der er de mest centrale barrierer for vækst blandt virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale.

Formålet med analysen af de midt- og nordjyske vækstlag er at skabe et langt stærkere videngrundlag om vækstlaget i Midt- og Nordjylland – et videngrundlag, som kan danne grundlag for de to regioners fremtidige erhvervspolitik.

### 1.2 HVOR STORT ER VÆKSTLAGET?

Et helt centralt mål for analysen har været at opgøre vækstlagets størrelse og sammensætning. Til brug for dette har vi udarbejdet følgende definition af vækstlaget<sup>3</sup>:

- **Højvækstvirksomheder**, der har en årlig, gennemsnitlig vækst i omsætningen på mindst 20 procent over en periode på tre år.
- **Moderate vækstvirksomheder**, der har en gennemsnitlig, årlig vækst i omsætningen på 10-20 procent.
- **Vækstboblere**, der er virksomheder med et betydeligt vækstpotentiale. Vi har defineret vækstboblere som yngre eller ejerskiftede virksomheder, som endnu ikke har reali-

---

<sup>3</sup> Analysen har fokus på internationalt orienterede erhverv. Virksomheder, der udelukkende afsætter til et lokalt marked, er ikke omfattet.



seret en årlig vækst over ti procent, men som har ambitioner om betydelig vækst fremadrettet.

Når vi i rapporten bruger begrebet "vækstlaget", mener vi de tre grupper under ét. Hvor vi alene taler om de to første grupper, anvender vi terminologien "vækstvirksomheder".

Som det fremgår af tabel 1.1, består vækstlaget i Midtjylland af ca. 3.000 virksomheder – svarende til ca. 20 procent af alle virksomheder inden for internationalt konkurrerende erhverv. Det er dog kun ni procent af virksomhederne, der er vækstvirksomheder. Resten er vækstboblere.

**Tabel 1.1. Antal virksomheder i vækstlaget (2013)**

|             | Alle virksomheder  | Høj vækst | Moderat vækst | Vækstboblere | Høj vækst                 | Moderat vækst | Vækstboblere |
|-------------|--------------------|-----------|---------------|--------------|---------------------------|---------------|--------------|
|             | Antal virksomheder |           |               |              | I procent af populationen |               |              |
| Midtjylland | 14.588             | 650       | 682           | 1.623        | 4%                        | 5%            | 11%          |
| Nordjylland | 5.880              | 247       | 306           | 479          | 4%                        | 5%            | 8%           |
| Danmark     | 64.878             | 2.792     | 2.735         | 6.549        | 4%                        | 4%            | 10%          |

Kilde: IRIS Group p/ba. Danmarks Statistik og spørgeskemaundersøgelse blandt vækstlaget.

Note: Kolonnen "alle virksomheder" viser antal virksomheder inden for internationalt konkurrerende erhverv.

Det fremgår af tabellen, at vækstlaget i Midtjylland består af 650 højevækstvirksomheder, knap 700 virksomheder med moderat vækst samt godt 1.600 vækstboblere. Der er samtidig en lidt højere andel vækstvirksomheder i Midtjylland end på landsplan.

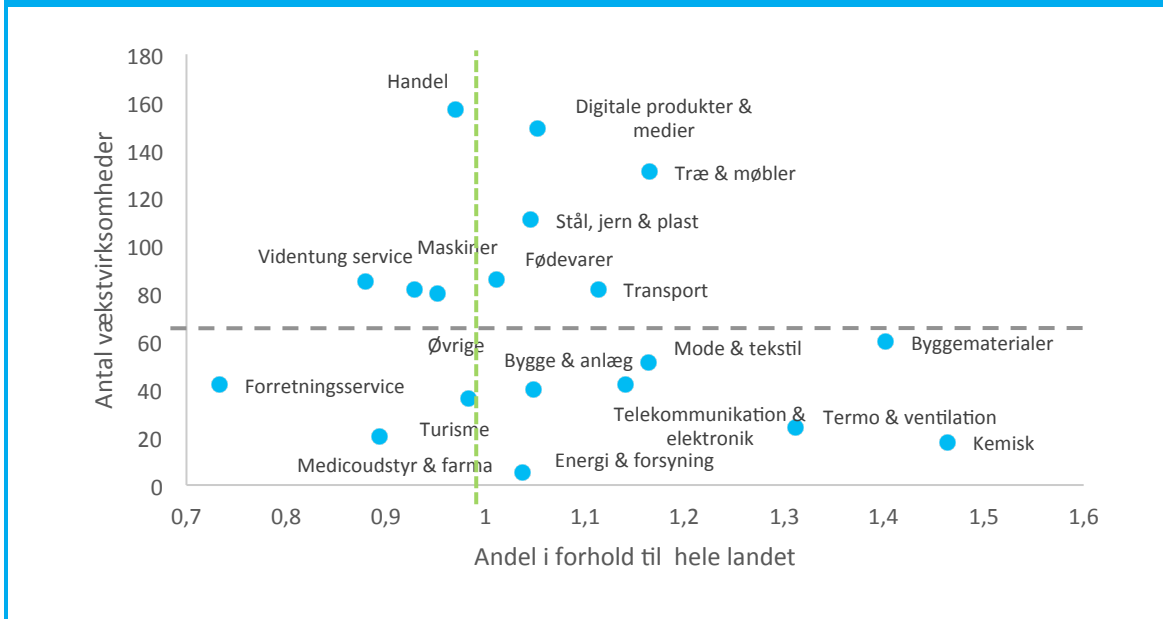
En interessant pointe er således, at der er flere vækstboblere end vækstvirksomheder i Midtjylland. Det vidner om, at der er et potentiale for at skabe flere vækstvirksomheder end i dag - ikke mindst i Region Midtjylland.

### 1.3 HVILKE ERHVERV TRÆKKER VÆKSTEN I MIDTJYLLAND?

Vækstvirksomheder er ikke en størrelse, der begrænser sig til nogle få højevæksterhverv. Tværtimod er vækstvirksomhederne fordelt på en lang række erhverv. Men der er dog forskel på, hvor stor en andel vækstvirksomhederne udgør af det samlede antal virksomheder i de enkelte erhverv.

Figur 1.1 giver et overblik over, hvordan vækstvirksomhederne er fordelt på erhverv i Midtjylland. Samtidig viser figuren, om der er mange eller få vækstvirksomheder i hvert erhverv i Midtjylland sammenlignet med resten af landet.

**Figur 1.1. Antal vækstvirksomheder og andel vækstvirksomheder i forhold til resten af landet, fordelt på erhverv i region Midtjylland**



Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Den lodrette akse til venstre figuren viser antallet af vækstvirksomheder inden for de enkelte erhverv i Midtjylland. Det fremgår, at handel og digitale produkter/medier er de erhverv, der har flest vækstvirksomheder i regionen. Erhverv, der ligger over den vandrette grå linje, er erhverv, der har flere vækstvirksomheder end gennemsnittet for alle erhverv i Midtjylland.

Den vandrette akse nederst i figuren angiver andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland i forhold til hele Danmark. Erhverv, der ligger til højre for den lodrette stiplede linje, har en højere andel af vækstvirksomheder i Midtjylland end på landsplan. Figuren viser, at kemisk industri og byggematerialer faktisk er de erhverv, hvor Region Midtjylland klarer sig bedst på vækstvirksomheder i sammenligning med resten af landet. Til trods for at der faktisk er få vækstvirksomheder inden for disse erhverv.

Midtjylland er generelt kendetegnet ved at have en relativ høj andel af vækstvirksomheder inden for et forholdsvis stort antal erhvervsområder. Således er 12 ud af de i alt 19 erhvervsområder placeret til højre for den lodrette stiplede linje.

Erhvervsområder, som både rummer et stort antal vækstvirksomheder, og som har en relativ høj andel af vækstvirksomheder i Midtjylland, er placeret i den øverste højre del af figuren. Disse vækstmæssige "styrkeområder" omfatter digitale produkter & medier, træ & møbler, stål, jern & plast, fødevarer samt transport.

Men hovedbudskabet er, at vækstvirksomheder findes i alle erhverv, og at ingen erhverv skiller sig markant ud – hverken når det gælder antal eller andel vækstvirksomheder.

Analysen i kapitel 3 viser dog også, at *industrien* er vigtig for væksten. Således kommer 30 procent af regionens internationalt konkurrerende vækstvirksomheder fra industrien. Også handel

med – og transport af industrivarer – er centrale sektorer, der til sammen udgør godt 30 procent af de midtjyske vækstvirksomheder.

Vækstvirksomhedernes spredning på mange erhverv afspejler sig også i den måske lidt overraskende pointe, at der ikke er markante forskelle i uddannelsesniveaut mellem virksomheder i og uden for vækstlaget. Vækstpotentiale er således ikke knyttet til bestemte, videntunge erhverv eller virksomheder med mange højtuddannede.

#### 1.4 VÆKSTLAGET HAR STOR SAMFUNDSØKONOMISK BETYDNING

Vækstvirksomhederne har stor samfundsøkonomisk betydning og spiller en meget central rolle for job og velstandsudvikling i Midtjylland. Det illustreres ved, at de midtjyske vækstvirksomheder med moderat og høj vækst til sammen skabte 10.500 nye jobs i perioden 2010-2013.

Rapporten viser også, at vækstvirksomhedernes jobskabelse har positive effekter i resten af økonomien. Rapporten viser, at hver gang vækstvirksomhederne skaber et nyt fuldtidsjob, har det en afledt effekt svarende til yderligere 0,6 fuldtidsjob i andre dele af økonomien. Samlet viser vores beregninger, at der i dag ville være 15.500 færre jobs i den private sektor i et scenarium, hvor vækstvirksomhederne havde haft en stagnerede beskæftigelsesudvikling.

Det betyder også, at det vil være af stor samfundsøkonomisk betydning, hvis flere virksomheder kommer ind på et vækstspor. I analysen har vi beregnet effekten i et scenarium, hvor det lykkes at øge andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland fra ni procent til 11 procent af virksomhedsbestanden. Resultatet er, at der vil blive skabt yderligere ca. 2.150 jobs.

Effekten af et bredere vækstlag rækker endda langt videre end den direkte beskæftigelseseffekt.

Vækstvirksomhederne er nemlig kendetegnet ved en væsentligt højere *produktivitet* end ikke-vækstvirksomheder. Højvækstvirksomheder i Region Midtjylland har en gennemsnitlig årlig værdiskabelse pr. medarbejder på 851.000 kr. For moderate vækstvirksomheder er tallet 760.000 kr., mens tallet for virksomheder uden for vækstlaget er 665.000 kr. Således er den gennemsnitlige produktivitet 28 procent højere i højvækstvirksomheder end i den sidstnævnte gruppe.

Det illustrerer, at det kan få stor betydning for produktivitet og velstand, hvis det lykkes at løfte flere virksomheder ind i vækstlaget.

Den langsigtede effekt af et større vækstlag vil således være et skift i sammensætningen af job i Midtjylland. Et større vækstlag betyder en fortrængning af job med lav produktivitet til fordel for job med en høj produktivitet. Samlet vil et løft i vækstlaget således kunne bidrage til markant øget velstand i Midtjylland og i Danmark.

## 1.5 VÆKSTLAGET ER MANGFOLDIGT, MEN DELER OGSÅ FÆLLES TRÆK

Vi har i analysen gennemført en lang række dybdegående interview med vækstvirksomheder og vækstboblere. Analysen viser, at virksomhedernes vækstforløb kan opdeles i tre faser: 1) startup-fasen, 2) skaleringsfasen samt 3) koncept- og ekspansionsfasen. Til hver af disse faser knytter der sig meget forskelligartede udfordringer.

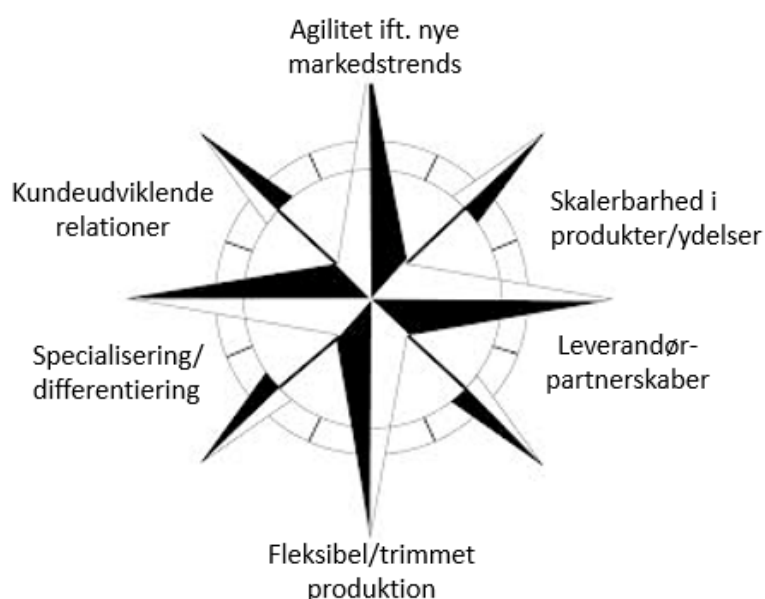
Analysen viser også, at virksomheder i vækstlaget har meget forskellige udspring. Nogle er unge iværksættere – helt uden erfaring med at drive virksomhed. Andre er stiftet af en kreds af erfarne virksomhedsledere, som trækker på et stort netværk, indgående branchekendskab og betydelig ledelseserfaring.

Det betyder, at virksomhederne har et meget forskelligt udgangspunkt og forskellige forudsætninger for at komme succesfuldt gennem de forskellige faser.

Vækstvirksomhederne deler dog også en række fælles træk. Der er fx en meget høj andel virksomheder i vækstlaget, der har etableret en professionel bestyrelse, er aktieselskaber, og som har en nedskrevet strategi med mål for virksomhedens udvikling.

Også vækstvirksomhedernes forretningsmodeller er karakteriseret ved fælles træk. Det vil sige karakteristika, der er afgørende for virksomhedernes succes, og som fx mange vækstboblere kan tage ved lære af i indsatsen for at udvikle en succesfuld forretning. Vi har sammenfattet disse fælles træk i et såkaldt "vækstkompas". Kompasset afspejler, at vækstvirksomheders organisation og forretning løbende skal kalibreres som et kompas. Dels i forhold til den planlagte kurs. Dels i forhold til nye trends, uforudsete hændelser og forandringer på markedet. Se figur 1.2.

**Figur 1.2. Vækstkompasset – 6 fælles træk ved vækstvirksomheders forretningsmodeller**



Kilde: IRIS Group

De seks fælles træk i vækstvirksomhedernes forretningsmodeller kan kort sammenfattes på følgende måde;

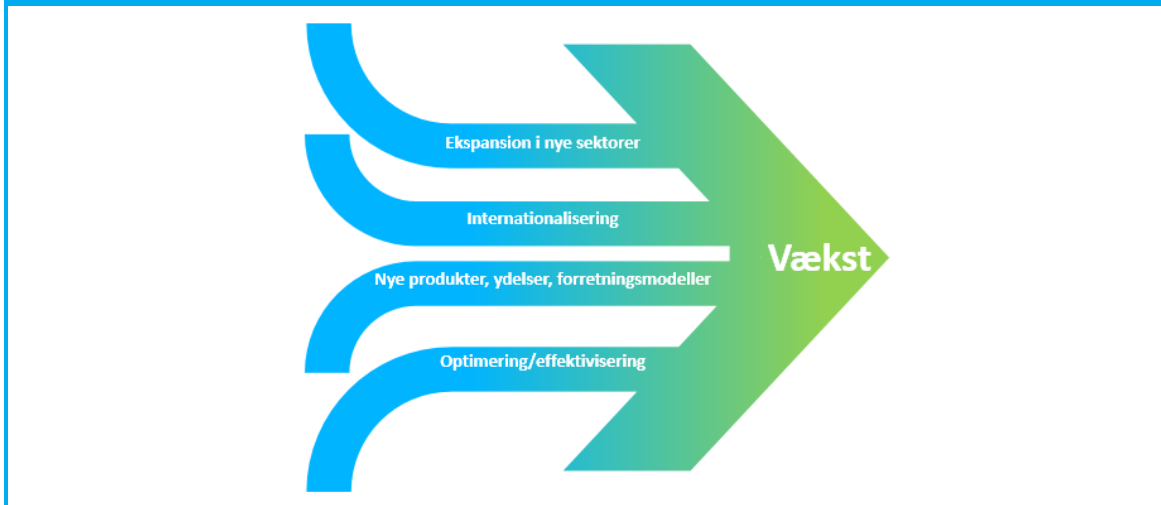
- **Agilitet ift. nye markedstrends:** Vækstvirksomhederne er kendetegnet ved, at de drager fordel af markedernes omskiftelighed. Virksomhederne har fokus på at afkode trends, lytte til markedet og hurtigt imødekomme nye typer af kundebehov.
- **Skalerbarhed i produkter/ydelser:** De succesfulde vækstvirksomheder har stort fokus på at sikre skalerbarhed i deres produkter og ydelser. De arbejder løbende med konceptualisering og standardisering af dele af virksomhedens processer, ydelser, interne arbejdsgange mv. De udvikler produkter og ydelser, der sikrer kunderne værdi, og som samtidig er designet på en måde, der gør det muligt at producere i større skala.
- **Kundeudviklende relationer:** Vækstvirksomhederne er ofte kendetegnet ved at have tætte kunderelationer. En stor del af virksomhederne i vækstlaget bidrager til kundernes innovationsarbejde.
- **Specialisering/differentiering:** Mange af vækstvirksomhederne er kendetegnet ved en stærk specialisering og et udpræget nichefokus. Vækstvirksomhederne fokuserer på områder, hvor de kan være blandt de bedste på markedet.
- **Leverandørpartnerskaber:** Længerevarende leverandørpartnerskaber er med til at sikre både stabilitet og fleksibilitet i produktionen, som gør virksomheden i stand til at levere deres produkter og ydelser til tiden og i den ønskede kvalitet.
- **Fleksibel/trimmet produktion:** Vækstvirksomhederne har også et betydeligt fokus på at sikre effektiv produktion. De udnytter mulighederne i LEAN, digitale teknologier, automatisering, reduceret lagerbinding, mv.

## 1.6 STORE VÆKSTAMBITIONER OG BETYDELIGE VÆKSTBARRIERER

Vækstvirksomhederne har forskellige strategier for vækst. De første faser af vækstvirksomhedernes liv handler typisk om at interagere med markedet, professionalisere virksomheden og skabe et stærkt netværk. De mest succesfulde når hurtigt op på 30-50 ansatte. Men herefter skal der ofte nye tiltag og strategier til at fortsætte væksten.

Rapporten viser, at vækstvirksomhederne typisk følger fire forskellige typer af "vækstspor" i deres stræben efter fortsat vækst, jf. figur 1.3.

**Figur 1.3. Vækstlagets fire spor til vækst**



Kilde: IRIS Group

- **Ekspansion i nye sektorer** handler om at udnytte, at virksomhedens ydelser, produkter eller teknologier ofte har anvendelsesmuligheder, der rækker langt bredere end den branche, som virksomheden er startet i.
- **Internationalisering.** Vækstvirksomhedernes ydelser og produkter har ofte høj kvalitet og rummer et stort internationalt markedspotentiale. Samtidig er vækstvirksomhederne ofte nicheorienterede virksomheder på et lille marked, hvor kunderne er spredt på mange forskellige lande.
- **Nye produkter, ydelser og forretningsmodeller.** Mange etablerede vækstvirksomheder satser målrettet på at udvikle nyskabende produkter, der adresserer nye behov i markedet eller løser kundernes behov på en mere effektiv måde. For en del vækstvirksomheder går vejen til fortsat vækst endvidere via helt nye typer af forretningsmodeller.
- **Optimering/effektivisering.** Virksomhederne i vækstlaget arbejder løbende med optimering og effektivisering. Nogle går skridtet videre og investerer betydelige ressourcer i eksempelvis fuldautomatiske produktionslinjer, integration af tidligere opdelte funktioner, reorganisering af værdikæden og nye selvbetjeningsløsninger for kunderne.

Vejen ind i de fire vækstspor er svær for mange virksomheder. De fleste virksomheder oplever barrierer, der bremser eller hæmmer væksten. Mangel på kapital, kvalificeret arbejdskraft og interne kompetencer (blandt andet ledelses- og internationaliseringskompetencer) er nogle af de mest udbredte barrierer. Hertil kommer udfordringer med at tilpasse virksomhedens ydelser, produkter og forretningsmodeller til nye markeder.

I alt oplever 73 procent af virksomhederne i vækstlaget barrierer, der i større eller mindre omfang har reduceret deres vækst.

## 1.7 VARIERENDE UDBYTTET AF ERHVERVSFREMME SYSTEMET

Vækstvirksomheder skaber ikke vækst – og overkommer ikke vækstbarrierer – alene. De samarbejder med kunder, leverandører, private rådgivere, kollegaer, videninstitutioner og erhvervsfremmeaktører (fx Væksthuset, lokale erhvervsråd, innovationsnetværk, Eksportrådet, mv.).

Analysen viser, at virksomhederne fordeler sig i tre nogenlunde lige store grupper, når det gælder brugen af *offentlig finansieret erhvervsfremme*.

Cirka en tredjedel af vækstlaget er **ikke-brugere**. Den vigtigste årsag er her manglende kendskab til erhvervsfremmesystemet. Men der er også enkelte virksomheder, der fravælger erhvervsfremme af mere principielle grunde.

En nogenlunde lige så stor gruppe er brugere og angiver samtidig **et stort eller betydeligt udbytte** af at benytte offentlige erhvervs- og innovationsfremmeaktører. Det vil sige, at den offentligt finansierede erhvervsfremme har stimuleret væksten. Ofte er de succesfulde forløb baseret på en kombination af kompetent sparring og målrettet brug af regionale og nationale programmer i kritiske faser af virksomhedens udvikling.

Den sidste gruppe er også brugere, men oplever, at brugen af erhvervsfremme har **ingen eller begrænset** betydning for vækst og udvikling i virksomheden.

Interviewene peger på flere årsager til et beskedent udbytte i den sidste gruppe. De vedrører blandt andet forventninger, der ikke blev indfriet, og oplevelsen af manglende kvalitet/niveau i den sparring og vejledning, de modtager. Det sidste handler ofte om evnen til at udfordre virksomhederne og i nogle tilfælde om et mere begrænset kendskab til de pågældende erhverv eller forretningsmodeller.

## 1.8 NYE BYGGESTEN I FREMTIDENS ERHVERVSPOLITIK FOR VÆKSTVIRKSOMHEDER

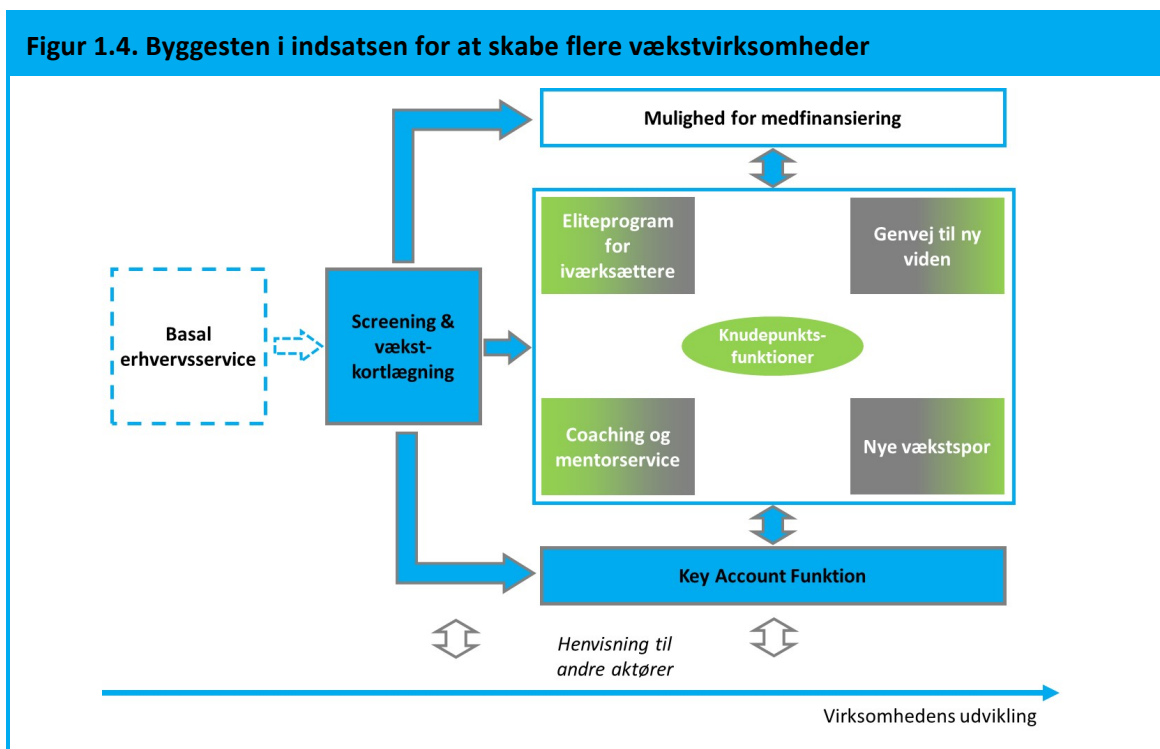
KKR Midtjylland og Vækstforum Midtjylland vedtog i april 2013 "*Det midtjyske Vækstunivers*" som et overordnet arbejdsgrundlag for den midtjyske erhvervsserviceindsats. Der blev i den forbindelse opstillet fem styrende principper for den fremtidige indsats;

1. Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed.
2. Der skal være et vækstpartnerskab med virksomhed.
3. Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende.
4. Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst.
5. Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet.

Der er vores overordnede konklusion, at der er fin overensstemmelse mellem de styrende principper i vækstuniverset og resultaterne af indeværende analyse. På det overordnede plan adresserer de styrende principper en række af de forhold, der er vigtige, hvis erhvervsfremmesystemet i højere grad skal bidrage til at udvikle flere vækstvirksomheder.

Analysen giver derfor ikke grundlag for anbefalinger om at justere i principper og retning for den overordnede midtjyske vækststrategi.

Men den giver input til, hvordan indsatsen skal tilrettelægges. Vi har med udgangspunkt i analysen udarbejdet en oversigtsfigur over, hvad vi betragter som ni centrale byggesten i at skabe flere vækstvirksomheder i en region. Se figur 1.4.



Kilde: IRIS Group

De forskellige elementer i figuren er uddybet i kapitel 8. Neden for har vi kort skitseret nogle vigtige opmærksomhedspunkter under hver af overskrifterne i figuren.

### Basal erhvervsservice

Det er vigtigt, at den lokale erhvervsservice er opsøgende og tidligt er i stand til at spotte og identificere nye virksomheder med vækstpotentiale. Herudover skal den basale erhvervsservice især arbejde med;

- At motivere virksomheder til at søge sparring og rådgivning.
- At formidle tilbuddene i erhvervsfremmesystemet til de vækstboblere og vækstvirksomheder, der ikke kender til systemet.

### Screening og vækstkortlægning

Den første dybdegående aktivitet for vækstvirksomheder er screening og vækstkortlægning af virksomheder med vækstpotentiale. Denne opgave udføres typisk af Væksthus Midtjylland – evt. i samarbejde med en væksthushets samarbejdspartnere. Det er blandt andet af betydning;



- At erhvervsfremmeaktørerne har indsigt i den pågældende sektor eller værdikæde. Væksthuset kan med fordel fortsætte arbejdet med at udbygge samarbejdet med mere specialiserede erhvervsfremmeaktører i regionen, således at Væksthuset – efter behov – kan trække på mere branche- eller sektorspecifikke kompetencer i vækstkortlægningen.
- At der afsættes god tid til processen. Dybdegående vækstkortlægning er tidskrævende og kræver ofte mere end korte ”væksttjek” og henvisning til rådgivere og programmer.
- At konsulenterne sætter sig grundigt ind i virksomhederne og deres forudsætninger, da virksomheder i vækstlaget som nævnt har et meget forskelligt udgangspunkt.

### **Key account funktion**

At udvikle en vækstvirksomhed er en langvarig proces, hvor virksomhederne skal igennem forskellige faser med forskelligartede udfordringer. Derfor er der i mange tilfælde behov for at kunne vende tilbage til erhvervsfremmesystemet for fornyet sparring.

I forbindelse med Det midtjyske Vækstunivers er der etableret en key account funktion i form af en person, der får til opgave at følge virksomheden og stå til rådighed, mens virksomhederne arbejder med at realisere deres vækstplan. Vi vurderer, at denne funktion er en vigtig del af det fremtidige arbejde med at realisere vækstpotentialet i en række virksomheder.

### **Coaching og mentorservice**

I de tidlige faser har nogle virksomheder stor nytte af at få adgang til en mentor med særlig indsigt og forretningserfaring inden for det pågældende område. En mentor vil ofte være en forløber til etablering af en professionel bestyrelse.

Region Midtjylland bør udbyde et sådant tilbud målrettet;

- Unge virksomheder med stort vækstpotentiale og ambitiøse vækstplaner.
- Stiftere/ledere med begrænset brancheindsigt og/eller begrænset indsigt i at drive virksomhed.

### **Eliteprogram for iværksættere**

Midtjylland har et betydeligt potentiale for at udvikle flere, videnbaserede iværksættere og for yderligere at understøtte de iværksættere, der har et særligt stort vækstpotentiale.

Formålet med at etablere et eliteprogram for iværksættere er at muliggøre accelereret vækst blandt iværksættere med et særligt stort vækstpotentiale – gennem målrettede services.

Centrale elementer i et eliteprogram for iværksættere i Midtjylland kunne være;

- Optag af fx 15-20 særligt perspektivrige iværksættere årligt.
- Screening gennemføres af et panel af forretningsfolk/erfarne iværksættere.
- Etablering af knudepunkt i form af kreativ inkubator designet til, 1) at iværksættere kan bo i miljøet i 2-3 år, 2) at investorer kan have kontorpladser i miljøet, 3) at facilitere møder, videndeling, arrangementer og pitching.

- Udbud af en vifte af målrettede services inden for forretningsudvikling, finansiering, rekruttering, opbygning af netværk, mv.

### **Knudepunktsfunktioner**

Væksthus Midtjylland har opbygget to såkaldte knudepunktsfunktioner inden for kapital/finansiering og internationalisering. Konceptet indebærer fysisk indstationering af en lang række aktører inden for de pågældende områder (se kapitel 8) og målrettede services til vækstvirksomheder.

Disse funktioner betragter vi som stærke indgange til sparring og vækstafklaring inden for områder, hvor mange virksomheder har vækstudfordringer. Med tiden kan indgangene med fordel udbygges til andre områder – fx inden for innovation og kompetenceudvikling.

### **Genvej til ny viden**

Specielt i koncept- og ekspansionsfasen begynder mange vækstvirksomheder at orientere sig mod videninstitutioner.

Mange virksomheder har svært ved at orientere sig i, hvem der er de rette universiteter og samarbejdspartnere, hvordan samarbejdet kan finansieres, og hvordan et konkret samarbejde kan organiseres.

Region Midtjylland udbød i perioden 2011-2014 et succesfuldt program under titlen *"Genvej til ny viden"*. Det vil være naturligt, at Det midtjyske Vækstunivers omfatter et fast, lignende tilbud.

### **Nye vækstspor**

Det er behov for tilbud målrettet etablerede vækstvirksomheder, der vil forfølge nye vækstspor. Det kan fx dreje sig om *"Udvikling af globale forretningsstrategier"*, *"Fuldautomatisk produktion"*, *"Datadreven forretningsudvikling"*, *"Servitization"*, etc.

Virksomhederne kan i den forbindelse tilbydes skræddersyede forløb, der styrker og professionaliserer arbejdet med fx potentialeafklaring, relationsopbygning, test og udarbejdelse af business cases, strategi, rekruttering samt tilpasning af forretningsmodellen.

Det foreslås at udvikle forløb, der indeholder en kombination af 1) inspiration fra frontløbere på området, 2) kompetenceopbygning og videndeling med virksomheder i samme situation, 3) arbejde med egen virksomhed.

### **Regional medfinansiering**

Væksthus Midtjylland har siden 2007 udbudt forskellige programmer, der omfatter tilskud til at gennemføre vækstskabende aktiviteter. Med Det midtjyske Vækstunivers er tilgang og markedsføring blevet ændret, således at medfinansieringen ikke længere betegnes som et tilskud, men som en regional medfinansiering i virksomhedens vækst.

Vi betragter fortsat medfinansiering af udviklingsaktiviteter som en vigtig del af Det midtjyske Vækstunivers.

### **Kompetenceudvikling for konsulenter i erhvervsfremmesystemet**

Hvis vækstlaget skal opleve stor værdi af erhvervsfremmeindsatsen, er det afgørende, at kompetenceniveauet er højt blandt de konsulenter, der skal vejlede virksomhederne. Det gælder både i den lokale erhvervsservice, i Væksthus Midtjylland og blandt sektorspecifikke aktører.

Rapporten viser, at screening, vejledning og vækstkortlægning af vækstvirksomheder forudsætter en dyb forståelse for bl.a.;

- Vækstvirksomheders udvikling og de faser, som en vækstvirksomhed typisk gennemløber.
- Typiske udfordringer knyttet til at realisere vækstpotentialer.
- Forretningsmodeller og forretningsudvikling.
- Nye veje til vækst (vækstspor) og de udfordringer, der er knyttet til at forfølge nye vækstspor.
- Vækstvirksomheders forskellige udgangspunkter og erfaringsgrundlag – og dermed behovet for skræddersyede forløb.
- Det samlede erhvervsfremmesystem.

Analysen viser, at konsulenternes kompetencer har stor betydning for, om virksomhederne får meget eller lidt ud af at bruge erhvervsfremmesystemet.

I dette lys bør arbejdet med at udvikle og udbyde kompetenceudviklingsforløb under Midtjysk Erhvervsudviklingsakademi (MEA) styrkes.

### **Afrunding**

De oven for beskrevne indsatsområder stemmer for en stor dels vedkommende fint overens med både det hidtidige programudbud og med de tiltag, som der arbejdes med i forbindelse med Det midtjyske Vækstunivers (se også kapitel 8). Dog er byggestenene vedr. "eliteprogram for iværksættere" og "nye vækstspor" nye i forhold til den eksisterende indsats.

Herudover er det vigtigt, at Vækstforum Midtjylland overvejer mål og incitament i fremtidige programmer.

Det er vigtigt at fokusere mere på den værdi, som det midtjyske erhvervsfremmesystem skaber for brugerne. Og mindre på antallet af vejledte virksomheder og andre aktivitetsmål, der kan skabe incitament til meget korte afklaringsforløb og (for) hurtig henvisning til problemløsning.

Frem til i dag har realisering af meget ambitiøse aktivitetsmål i de brede, virksomhedsrettede programmer i Midtjylland til en vis grad været en barriere for at etablere den dybde i den uvildige sparring, som det kræver for at kunne arbejde med de vækstproblematikker, som vi har afdækket i denne analyse.

# Kapitel 2

## Formål og baggrund

### 2.1 BAGGRUND – VÆKSTVIRKSOMHEDERNES STORE BETYDNING

En af Danmarks vækstudfordringer har gennem en årrække været, at kun få af landets virksomheder kommer ind i et vedholdende vækstforløb, hvor de skaber høj vækst. Der er tegn på, at Danmark er begyndt at klare sig bedre i internationale sammenligninger. Men der er stadig et stykke vej op til de lande, der har den højeste andel af vækstvirksomheder<sup>4</sup>.

Vækstvirksomheder er vigtige, fordi de sikrer fornyelse i erhvervslivet og skaber mange nye arbejdspladser.

Men de er også vigtige, fordi de har en høj værdiskabelse pr. medarbejder (produktivitet), som det fremgår af kapitel 4. Vækstvirksomheders produktivitet er i gennemsnit 60 procent højere, end hvad vi i rapporten har defineret som vækstboblere. Det vil sige, at det også har stor betydning for produktivitetsudviklingen i en region, om det lykkes for vækstboblere at realisere deres vækstpotentiale – og dermed udvikle sig til vækstvirksomheder.

Dermed har omfanget af vækstvirksomheder betydning for udviklingen i velstanden og for mulighederne for at finansiere velfærden. Der er nemlig en tæt sammenhæng mellem produktiviteten i virksomhederne og velstanden i en region.

Netop en meget beskedent produktivitetsudvikling er en anden af Danmarks store udfordringer. I perioden 1995-2013 havde Danmark den fjerde svageste produktivitetsudvikling blandt alle OECD-lande<sup>5</sup>. Denne analyse viser, at den lave andel vækstvirksomheder formentlig er en af årsagerne til, at produktiviteten udvikler sig beskedent i Danmark.

Det har siden den første erhvervsudviklingsstrategi fra 2007 været et centralt mål for Vækstforum Midtjylland, at antallet af vækstvirksomheder stiger i regionen. Fx er der i den seneste erhvervsudviklingsstrategi – ”En globalt konkurrencedygtig region; Erhvervsudviklingsstrategi 2010-2020” – opstillet et mål om, at andelen af vækstiværksættere skal stige til 20 procent.

Vækstforum Midtjylland investerer således hvert år adskillige millioner kroner i programmer, der skal sikre gode udviklingsmuligheder for virksomheder med stort potentiale og ambitioner om vækst. Der har både været udbudt programmer for vækstiværksættere (fx STARTmidt Accelerator) og for etablerede virksomheder med vækstpotentiale (fx VÆKSTmidt Accelerator).

---

<sup>4</sup> Regeringen (2014); ”Redegørelse om vækst og konkurrenceevne”.

<sup>5</sup> Regeringen (2014); ”Redegørelse om vækst og konkurrenceevne”.

Programmerne er løbende blevet evalueret, og der er foretaget effektmålinger. Det er dokumenteret, at programmerne samlet set har en positiv effekt på deltagernes vækst<sup>6</sup>.

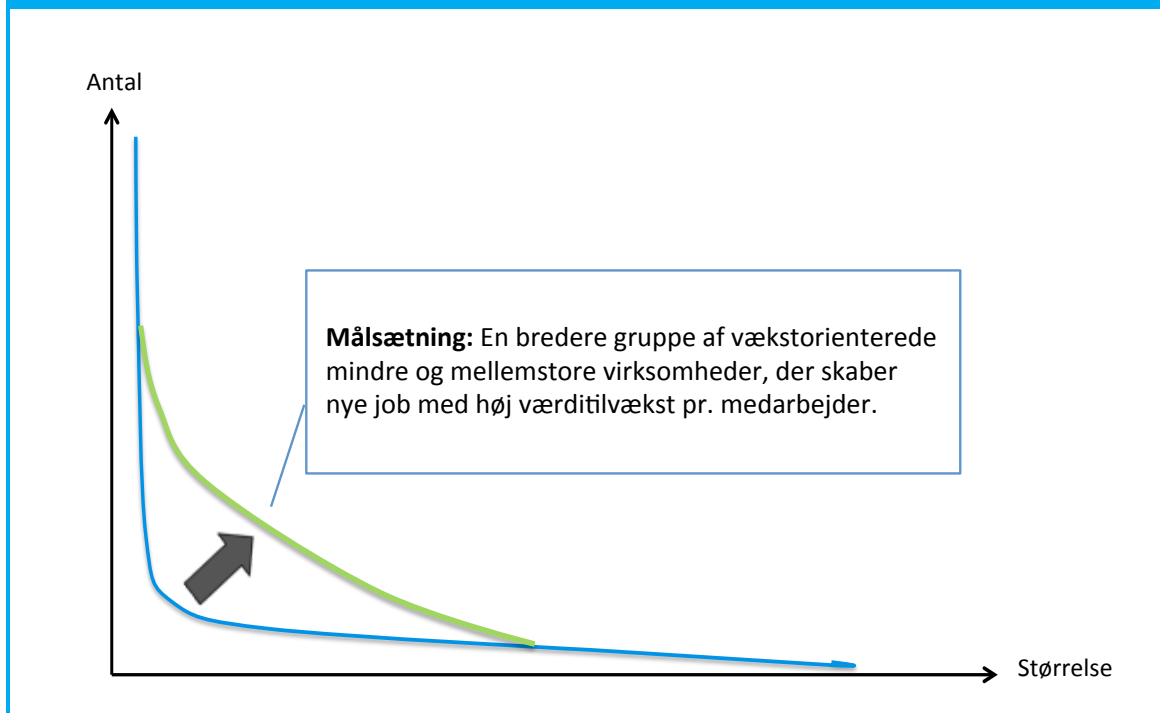
Men der vides reelt meget lidt om, hvordan både de regionale programmer og nationale erhvervspolitiske virkemidler benyttes af de virksomheder, der trækker den regionale vækst. Og hvorvidt programmerne bidrager til, at der bliver skabt flere højvækstvirksomheder. Betyder programmer fx, at flere vækstboblere udvikler sig til højvækstvirksomheder? Og adresserer programmerne i høj grad vækstlagets vigtigste vækstudfordringer, eller er de blot værktøjer til at løse mindre bump på vejen mod vækst?

Overordnet kan Vækstforum Midtjyllands ambition illustreres som i figur 2.1 neden for.

Danmarks og Midtjyllands erhvervsstruktur er i dag præget af mange mindre virksomheder (op til ca. 50 ansatte) og en række koncerner som Novo, Danfoss, Grundfos, Vestas, Lego m.fl., der har eksisteret i mange år. Koncernerne er ganske vist få i antal, men de står for en betydelig del af beskæftigelse og landets forsknings- og udviklingsindsats.

Ambitionen er at skabe en bredere gruppe af nye vækstorienterede virksomheder, der vokser sig store, og som kan fylde mere i det samlede beskæftigelsesbillede. Og som samtidig kan bidrage til, at produktiviteten i det samlede erhvervsliv vokser stærkere.

**Figur 2.1. Ambitionen om at sikre et bredere vækstlag i det midtjyske erhvervsliv**



Kilde: IRIS Group

<sup>6</sup> Se fx Erhvervsstyrelsen (2014); "Faktabaseret monitorering og effektvurdering af strukturfondsindsatsen i Region Midtjylland".

Den nederste, blå kurve i figuren illustrerer Danmarks og Midtjyllands nuværende erhvervsstruktur. Der er mange små virksomheder, der forbliver små. Når vi kommer over 30-50 ansatte er der til gengæld relativt få virksomheder i Danmark sammenlignet med andre lande.

Den øverste, grønne kurve illustrerer ambitionen om at skabe en stor gruppe af små og mellemstore virksomheder, der kommer ind i et vækstforløb og bidrager til at skabe nye job med stor værditilvækst pr. medarbejder.

## 2.2 FORMÅLET MED VÆKSTLAGSANALYSEN

Det er afgørende, at erhvervspolitikken hviler på en indgående forståelse af centrale udfordringer og vækstbarrierer blandt de virksomheder, som indsatsen skal hjælpe.

Formålet med analysen af de midt- og nordjyske vækstvirksomheder er for det første at skabe ny viden om omfanget af vækstvirksomheder, deres karakteristika og deres betydning for den regionale økonomi.

For det andet skal analysen give en dybere indsigt i, hvad vækstvirksomhederne konkurrerer på og hvilke barrierer, der eventuelt bremser væksten.

Endelig skal analyse afdække vækstvirksomhedernes nuværende brug af regionale og nationale innovationsfremmetilbud.

Ambitionen er således at give svar på følgende spørgsmål;

- Hvor mange vækst- og højvækstvirksomheder er der i Midt- og Nordjylland? Og hvor mange virksomheder har potentiale til at udvikle sig til vækstvirksomheder (vækstboblere)?
- Hvordan er vækstvirksomheder og vækstboblere fordelt på brancher og klynger? Er der områder med særligt mange vækstvirksomheder?
- Hvilken betydning har udviklingen i antallet af vækstvirksomheder for den samlede vækst og beskæftigelse i de to regioner?
- Hvilke centrale vækstudfordringer står virksomheder i vækstlaget (vækstvirksomheder og vækstboblere) over for?
- Hvad karakteriserer vækstspring i højvækstvirksomheder? Hvad er de centrale faser og drivkræfter bag væksten? Hvordan har de overkommet vækstudfordringer? Og hvad kan andre virksomheder og erhvervspolitikken lære heraf?
- I hvilket omfang har vækst- og højvækstvirksomheder benyttet eksisterende regionale og nationale programmer på vej mod deres vækst?
- Hvad bruger vækstvirksomhederne programmerne til? Udgør de offentligt finansierede erhvervsfremmeinitiativer et vigtigt bidrag til at løse vækstudfordringer og til at skabe forudsætninger for vækst? Eller yder de blot et marginalt bidrag til at gennemføre allerede planlagte tiltag i virksomhederne?

- Hvordan skal fremtidige regionale programmer designes for at realisere visionen om at skabe markant flere vækstvirksomheder i Midt- og Nordjylland?

Ambitionen er således at skabe et nyt og stærkere beslutningsgrundlag for den fremtidige erhvervs politik i de to regioner.

Der er udarbejdet to selvstændige rapporter. Denne rapport fokuserer på Region Midtjylland, mens der er udarbejdet en tilsvarende rapport for Region Nordjylland.

## 2.3 ANALYSETILGANG

Analysen af det midt- og nordjyske vækstlag bygger på fire større delanalyser og kombinerer både kvalitative og kvantitative data.

De centrale delanalyser er:

- **En registerbaseret kortlægning af vækstvirksomheder:** På baggrund af registerdata i Danmarks Statistik har vi foretaget en opgørelse af virksomheder, der har oplevet henholdsvis høj vækst og moderat vækst i perioden fra 2010-2013.
- **En omfattende spørgeskemaundersøgelse** blandt ca. 1.400 virksomheder i Midtjylland og 700 virksomheder i Nordjylland med en samlet svarprocent på 30 procent. Spørgeskemaundersøgelsen er både henvendt til vækstvirksomheder og til en bredere kreds af virksomheder, hvor formålet har været at kortlægge omfanget af virksomheder med vækstpotentiale, der endnu ikke har realiseret vækst – eller hvad vi i rapporten kalder ”vækstboblere”. Spørgeskemaundersøgelsen belyser således det samlede vækstlags (vækstvirksomheder og vækstboblere) udfordringer og vækstbarrierer samt deres brug af regional og national erhvervsfremme.
- **Dybdegående virksomhedsinterview:** Der er gennemført dybdeinterview med 80 vækstvirksomheder og ”vækstboblere”, heraf 52 virksomheder i Midtjylland og 28 virksomheder i Nordjylland. Interviewene har fokuseret på at forstå virksomhedernes vækstforløb og de udfordringer, de har mødt i indsatsen for at udvikle virksomheden. De kvalitative interview har også handlet om at forstå, hvordan vækstlaget tackler centrale vækstbarrierer, og hvilken betydning brugen af erhvervsfremme spiller for deres vækst.
- **Interview med erhvervsfremmeaktører og private rådgivere:** Der er gennemført interview med en vifte erhvervsfremmeaktører, private rådgivere mv. Fokus har været på at drøfte perspektiver og udfordringer knyttet til at stimulere udviklingen af flere vækstvirksomheder.

Der henvises til kapitel 9 for en mere dybdegående beskrivelse af metoder og delanalyser.

# Kapitel 3

## Vækstvirksomheder og deres samfundsøkonomiske betydning

### 3.1 INDLEDNING

Hvis Vækstforum Midtjylland skal skabe bedre rammer for at udvikle vækstvirksomheder, er det afgørende at kende og forstå vækstlaget.

Dette kapitel bidrager med en masse ny *kvantitativ* viden om vækstlaget. Kapitlet illustrerer, 1) at det giver stor mening at understøtte udviklingen af flere vækstvirksomheder, 2) at Vækstforum Midtjyllands brede programindsats er i overensstemmelse med vækstlagets brede sammensætning.

Kapitlet indeholder tre meget vigtige pointer om vækstlaget;

- Vækstlaget i Midtjylland udgør ca. 20 procent af virksomhederne inden for de internationalt konkurrerende erhverv. Men heraf er mindre end halvdelen egentlige vækstvirksomheder. Således udgør *vækstboblere* 11 procent af alle virksomheder.
- Vækstvirksomheder er bredt fordelt på sektorer og brancher. Det giver med andre ord ikke mening at fokusere på bestemte brancher eller klynger, hvis antallet af vækstvirksomheder skal øges<sup>7</sup>. Der er dog samtidig et markant resultat, at industrivirksomheder udgør ca. 30 procent af alle vækstvirksomheder i Nordjylland.
- Vækstvirksomheder har en markant betydning for jobskabelsen i regionen. Hvis man forestiller sig den hypotetiske situation, at der havde været nulvækst i gruppen af vækstvirksomheder i perioden 2010-2013, ville resultatet netto være mere end 15.000 færre jobs i den private sektor i regionen. Vækstlaget har med andre ord markant samfundsøkonomisk betydning på kort sigt.

Kapitlet illustrerer med andre ord vigtigheden af at skabe de rette rammer for, at 1) flere vækstboblere udvikler sig til vækstvirksomheder, 2) at flere virksomheder udvikler sig til højvækstvirksomheder.

Det gælder både for hele regionen og for den enkelte kommune. En fjerde vigtig pointe i kapitlet er således, at vækstvirksomhederne findes i alle kommuner – selv om kommuner som fx Hedensted, Ikast-Brande og Skive oplever, at den relative betydning af vækstvirksomheder er lidt større end i andre kommuner. Aarhus Kommune er ikke overraskende den kommune, der har flest vækstvirksomheder.

---

<sup>7</sup> Det udelukker naturligvis ikke, at det kan give god mening at udvikle specifikke klynge- og brancherettede initiativer rettet mod erhverv med særlige udfordringer og potentialer, som Vækstforum Midtjylland har gjort det inden for blandt andet sundhedsteknologi, fødevarer, energi og miljø samt avanceret produktion.



## 3.2 KORTLÆGNING AF VÆKSTLAGET

### 3.2.1 Vækstlagets størrelse

Et centralt mål med analysen er som nævnt at identificere vækstlaget i de to regioner. Hvor stort er vækstlaget? Hvilke brancher kommer virksomhederne fra? Og hvad er vækstvirksomhedernes betydning for den midt- og nordjyske økonomi?

Vi har valgt at fokusere på erhverv og virksomheder, der primært ikke afsætter deres varer lokalt. Det vil sige, at vi fokuserer på internationalt konkurrerende erhverv og virksomheder. Derved er der fx set bort fra store dele af detailhandel og lokale håndværkserhverv<sup>8</sup>.

Vi har i analysen inddelt vækstlaget i tre undergrupper:

- **Højvækstvirksomheder**, der er virksomheder med en vækst i omsætningen på mere end 20 procent pr. år i de tre seneste år (2010-2013), og som har en absolut vækst på minimum en mio. kr. årligt.
- **Virksomheder med moderat vækst**, der er virksomheder med en vækst i omsætningen mellem 10-20 procent pr. år i de tre seneste år (2010-2013), og som har en absolut vækst på minimum en mio. kr. årligt.
- **Vækstboblere**, der er virksomheder etableret eller ejerskiftet inden for de seneste ti år, og som har haft en vækst mellem 0-10 procent de seneste år (2010-2013), men som har ambitioner om højere vækst fremadrettet (mindst ti procent årligt). Afgrænsningen hviler på en implicit antagelse om, at virksomheder, der har haft samme ejere i mere end ti år og endnu ikke har realiseret markant vækst, sjældent har ambitioner og forudsætning for vækst i større omfang.

Tabel 3.1 viser antallet af virksomheder inden for de tre undergrupper for henholdsvis Midtjylland, Nordjylland og for hele Danmark.

---

<sup>8</sup> Virksomheder der producerer varer og ydelser, der kan afsættes uden for regionen indgår i gruppen af internationalt konkurrerende virksomheder, herunder underleverandørvirksomheder der primært har indirekte eksport. De vækstvirksomheder, der alene betjener et lokalt marked og primært oplever vækst på bekostning af vækst i andre lokale virksomheder, er ikke en del af analysen (se kapitel 9 for uddybning af denne afgrænsning).

**Tabel 3.1. Antal virksomheder i vækstlaget (2013)**

|             | Alle virksomheder  | Høj vækst | Moderat vækst | Vækstboblere | Høj vækst                 | Moderat vækst | Vækstboblere |
|-------------|--------------------|-----------|---------------|--------------|---------------------------|---------------|--------------|
|             | Antal virksomheder |           |               |              | I procent af populationen |               |              |
| Midtjylland | 14.588             | 650       | 682           | 1.623        | 4%                        | 5%            | 11%          |
| Nordjylland | 5.880              | 247       | 306           | 479          | 4%                        | 5%            | 8%           |
| Danmark     | 64.878             | 2.792     | 2.735         | 6.549        | 4%                        | 4%            | 10%          |

Kilde: IRIS Group pba. Danmarks Statistik og spørgeskemaundersøgelse blandt vækstlaget

Note: Antal virksomheder med høj vækst og moderat vækst er opgjort på baggrund af registerdata, mens antallet af vækstboblere er et estimat, der bygger på en kombination af registerdata og spørgeskemaresultater om virksomhedernes vækstambitioner. Ud over de internationalt konkurrerende virksomheder findes et betydeligt antal lokalt orienterede virksomheder. Midtjylland ca. 23.000 lokalt orienterede og for Danmark i alt knapt 105.000 lokalt orienterede virksomheder (med mindst én ansat). (jf. kapitel 9 for en uddybning af metoden).

Som det fremgår, er der i Midtjylland ca. 14.600 virksomheder inden for, hvad der kan betegnes som de internationalt konkurrerende dele af erhvervslivet.

Heraf var der i 2013 650 virksomheder i gruppen med høj vækst og 682 virksomheder, som opfylder kriterierne for moderat vækst. Gruppen af midtjyske vækstboblere, som har ambitioner om høj vækst fremadrettet, bestod af hele 1.600 virksomheder.

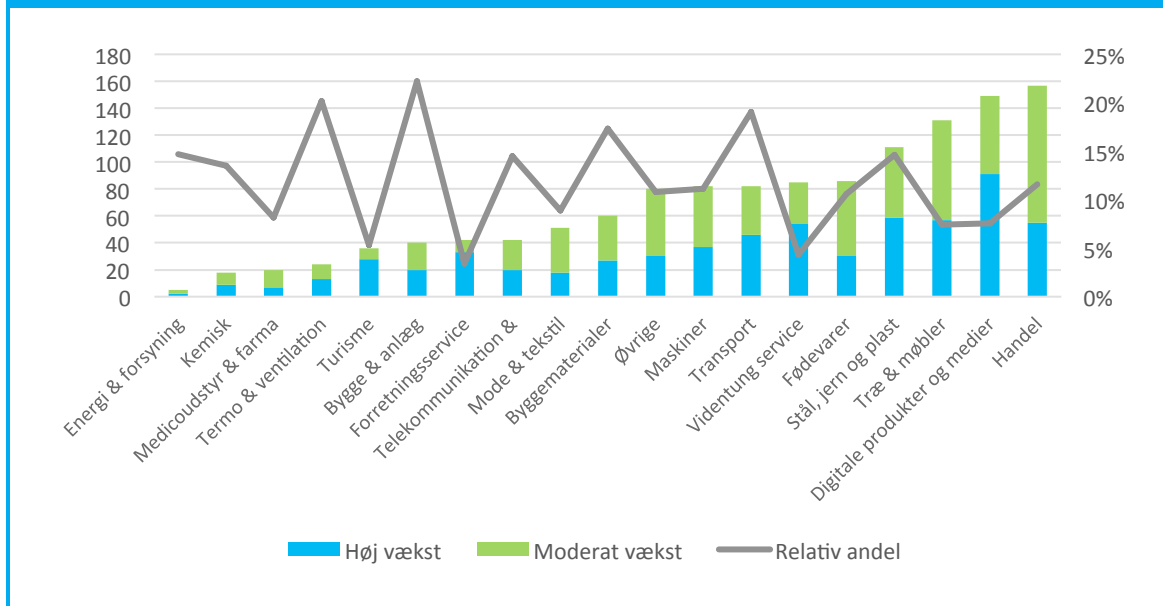
I alt udgør det midtjyske vækstlag omtrent 20 procent af virksomhederne inden for de internationalt konkurrenceudsatte dele af erhvervslivet. Heraf var der i 2013 fire procent højvækstvirksomheder, fem procent moderate vækstvirksomheder og 11 procent vækstboblere, (jf. kolonnerne til højre i tabel 3.1.).

Der er kun små forskelle i vækstlagets relative størrelse i Midtjylland, Nordjylland og Danmark som helhed. Region Midtjylland har dog en lidt højere andel af virksomheder med moderat vækst og en lidt højere andel af vækstboblere end på landsplan. Samlet er vækstlaget således lidt større i Midtjylland end i både Nordjylland og i landet som helhed.

### 3.2.2 Vækstlaget fordelt på erhverv

Figur 3.1 viser både det absolutte antal og den procentvise andel vækstvirksomheder inden for forskellige erhverv. Søjlerne viser antal virksomheder, der aflæses på akse til venstre i figuren. Den grå kurve viser hvor stor en procentdel, at vækstvirksomhederne udgør af alle virksomheder i erhvervet og aflæses på akse til højre i figuren.

**Figur 3.1. Antal vækstvirksomheder i Midtjylland fordelt på erhverv**



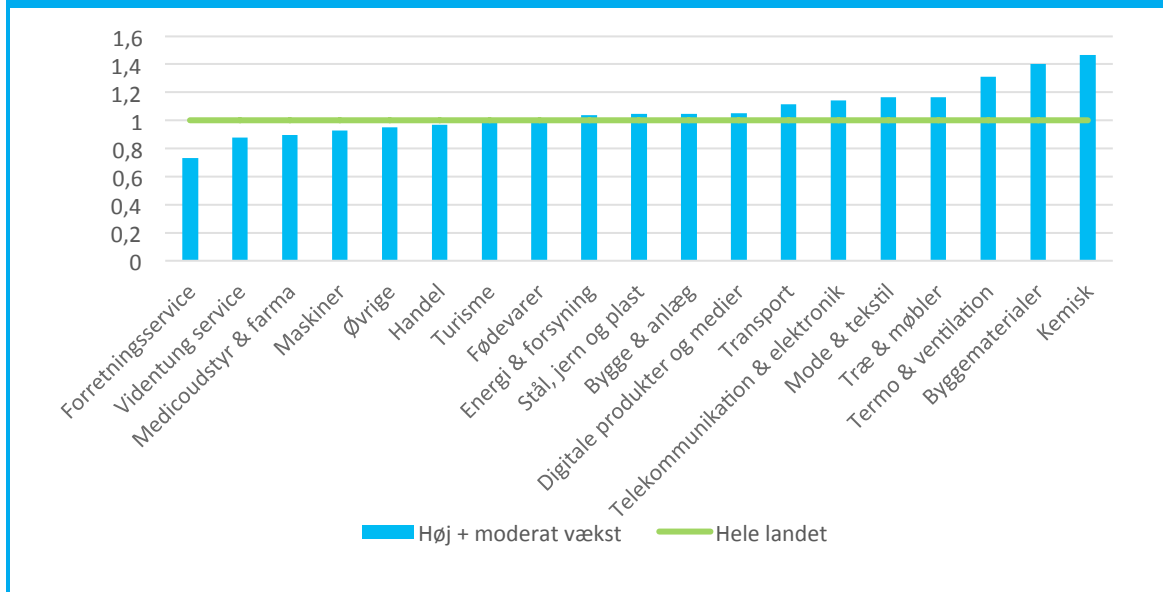
Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Det fremgår, at virksomhederne i vækstlaget er bredt fordelt på de 19 erhvervsgrupperinger. Søjlerne i figuren viser, at der *antalsmæssigt* er flest vækstvirksomheder inden for handel, digitale produkter & medier, træ & møbler samt stål, jern og plast. Det afspejler blandt andet, at det er store sektorer med mange virksomheder.

Den grå kurve i figuren viser, at der i Midtjylland er en relativ høj andel af vækstvirksomheder inden for (de konkurrenceudsatte dele af) bygge og anlægssektoren, inden for termo og ventilation samt transport. I disse erhverv er mindst en ud af fem virksomheder vækstvirksomheder.

Figur 3.2 ser på, om der er forskelle på hvilke erhverv, der har relativt mange vækstvirksomheder i Midtjylland og i Danmark som helhed.

**Figur 3.2. Sammenligning af andel vækstvirksomheder i Midtjylland og hele Danmark**



Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Note: Figuren viser den relative andel af vækstvirksomheder i Midtjylland sat i forhold til den relative andel af vækstvirksomheder i hele Danmark inden for hver enkelt branche.

En placering over den grønne streg er udtryk for, at der er en større andel vækstvirksomheder i Midtjylland inden for det pågældende erhverv end i Danmark som helhed. En placering under den vandrette linje er udtryk for det modsatte.

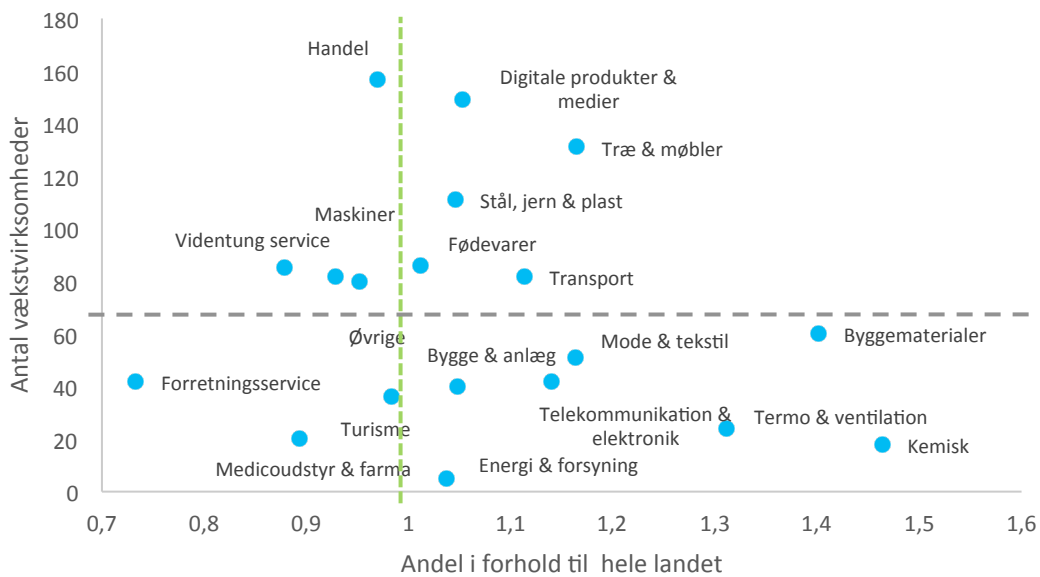
Det fremgår, at andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland er højere end i resten af landet inden for tele & elektronik, mode & tekstil, træ & møbler, termo & ventilation, byggematerialer samt kemisk industri (hvor sidstnævnte dog er en meget lille branche med få virksomheder).

Omvendt er andelen af vækstvirksomheder betydeligt lavere i Midtjylland end på landsplan inden for forretningsservice, videnservice samt medicoudstyr & farma. Der er således en midtjysk tendens til, at en større andel virksomheder inden for industrierhverv udvikler sig til vækstvirksomheder sammenlignet med serviceerhverv.

I figur 3.3 har vi holdt de to typer af informationer op mod hinanden. Det vil sige, at figuren både kigger på, om der er mange eller få vækstvirksomheder i Midtjylland, og om *andelen* af vækstvirksomheder ligger over eller under landsgennemsnittet.

Den lodrette akse til venstre viser antallet af vækstvirksomheder inden for de enkelte erhverv i Midtjylland. Den vandrette akse nederst i figuren viser andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland i forhold til hele Danmark. Erhverv der ligger til højre for den stiplede linje har en højere andel af vækstvirksomheder i Midtjylland end på landsplan.

**Figur 3.3 Antal og andel af vækstvirksomheder fordelt på erhverv i region Midtjylland**



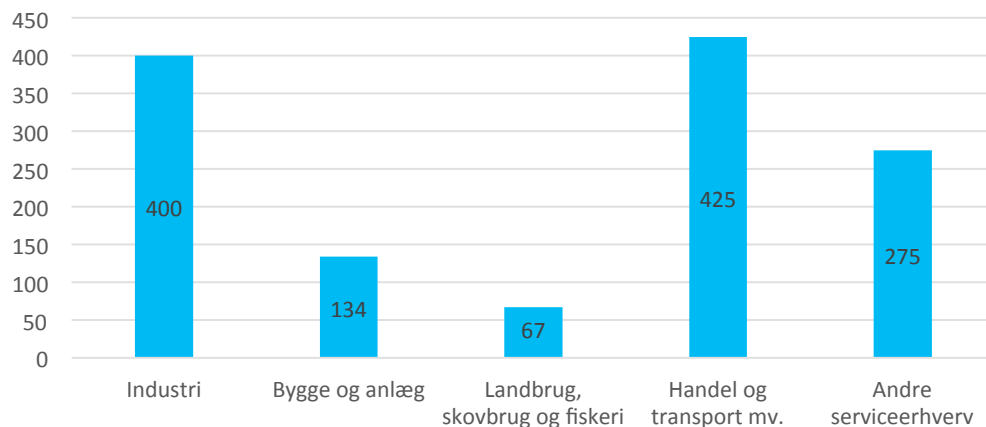
Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Digitale produkter og medier, træmasse og møbler, stål, jern og plast fremstår som interessante i den forstand, at de både rummer et stort antal vækstvirksomheder og klarer sig bedre end resten af landet målt på andel vækstvirksomheder.

Det overordnede billede er dog, at de midtjyske vækstvirksomheder er spredt på en lang række erhverv, og at ingen erhverv skiller sig ud som markante styrkepositioner.

Det gælder også, hvis der kigges på antallet af vækstvirksomheder inden for hovedsektorer. Som det fremgår af figur 3.4, er der flest vækstvirksomheder inden for handel & transport og industri.

**Figur 3.4. Antal vækstvirksomheder i region Midtjylland fordelt på brancher**



Kilde: IRIS Group pba. Data fra Danmarks Statistik

Det skal endvidere bemærkes, at handel & transport i høj grad er knyttet til industri. Det vil sige, at produktion, handel og transport af industrivarer udgør den langt største del af vækstlaget. Samlet kommer 63 procent af vækstvirksomhederne fra disse sektorer. Industrien udgør isoleret set 30 procent af vækstvirksomhederne.

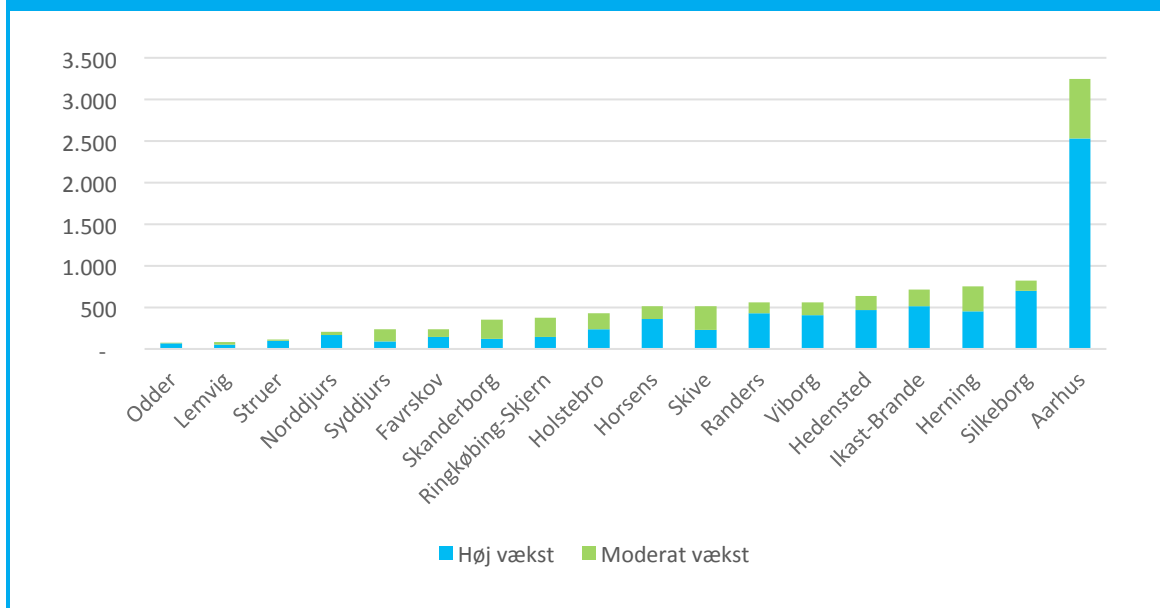
### 3.2.3 Vækstvirksomhedernes betydning for jobskabelsen i Midtjylland

Vækstvirksomhederne har stor betydning for den private jobskabelse i Midtjylland. I perioden 2010-2013 skabte vækstvirksomhederne (med høj og moderat vækst) i alt ca. 10.500 nye fuldtidsarbejdspladser netto.

Den betydelige jobtilvækst skal endvidere ses i lyset af en generel tilbagegang i antallet af fuldtidsjob i regionen i denne periode.

Vækstvirksomheder skaber job i alle midtjyske kommuner. Det fremgår af figur 3.5, der også viser, at højt vækstvirksomhederne skaber klart flest job.

**Figur 3.5. Stigning i antal fuldtidsbeskæftigede i vækstvirksomheder 2010-2013, fordelt på kommuner**

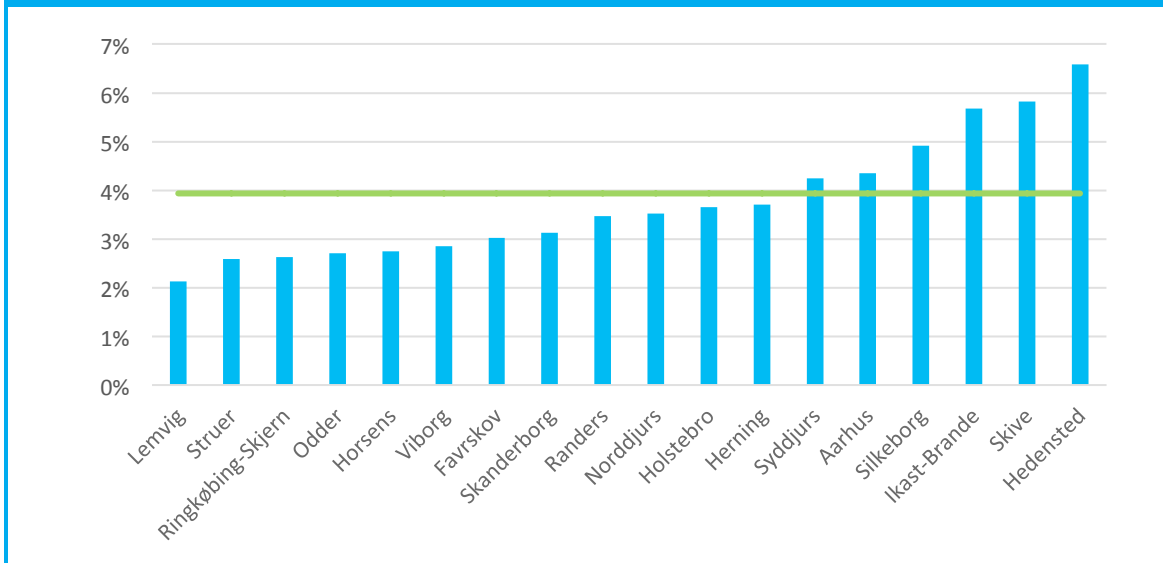


Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

De fleste job blev skabt i Aarhus Kommune, der tegner sig for ca. en tredjedel af nye fuldtidsstillinger skabt i vækstvirksomheder i perioden 2010-2013. Men også i mindre kommuner bidrager vækstlaget med et betydeligt antal nye arbejdspladser. Der blev i perioden 2010-2013 fx skabt mere end 500 nye job i Skive Kommune og mere end 600 nye fuldtidsarbejdspladser Hedensted Kommune blandt vækstvirksomheder.

I figur 3.6 er det samlede antal fuldtidsbeskæftigede skabt i vækstvirksomheder sat i forhold til den samlede private beskæftigelse i hver af de midtjyske kommuner.

**Figur 3.6. Antal jobs skabt i vækstvirksomheder i forhold til samlet privat beskæftigelse, fordelt på kommuner**



Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Den vandrette linje viser, at vækstvirksomhedernes jobskabelse i perioden 2010-2013 samlet svarer til knapt fire procent af den private beskæftigelse i Midtjylland<sup>9</sup>.

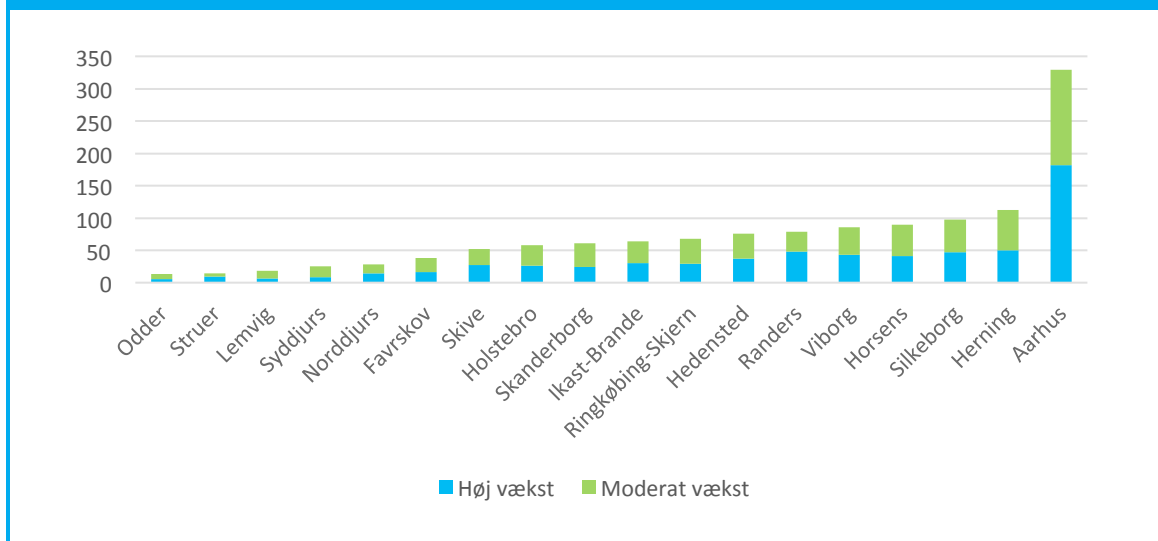
Søjlerne viser, hvor stor en andel vækstvirksomhedernes jobskabelse udgør af den samlede private beskæftigelse i hver enkelt af de midtjyske kommuner.

Der er forskel på tværs af kommunerne. I Hedensted, Skive og Ikast-Brande kommuner svarer vækstvirksomhedernes jobskabelse i perioden 2010-2013 til ca. seks procent af den samlede private beskæftigelse. I Lemvig udgør vækstvirksomhedernes jobskabelse kun omtrent to procent af den samlede private beskæftigelse.

Når vi kigger på det absolutte antal vækstvirksomheder, er der ikke overraskende flest i Aarhus Kommune. Men også Herning, Silkeborg, Horsens og Viborg kommuner har et større antal vækstvirksomheder. I alt 11 kommuner har mere end 50 vækstvirksomheder, som det fremgår af figur 3.7.

<sup>9</sup> Bemærk at den samlede private beskæftigelse også omfatter erhverv og virksomheder, der ikke konkurrerer internationalt. Omvendt er beskæftigelsesudviklingen i vækstvirksomheder kun opgjort for virksomheder/erhverv, der konkurrerer internationalt (se også kapitel 9).

**Figur 3.7. Antal vækstvirksomheder fordelt på kommuner i Midtjylland**



Kilde: IRIS Group pba. Danmarks Statistik (Særkørsel)

### 3.3 VÆKSTLAGETS SAMFUNDSØKONOMISKE BETYDNING

#### 3.3.1 Vækstvirksomhedernes betydning for jobskabelsen

Den samfundsøkonomiske betydning af vækstvirksomhederne rækker videre end de nye job, som bliver skabt i disse virksomheder.

Vækstvirksomhedernes fremgang har også afledte effekter i og uden for regionen. Det skyldes blandt andet, at vækstvirksomhedernes fremgang betyder øget køb af produkter og ydelser blandt underleverandører og lokalt orienterede serviceerhverv, mv.

Omvendt vil en del af vækstvirksomhedernes fremgang også indebære fortrængning af efterspørgsel og beskæftigelse i konkurrerende virksomheder, der afsætter til de samme indenlandske kunder.

Vi har benyttet den regionaløkonomiske beregningsmodel *SAM-K/LINE* til at estimere den samlede beskæftigelsesmæssige betydning af vækstvirksomhederne. Modellen kan benyttes til samlede beregninger, der både tager højde for fortrængning og øget efterspørgsel efter underleverancer.

Modelberegningen anskueliggør således, hvad udviklingen i vækstvirksomhederne samlet betyder for jobskabelse og værditilvækst i en region. Beregningerne fremgår af tabel 3.2.



**Tabel 3.2. Samfundsøkonomiske effekter i et scenarium, hvor vækstvirksomhederne ikke havde skabt jobs i perioden 2010-2013**

|  | Midtjylland    | Nordjylland    | Øvrige regioner | Danmark i alt   |
|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Vækstlagets jobskabelse (2010-2013)                          | - 10.500       | - 5.000        | -               | -               |
| Samlet tab i antal fuldtids-job, inkl. underleverandører mm. | - 15.419       | - 8.569        | - 1.371         | -25.350         |
| Fald i bruttoværditilvækst                                   | - 8,1 mia. kr. | - 4,2 mia. kr. | - 0,87 mia. kr. | - 13,2 mia. kr. |

Kilde: Region Midtjylland pba. SAM-K/LINE og data fra Danmarks Statistik

Tabellen illustrerer, hvordan økonomien i Midt- og Nordjylland og i Danmark som helhed ville blive påvirket i en fiktiv situation, hvor vækstvirksomhederne har en stagnerende beskæftigelsesudvikling.

Det fremgår af tabellen, at effekten ville række langt videre end det direkte jobtab i vækstlagets virksomheder. Det samlede resultat ville være et jobtab på i alt 25.350 fuldtidsbeskæftigede i Danmark, heraf 15.419 færre job i Midtjylland og 8.569 færre job i Nordjylland samt et jobtab på 1.371 fuldtidsstillinger i de øvrige danske regioner (på grund af afledte effekter).

Resultatet af beregningen viser med andre ord, at hver gang der skabes et job i en af vækstvirksomhederne, betyder det, at der i gennemsnit skabes 0,6 job i andre dele af økonomien. Sammenhængen mellem vækstlagets jobskabelse og den samlede beskæftigelse er således en faktor 1:1,6.

De ca. 15.400 job i Midtjylland svarer til seks procent af den samlede private beskæftigelse.

Det fremgår endvidere af den nederste række i tabellen, at fraværet af jobskabelse i vækstvirksomhederne i Midt- og Nordjylland ville resultere i et betragteligt tab af værditilvækst. I alt ville bruttoværditilvæksten<sup>10</sup> være godt 13 mia. kr. lavere i Danmark, heraf ville godt 8 mia.kr. af det samlede tab finde sted i Midtjylland.

### 3.3.2 Den samfundsøkonomiske betydning af et større vækstlag

Der er omvendt store samfundsøkonomiske perspektiver i at øge vækstlagets størrelse i Midtjylland fra de nuværende ni procent til en højere andel af virksomhederne.

Til illustration har vi beregnet effekten af, at andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland øges med to procentpoint. Det vil sige fra de nuværende 9 procent til 11 procent af den samlede bestand af virksomheder inden for internationalt konkurrerende erhverv.

<sup>10</sup> Bruttoværditilvæksten udtrykker den samlede omsætning fratrukket forbrug af rå- og hjælpestoffer.

I absolutte tal svarer det til, at antallet af vækstvirksomheder øges med 300 virksomheder. Vi har i beregningen antaget, at udvidelsen sker ved at gøre flere vækstboblere til vækstvirksomheder, og at halvdelen bliver højvækstvirksomheder, mens den anden halvdel lander i kategorien med moderat vækst.

Tabel 3.3 viser således både den direkte og den samlede jobeffekt i en situation, hvor 300 virksomheder frem for at være vækstboblere havde udviklet sig til vækstvirksomheder i perioden 2010-2013.

**Tabel 3.3. Beregning af effekter i et scenarium, hvor andelen af vækstvirksomheder i Midtjylland stiger fra 9 procent til 11 procent (inkl. effekter i øvrige Danmark)**

|  | Høj vækst | Moderat vækst | I alt |
|--|-----------|---------------|-------|
| Udvidelse af vækstlaget (antal virksomheder)                 | 150       | 150           | 300   |
| Mervækst i procent i forhold til vækstboblere                | 58,3 %    | 10,2 %        | -     |
| Direkte beskæftigelseeffekt (fuldtidsbeskæftigede)           | 1.137     | 199           | 1.336 |
| Samlet effekt, inkl. afledte effekter (fuldtidsbeskæftigede) | 1.819     | 318           | 2.138 |

*Kilde: IRIS Group pba. data SAM-K/LINE modellen samt spørgeskemaundersøgelse blandt vækstlaget*

*Note: En udvidelse af antallet af vækstvirksomheder med 300 virksomheder svarer til at øge andelen af vækstvirksomheder fra 9 til 11 procent af den samlede virksomhedsbestand. Det er i beregningen taget udgangspunkt i, at den gennemsnitlige vækstbobler har 13 fuldtidsansatte.*

Den samlede effekt af at øge antallet af vækstvirksomheder i Midtjylland med blot to procentpoint vil således være en stigning på i alt 2.138 fuldtidsjob over en treårig periode.

Rækken med de direkte beskæftigelseeffekter viser, at 1.336 af de ekstra job ville blive skabt i de nye vækstvirksomheder, mens de resterende ekstra job vil være afledte effekter, som skyldes øget økonomisk aktivitet hos underleverandører mv.

Beskæftigelseeffekten vil kun gøre sig gældende på kort sigt og mellemlangt sigt og forudsætter, at der er ledig arbejdskraft. På langt sigt vil stigende lønpres, inflation mv. betyde, at de nye job fortrænger job i andre dele af økonomien.

Men der vil alligevel også være en betydelig effekt på langt sigt. Den langsigtede effekt består i, at der er skabt et betydeligt antal nye job i virksomheder, der har høj værditilvækst pr. medarbejder.

Det fremgår således af kapitel 4 (neden for), at den årlige værditilvækst pr. medarbejder i virksomheder med moderat og høj vækst i gennemsnit er 200.000-300.000 kr. højere end værdiskabelsen pr. medarbejdere i vækstboblere. Øget vækst giver således ikke bare flere job i de pågældende virksomheder. Det stimulerer også udviklingen i produktiviteten.

# Kapitel 4

## Profil af det midtjyske vækstlag

### 4.1 INDLEDNING

#### 4.1.1 Indledning

Dette kapitel tegner en profil af de virksomheder, der udgør vækstlaget. Kapitlet belyser, om virksomheder i vækstlaget deler centrale karakteristika, og om der er forskelle på virksomhederne på tværs af de forskellige grupper i vækstlaget. Afsnit 4.1 bygger på kvantitative data og har fokus på forhold som antal medarbejdere, selskabsform, værditilvækst og eksport. Afsnit 4.2 bygger på kvalitative interview og handler om fælles træk blandt vækstvirksomheder, når det gælder udspring og ledelsesressourcer i opstartsfasen samt fælles træk ved de forretningsmodeller, der har skabt grundlag for virksomhedernes vækst.

Kapitlets væsentligste resultat er, at der er meget store forskelle i *produktiviteten* på tværs af grupper.

Vækstvirksomheder har en markant højere værditilvækst pr. medarbejder end ikke-vækstvirksomheder. Specielt højvækstvirksomheder har en høj produktivitet. Den gennemsnitlige produktivitet i højvækstvirksomheder er 28 procent end i virksomheder uden for vækstlaget. Og den er hele 68 procent højere end blandt vækstboblere.

Det illustrerer, at ambitionen om at skabe flere vækstvirksomheder ikke blot handler om kortsigtede jobeffekter. Flere vækstvirksomheder vil bidrage til højere produktivitet, højere velstand og dermed bedre muligheder for at finansiere velfærden i Midtjylland og i landet som helhed. Især er det vigtigt at arbejde med at realisere vækstpotentialerne blandt virksomheder i gruppen af vækstboblere.

Herudover viser kapitlet, at vækstvirksomhederne skiller sig ud på andre centrale punkter. Sammenlignet med andre virksomheder er vækstvirksomheder således kendetegnet ved;

- En større andel aktieselskaber.
- At professionelle bestyrelser er mere udbredte.
- At en større andel har en nedskreven strategi.

En væsentlig pointe er endvidere, at der ikke er store forskelle i den uddannelsesmæssige sammensætning i vækstvirksomheder og ikke-vækstvirksomheder. Det underbygger pointen fra kapitel 3 om, at vækst ikke er forbeholdt virksomheder inden for bestemte brancher eller erhverv – heller ikke de videnintensive erhverv.

Endvidere viser kapitlet, at vækstvirksomheder er meget forskellige, når det gælder stifternes erfaring og udgangspunkt. Førstegangsværksættere, erfarne iværksættere, ejerskiftede virksomheder samt såkaldte spin-off virksomheder fylder stort set lige meget i vækstlaget.

På trods af de store forskelle i virksomhedernes udgangspunkt er vækstvirksomhederne dog også karakteriseret ved nogle fælles træk. Det har vi til sidst i kapitlet sammenfattet i et såkaldt "vækstkompas", der indeholder centrale elementer i vækstvirksomheders forretningsmodeller.

Dele af kapitlets resultater baserer sig på data for Midtjylland, mens andre resultater baserer sig på en samlet analyse af data for Midt- og Nordjylland (det sidste vedrører spørgeskemadata og data fra den gennemførte interviewundersøgelse).

## 4.2 KENDETEGN VED VIRKSOMHEDERNE I VÆKSTLAGET

### 4.2.1 Virksomhedsstørrelse, selskabsform og strategi

Tabel 4.1 viser indledningsvist det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte i de forskellige grupper i vækstlaget samt i virksomheder uden for vækstlaget.

**Tabel 4.1. Gennemsnitligt antal fuldtidsbeskæftigede i virksomhederne fordelt på vækstkatégorier (2013)**

| Antal fuldtidsansatte | Høj vækst | Moderat vækst | Vækstboblere | Uden for vækstlaget |
|-----------------------|-----------|---------------|--------------|---------------------|
| Midtjylland           | 27        | 28            | 13           | 11                  |
| Nordjylland           | 30        | 32            | 12           | 11                  |

Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Det fremgår, at virksomheder med høj og moderat vækst i gennemsnit har ca. 30 medarbejdere, hvilket er lidt mere end dobbelt så mange fuldtidsansatte som den gennemsnitlige vækstbobler.

Vækstboblerne og virksomheder uden for vækstlaget<sup>11</sup> har nogenlunde samme gennemsnitsstørrelse på 11-13 fuldtidsansatte. Det fremgår også af tabel 4.1, at der ikke er nævneværdige regionale forskelle i virksomhedernes størrelse mellem Midt- og Nordjylland.

Langt hovedparten af virksomheder med høj og moderat vækst er aktieselskaber, som det fremgår af tabel 4.2.

<sup>11</sup> Det vil sige internationalt konkurrerende erhverv og virksomheder, der ikke er vækstvirksomheder eller vækstboblere.

**Tabel 4.2. Det midtjyske vækstlag fordelt efter virksomhedsform**

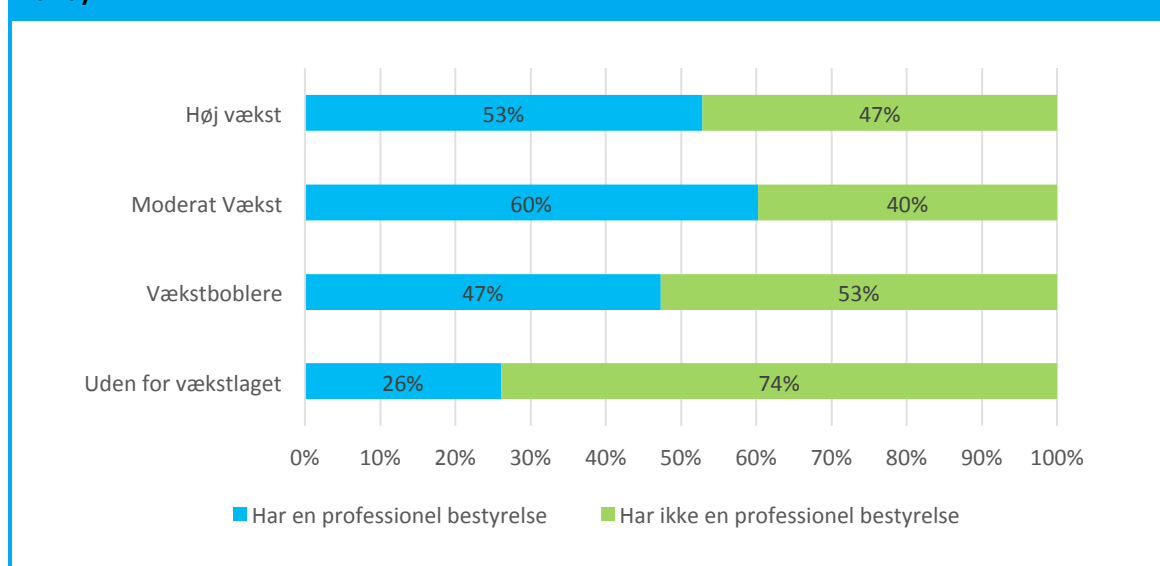
|                         | Høj vækst | Moderat vækst | Vækstboblere | Uden for vækstlaget |
|-------------------------|-----------|---------------|--------------|---------------------|
| Enkeltmandsvirksomheder | 4%        | 7%            | 15%          | 23%                 |
| Aktieselskab            | 60%       | 67%           | 38%          | 25%                 |
| Anpartsselskab          | 34%       | 21%           | 42%          | 38%                 |
| Øvrige                  | 2%        | 5%            | 5%           | 14%                 |

Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Kun fire procent af højvækstvirksomhederne er enkeltmandsvirksomheder, mens det samme gælder for hhv. 15 procent af boblerne og 23 procent af virksomhederne uden for vækstlaget.

Den udbredte brug af aktie- og anpartsselskabsformen er dels et udtryk for, at virksomhederne med moderat og høj vækst er større virksomheder med flere ansatte. Men forskel i udbredelsen af aktie- og anpartsselskabsformen er også udtryk for, at det er mere komplekst at drive en vækstvirksomhed, og at det ofte er nødvendigt at have en bredere ejerkreds, som repræsenterer forskellige kompetencer, erfaring og kapital (se kapitel 5).

Behovet for at knytte stærke ledelsesmæssige kompetencer til vækstvirksomhederne kommer også til udtryk ved, at en meget stor andel af både boblere og vækstvirksomheder har etableret en professionel bestyrelse, jf. figur 4.1.

**Figur 4.1. Andel med professionel bestyrelse fordelt på vækst kategorier (Midt- og Nordjylland)**

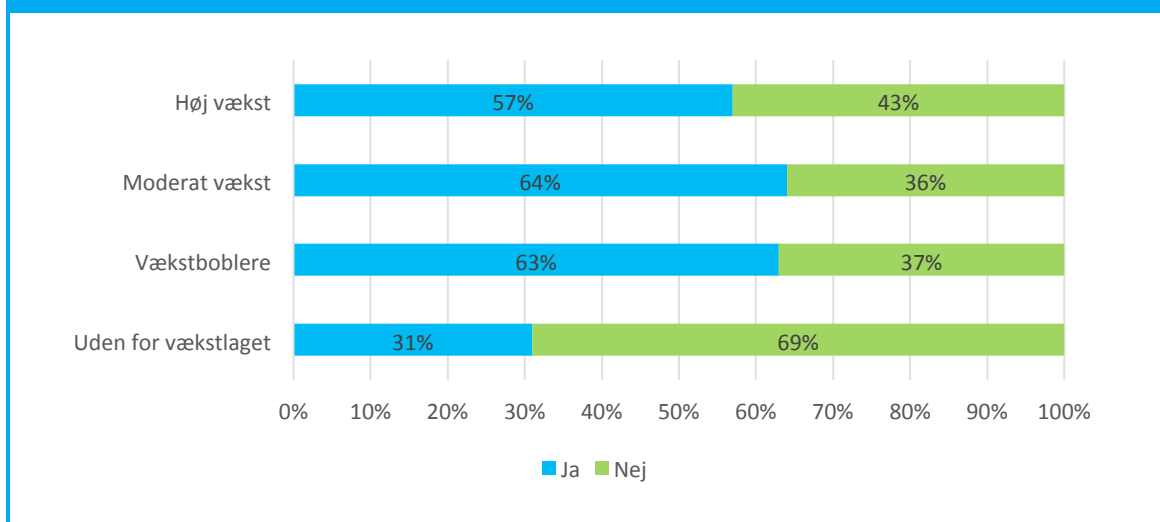
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt det midt- og nordjyske vækstlag.

Blandt virksomheder med moderat og høj vækst er det mere end halvdelen af virksomhederne, der ledes af en professionel bestyrelse, mens det samme gør sig gældende for lidt under halvdelen af vækstboblerne. Det er langt mindre udbredt med en professionel bestyrelse i de

virksomheder, der er uden for vækstlaget. Her er det kun hver fjerde virksomhed, der har professionel bestyrelse.

Et andet særligt kendetegn ved virksomhederne i vækstlaget er endvidere, at mange har en nedskrevet udviklingsstrategi med mål for virksomhedens udvikling på 3-5 års sigt, jf. figur 4.2.

**Figur 4.2. Andel i vækstlaget med en nedskrevet udviklingsstrategi for de kommende 3-5 år (Midt- og Nordjylland)**



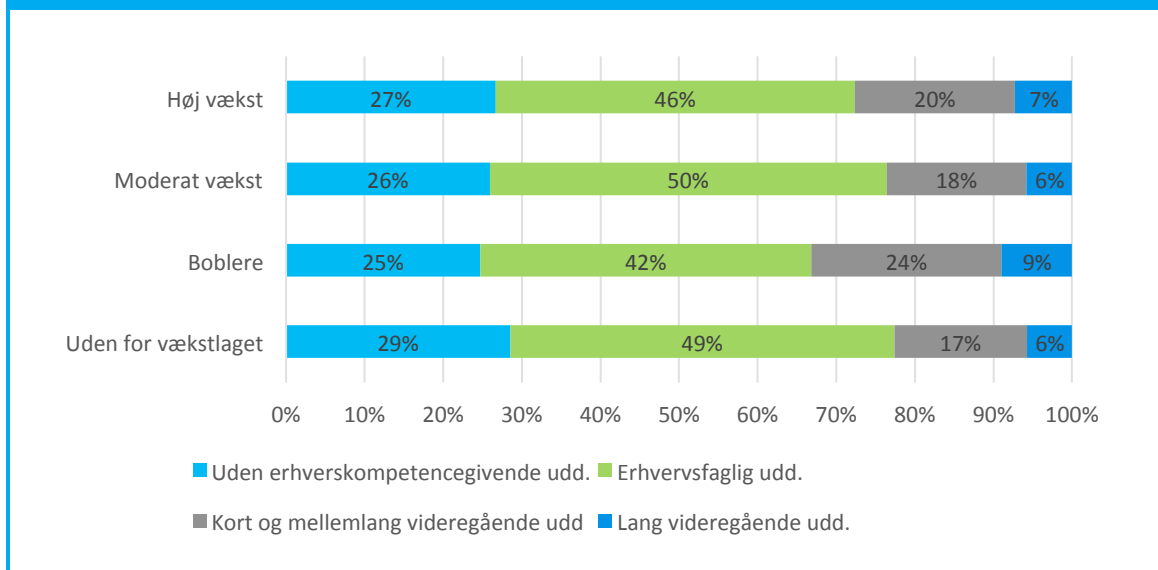
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt det midt- og nordjyske vækstlag.

Blandt virksomheder i vækstlaget er det langt over halvdelen af virksomhederne, der angiver, at de har en nedskrevet strategi for virksomhedens udvikling, mens det er under en tredjedel af de virksomheder, der ikke har ambitioner om høj vækst.

#### 4.2.2 Uddannelsesniveau, værditilvækst og eksport for virksomheder i vækstlaget

Figur 4.3. viser medarbejdernes fordeling på uddannelseskategorier for de forskellige undergrupper i vækstlaget og for virksomheder uden for vækstlaget.

**Figur 4.3. Medarbejdere fordelt på uddannelsesgrupper (Midt- og Nordjylland)**



Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Det mest iøjnefaldende ved figuren er den meget ensartede uddannelsessammensætning i de fire grupper.

Det afspejler, at vækst og vækstpotentiale ikke kun er knyttet til videntunge virksomheder med mange højtuddannede. Tværtimod handler vækst i høj grad om ledelsens vækstambitioner og evne til sammen med medarbejderne at identificere og udnytte nye markedsmæssige muligheder.

Endelig sammenligner tabel 4.3 de forskellige grupper på økonomiske nøgletal for omsætning pr. medarbejder, værditilvækst og eksport.

**Tabel 4.3. Omsætning, værditilvækst og eksport fordelt på vækstkategorier 2013 (kun region Midtjylland)**

|                     | Omsætning pr. medarbejder | Værditilvækst pr. fuldtidsbeskæftiget (t. kr.) | Eksportandel (% af omsætning) |
|---------------------|---------------------------|--|-------------------------------|
| Høj vækst           | 2,8 mio. kr.              | 851 t.kr.                                      | 30%                           |
| Moderat vækst       | 3,1 mio. kr.              | 760 t.kr.                                      | 24%                           |
| Vækstboblere        | 1,5 mio. kr.              | 508 t.kr.                                      | 22%                           |
| Uden for vækstlaget | 2,2 mio. kr.              | 665 t.kr.                                      | 28%                           |

Kilde: IRIS Group pba. data fra Danmarks Statistik

Vækstvirksomhederne i Midtjylland skiller sig især ud ved at have høj produktivitet. Højvækstvirksomheder har i gennemsnit en værditilvækst pr. fuldtidsbeskæftiget, der er næsten 200.000 kr. højere end gruppen af "øvrige" samt 350.000 kr. højere end vækstboblerne.

Tabellen illustrerer dermed, hvad det kan betyde at udvikle flere vækstboblere til vækstvirksomheder.

Den afspejler også, at vækstvirksomhederne ikke blot skaber flere jobs på kort sigt. De bidrager også til, at vi som samfund bliver mere produktive – og dermed rigere.

Den relativt beskedne produktivitet og eksport blandt vækstboblere skal ses i lyset, at virksomhederne i denne gruppe er relativt unge. Samtidig har flere af virksomhederne formentlig investeret i nye medarbejdere i lyset af deres vækstambitioner – uden endnu at have indfriet ambitionerne. Derfor er det heller ikke overraskende, at vækstboblerne ikke har højere produktivitet end virksomheder uden for vækstlaget.

I den sidstnævnte gruppe er der formentlig en del etablerede virksomheder, der har arbejdet med at trimme virksomheden, men som ikke har vilje eller potentiale til at vokse. Flere af virksomhederne har måske eksport til nærmarkeder, men har ikke ambitioner eller grundlag for yderligere eksport.

Der er mindre forskel, når det gælder eksportintensitet. Det skal dog understreges, at figuren sammenligner eksportandele. Vækstvirksomheder er som tidligere vist gennemsnitligt betydeligt større end ikke-vækstvirksomheder. Samtidig har de en høj omsætning pr. medarbejder som vist i figuren oven for. Det betyder også, at vækstvirksomheder målt absolut har en betydelig højere eksport end ikke-vækstvirksomheder.

### 4.3 VÆKSTVIRKSOMHEDERNES UDSPRING OG FORRETNINGSMODELLER

Hvor afsnit 4.1-4.2 ved hjælp af kvantitative data holdt vækstlaget op mod andre virksomheder, går vi i dette afsnit og de følgende kapitler i dybden med at beskrive og analysere vækstlaget med udgangspunkt i de gennemførte interview.

Afsnit 4.3.1 kigger nærmere på ledelsens og ejernes baggrund – og dermed virksomhedernes udgangspunkt. Afsnit 4.3.2 beskriver fælles træk ved de forretningsmodeller, som kendetegner vækstlaget.

#### 4.3.1 Vækstlagets udspring

Det viser sig, at virksomheder i vækstlaget har meget forskellige udgangspunkter og udspring.

Der er således store forskelle med hensyn til ledelsens erfaring med virksomhedsdrift, branchekendskab, netværk, adgang til kapitalkilder, etc.

De interviewede vækstvirksomheder og vækstboblere fordeler sig nogenlunde ligeligt på fire hovedkategorier:

- **Førstegangsværksætteren:** Den unge iværksætter (evt. iværksætterteam), der – ofte ved et sammentræf af tilfældigheder - har identificeret nye muligheder/udækkede behov i markedet. Motivationen for det at starte en virksomhed er central for denne gruppe og en drivkraft, der kan føre i mange retninger.



- **De erfarne iværksættere:** Virksomheder med et mere erfarent udspring, der startes af personer (ofte en kreds af 2-3 individer), der har startet virksomhed før, eller har erfaring fra større virksomheder i branchen. De erfarne iværksættere har med afsæt i en dyb indsigt i markedet og nye markedstrends identificeret nye, udækkede markedsbegreb.
- **Spin-off:** Nye virksomheder, der tager afsæt i udviklingsarbejde i en eksisterende virksomhed. Udgangspunktet kan fx være en teknologi, et produkt eller lignende, som vurderes at have stort markedspotentiale, som kan danne grundlag for en selvstændig forretning, og som falder uden for det eksisterende forretningsgrundlag. Virksomheden drager ofte stor nytte af opbakning fra modervirksomheden.
- **Ejerskifte og/eller ny ledelse:** Udgangspunktet er typisk en virksomhed med et godt renommé og/eller et stærkt produkt. Grundlaget for vækst skabes af en ny ejerkreds og/eller ny ledelse, der har tilført ambitioner samt gennemført betydelige organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer. Ofte tilfører ejerskiftet virksomheden nye professionelle ledelseskompetencer, vækstambitioner samt adgang til relevante netværk, kunder, kapital, mv.

Som vi vender tilbage til i kapitel 5, er det centralt, at aktørerne i erhvervs- og innovationsfremmesystemet sætter sig grundigt ind i de enkelte vækstvirksomheders *udspring*, da udfordringer og vækstbarrierer varierer betydeligt mellem grupperne.

---

#### 4.3.2 Fælles træk ved vækstvirksomheders forretningsmodeller

Et af målene med den gennemførte interviewundersøgelse var at kortlægge fælles træk og karakteristika ved vækstvirksomheder.

Vi har således i interviewundersøgelsen interviewet alle vækstvirksomheder om blandt andet udviklingen i deres strategi, forretningsmodel, konkurrentbillede samt om virksomhedernes vækstforløb (se også kapitel 5-6).

Interviewene viser, at vækstvirksomheder typisk har arbejdet intensivt med at udvikle deres forretning, så de skiller sig ud fra konkurrenterne og positionerer sig stærkt i markedet. Dette arbejde er i høj grad forudsætningen for, at det er lykkedes at skabe fortsat vækst i en række af virksomhederne.

Interviewene med vækstvirksomhederne viser, at der er en række fælles træk i forretningsmodellerne. Ikke overraskende er disse fælles træk mere eller mindre sammenfaldende med det billede, som for nyligt blev tegnet i en større analyse af industrielle vækstvirksomheder<sup>12</sup> i Danmark.

I analysen af industrielle vækstvirksomheder (fra 2012) blev succesfulde forretningsmodeller beskrevet ud fra fem overskrifter – 1) holistiske forretningskoncepter, 2) kundeudviklende

---

<sup>12</sup> Se IRIS Group og Syddansk Universitet (2012); "*Fremtidens Industri*". Udarbejdet for REG LAB.

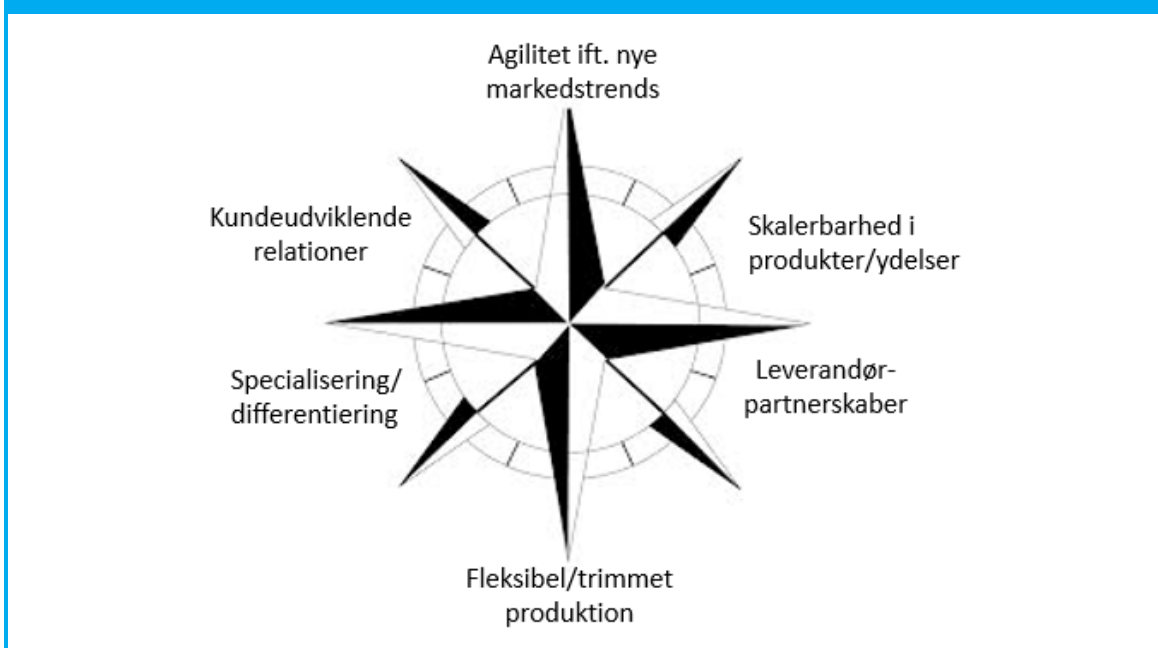
relationer, 3) specialisering, 4) stærk og integreret udviklingsorganisation og 5) trimmet produktion.<sup>13</sup>

Vi har på baggrund af de gennemførte interview med vækstvirksomheder i det midt- og nordjyske vækstlag udarbejdet en lettere revideret model. Den reviderede model tager afsæt i, at fokus i denne analyse er at se nærmere på vækstforløb – fra den tidlige startup-fase til den globale markedsintroduktion.

I den sammenhæng spiller faktorer som skalerbarhed i produkter og ydelser samt relationsopbygning en endnu større betydning, end når der som i analysen af "Fremtidens Industri" alene kigges på etablerede virksomheder.

Forretningsmodellerne i de midt- og nordjyske vækstvirksomhederne er sammenfattet i et "kompas", der afspejler, at vækstvirksomheders organisering og forretning hele tiden skal kalibreres som et kompas. Dels i forhold til virksomhedens planlagte kurs og dels i forhold til nye trends, uforudsete hændelser og forandringer på markedet. Se figur 4.4.

**Figur 4.4. Vækstkompas – seks fælles træk ved vækstvirksomheders forretningsmodeller**



Kilde: IRIS Group

Kompasset udtrykker således seks forhold, der synes at kendetegne vækstvirksomhedernes forretningsmodeller. Det betyder ikke, at alle de interviewede vækstvirksomheder i dag er stærke inden for alle parametre. Men som virksomhederne modnes og bliver mere professionelle i alle dele af deres organisation, bliver det vigtigt at blive skarpe og afklarede omkring alle seks forhold i kompasset. I korte træk kan de seks fælles træk opsummeres i følgende punkter;

- **Agilitet ift. nye markedstrends:** Vækstvirksomhederne er kendetegnet ved, at de drager fordel af markedernes omskiftelighed. Virksomhederne har fokus på at afkode

<sup>13</sup> De fem overskrifter blev samlet i, hvad der i rapporten blev beskrevet som "Den industrielle stjerne".

trends, lytte til markedet og hurtigt imødekomme nye typer af kundebehov. Agil udvikling handler blandt andet om, at virksomhederne konstant er åbne over for forandringer og er i stand til hurtigt at tilpasse sig nye markedsvilkår.

- **Skalerbarhed i produkter/ydelser:** De succesfulde vækstvirksomheder har stort fokus på at sikre skalerbarhed i deres produkter og ydelser. De arbejder løbende med konceptualisering og standardisering af ydelser, produkter, interne arbejdsgange mv. Målet er at udvikle produkter og ydelser, der sikrer kunderne værdi, og som samtidig er designet og tilrettelagt på en måde, der gør det muligt at producere i større skala.
- **Kundeudviklende relationer:** Vækstvirksomhederne er ofte kendetegnet ved at have tætte, længerevarende kunderelationer. Det giver mulighed for, at de kan opbygge en indgående forståelse for kunders behov og udvikle ydelser og tilbud, der skaber høj værdi for kunden. En stor del af virksomhederne i vækstlaget bidrager til kundernes udviklingsprocesser.
- **Specialisering/differentiering:** Mange af vækstvirksomhederne er kendetegnet ved en stærk specialisering og et udpræget nichefokus. Vækstvirksomhederne fokuserer på områder, hvor de kan være blandt de bedste på markedet, og hvor de kan differentiere sig fra konkurrenterne.
- **Leverandørpartnerskaber:** Som en konsekvens af outsourcing, specialisering og behovet for en fleksibel produktion er samarbejde med leverandører et kritisk element i virksomhedernes forretningsmodel. Leverandørpartnerskaber er med til at sikre både stabilitet og fleksibilitet i produktionen, som gør virksomheden i stand til at levere deres produkter og ydelser til tiden og i den ønskede kvalitet. Mange virksomheder oplever stor værdi ved at have et tæt partnerskab med deres leverandører og bruger mange ressourcer på at vedligeholde leverandørrelationer.
- **Fleksibel/trimmet organisation:** Vækstvirksomhederne har også et betydeligt fokus på at sikre en omkostningseffektiv produktion og effektive interne arbejdsprocesser. Det handler både om at udnytte mulighederne i nye digitale teknologier, automatisering, reducere lagerbinding samt om at sikre effektive processer omkring udvikling af nye produkter og services, etc.

# Kapitel 5

## Vækstlagets udviklingsfaser – fra opstart til ekspansion

### 5.1 INDLEDNING

I de næste tre kapitler retter vi fokus med vækstlagets udvikling og brug af erhvervsfremmesystemet.

Kapitel 5 og kapitel 6 fokuserer på hvilke forløb og handlinger, der karakteriserer vækstvirksomheder og vækstboblere.

Kapitel 5 introducerer de livsfaser, som alle vækstvirksomheder gennemgår (fra opstart til ekspansion), og hvordan de tackler udfordringer forbundet med de forskellige faser.

Kapitel 6 omhandler de specifikke vækstspor, som virksomhederne kan forfølge for at realisere deres vækstpotentiale. Kapitlet sætter således fokus på de succesfulde strategier, der har gjort virksomhederne til vækstvirksomheder, herunder internationalisering, udvikling af nye forretningsmodeller og ekspansion ind i nye sektorer.

Endelig viser kapitel 7 hvordan – og i hvilket omfang – at vækstvirksomheder og vækstboblere gør brug af erhvervsfremmesystemet.

### 5.2 TRE CENTRALE FASER I VÆKSTVIRKSOMHEDERS UDVIKLING

I de næste afsnit retter vi fokus mod de *centrale livsfaser*, som vækstvirksomheder gennemgår på deres vej mod konsolidering og vækst<sup>14</sup>. Kapitlet går således i dybden med de forskellige faser i virksomhedernes vej til vækst og sammendrager de udfordringer, som både vækstvirksomheder og vækstboblere oplever i hver enkelt fase<sup>15</sup>.

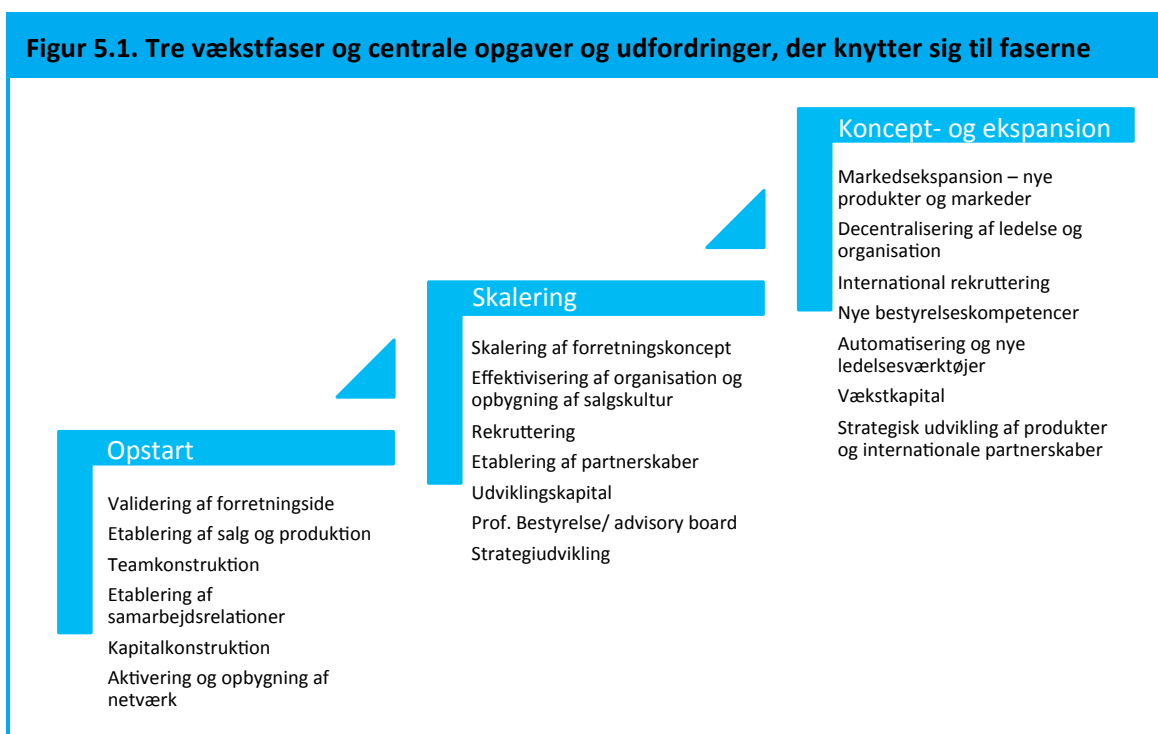
Interviewundersøgelsen viser, at alle virksomheder har deres egen, unikke historie, men også at de stort set alle skal igennem tre faser. De kan betegnes som henholdsvis *opstartsfasen*, *skaleringsfasen* samt *koncept- og ekspansionsfasen*.

---

<sup>14</sup> Det er velkendt, at organisationer gennemgår forskellige udviklingsfaser. Vi har ladet os inspirere af Greiner i vores faseinddeling. Se Greiner, L.E (1998); "Evolution and Revolution as organization grow". Harvard Business Review, May-June 1998.

<sup>15</sup> Virksomhederne i vækstlaget kan tilbringe mange år i den samme fase, og i nogle tilfælde kommer de ikke videre, før de får hjælp ude fra. Greiner lægger i artiklen op til, at løsningen på virksomheders udfordringer ofte er en udskiftning af ledelsen. Det kan i teorien være rigtigt, men virkeligheden for vækstlaget er, at det langt fra altid er en aktuell mulighed at udskifte ledelsen – hvorfor der må tænkes i andre typer af opgradering og ressourcetilførsel.

Faserne er illustreret i figur 5.1, der også viser de mest centrale opgaver i de forskellige faser<sup>16</sup>. Blandt de interviewede virksomheder i Midtjylland, har vi talt med 13 virksomheder i opstartsfasen, 22 i skaleringsfasen og 17 i koncept- og ekspansionsfasen.



Kilde: IRIS Group pba. interviews foretaget af Region Midtjylland og IRIS Group

Note: Modellen tager udgangspunkt Greiner (1998); "Evolution and revolution as organizations Grow"

Virksomhedens ledelse er i *opstartsfasen* afsøgende omkring en række forhold, herunder kunder, produktion, kapital, organisation og opbygning af netværk. Det er blandt andet vigtigt med en fleksibel organisering, således at virksomheden blandt andet kan teste og justere deres forretningsidéer og forretningsmodeller. I opstartsfasen erhverver virksomhederne sig værdifulde erfaringer, som danner grundlag for ledelsens fremtidige beslutninger.

I *skaleringsfasen* er virksomhederne veletablerede, men har typisk stadig et stort, uudnyttet markedspotentiale. Organiseringen er ofte centraliseret om ejerledelsen, og væksten er derfor afhængig af ejerlederens ambitioner. I skaleringsfasen øges fokus på effektivisering af salg og produktion, men virksomhederne skal også håndtere nye udfordringer inden for fx rekruttering, dannelse af partnerskaber og opbygning af virksomhedskultur. Ambitionerne om vækst stiller i mange tilfælde også krav til etablering af en professionel bestyrelse og ekstern kapitaltilførsel.

*Koncept- og ekspansionsfasen* er den fase, hvor succesfulde virksomheder skal finde en vej for yderligere vækst og ekspansion. Ledelsen er i denne fase typisk decentraliseret og organisatio-

<sup>16</sup> Mange opgaver og udfordringer går igen i de øvrige faser, men midlerne til at løse dem varierer fra fase til fase. De enkelte opgaver er i figuren placeret dér, hvor de typisk giver anledning til de største udfordringer.

nen funktionsopdelt. For ledelsen handler denne fase om investering i nye aktiviteter og ressourcer samt yderligere prioritering af, hvilke markeder og koncepter, der skal satses på. Der vil ofte være brug for at tiltrække nye kompetencer og at udvikle virksomhedens netværk – specielt med henblik på internationalisering.

Som det fremgår neden for er de forskellige faser forbundet med forskelligartede udfordringer. Virksomhedernes håndtering af disse udfordringer varierer – og afhænger blandt andet af den erfaring, som ledelsen bringer med sig.

Herudover er der typisk en række udfordringer forbundet med at overgå fra en fase til en anden. Håndteringen af disse udfordringer har stor betydning for, hvorvidt og hvor hurtigt virksomhederne realiserer deres vækstpotentiale. Det betyder også, at der kan være stor forskel på hvor længe, at den enkelte virksomhed befinder sig i hver fase.

Kapitlet er struktureret efter de tre faser. Hvert afsnit indeholder en gennemgang af typiske udfordringer, og hvordan virksomheder i vækstlaget håndterer dem. Vi vender som nævnt i kapitel 7 tilbage til, hvordan virksomhederne i den sammenhæng bruger erhvervsfremmesystemet.

## 5.3 DEN AFSØGENDE OPSTARTSFASE

### 5.3.1 Introduktion

De interviewede virksomheder er etableret af en eller få dedikerede personer og er i opstartsfasen baseret på få, specifikke styrker. De kan fx bestå i indgående branchekendskab, et kompetent persongalleri, tidligere succes med at skabe virksomheder eller designmæssige spidskompetencer.

Handlinger i opstartsfasen er vigtige for virksomhedernes læringsproces. Interviewundersøgelsen viser, at mange opstartsvirksomheder ikke tager tilstrækkeligt højde for risici og konkurrenter, og at de første distributions- og salgskanaler kan være mere eller mindre tilfældige. Der bliver begået fejl, og der bliver brugt ressourcer på projekter, der aldrig bliver til noget. Men virksomhederne gør sig vigtige erfaringer med markedet og deres egen organisation.

Interviewundersøgelsen viser endvidere, at jo mere erfarent et udspring virksomhederne har, desto kortere tid bruger de i opstartsfasen.

Men analysen afslører også, at den uerfarne entreprenør godt kan skabe en velfungerende virksomhed, hvis produkt eller service er tilstrækkelig original – og fx fokuserer på underservicerede segmenter og niches.

### 5.3.2 Primære udfordringer i opstartsfasen

Interviewene viser, at iværksættere med vækstambitioner er vidt forskelligt rustede til at drive virksomhed. Vi har dog alligevel identificeret fem typiske udfordringer, der knytter sig til opstartsfasen, og som ofte går igen på tværs af virksomhederne som vækstudfordringer;

- **Afklaring og validering af forretningskonceptet** – er der kunder på markedet, der vil købe produktet til en profitabel pris?
- **Kunder og salgskanaler** – hvem er kunden, gennem hvilke kanaler kan der sælges, hvad er kundernes behov, hvordan kan produktet evt. skabes sammen med kunden?
- **Teamkonstruktion og rekruttering** - hvem har ansvaret for de forskellige dele af virksomheden, hvad er mulighederne med de eksisterende ressourcer, og hvordan tiltrækkes flere og komplementære kompetencer?
- **Opstartsfinansiering** – hvilke behov har virksomheden, skal den forsøge at finde eksternt kapital, hvor længe kan den klare sig på opsparing, lave lønninger og evt. medarbejderoptioner?
- **Branchespecifikke indgangsbarrierer** – er der standarder eller mærkningskrav, er der vigtig industrividen om fx salgsprocedurer, er der en bestemt kultur for kontrakter?

Udfordringerne karakteriserer for mange, hvad der kan betegnes som en række på bump på vejen til at blive en solid forretning. Det vil sige områder, hvor opstartsvirksomheder på trods af deres styrker oplever udfordringer, der vanskeliggør vækst og udvikling – på grund af manglende viden, kompetencer eller likvide midler.

Selvom kunderne eventuelt skulle stå i kø til en opstartsvirksomheds produkt, kan salget fx løbe ind i problemer, hvis produktet ikke lever op til gældende EU-standarder. Det går også igen i interviewene, at den første kunde ikke altid er den rigtige for virksomheden (på længere sigt), selvom det giver penge i kassen.

På samme måde er det tydeligt, at rollefordelingen kan være svær. For nogle opstartsvirksomheder er det afklaret fra start, hvem der skal have CEO-hatten på. For andre er ansvarsfordelingen i virksomheden en afsøgende og kontroversiel proces, der kan tage flere år.

Udfordringerne med at få det første salg, den første reference eller den første succesfulde kunderelation varierer i vækstlaget. Det skyldes ikke mindst, at vækstvirksomheder og vækstboblere som nævnt har forskelligt udspring. For nogle virksomheder er opstartsfasen præget af, at der skal skabes nye kundeforhold ud af ingenting. Andre virksomheder har kunder i butikken fra start.

I vækstlaget har vi mødt en del IKT-baserede virksomheder, som enten har nyuddannede softwareingeniører som grundlæggere eller er udsprunget af fx et reklamebureau eller af anden IT-relateret virksomhed. Fælles for disse er, at grundlæggerne har set et behov i markedet, som etablerede virksomheder ikke opfylder.

I mange tilfælde har disse virksomheder en kundebase fra fx deres grundlæggere og et fordelagtigt udgangspunkt i kraft af, at de opererer i et vækstmarked. Men også denne type virksomheder har udfordringer i opstartsfasen, som boks 5.1. illustrerer.

### **Boks 5.1. Apptitude ApS – en vækstbobler med ambitioner**

*Fakta om Apptitude ApS: Softwarevirksomhed fra Aarhus, 6 ansatte, vækstbobler*

Apptitude blev grundlagt i 2010 af to erfarne softwareudviklere. Virksomheden havde i 2013 en omsætning på 3,3 mio. kr. og har i dag seks ansatte. De udvikler app's for reklamebureauer, private og offentlige virksomheder. Virksomhedens første opgaver kom via deres netværk, og det gør de fortsat. Apptitude fungerer ofte som underleverandør til eksempelvis reklamebureauer og rammer et stort behov i markedet, fordi bureauerne ikke har tilstrækkelige softwarekompetencer til selv at kunne udvikle app's.

Virksomheden oplever stor efterspørgsel efter deres ydelser, men har haft svært ved at realisere det fulde potentiale i de første år.

Apptitudes forretningsmodel er projektsalg, hvor der er en rådgivningsdel, men hvor størstedelen af omsætningen genereres af, at Apptitude også producerer app'en. Stort set alle app's bygges fra bunden af Apptitudes egne medarbejdere og få elementer genbruges fra projekt til projekt, da individualitet og kvalitet er i højsædet. Apptitude forsøger at bevæge sig imod en mere produktorienteret forretningsmodel, for selvom projektsalg giver hurtig kapital, så kan et digitalt standardprodukt skaleres på en helt anden måde.

Virksomhedens grundlæggere har ret forskellige risikoprofiler. Det har i opstartsfasen været en udfordring i forhold til at tage nye typer af opgaver ind eller lave egne produkter, men også en styrke, da store beslutninger er blevet vurderet grundigt og fra forskellige perspektiver. Ligeledes er det forskelligt fra kunde til kunde hvilken profil, der er det bedste match.

Samtidig er det en stor udfordring at finde gode medarbejdere, der både er fagligt kompetente, selvkørende og kan tale med kunder, hvilket hæmmer vækstmulighederne, når den primære indtægtskilde er projektsalg.

Det er udfordrende at få forretningen til at vokse, og en ulempe ved netværksbaseret salg er, at virksomheden ikke selv har direkte kontrol over salgsindsatsen. Apptitude har forsøgt sig med direkte salg i en periode uden udbytte. De mener, at det skyldes, at projekter af denne art er svære at sælge, blandt andet fordi det kræver en del teknisk indsigt og derfor ikke egner sig til typisk salgspersonale.

Virksomheden har også til tider haft problemer grundet for mange opgaver. De fik udfordringer med at projektstyre effektivt, når mange opgaver skal eksekveres samtidigt ved hjælp af få ansatte, og hvor de to ejere typisk skal være involveret i alle opgaver.

Som vækstbobler er Apptitude interessant, fordi de har et koncept, som markedet efterspørger. Men virksomheden har udfordringer, når det kommer til teamkonstruktion, nye salgskanaler og udvikling af et skalerbart koncept – kort sagt at komme videre fra opstartsfasen og ind på et vækstspor.

Boks 5.2 introducerer LIND DNA, som har brugt stifternes styrker inden for design, drift og salg til at komme ud på markedet og afklare deres forretningskoncept. I et marked med intens konkurrence var det en udfordring for en ukendt virksomhed at overbevise markedet om produktens berettigelse. Casen giver indblik i virksomhedens relativt hurtige vej til internationalt salg og hurtige omstilling af produktionsapparatet som grundlag for at differentiere sig.



## Boks 5.2. LIND DNA ApS – en opstartsvirksomhed der vokser i gazelletempo

*Fakta om LIND DNA ApS: Design- og livstilsvirksomhed fra Aarhus, 15 ansatte, høj vækst*

I januar 2013 etablerede HA-studerende Bine Lind og hendes far LIND DNA. Virksomheden designer og producerer high-end designprodukter i bæredygtigt genbrugslæder og har allerede to år efter opstart salg i mere end 20 lande og en forventet omsætning i 2014 på 15 mio. kr.

Som udgangspunkt havde virksomhedens ejerkreds erfaring med virksomhedsdrift, de havde startkapital og et set-up, der kunne producere de første vareprøver, men ingen erfaring med livstilsprodukter.

Virksomhedens største udfordring var i opstartsfasen at få testet produkternes relevans i markedet, at få valideret forretningsmodellen, samt at få åbnet salgskanaler i udlandet. Ejerne havde en hypotese om, at hvis de fik deres produkter på hylderne hos high-end varehuse, kunne de opbygge et brand, der ville kunne sælge på trods de relativt høje priser på produkterne.

Direktøren lavede indledningsvist en markedsundersøgelse over hvilke butikker i Danmark, der kunne udbyde produkterne. Hun besøgte disse butikker personligt med sine vareprøver – med mange afslag til følge. Hun deltog på designmesser i Europa og fik både positiv og negativ feedback med hjem.

LIND DNA erfarede i deres indledende afprøvning af markedet, at det at trække på det velkendte kvalitetsstempel skandinavisk, det mere trendbaserede bæredygtighed og det følelsesmæssige med en dansk producerende familievirksomhed var yderst effektivt. I løbet af 2013 lykkedes det virksomheden at få hul på markedet og i slutningen af året solgte de 7.000 af virksomhedens bestsellerprodukt – en dækkeserviet – om ugen.

LIND DNA etablerede fra start egen produktion lidt uden for Aarhus. Det gjorde dem i stand til effektivt at tilpasse sig nye trends og at have nye produkter i butikkerne på bare en måned – modsat konkurrenter der får produceret deres varer i udlandet, hvilket er mindre fleksibelt.

LIND DNA-casen viser, at selv om ejerne har solid erfaring med virksomhedsdrift, er det vigtigt at være afsøgende og eksperimenterende i forhold til håndteringen af markedet.

Oftentimes kan forretningsplanen ikke lægges fast fra virksomhedsstart, men skal udvikles i takt med interaktionen med markedet og kunder.

De to cases illustrerer, hvordan udfordringer varierer og påvirker virksomhederne forskelligt.

Apptitude er et eksempel på en virksomhed, der har svært ved at realisere sin vækstambition – på trods af betydelige erfaringer med projektledelse, stor faglig ekspertise og et solidt netværk.

Lind DNA er på den anden side et eksempel på en virksomhed, der trods stifterens unge alder og manglede erfaring, har formået at udvikle en velfungerende vækststrategi. De konstaterede fx tidligt, at det ikke var hensigtsmæssigt at producere tasker i genbrugslæder – kvaliteten blev ikke god nok i forhold til, hvad markedet ellers byder på. Dette viser, at den hurtige vej til vækst i høj grad er båret af nogle handlinger og refleksioner i virksomheder, der omfatter blandt andet omstillingsparathed, refleksion og bundlinjefokus. Dermed bliver de bump på vejen mod vækst, som virksomheden møder, aldrig til deciderede stopklodser.

Forskellen på de succesfulde og mindre succesfulde virksomheder i vækstlaget er blandt andet, at ledelsen er i stand til at lære af deres erfaringer. En af de ting, der skiller vækstvirksomheder

fra vækstboblere, er netop modtageligheden for eksterne input og evnen til at lære af fejl og erfaringer. Det gør sig gældende på tværs af alle tre faser.

### 5.3.3 Vækstlagets håndtering af udfordringer i opstartsfasen

På tværs af interviewene kan vi se, at forudsætningerne for at træffe kvalificerede beslutninger – og derved håndtere de skitserede udfordringer – i stort omfang handler om virksomhedernes *adgang til og brug af viden*.

Virksomhederne trækker i den forbindelse i varierende omfang på fire kanaler;

- De samlede erfaringer og ressourcer knyttet til virksomheden.
- Eksperimenter og test.
- Netværk – både eksisterende netværk og ved målrettet afsøgning af nye netværk.
- Sparring og rådgivning (se også kapitel 7).

Som udgangspunkt er vejen til at afklare og validere forretningskonceptet for de uerfarne opstartsvirksomheder længere end for de mere erfarne. I mangel på netværk og erfaringer med markedet rækker de uprøvede iværksættere famlende ud mod deres eksisterende netværk, men også mod nye miljøer for sparring.

Det er tydeligt at udlede fra interviewmaterialet, at uerfarne iværksætteres beslutninger ikke er nær så kvalificerede som de mere erfarnes. Det gælder inden for områder som fx valg af kunder, rådgivere, leverandører, prissætning, planlægning, mv.

En del nye virksomheder ved ikke, hvor eller hvordan de skal søge sparring. Flere interview-virksomheder har i opstartsfasen haft svært ved at identificere, hvem der kan hjælpe eller sætte fingeren på den viden, de helt præcist mangler. At vide hvem og hvor, man skal spørge om hjælp, er en af de vigtige ting, som virksomheder skal lære i opstartsfasen.

Interviewene peger på, at konkrete mål og ambitioner med udgangspunkt i markedet - og ikke blot en vag idé om vækst - er afgørende for hastigheden af opstartsvirksomhedernes vækst. Her betyder iværksætternes evne til at opbygge og gøre brug af netværk meget. Det kan være i forhold til at engagere mentorer eller fx at deltage i branchespecifikke netværk. De virksomheder, der ikke orienterer sig eksternt, har sværere ved at komme ind på et vækstspor.

Et godt eksempel på udnyttelse af sparring og netværk er virksomheden Secoya fra Aarhus, der laver web-løsninger til større virksomheder, jf. boks 5.3. I Secoyas udviklingsproces har virksomheden brugt netværk og kunder til at ramme en specialisering i markedet, hvor konkurrencen ikke er nær så hård som markedet for fx Content Management System og Webshops, som var alternative forretningsstrategier.

### Boks 5.3. Secoya A/S – en opstartsvirksomhed der skifter fokus

#### *Fakta om Secoya A/S: It-virksomhed fra Aarhus, 15 ansatte og moderat vækst*

Secoya startede ud med i 2007 at tilbyde Content Management Systemer og Webshops, men i dag udbyder de en knowledge management platform (CV- og referencestyling, intranet, styring af ISO processer, etc.) til større virksomheder. Platformen hedder Orbit og er udviklet gennem et samarbejde med udvalgte kunder over en årrække. Virksomheden blev i 2012 og 2013 kåret til Børsen Gazelle og opnåede i 2013 samt 2014 AAA-kreditværdighed.

Virksomhedens nuværende ledelse er inspireret af den såkaldte Blue Ocean Strategy tanke. Det betyder, at de ikke vil lave standardløsninger, men går målrettet efter at finde et hjørne af markedet, hvor konkurrencen er mindre intens. Det er en strategi, der for virksomheden også har handlet om at få større og mere stabile kunder, som er villige til at betale for målrettede systemer, der effektiviserer deres interne processer.

To afgørende udfordringer har ændret virksomhedens kunde- og produktfokus fra det oprindelige udgangspunkt;

- Virksomheden startede med at lave webshopsystemer og hjemmesider, men de oplevede, at finanskrisen, open source produkter og industriens lave indgangsbarrierer fik efterspørgslen til at falde og konkurrencen til at stige.
- Virksomheden oplevede at være splittet mellem en webshop-del, der konkurrerede på pris, og en nyudviklet Orbit-del, der kunne åbne et nyt marked for dem. Ledelsen måtte træffe en beslutning om virksomhedens fokus. I processen med at vælge fokus sagde virksomheden farvel til den ene af virksomhedens to grundlæggere.

Secoya har haft fordel af at udvikle nye produkter i tæt sammen med eksisterende kunder. De har udnyttet at kunne følge udviklingen i kundernes behov i takt med, at kundernes virksomhed har udviklet sig. Det var på denne måde, at Secoya øjnede mulighederne for specialdesignet intern kommunikation.

Secoya er placeret ved Aarhus Universitet. Nærheden til universitetet er afgørende for deres succes, både med hensyn til arbejdskraft og netværk. De tager studerende ind fra universitetet og ansætter de bedste. De er en aktiv aktør i nærmiljøet, og på ledelsesområdet har direktøren blandt andet hentet inspiration hos Google, som ligger på den anden side af gaden. Denne inspiration kommer blandt andet til udtryk i deres medarbejderpleje, udviklingsmetoder og innovationsevne.

Interviewene viser, at opstartsvirksomheder med et erfarent udgangspunkt ikke i samme omfang har brug for at afklare deres forretningsmodel og produkternes relevans for markedet, og at de i højere grad bruger deres etablerede netværk til skabelsen af deres forretning. En del af disse virksomheder trækker desuden effektivt på erhvervsfremmesystemet (se kapitel 7). Derfor befinder de sig typisk kun kortvarigt i opstartsfasen.

Når virksomhederne begynder at tage de første skridt mod skaleringsfasen, er der nogle fælles træk, der ofte går igen (jf. vækstkompasset i kapitel 4);

- De konstruerer et sammenligningsgrundlag for at tage beslutninger – blandt andet ved at reflektere over erfaringer og sætte dem op mod virksomhedens mål.
- De har sat sig ind i konkurrentbilledet og eksisterende forretningsmodeller i markedet.
- De er ofte selv en vigtig medskaber af relevante netværk. De er initiativrige i forhold til at interagere med både kunder samt leverandør – og distributørnetværk.
- De bruger netværk, herunder i nogle tilfælde erhvervsfremmesystemet, strategisk og effektivt.

## 5.4 DEN AMBITIØSE SKALERINGSFASE

### 5.4.1 Introduktion

I skaleringsfasen skal virksomhederne stille skarpt på nye udfordringer knyttet til vækst i medarbejdere, produktportefølje, produktionssetup, mv. I virksomhedens søgen efter en mere profitabel organisering er det ofte nødvendigt at gentænke struktureringen af virksomheden. Der skal uddelegeres ansvar og opbygges en organisation, der spejler udviklingen i virksomhedens forretningsmodel – og i mange tilfælde yderligere vækstambitioner.

Virksomhedernes væksthistorier viser, at overgangen fra opstartsfasen til skaleringsfasen er en modningsfase, som typisk medfører nogle svære ledelsesmæssige beslutninger. Ofte er fasen også forbundet med en eller flere grundlæggeres fratrædelse. I denne fase er en central udfordring vurderingen af, om den nuværende ledelse har kompetencerne til at føre virksomheden videre.

Skaleringsvirksomheder har i højere grad end i opstartsfasen brug for at inddrage komplementære kompetencer i vigtige beslutninger og prioriteringer. Det er her, at vækstvirksomhederne for alvor begynder at navigere i vækstkompasset, jf. kapitel 4.

### 5.4.2. Primære udfordringer i skaleringsfasen

Vi har i interviewene identificeret fire typiske typer af udfordringer i skaleringsfasen;

- **Strategisk prioritering af aktiviteter og ressourcer** – hvilke aktiviteter er værdiskabende, og hvordan kan ledelsen og organiseringen af virksomheden understøtte de værdiskabende aktiviteter?
- **Effektivisering af organisation og opbygning af salgskanaler** – hvordan eksekveres virksomhedens strategi i praksis, og hvordan udvikles og fastholdes partnerskaber med kunder, leverandører og distributører?
- **Virksomhedskultur og rekruttering** - hvordan udvikles en ledelsesform der kan effektivisere og strømline virksomheden, og hvordan tiltrækkes og fastholdes kompetente medarbejderne?
- **Komplementær viden** – hvilke kompetencer, viden, netværk, dokumentation, certifikater mv. mangler virksomheden for at kunne udvikle sig yderligere?

Skaleringsfasen er tidspunktet, hvor virksomheder i vækstlaget ikke kan ignorere eventuelle mangler eller svage punkter i deres kompetencepulje. Hvis virksomheden ikke allerede har en stærk bestyrelse, et professionelt advisory board eller generelt er en del af et stærkt netværk, er det typisk i denne fase, at virksomheden har brug for at opbygge et stærkt netværk omkring virksomheden.

Fra skaleringsvirksomheders erfaringer med bestyrelser, står det frem, at det er væsentligt, at de består af personer med medejerskab eller anden form for tæt tilknytning til virksomheden.

Oprigtigt engagement, arbejdstimer og vilje til at sætte sit netværk i spil er afgørende for værdien af en bestyrelse.

Det kræver, at virksomheden afgiver indflydelse og/eller er villig til at investere tid i og betale for en professionel bestyrelse. For virksomheden Olsen Wings i Odder førte samarbejdet med en kapitalcoach, der senere blev bestyrelsesformand og medejer, virksomheden ind på et helt nyt vækstspor. Bestyrelsesformandens bidrog blandt andet med at iværksætte en række udviklingstiltag, som virksomheden ellers ikke ville have initieret, fx bedre teknisk dokumentation, omkostningsbesparende støbeteknikker og opøgende salg på udenlandske markeder.

En del af vækstlagets virksomheder, der i opstartsfasen oplevede succes med netværksbaseret salg og kunne trække på egne erfaringer, har i skaleringsfasen mødt store udfordringer med at få nye kunder og udvide markedet. Det er en væsentlig barriere for vækst blandt skaleringsvirksomhederne, at en del virksomheder ikke besidder professionelle salgskompetencer. Det forstærkes yderligere af, at det tager tid og kræver mange ressourcer at udvikle en egentlig salgsorganisation og -kultur.

Der kan endvidere være store forskelle på de udfordringer, som industrivirksomheder og servicevirksomheder møder i forhold til skalering. For den første gruppe handler skaleringsudfordringerne ofte om modularisering af produktionen og derved om at opnå stordriftsfordele.

Traditionelt regnes det for at være svært at skalere serviceydelser, men en del af vækstlagets servicevirksomheder arbejder med en produktgørelse af serviceydelser. Det betyder, at det kun er en mindre del af ydelsen, der kræver direkte interaktion med kunden, og at dele af ydelsen er standardiseret (fx services der integreres i software).

Virksomheden No Zebra, som designer digitale løsninger, er et godt eksempel på en virksomhed med yderligere vækstambitioner, som i skaleringsfasen mødte flere udfordringer for vækst, jf. boks 5.4.

## Boks 5.4. No Zebra ApS – en vækstvirksomhed med salgsudfordringer

*Fakta om No Zebra ApS: Web-bureau fra Aarhus, 32 ansatte, moderat vækst*

No Zebra startede i 1999 med at tilbyde digitale ydelser til reklameindustrien. I dag laver de tekniske platforme i brugervenligt design og marketingprodukter til alle større virksomheder og organisationer.

Godt netværk gav de første store kunder og drev nye kunder i butikken. Men omkring 2009 blev det sværere at tjene penge i branchen. De store bureauer begyndte at købe op og få in-house digitale afdelinger. No Zebra oplevede, at deres netværk ikke gav nok nye kunder til at vokse yderligere, og at deres vækstrate ikke fulgte med resten af den digitale industri. Virksomheden mødte en række udfordringer, som er kendetegnende for mange virksomheder i skaleringsfasen;

- Den skærpede konkurrence i branchen satte fokus på salg og interne ledelses- og organisationsudfordringer. Ifølge direktøren manglede virksomheden en bestyrelse, der kunne holde dem op på mål og være med til at sætte en retning.
- Virksomheden var for dårlig til at tjene penge. Indtjeningsgraden på ydelserne var lav, og der var ikke kapital til at investere i udvikling af ydelser og organisationens kompetencer.
- Det var en barriere for vækst, at No Zebra havde svært ved at ansætte folk med tilstrækkeligt fagligt niveau og fastholde dem.
- ROI, afrapportering og opsøgende salg var fremmed for den eksisterende virksomhedskultur, og det mødte modstand.

Den langsomme erkendelse af ovenstående udfordringer fik virksomhedens ejere til at erkende, at hvis de skulle realisere deres ambitioner for virksomheden, måtte de tænke nyt. Det førte blandt andet til etablering af en professionel bestyrelse og en professionel salgsorganisation.

No Zebras udviklingsforløb er et eksempel på, at strategien om at løse mange forskellige opgaver, der i opstartsfasen førte til succes, ikke længere er hensigtsmæssig i skaleringsfasen. Direktøren beskriver selv udfordringen som; *”vi var halvgode til for meget og havde en tilfældig og usikker kundeportefølje”*.

I skaleringsfasen er mange af virksomhederne på udkig efter nye kunder – og gerne nogle, der er større og giver større ordrer. Den type kunder stiller ofte større krav til deres leverandører, fx at;

- Virksomheden har et stabilt produktions- og serviceapparat (pålidelige leverandører, maskinpark og mere end én videnarbejder med specifikke kompetencer).
- Virksomheden har den rette dokumentation for at producere i en bestemt kvalitet.
- Virksomheden har nogle solide referencer, der vækker genklang i markedet.

For at leve op til disse krav må virksomheden foretage en række investeringer og effektivisere processerne. Der skal også mere fokus på økonomistyring, løbende dokumentation og planlægning.

Interviewene viser også, at ledelse af medarbejdere ofte ændrer karakter fra opstartsfasen til skaleringsfasen. Virksomhedskulturen i opstartsfasen kan være markant anderledes end i en organisation med 30 medarbejdere, hvor der er langt til topchefen, og alle ikke nødvendigvis

går i samme takt. Ejeren kan ikke som i opstartsfasen regne med, at medarbejderne er omstillingsparate og motiverede af selve virksomhedsprojektet, men kan have en mere klassisk løn-arbejdertilgang til arbejdslivet.

### 5.4.3. Vækstlagets håndtering af udfordringer i skaleringsfasen

Håndteringen af udfordringer i denne fase er på mange måder mere kontrolleret end i opstartsfasen og kan typisk trække på flere års erfaring i markedet og med virksomhedsdrift.

I skaleringsfasen afhænger virksomhedernes fortsatte vækst således af de rigtige strategiske valg, som typisk kræver tid, et faktabaseret beslutningsgrundlag og dialog. Væksthistorierne fra vores interview belyser, hvordan ejerledernes erkendelse af egne og virksomhedens svagheder kan være en langstrakt proces. Der kan gå flere år, hvor virksomheder i skaleringsfasen med de forhåndenværende ressourcer forsøger at realisere højere vækst uden helt at indfri egne ambitioner. En gennemsnitsalder på ca. ti år for virksomheder i denne fase indikerer dette.

For No Zebra var der flere udfordringer, som over en årrække bidrog til, at ejerne erkendte behovet for nye tiltag, som kunne tage dem til koncept- og ekspansionsfasen, jf. boks 5.5.

#### Boks 5.5. No Zebra ApS – vækstvirksomhed med yderligere ambitioner

I 2009 oplevede No Zebra faldende salgstal og over en årrække opgraderede virksomheden derfor på salg. I 2012 blev som nævnt i boks 5.4 etableret en professionel bestyrelse, og i 2014 var den nuværende strategi klar.

For at udvikle nye professionelle salgskanaler har virksomheden etableret en salgsafdeling, som har fået lov til at influere på blandt andet ledelsens aktiviteter. Direktørerne er fx blevet tilmeldt forskellige branchenetværk og afholder selv events for at være med til at drive markedet.

For at imødekomme manglen på arbejdskraft har No Zebra etableret et leverandørpartnerskab i Polen, der laver back-end opgaver.

Som en del af at skabe en stærkere kultur og fastholde medarbejdere har det endvidere været vigtigt at formulere en forretnings- og ledelsesstrategi, og No Zebra har derfor implementeret et mellemliderlag.

No Zebra har i dag udviklet en række standardprodukter (modularisering) for de ydelser, som de fleste af deres kunder efterspørger. Produkterne kan tilpasses kundernes individuelle behov i sit udtryk og funktionalitet, men skal ikke bygges fra bunden, og derved opnår No Zebra en grad af stordriftsfordele.

No Zebra har målrettet deres ydelser til større, digitalt modne kunder ved at tilbyde samlede løsninger, som samler digital markedsføring på digitale platforme. Ligeledes har virksomheden allieret sig med infrastrukturleverandører med velkendte brands.

Virksomheden arbejder konstant på lange og stærke kunderelationer for at undgå den traditionelle leverandørrolle.

Den strategiske udvikling af virksomheden er sket i tæt dialog med coaches og bestyrelsen.

I skaleringsfasen er det en central opgave at fastsætte nogle organisatoriske rammer for medarbejdere og opgaver. Et godt arbejdsmiljø og højt informationsniveau om processer, mål og strategi kommer ikke sig selv.

Som vi så hos No Zebra kan det tage mange år før ejerlederen er moden til at ændre ledelsesstrukturen og tage en professionel bestyrelse eller vækstkapital ind. Interviewene peger på, at ledelsen ofte har haft vækstambitioner og eksportdrømme, som den har forsøgt at realisere over en længere årrække. Først efter mange år erkender ledelsen, at der må eksterne kræfter til, hvis opgaven skal løftes rigtigt.

I nogle tilfælde er det en "nødvendig skilsmisse mellem ejere", der kan åbne op for nye strategiske prioriteringer. Det står frem i interviewene, at mange skaleringsvirksomheder ikke kan komme videre med deres ambitioner om vækst, før der er enighed om prioriteringer og strategi i ledelsen. Og den "enighed" opnås i flere tilfælde med et brud mellem partnere.

I flere tilfælde viser interviewene, at det har været nyttigt at få uvildig assistance ude fra til denne slags omorganisering, da mange års historie og menneskelige relationer kan gøre det svært at nå en fornuftig løsning.

Boks 5.6 præsenterer et eksempel på hvilken forskel, at nye ledelseskrafter kan gøre for en sund og velfungerende virksomhed. Den eksisterende ledelse vurderede, at virksomhedens potentiale var større end det, som de kunne drive det til.

#### **Boks 5.6. Linatech A/S – ansættelsen af en ny forretningsorienteret direktør**

*Fakta om Linatech A/S: Fremstillingsvirksomhed fra Kjellerup, 60 ansatte, høj vækst*

Linatech blev etableret 1884 og hed frem til 2010 "Vium Smede og Maskinfabrik". Virksomheden producerer komponenter og specialfremstillede maskiner til industri og er en 100 procent familieejet virksomhed. I 2010 besluttede familien at styrke virksomhedens kommercielle orientering og gøre den mere serviceorienteret. Indtil da havde virksomheden været udelukkende teknisk orienteret.

I 2010 blev den nuværende direktør ansat, og virksomheden skiftede navn til Linatech. Virksomheden havde på det tidspunkt 40 ansatte, levede af to-tre store faste kunder og lavede ikke opsøgende salg.

Den nye direktør satte gang i en omfattende turnaround af virksomheden, som hurtigt kunne ses på bundlinjen. Den fortsatte vækst fra 2010-2014 er blandt andet genereret gennem;

- Gennemgribende omstrukturering, optimering og professionalisering af virksomheden.
- Markant prioritering af salg - med opdyrkning af nye kunder og nye ordrer som resultat.
- Intelligent brug af netværk og opbygning af strategiske alliancer.
- Fra 2011 løbende sparring med Væksthus Midtjylland. Fik gennem væksthuset "stor vækstpakke" og derved tilskud til køb af ekstern konsulent til markedsføring.
- Blev tildelt videnskupon til et samarbejde med Teknologisk Institut om LEAN.
- Med i cleanTech-udviklingsprogram om bedre udnyttelse af affald.

Virksomheden har i dag 60 ansatte. De primære kunder er inden for vækstområder som proces- og cleantech industri. Direktørens vision er at fordoble omsætning og overskud i 2018 og blive 100 medarbejdere.

Potentialet for vækst er tydeligt til stede hos Linatech. Virksomheden har 40 års kundenetværk at trække på, men havde indtil 2010 ikke udnyttet de muligheder, der var for at udbygge og forstærke relationerne og opsøge nye kunder.



I processen mod professionalisering gør de ambitiøse skaleringsvirksomheder sammenfattede følgende;

- De gør sig bevidste om deres udfordringer og forsøger aktivt at nedbryde vækstbarrierer. Det betyder, at virksomhederne træffer de svære beslutninger, der skal til for at differentiere sig i markedet.
- De etablerer typisk en bestyrelse og afklarer hvilke funktioner/ kompetencer, virksomheden har behov for internt og lokalt, og hvilke der kan outsources eller håndteres gennem partnerskaber.
- De udvikler skalerbare forretningsmodeller.
- De orienterer sig mod større kunder internationalt og prioriterer kunderelationer, der kan skabe mersalg.

## 5.5 DEN DISCIPLINEREDE KONCEPT- OG EKSPANSIONSFASE

### 5.5.1. Introduktion

Ved indgangen til koncept- og ekspansionsfasen vil virksomheden typisk have 30-50 ansatte. Det er i indledningen af denne fase, at virksomheden skal finde ud af, hvordan den vil ekspandere yderligere, hvis dette er målet<sup>17</sup>.

I løbet af koncept- og ekspansionsfasen skal virksomheden træffe en række grundlæggende beslutninger: Skal den være en regional eller global virksomhed? Skal den etablere en udviklingsfunktion mhp. større produktdifferentiering eller udvikling af nye forretningsområder? Er den eksisterende forretningsmodel holdbar i forhold til et større marked? Hvordan skal organisationen videreudvikles for at holde trit med markedet og med makrotrends?

I kapitel 6 ses der nærmere på forskellige vækstspor, som vækstvirksomheder typisk forfølger i denne fase, mens der i dette afsnit fokuseres på, hvordan virksomhederne skaber de organisatoriske forudsætninger for vækst.

Et væsentligt karakteristika ved koncept- og ekspansionsfasen er, at virksomhedens gennemgår en tydeligere funktionsopdeling. Den øverste ledelse er således ikke længere en del af alle beslutninger, men har uddelegeret kompetence og ansvar til funktionsledere.

Vækstlagets virksomheder er i koncept- og ekspansionsfasen derudover typisk kendetegnet ved at have;

- Veldefineret rollefordeling i enkeltfunktioner.
- Høj og stigende grad af standardisering og automatisering.

---

<sup>17</sup> Det skal understreges, at en del virksomheder aldrig påbegynder denne fase, fordi de ikke ønsker at vokse yderligere. Det gælder fx mange ejerledede virksomheder, hvor ejeren ønsker at bevare overblik og kontrol med hele virksomheder, eller hvor motivationen primært er at skabe noget "sjovt" og lave gode løsninger for kunderne.

- Kontrolleret fleksibilitet – virksomheden kan teste nye produkter, tage nye opgaver ind og indgå nye samarbejder, uden at det forstyrrer den almindelige drift.
- Systematisk måling af processer, produktion og salg, så løbende optimering er mulig.
- Prioritering af kunder og partnere, som er særligt vigtige for den videre udvikling.
- Fastlagte handleplaner for at indfri mål i strategien.

### 5.5.2. Typiske udfordringer i koncept- og ekspansionsfasen

De følgende fem udfordringer udgør de væsentligste udfordringer i koncept- og ekspansionsfasen;

- **Forretningsudvikling** – hvordan holdes forretningskoncept overlegent, og hvilke trends bør følges?
- **HR-strategi (global/lokal) for medarbejdere, ledelse og bestyrelse** – hvordan tiltrækkes og fastholdes kompetente medarbejdere, hvilke ledelses- og bestyrelseskompetencer skal der til for at fastholde og udvikle forretningskonceptet?
- **Konkurrence** – i takt et stigende antal kunder og et større marked, skal virksomhederne i stigende grad forholde sig til konkurrentbilledet, og hvordan de håndterer konkurrence fra virksomheder i fx lande med betydeligt lavere produktionsomkostninger.
- **Bundlinjefokus og vækstkapital** – hvilke aktiviteter skal prioriteres, hvilke områder/projekter skal der investeres i. Og med hvilke midler (partnere, investorer, fonde)?
- **Fortsat effektivisering, trimning og modularisering af virksomheden** – hvordan designes virksomhedens værdikæde mest hensigtsmæssigt, hvilke dele skal være in-house, og hvilke dele kan med fordel outsources?

Ledelsen af vækstlagets virksomheder i koncept- og ekspansionsfasen handler i høj grad fortsat om professionalisering, strategiudvikling<sup>18</sup> og sikring af agilitet. Ikke mindst det sidste bliver mere udfordrende i takt med, at virksomheden vokser.

I koncept- og ekspansionsfasen kan ledelsen fx komme til at stå til ansvar over for en bestyrelse eller ejere, der ikke nødvendigvis har det som mål at drive forretning i Danmark. Lokalisering, outsourcing, udlægning af produktion og sågar in-sourcing kan være nogle af de elementer, som virksomhederne kommer til at arbejde med.

Global konkurrence er endvidere en central udfordring for mange virksomheder i det midtjyske vækstlag. Næsten 60 procent af virksomhederne i vækstlaget oplever ifølge den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, at pris- og omkostningskonkurrence i høj eller nogen grad har udgjort en barriere for at realisere vækst, jf. kapitel 7. Enkelte af interviewevirksomhederne fortæller ligefrem, at de har markedets dyreste produkter. Det er ikke udtryk for en bevidst

<sup>18</sup> Vi går som nævnt i dybden med strategiudvikling i kapitel 6, der præsenterer forskellige vækstspor, som virksomhederne kan forfølge og forfine i koncept- og ekspansionsfasen,

strategi, men er ifølge virksomhederne en direkte konsekvens af høje danske skatter og afgifter. De danske varer skal derfor være pengene værd.

For servicevirksomheden Total Wind Blades er det omkostningsfyldt fortsat at være de bedste (og dyreste) på markedet, jf. boks 5.7. Det er samtidig en virksomhed, der leverer et kvalitetsnicheprodukt, men som stadig har yderligere vækstambitioner.

### **Boks 5.7. Total Wind Blades ApS – konkurrencefordel kræver fortsat investering**

#### *Fakta om Total Wind Blades ApS: Reparation- og servicevirksomhed fra Brande, 42 ansatte, høj vækst*

Total Wind Blades blev startet i 2007 som et datterselskab af Total Wind A/S. Virksomheden reparerer, inspicerer og servicerer vindmøllevinger. I begyndelsen var virksomheden underleverandør til Vestas, men i dag servicerer slutkunderne direkte. Virksomheden havde en omsætning på 40 mio. kr. i 2013, hvor 90 procent kom fra internationale kunder. Total Wind Blades har en del konkurrenter, men konkurrerer på kvalitet og ikke på pris. Siden 2007 har virksomheden aldrig lavet en reparation om.

De danske lønninger er høje, men den nødvendige viden om vindmøller ligger i Danmark. Vinger er et håndværk, som kræver specialistkompetencer, og det ville derfor være endnu mere omkostningsfyldt at lære folk op fra bunden, hvis man flyttede virksomheden til andre dele af verden. Næsten alle virksomhedens montører har en fortid hos enten Vestas eller Siemens, hvilket også er med til at gøre Total Wind Blades de dyreste på markedet.

Virksomhedens specialistviden gør dem således konkurrencedygtige, men det er en udfordring at blive ved med at være foran markedet. Det forstærkes af, at vindmøllebranchen stiller store krav til deres underleverandører og serviceudbydere;

- Der er krav om sikkerhedskurser og certificeringer, som løbende skal fornyes.
- Brancheorganisationen, Global Wind Organisation, udbyder forskellige sikkerhedskurser, som det er et krav at have.
- Det kan være en udfordring for Total Wind Blades, at nogle kunder stiller krav om, at Total Wind Blades er certificeret i leverandørenes specifikke kurser, som løbende skal fornyes i takt med vindmøllernes udvikling.

Ifølge direktøren for Total Wind Blades gør de store sikkerhedskrav det vanskeligt at tjene penge. Men markedet for reparationer af vindmøller er i vækst, og virksomheden arbejder målrettet på, at deres fremtidige forretningsmodeller kan føre dem ad nye vækstspor. Det involverer blandt andet et EUDP forsknings- og udviklingsprojekt, der har Vattenfall, RISØ og DTU som partnere. Projektet omhandler forstærkning af vindmøller og en potentielt længere levetid for den enkelte mølle, hvilket udvider behovet for service.

Virksomhedernes udfordringer i koncept- og ekspansionsfasen er i mange tilfælde også relateret til markeds- og brugertrends.

I nogle tilfælde kan forandringer i trends og i markedet medføre dramatiske ændringer i efterspørgslen, der gør gendesign af forretningskonceptet (og dermed agilitet) til en betingelse for overlevelse. Eksempelvis mødte BM Silo forandringer i markedet, da deres salg af siloer faldt dramatisk, jf. boks 5.8.

## Boks 5.8. BM Silo ApS – forandringer i markedet

*Fakta om BM Silo ApS: Fremstillingsvirksomhed fra Holstebro, 40 ansatte, moderat vækst*

BM Silo er en virksomhed fra 1965, som fremstiller siloer til opbevaring af tørre materialer. BM Silo er en lille nichevirksomhed på et stort globalt marked. Den eksporterer sine nøglefærdige løsninger til en lang række lande. Virksomheden er i dag placeret tæt ved Tvis og har 40 medarbejdere.

I 2009 blev BM Silo ramt af et svigtende slag af siloer. Den faldende omsætning tvang virksomheden til afskedigelser. Virksomheden gik fra at have 38 medarbejdere i 2008 til at have 17 i 2009.

Det svigtende salg faldt sammen med finanskrisen og færre investeringer i udstyr generelt, men virksomheden havde også andre udfordringer.

Eksportudfordringerne for virksomheden var knyttet til flere forskellige barrierer; blandt andet kulturelle barrierer relateret til traditioner om fx opbevaring af tørstoffer. Hertil kom regulative barrierer i form af manglende viden om standarder, kvalitetskrav og valutasystemer.

BM Silos blev også valgt fra af flere kunder pga. manglende dokumentation. Eksempelvis er der i nogle lande skærpede krav fra myndigheder til statiske beregninger af jordskælvsikring og vindlaster.

Men BM Silo var også en virksomhed, der havde brug for at blive set efter i sømmene i forhold til, om alle dele fungerede så effektivt, som de kunne. Blandt andet udtrykker den nuværende direktør, at sælgerne tilbage 2009 "var kørt trætte", og at "der var behov for en grundig intern proces".

BM Silo er et godt eksempel på en etableret virksomhed, der oplevede ændrede krav ude fra, og derfor var nødt til at give hele organisationen et eftertjek i forhold til ikke mindst dens agilitet.

Udfordringerne forbundet med internationalisering er generelt centrale i denne fase, hvilket der vendes tilbage til i kapitel 6. En del af vækstlagets virksomheder er kun i begrænset omfang internationalt orienteret og synes kun at have en vag fornemmelse af, hvad internationalisering egentlig stiller af krav til organisationen ressourcemæssigt, når der ekspanderes på nye markeder.

Nogle af de største udfordringer for ekspansion er ifølge interviewvirksomhederne sprog- og kulturbarrierer. Mange virksomheder ved derudover ikke, hvordan de skal udvikle deres salgskanaler på nye markeder og refererer til, at de ikke kan overføre det lokale danske netværk til international sammenhæng.

Udfordringen med at få etableret en tilstrækkeligt professionel salgsafdeling kan stadig gøre sig gældende i koncept- og ekspansionsfasen – uanset om markedet overvejende er dansk eller internationalt. Følgende faktorer sig typisk gældende i denne fase;

- Behov for bedre markedsføring og bedre sælgere.
- Behov for bedre brandopbygning.
- Produkter er komplekse, og sælgere på nye markeder skal derfor oplæres, hvilket kan være dyrt og tidskrævende.
- Nuværende sælgere skal omskoles i forhold til nye produkter og til at kunne sælge ydelser, der udvikles i samarbejde med kunden.

I koncept- og ekspansionsfasen er den fortsatte vækst afhængig af kompetente medarbejdere. Det går igen blandt mange virksomheder, at de ikke kan få de medarbejdere, de efterspørger,

og at det kan være svært at fastholde de gode. Derfor må virksomhederne finde alternative strategier til de klassiske jobopslag og udvide deres HR-ressourcer.

Nogle af de kompetencer, der specifikt efterspørges i interviewene, er mejerister, maskiningeniører, elektrikere, rustfrie klejnsmede og fødevareruddannede med eksportkompetencer. Dernæst kan det være svært at tiltrække dygtige dataloger og datamatikere uden for Århus og Aalborg. Enkelte af vækstlagets virksomheder peger på manglen på arbejdskraft som en direkte årsag til, at de ikke er vokset mere (se også kapitel 7).

### 5.5.3. Vækstlagets håndtering af udfordringer i koncept- og ekspansionsfasen

Allerede i skaleringsfasen begyndte vækstlaget professionaliseringen. I koncept- og ekspansionsfasen bliver denne proces yderligere forstærket gennem brug af ledelses- og HR-værktøjer som LEAN, ERP-systemer (tidsregistrering mv.), outsourcing, automatiseringssystemer, mv.

BM silo er et godt eksempel på en virksomhed, som har gjort brug af en del af disse værktøjer. BM Silo er efter nedgangen under finanskrisen, jf. boks 5.8, igen i fremgang. Det er blandt andet et resultat af en række ambitiøse investeringer i ny teknologi og leankoncepter i produktionen, men også store og små ændringer internt i organisationen jf. boks 5.9. Det fremgår også af boksen, at medarbejderne inddrages for at skabe engagement og ejerskab.

#### Boks 5.9. BM Silo ApS – fra søvnige sælgere til trimmet, konkurrencedygtig virksomhed

BM Silo oplevede i 2009 sin største krise til dato, og det blev startskuddet til en langvarig transformationsproces, der har ført virksomheden til fornyet succes. Virksomheden stod over for en række udfordringer, som de over en årrække har håndteret gennem;

- Ansættelse af ny direktør (2009).
- Rokadeordning for de ufaglærte, som flyttes fra funktion til funktion med henblik på at uddanne medarbejdere internt.
- Arbejdsgrupper og fælles kursusdage med fokus på salg, LEAN, personlighedstest, eksport mv.
- Ansættelse af tysklærere og udbud af tyskkurser til alle medarbejdere.
- Opbygning af servicecenterkoncept med ni centre i DK.
- Ansættelse af elever fra Teknisk Design.
- Udarbejdelse af teknisk dokumentation, der dækker standarder i hele verden, og montagevejledninger, der er baseret på illustrationer, hvilket gør dem sprogneutrale.
- Samarbejde med Væksthus Midtjylland.
- Salg i udlandet vha. forhandlernetværk og agenter.

I forhold til situationen før finanskrisen har fordelingen af medarbejdere forskudt sig til fordel for salg og udvikling. Virksomheden har de seneste år udviklet 12 nye silotyper, hvilket er en stor acceleration set i forhold til årene før krisen. Siden krisen er der investeret ca. otte millioner i virksomheden.

I 2014 opnåede virksomheden rekord omsætning og et pænt overskud på bundlinjen, ligesom der er sat gang i et stort fuldautomatisk robotprojekt, som skal producere siloer fra medio 2015.

I koncept- og ekspansionsfasen etablerer nogle af vækstlagets virksomheder endvidere decidede forretningsudviklingsenheder, der har som mål at spotte trends i markedet og udvikle

produkterne. Det går også igen blandt interviewene, at mange af virksomhederne i denne fase systematisk deltager i relevante netværk, messer og konferencer. De peger selv på, at disse aktiviteter er væsentlige for virksomheds fortsatte udvikling og agilitet.

Som nævnt i forrige afsnit er manglen på specifikke medarbejderkompetencer en af de største barrierer for fortsat vækst. Flere af vækstlagets virksomheder har udviklet strategier for håndtering af denne udfordring – blandt andet ved at bruge interne kompetencer og ressourcer som uddannelses/oplæringskilde. Boks 5.10 viser forskellige eksempler på tiltag, som vækstlagets virksomheder har iværksat for at imødekomme udfordringerne.

#### **Boks 5.10. Virksomheder, der løser kompetenceudfordringen**

Maskinfremstillingsvirksomheden Kroma A/S fra Skive med 20 ansatte (vækstbobler) oplevede omsætningsnedgang under krisen. Som reaktion på den vigende omsætning justerede de organisationen til at fokusere på fiskeindustrien, og som resultat har omsætningen overhalet den omsætning, de havde før krisen.

Efter at kunderne er begyndt at ringe igen, er den primære udfordring at finde kvalificeret arbejdskraft – specielt rustfrie klejnsmede til produktionen. Virksomheden har håndteret denne udfordring gennem specialisering af produktionen. Det betyder, at de rustfrie klejnsmede fokuserer udelukkende på smedearbejdet, mens montering mv. udføres af medarbejdere med andre uddannelsesbaggrunde – som fx landbrugsmekanikere.

For komponentfremstillingsvirksomheden Trier Industries A/S fra Viborg med 36 ansatte (vækstbobler), er det en stor udfordring for væksten at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Specielt maskinarbejdere og industriteknikere er svære at få fat på – og ikke mindst nogle der vil arbejde både dag- og nathold. Derfor har de etableret et lærlingeprogram, hvor de har fire lærlinge ad gangen. De oplæres i en særlig kultur og de specifikke kompetencer, som Trier Industries har brug for. Lærlingene får derudover karakterpenge – hvis de får høje karakterer, får de mere i løn. Det har vist sig at være motiverende.

I processen mod fortsat vækst gør vækstlagets virksomheder sammenfattende følgende i koncept- og ekspansionsfasen;

- De udvikler et stærkt forretningskoncept, der omfatter alle dele af organisationens aktiviteter.
- De udvikler strategier for sikring af fortsat adgang til kvalificerede medarbejdere.
- De prioriterer fx netværk, messedeltagelse og konferencer for at være på forkant med trends og branchens udvikling samt møde eksisterende og nye kunder.
- De har brug for forudsigelighed i produktionen for at matche udbud og efterspørgsel – dette imødekommes med tætte og langvarige kunderelationer.
- De går fra standardisering til kundetilpasning på en rentabel måde.
- De iværksætter nye vækststrategier (se kapitel 6).

## 5.6. OPSAMLING

Vi har i dette kapitel præsenteret de livsfaser, som vækstvirksomheder gennemløber på deres vej mod vækst og ekspansion; opstart, skalering samt koncept og ekspansion.

Kapitlet fokuserer på de forskelligartede udfordringer, som virksomhederne typisk møder på vejen gennem de tre livsfaser og ved overgangen fra en fase til en anden. Det viser, at kompleksiteten i at udvikle moderne vækstvirksomheder er stor, og det er også tydeligt, at væksten i de fleste tilfælde ikke kommer af sig selv.

Kapitlet illustrerer, at de midtjyske vækstlagsvirksomheder i udgangspunktet er baseret på få, specifikke styrker; fx solid brancheerfaring, gode idéer, iværksættererfaring samt ambitiøse og kreative individer. Ligeledes gør vækstlagets egne ressourcer ofte dem i stand til at overvinde en række af de udfordringer, som de møder.

Men kapitlet viser også, at evnen til at opbygge netværk, hente viden, optage nye ledelseskompetencer, ændre ejerkreds og –struktur og at rekruttere nye medarbejdere ofte er afgørende for, om virksomhederne kan holde sig på vækstsporet.

I løbet af koncept- og ekspansionsfasen skal virksomheden endvidere træffe en række grundlæggende beslutninger, der har afgørende betydning for dens vækstmuligheder og vækstperspektiver. Vi vender i kapitel 6 os mod typiske vækststrategier, og hvad der skal til for at realisere dem.

Interviewene med vækstlaget viser også, at virksomheders erfaringsmæssige udspring har stor betydning – specielt for hvordan og hvor hurtigt, at de kommer gennem opstartsfasen. Analysen viser, at virksomheder med et uerfarent udspring kan tilbringe lang tid i opstartsfasen og kan have store udfordringer med at overkomme centrale vækstbarrierer.

Kapitlet understreger også, at virksomhedernes væksthistorier og forudsætninger for at tackle udfordringerne er forskellige. Det er en vigtig pointe i forhold til, hvordan erhvervsfremmesystemet skal møde vækstvirksomheder og vækstboblere. Det vender vi tilbage til i kapitel 7 og 8.

# Kapitel 6

## Fire spor til fortsat vækst

### 6.1 VÆKSTLAGETS VEJE TIL VÆKST

Dette kapitel går i dybden med de forskellige veje, som vækstlagets virksomheder følger i deres stræben efter fortsat vækst. Kapitlet introducerer fire forskellige veje til vækst – eller vækstspor. Samtidig gennemgås de barrierer og udfordringer, som knytter sig til de forskellige vækstspor, og vi ser nærmere på, hvordan vækstvirksomhederne håndterer barriererne.

Et gennemgående træk ved virksomhederne i vækstlaget er, at ejere og topledelse i meget høj grad motiveres af jagten på nye forretningsmuligheder.

Det kommer blandt andet til udtryk ved, at de virksomheder, som har realiseret høj og moderat vækst, også har ambitiøse vækstmål for virksomhedens udvikling i de kommende år.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at to tredjedele af de virksomheder, som har realiseret betydelig vækst frem til i dag (mindst ti procent årlig vækst), forventer en årlig vækst i omsætningen på over ti procent i de kommende to-tre år. Mange har endda ambitioner om årlige vækstrater på både 20 og 30 procent.

Vækstvirksomhederne har meget forskelligartede strategier for vækst, som typisk er formet af virksomhedens kompetencer, erfaring og af nye trends på de markeder, de opererer på. Ses der på tværs af de mange væksthistorier fra interviewene, tegner der sig fire overordnede "vækstspor", som virksomhederne typisk forfølger i deres søgen efter vækst, jf. figur 6.1.

Figur 6.1. Vækstlagets fire spor til vækst





**Ekspansion i nye sektorer.** Flere af virksomhederne i vækstlaget har udviklet ydelser, produkter og løsninger med et anvendelsesområde, der rækker langt videre end den niche eller branche, der var i fokus i fx opstarts- og skaleringsfasen.

**Internationalisering.** En meget stor andel af virksomhederne i vækstlaget har ambitioner om at udbygge deres aktiviteter i udlandet. Det afspejler, at vækstvirksomhedernes ydelser og produkter ofte har høj kvalitet og rummer et stort internationalt markedspotentiale. Samtidig er vækstvirksomhederne ofte nicheorienterede virksomheder på et smalt marked, hvor kunderne ofte er spredt på mange forskellige lande.

**Nye produkter, ydelser og forretningsmodeller.** Mange vækstvirksomheder satser målrettet på at udvikle nyskabende produkter og ydelser, der adresserer nye behov i markedet eller løser kundernes behov på en mere effektiv måde. For en del vækstvirksomheder går vejen til forsat vækst endvidere via udvikling af nye forretningsmodeller. Det kan fx være industrivirksomheder, som i stigende grad får deres indtjening fra service og vedligeholdelsesopgaver, eller virksomheder inden for handel eller kommunikation, som udvikler nye, digitale forretningsmodeller.

**Optimering/effektivisering.** Virksomhederne i vækstlaget opererer ofte på markeder med intens pris-konkurrence. Mange af vækstvirksomhederne arbejder derfor løbende med optimering og effektivisering. Nogle går dog skridtet videre og har investeret betydelige ressourcer i eksempelvis fuldautomatiske produktionslinjer, integration af tidligere opdelte funktioner, reorganisering af værdikæden og nye selvbetjeningsløsninger for kunderne. De mest succesfulde på området er i stand til at udvikle løsninger, som både sikrer lavere omkostninger og giver kunderne øget værdi i form af fx større fleksibilitet, ensartet kvalitet, mv.

*Kilde: IRIS Group pba. interview med virksomheder i vækstlaget.*

Mange virksomheder i specielt koncept- og ekspansionsfasen har ikke kun fokus på et enkelt vækstspor, men har vækststrategier, der kombinerer flere af de nævnte veje til vækst.

Den interessante fællesnævner - set fra et erhvervspolitisk synspunkt – er, at alle veje til vækst i større eller mindre grad fører virksomhederne ud på nyt og ukendt land, hvor både ledelse og medarbejdere ofte oplever betydelig usikkerhed i forhold til at træffe de rigtige beslutninger. Det står i skarp kontrast til den løbende drift og den mere gradvise forretningsudvikling.

De følgende afsnit gennemgår de fire vækstspor og udfolder de udfordringer, der typisk knytter sig til de enkelte spor.

## 6.2 EKSPANSION I NYE SEKTORER

Mange af vækstlagets virksomheder er nichevirksomheder, som i udgangspunktet opererer inden for en afgrænset del af værdikæden og relativt smalt definerede forretningsområder, jf. kapitel 4-5.

Nichefokuseringen har for mange været en vigtig nøgle til succes. Bagsiden af en stærk nicheorientering er ofte en begrænset markedsstørrelse, hvor potentialet kan blive en bremse for den fortsatte vækst.

En del vækstvirksomhederne arbejder derfor i koncept- og ekspansionsfasen målrettet på at ekspandere ind i nye sektorer og forretningsområder. I mange af de hurtigst voksende virksomheder har ledelsen fokus på at identificere sektorer og nye nicher, hvor der kan være ef-

terspørgsel efter virksomhedens kompetencer og produkter. Et godt eksempel er virksomheden Samson Pumps A/S i Viborg, jf. boks 6.1.

### **Boks 6.1. Samson Pumps A/S satser på vækst gennem ekspansion i nye sektorer**

*Fakta om Samson Pumps A/S: Fremstillingsvirksomhed fra Viborg, 16 ansatte, høj vækst*

Samson Pumps A/S er en selvstændig, privatejet virksomhed. Samson Pumps har fokus på at udnytte en særlig type pumpe baseret på en såkaldt "væskeringsteknologi".

Pumperne baserer sig på et vakuumprincip, som gør, at pumperne er meget robuste. Pumperne er meget driftssikre og kan arbejde i områder, som andre pumper ikke kan klare. Der er kun få omkostninger forbundet med vedligeholdelse af pumperne.

Samson Pumps har det formål at udnytte pumpeteknologien inden for en bred vifte af forretningsområder. Virksomheden har fokuseret på at udvikle applikationer til især offshore, fiskeri, fødevarer, herunder vakuumtransport, samt til vakuum biler (slamsugerbiler).

Virksomheden har gennemført et strategiarbejde over de seneste år, hvilket har betydet, at Samson Pumps er branded som verdens mest fokuserede og kompetente producent af væskeringspumper. Der blev lagt vægt på at opbygge viden om kundesegmenters købsadfærd, samt udnyttelse af moderne opdaterede markedsføringsværktøjer målrettet for hvert segment.

Virksomheden har opnået et stort "salgsboost" gennem en strategi bestående af fem trin:

- Grundig afdækning af markedspotentiale og adgangsbarrierer inden for på en bred vifte af nye potentielle forretningsområder.
- Udarbejdelse af en salgsstrategi, som lægger vægt på personlig salg, moderne opdaterede salgsværktøjer samt individuelt afdækning af kundernes behov for teknisk support.
- Kortlægning af potentielle kunder på alle kontinenter og opbygning af CRM-system.
- Opsøgende salg til potentielle udenlandske kunder – opbygget på grundlag af leadgenerering og markedsføring til kunder i verden inden for de valgte segmenter.
- Med tiden har virksomheden også bevæget sig ind på blandt andet det amerikanske marked, hvor der gælder andre standarder.

Samson Pumper har på få år øget omsætningen fra 13 til 30 mio. kr., de eksporterer til 80 lande og har i dag 16 fuldtidsbeskæftigede. Ledelsen har forventning om fortsat høj vækst inden for eksisterende forretningsområder og tiltagende vækst inden for nye forretningsområder, herunder blandt andet offshore.

De virksomheder, der søger fortsat vækst vha. ekspansion i nye brancher og sektorer, er ofte relativt veletablerede virksomheder, som gennem en årrække har udviklet markedsledende produkter, ydelser og spidskompetencer inden for særlige nicheområder.

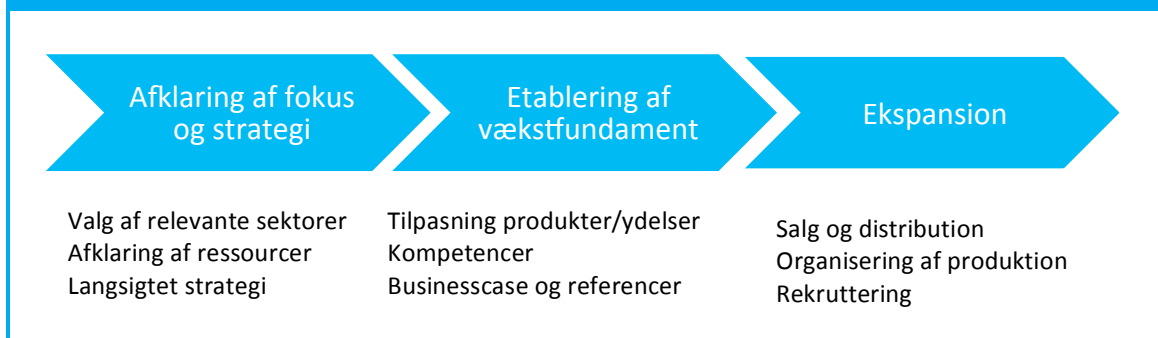
Der er stor forskel i virksomhedernes drivkræfter for at ekspandere i nye brancher og sektorer. For de hurtigst voksende er det ofte en integreret del af virksomhedens langsigtede strategi at afsøge nye anvendelsesmuligheder for dens produkter, ydelser og kompetencer.

For andre virksomheder kommer mulighederne for ekspansion i nye forretningsområder først for alvor på dagsordenen, når vækstmulighederne på de eksisterende markeder stagnerer - fx fordi markedet er mættet eller er præget af svage konjunkturer, etc.

## 6.2.1 Barrierer og udfordringer knyttet til ekspansion i nye sektorer og brancher

Succesfuld ekspansion i nye brancher og sektorer forudsætter, at virksomheden er i stand til at håndtere en vifte af meget forskelligartede udfordringer. Figur 6.2 giver et overblik over de udfordringer, som interviewvirksomhederne fremhæver som særligt centrale.

**Figur 6.2. Barrierer og udfordringer knyttet ekspansion i nye sektorer**



Kilde: IRIS Group pba. interview med virksomheder i vækstlaget.

Udfordringerne knyttet til ekspansion i nye sektorer kan inddeles i tre hovedområder relateret til forskellige faser i arbejdet;

**Fase 1: Afklaring af fokus og strategi** handler om virksomhedernes tilgang til at afklare markedspotentiale, kundebehov, adgangsbarrierer og trends inden for en vifte af nye, potentielle markeder. De særligt succesfulde virksomheder benytter typisk meget strukturerede metoder til at foretage en grundig kortlægning. Der er også brug for, at virksomheden ser indad i egen organisation og afklarer, om de nødvendige ressourcer i form af økonomi, ledelseskraft og kompetencer er til stede. Endelig er det centralt at fastsætte strategiske mål, delmål og sikre bred opbakning i hele virksomheden til en fælles satsning på området.

**Fase 2: Etablering af vækstfundament** vedrører arbejdet med at tilpasse virksomhedens produkter og ydelser til nye forretningsområder. Meget ofte gælder særlige markedsstandarder, certificeringskrav eller branchespecifikke behov, som kræver tilretninger i produkter og ydelser. En del af vækstfundamentet kan også handle om at rekruttere nøglemedarbejdere, som har erfaring i salg og opbygning af kunderelationer inden for de nye fokusmarkeder. Endelig peger en del virksomheder på, at det ofte er udfordrende at få udviklet de gode business cases og få de første referencekunder inden for helt nye brancher og sektorer.

**Fase 3: Ekspansionsfasen** omhandler udfordringer i forhold til at etablere salg i større skala og opbygge kapacitet til at servicere et stigende antal kunder på de nye markeder. Centrale udfordringer vedrører blandt andet udvikling af salgsorganisation, nye distributionskanaler, produktionstilrettelæggelse, herunder overvejelser om sourcing af dele af produktionen. En del virksomheder peger også på, at rekruttering af de rette medarbejdere, som har erfaring med de nye markeder, er en væsentlig udfordring, fordi virksomhederne kontaktflade til de pågældende sektorer typisk er begrænset i den tidlige ekspansionsfase.

Selv de mest erfarne virksomheder oplever udfordringer i forhold til at navigere inden for nye brancher og sektorer. Det viser sig, at virksomhedernes udfordringerne på dette vækstspor har

flere lighedstræk med de udfordringer, som de uerfarne iværksætterne møder i opstartsfasen, jf. afsnit 5.2.

Virksomhederne benytter også mange af de samme metoder og virkemidler til at overkomme barriererne. Virksomhederne er opsøgende og laver eksperimenter i markedet (med kalkuleret risiko), de trækker på den viden og kompetence, som findes internt i virksomheden, og de benytter sig i høj grad af netværk og personlige relationer til andre virksomhedsledere.

Forskellen i forhold til iværksætterne er dog, at virksomheder på dette vækstspor typisk har bredere netværk til andre virksomhedsledere mv., og som hovedregel er afklarede om egne styrker, kompetencer og den værdi, virksomhedernes produkter og ydelser tilfører kunderne.

Mange af de succesfulde virksomheder har samtidig en økonomi, som tillader, at de kan supplere deres videnopbygning gennem køb af rådgivningsydelser (markedsanalyser, rekrutteringsydelser, partnersøgning, forretningsmæssig sparring og anden rådgivning).

Men til trods for at virksomhederne har et solidt fundament oplever en del virksomheder, at det er udfordrende at opbygge nye erfaringer og kompetencer inden for nye sektorer.

Hvis der ses nærmere på de virksomheder, der har været særligt succesfulde i forhold til at ekspandere i nye markeder og sektorer, er der en række centrale kendetegn, som går igen på tværs af væksthistorierne;

- En ledelse og ejerkreds, der er afklaret om virksomhedens kernekompetencer, og som generelt har godt styr på kerneforretningen.
- En vækststrategi, som nyder solid opbakning fra alle i topledelsen, herunder en fælles forståelse af realistisk investeringshorisont.
- Systematik i de metoder og tilgange virksomhederne anvender i den indledende af-dækning af nye potentielle forretningsområder, herunder metoder til at dokumentere værdi overfor potentielle kunder (business cases).
- En faseopdelt strategi, der specificerer konkrete skridt på vejen, som skal indfries for, at virksomheden tager yderligere risiko i form af nye investeringer.
- En meget aktiv kompetencestrategi, hvor virksomhederne benytter en bred vifte af kanaler - fra ansættelse af nye medarbejdere, aktiv brug af netværk, køb af specialiseret rådgivning og etablering af nye partnerskaber, nye kompetencer i bestyrelsen etc.

Interviewene indikerer, at forskelle i virksomhedernes tilgang og eksekvering på ovennævnte områder er afgørende for, om deres strategier om vækst i nye sektorer bærer frugt. Eller om det bliver ved de høje ambitioner og aldrig udmønter sig i øget omsætning, beskæftigelse og værdiskabelse.

### 6.3 INTERNATIONALISERING

En stor del af virksomhederne i vækstlaget satser som nævnt på internationalisering – specielt i koncept- og ekspansionsfasen. Det gælder fx en række vækstvirksomheder, som har udviklet markedsledende produkter i tæt samarbejde med krævende danske kunder. De ser et yderligere potentiale i at opdyrke nye markeder.

Andre virksomheder har et internationalt perspektiv allerede i opstartsfasen. Det er eksempelvis virksomheder inden for små, højt specialiserede nichemarkeder, hvor der kun er få kunder på det danske marked. Det er også virksomheder, der opererer inden for stærkt internationale markeder, fx teknologivirksomheder (herunder virksomheder inden for computerspil og apps).

For en del virksomheder handler internationalisering ikke kun om et øget internationalt salg, men også om at udnytte muligheder i en øget international arbejdsdeling og i at outsource dele af aktiviteterne til lande, som har lavere lønninger eller andre konkurrencemæssige fordele i forhold til dele af virksomhedens værdikæde.

Der er stor variation i virksomhedernes tilgang til internationalisering. Nogle virksomheder har en strategi om at eksportere til de nære markeder, hvor både fysiske og kulturelle afstande er små. Andre har fokus på markeder, hvor potentialet er størst. Et godt eksempel på en virksomhed, der både har øje for muligheder inden for internationalt salg og sourcing er virksomheden Twinca, der producerer fodermaskiner til minkfarmere, jf. boks 6.2.

#### Boks 6.2. Twinca A/S satser både på sourcing og på Kina

*Fakta om Twinca A/S: Fremstillingsvirksomhed fra Vinderup, 30 ansatte, høj vækst*

Twinca udvikler og producerer fodermaskiner til brug på minkfarme. Virksomheden startede som hobbyvirksomhed i 1999, men har gennem en årrække udviklet en lille fodertraktor med lad til minkfoder og en pumpe, der kan dosere minkfoderet i nøje afmålte mængder.

Produktet er løbende videreudviklet og rummer i dag et avanceret digitalt foderstyringssystem med digital, fuldautomatisk foderplan, automatisk dataindsamling om antallet af dyr i burene, oplysninger om medicinforbrug mv.

Virksomheden har de senere år oplevet høj vækst, og det har krævet betydelig omstilling af virksomhedens produktion at følge med efterspørgslen. Twinca har gendesignet alle produktets enkeltdele, så det i dag består af fire-fem større delkomponenter.

Alle produktets delkomponenter - karrosseri, motor, pumpe, styretavler etc. – er blevet outsourcet til specialiserede underleverandører rundt om i verden. Samtidig har Twinca etableret et tæt samarbejde med en softwarevirksomhed i Rumænien, som varetager det arbejdskrævende programmeringsarbejde, som ligger bag det digitale foderstyringssystem.

Det betyder, at Twinca i dag indkøber de forskellige delkomponenter fra underleverandører fra blandt andet Kina, Taiwan og Indien. Twinca i Danmark beskæftiger ca. 20 medarbejdere, som primært står for løbende produktudvikling, salg, montage, distribution og service.

De fortsatte vækstmuligheder på det danske marked er efterhånden begrænsede. Derfor har Twinca det seneste år rettet fokus mod det kinesiske marked, hvor der er et stort antal potentielle kunder, og hvor stigende lønomkostninger skaber pres for effektivisering hos minkavlerne.

Som et første skridt har Twinca i efteråret 2014 etableret salgskontor i Kina - og vil inden for kort sigt også etablere montageafdeling i et joint venture med en kinesisk forretningspartner.

Succesfuld internationalisering forudsætter i mange tilfælde mere gennemgribende forandringer og tilpasninger i virksomhedernes produkter og processer. Hertil kommer udvikling af nye forretningspartnerskaber og tilførsel af nye typer af kompetencer i virksomheden.

I eksemplet med Twinca er det i høj grad det gennemgribende gendesign af produktets delkomponenter og outsourcing af produktion til underleverandører, som har gjort det muligt for virksomheden at betjene kunder på det kinesiske marked.

Vækstlaget rummer også et stort antal servicevirksomheder, hvor nogle allerede har betydelig eksport eller har etableret datterselskaber i udlandet, mens andre har store ambitioner om international vækst inden for de kommende år.

Servicevirksomhedernes tilgang til internationalisering er typisk anderledes end industriens. De har andre udfordringer. Det gælder både skalering og distribution af deres ydelser.

En del af de vækstorienterede servicevirksomheder løser udfordringer med skalering og distribution ved at standardisere og konceptualisere centrale elementer i deres ydelser – ikke mindst ved at integrere software og digitale teknologier i ydelserne. Andre virksomheder har succes med at følge deres vigtigste kunder ud på de globale markeder.

Et godt eksempel på en servicevirksomhed, der har fået succes på udenlandske eksportmarkeder, er it-servicevirksomheden Secoya, jf. boks 6.3.

### **Boks 6.3. Secoya internationaliseres gennem standardisering og storkundesamarbejde**

*Fakta om Secoya A/S: It-virksomhed fra Aarhus, 15 ansatte og moderat vækst*

Secoya er en it-rådgivningsvirksomhed i stærk vækst, jf. kapitel 5. Secoya har haft stor succes med at udvikle sin egen it-baserede videndelingsplatform Orbit, som gør det muligt at dele filer, dokumenter, billeder, etc. online i real tid. En af de særlige styrker ved Orbit i forhold til andre lignende løsninger er, at Orbit er meget fleksibel, og at det både er hurtigt og relativt billigt at designe og tilpasse løsningerne til kundernes individuelle ønsker og behov.

Secoya har valgt en strategi, hvor de går målrettet efter at samarbejde med udvalgte storkunder som blandt andet Shell, ISS og Arla. Samarbejdet med storkunderne er både en vej til at få udfordrende opgaver, der kan løfte virksomheden, men det er også en mulighed for, at Secoya kan få fodfæste på nye udenlandske markeder sammen med storkunderne.

Samarbejdet med ISS har haft stor betydning for Secoyas internationalisering. I første omgang udviklede Secoya et ekstranet til otte store kantiner, der servicerer 10.000 medarbejdere, som ISS driver i Finland.

Secoya har en ambition om at øge virksomhedens internationale omsætning fra 30 procent i dag til 50 procent over de næste tre år. Storkundestrategien skal være en central løftestang for at nå den ambitiøse målsætning.

Secoyas internationalisering og væksthistorie er repræsentativ for mange af de hurtigst voksende servicevirksomheder. Det er lykkedes for Secoya at produktgøre og standardisere dele af virksomhedens services og samtidig bevare mulighederne for at tilpasse deres ydelser og løsninger til individuelt og kulturelt betingede behov.

### 6.3.1 Barrierer og udfordringer knyttet til internationalisering

Selv de mest succesfulde vækstvirksomheder oplever, at det er ressourcekrævende og forbundet med meget betydelige udfordringer at internationalisere sig. Figur 6.3 giver overblik over hovedområder, hvor interviewvirksomhederne har oplevet udfordringer.

**Figur 6.3. Barrierer og udfordringer knyttet til vækst gennem internationalisering**



Kilde: IRIS Group

Pilene øverst i figuren illustrerer, at der knytter sig forskellige barrierer og udfordringer til forskellige faser i arbejdet med internationalisering, men at de meget ofte er tæt, indbyrdes forbundne.

**Afdækning af potentiale:** En del interviewvirksomheder peger på, at det er komplekst at afklare hvilke af virksomhedens produkter og ydelser, der har internationalt markedspotentiale og hvilke elementer af virksomhedens aktiviteter i øvrigt, der med fordel kan internationaliseres. Ofte bruger virksomhederne mange ressourcer på at afklare det internationale potentiale.

**Skalering:** Mange virksomheder oplever udfordringer med at skalere deres processer og produktionsmetoder til en stigende international efterspørgsel. De succesfulde virksomheder har ofte været gode til at løse skaleringsudfordringerne, fx ved at indføre modulariseret produktion eller gennem en delvis standardisering af ydelserne. Blandt andet er flere af de succesfulde servicevirksomheder lykkedes at produktgøre centrale elementer af deres ydelser.

**Tilpasning til udenlandske standarder og markedskrav:** Mange virksomheder bliver overraskede over de store forskelle i produktstandarder, certificeringskrav og kultur. De succesfulde virksomheder har ofte gjort et betydeligt forarbejde på disse felter. Ofte ligger der grundige overvejelser om forholdet mellem markedspotentiale og behovet for tilpasninger i produkter og ydelser til grund for beslutningen om hvilke markeder, der angribes først.

**Organisering af udenlandske aktiviteter:** Der er stor forskel på, hvordan virksomhederne organiserer deres udenlandske aktiviteter. Valget mellem eksport, etablering af datterselskaber, forretningsmæssige partnerskaber, joint ventures etc. afhænger både af karakteren af virk-

somhedens ydelser og produkter, af mulighederne for at standardisere produktionen og af adgangsbarrierer i form af formelle og kulturelt betingende forskelle til hjemmemarkedet.

Der er stor forskel i virksomhedernes tilgang til de skitserede udfordringer, og i hvordan de arbejder med internationalisering. For en del virksomheder er eksport og internationalisering et resultat af mere eller mindre tilfældige omstændigheder. Det kan fx være en tilfældig kontakt på en messe eller en udenlandske kunde, som har fundet virksomheden på nettet.

Men blandt de hurtigst voksende virksomheder er internationalisering ikke en tilfældighed, men derimod et resultat af en strategisk og systematisk tilrettelagt indsats.

De særligt succesfulde virksomheder deler fire fælles træk, som spiller en afgørende rolle for deres evne til effektivt at tackle barrierer og få succes på dette vækstspor;

**Selvindsigt og realisme omkring virksomhedens styrker:** Virksomhederne er meget afklarede om hvilke af deres ydelser, produkter og processer, der er internationalt konkurrencedygtige.

**Erfaren ledelse:** Langt de fleste af de succesfulde virksomheder har både en professionel bestyrelse og en daglig ledelse med stor erfaring i at udvikle og drive en vækstvirksomhed, herunder erfaring med internationalisering og internationalt salg fra ledende stillinger i større virksomheder.

**Dedikerede ressourcer** i form af erfarne medarbejdere og øremærket budget til internationalisering (produkttilpasning, opbygning af markedsforståelse, opsøgende salg, relationsopbygning, etc.), herunder midler til køb af ekstern rådgivning (fx markedsanalyser, rekruttering af forretningspartnere, etc.)

**Videnopbygning gennem netværk:** Udbredt brug af forretningsnetværk og personlige relationer til at opbygge viden og samle inspiration om tilgang til internationalisering, udenlandske markedsforhold, mulige udenlandske samarbejdspartnere, etc.

## 6.4 NYE PRODUKTER, YDELSER OG FORRETNINGSMODELLER

En del af virksomhederne i vækstlaget satser også målrettet på øget vækst gennem udvikling af nye produkter, ydelser og innovative forretningsmodeller. I løbet af koncept- og ekspansionsfasen (se kapitel 5) etablerer virksomhederne typisk egentlige udviklingsafdelinger.

Interviewene afslører en stor mangfoldighed i vækstvirksomhedernes tilgang og fokus i innovationsarbejdet.

Nogle virksomheder satser på nye produkter og ydelser, der møder helt nye, udækkede behov i markedet. Andre har fokus på at udnytte nye teknologier til at skabe bedre produkter og løsninger, der tilbyder eksisterende kunderne større værdi.

Interviewene med vækstlaget viser også, at en række vækstvirksomheder satser på vækst gennem udvikling af helt nye typer af forretningsmodeller.



Generelt er højvækstvirksomhederne gode til at udvikle *løsninger*, der skaber betydelig værdi for deres kunder og ofte for kundernes kunder. Samtidig er deres innovation karakteriseret ved høj innovationsgrad og nyhedsværdi.

Også nogle af vækstboblerne – dvs. virksomheder, som har ambitioner og potentiale til vækst – er netop vækstboblere på grund af deres innovationsarbejde. Et godt eksempel er TravelCrony i Viborg, der udvikler innovative løsninger, der udnytter mulighederne inden for nye digitale teknologier. Se boks 6.4.

#### **Boks 6.4. TravelCrony – vækstbobler satser på nyt digitalt DIY-rejsekoncept**

##### Fakta om TravelCrony: It-virksomhed fra Viborg, 1 ansat, vækstbobler

Stifteren af TravelCrony er en serieiværksætter med en fortid som blandt andet indkøbsdirektør ved Lego og udviklingschef hos B&O. Siden 2006 har han stiftet og drevet en række forskellige opstartsvirksomheder, som har solgt over tre millioner produkter i mere en 30 lande.

De seneste to år er al energi og ressourcer primært investeret i udviklingen af et nyt digitalt DIY-rejsekoncept kaldet TravelCrony. Ambitionen er at udvikle en mobilbaseret platform, hvor private og virksomheder kan tilrettelægge deres ferie eller forretningsrejse. Det særlige ved TravelCrony er, at brugerne både kan søge og bestille flybilletter, billeje, hotelovernatning, attraktioner, events, lave ruteplanlægning etc. - på et og samme sted på deres mobile enheder.

TravelCrony gør det nemt for brugerne ved at samle rejsedokumenter i en digital mappe. På den måde får forbrugerne de fordele, der følger, når der købes en pakkerejse, men brugeren opnår samtidig fleksibilitet til selv at sammensætte sin egen rejse (og slippe for at betale rejseselskaber administration og profit).

For at få globale data og erfaringer er en test udgave af TravelCrony uden bookningsmulighed blevet marktestestet af brugere i mere end 55 lande over det sidste års tid.

TravelCrony er ved at indgå samarbejdsaftaler med en lang række af de større partnere til billeje, hotelbooking, flybilletter, attraktioner, events etc. og forhandler om prisaftaler, der kan sikre, at brugerne af TravelCrony kan få de billigste priser. Ambitionen er at skabe en succesfuld højvækstvirksomhed, og stifteren vurderer, at det er realistisk, at virksomheden over de kommende tre til fem år kan blive ca. 50 ansatte.

Også mange af de mere etablerede vækstvirksomheder inden for traditionelle erhverv, som fx maskinfremstilling, satser på vækst gennem innovativ brug af nye digitale teknologier.

Maskinvirksomheden Twinca har gennem mange år sikret betydelig vækst gennem udvikling af nye produkter med forbedrede egenskaber. Den er et godt eksempel på en virksomhed, som satser på fremadrettet vækst via en ny databaseret forretningsmodel, jf. boks 6.5.

### Boks 6.5. Twinca skaber vækst med ny digital forretningsmodel

Twincas fodermaskiner er i dag alle udstyret med en computer, hvor foderplaner og evt. medicinering bliver indlæst elektronisk, så doseringen foregår helt automatisk. Samtidig er alle maskiner udstyret med en strekkodescanner, som sikrer, at der løbende bliver indsamlet information om antal dyr i burene, deres vægt, dødelighed, pelskvalitet, etc.

Twinca ser et stort vækstpoteiale i at udvikle en digital platform, der samler de mange data på tværs af minkavlere. Ideen er at skabe en digital løsning, hvor den enkelte avler kan benchmarke sine driftsresultater anonymt med andre avlere. På den måde bliver det muligt at vurdere, om resultaterne er tilfredsstillende, eller om der bør justeres i foderplaner, medicinering etc. for at øge pelskvalitet, nedbringe dødelighed, reducere i medicinforbrug mv.

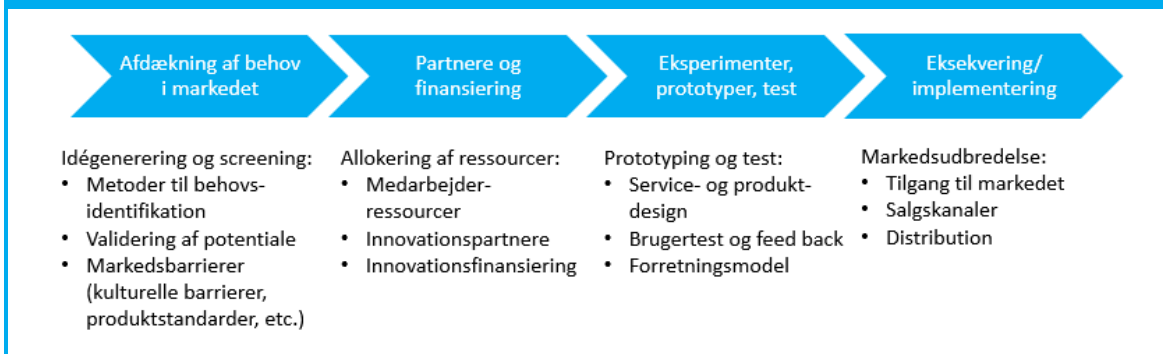
Den digitale platform skal være et redskab til at optimere og effektivisere driften. Avleren skal se en værdi i at købe adgang til databasen for at opnå den ofte betydelige besparelse, der kan ligge i selv relativt små tilpasninger i foderplan mv.

#### 6.4.1 Barrierer for udvikling af nye produkter, ydelser og forretningsmodeller

Virksomheder på dette vækstspor møder også udfordringer og barrierer, som kan forsinke resultaterne og betyde, at væksten kommer langsommere eller i et begrænset omfang.

Interviewene med de innovative virksomheder i vækstlaget viser dels en række fælles træk i de succesfulde virksomheders tilgang til innovation og dels en række udfordringer, som i større eller mindre omfang har forsinket innovationsprocessen. De er sammenfattet i figur 6.4.

Figur 6.4. Typiske barrierer knyttet til virksomhedernes innovationsarbejde



Kilde: IRIS Group

Figur 6.4. illustrerer fire hovedområder, hvor de innovative virksomheder i vækstlaget peger på, at der især er barrierer og udfordringer.

**Afdækning af markedsbehov** handler om virksomhedernes kompetence og redskaber til at identificere nye behov og nye forretningsmuligheder. En væsentlig andel af højvækstvirksomhederne har etableret egen udviklingsfunktion. Ofte har ledelsen gennem en lang karriere udviklet metoder og erfaring, som gør dem i stand til mere systematisk og struktureret at identificere og vurdere nye markedsbehov.

**Partnere og finansiering.** De innovative vækstvirksomheder afsætter dedikerede medarbejderressourcer til innovationsarbejdet og indgår typisk i længerevarende innovationspartner-

skaber med blandt andet videninstitutioner, potentielle kunder og samarbejdspartnere. De fleste virksomheder giver udtryk for, at det er forbundet med betydelige udfordringer at finde relevante innovationspartnere. Samtidig kan det være en udfordring at sikre nødvendig finansiering til at gennemføre innovationsprojekter, som er risikobetonede og har relativ lang vej til markedet.

**Eksperimenter, prototyper og test:** De innovative virksomheder arbejder typisk med en faseopdelt udviklingsproces. De designer mindre eksperimenter og udvikler prototyper, som testes og justeres i forhold til design, egenskaber, forretningsmodel mv. Typisk foregår udviklingsarbejdet i et partnerskab med fremtidige kunder og brugere. En del virksomheder analyserer også forretningsmodeller og tendenser i succesfulde virksomheder i egen og relaterede brancher.

**Eksekvering og implementering:** Mange af de innovative vækstvirksomheder oplever udfordringer i forhold til at implementere og udrulle nye services og produkter på markedet i det ønskede tempo. Ofte er virksomhederne fokuseret på at udvikle og designe produkter, der løser et behov og matcher kundernes krav. Men mange glemmer at planlægge, hvordan produktet skal bringes på markedet og undervurder det arbejde, der er forbundet med at udvikle nye salgs- og distributionskanaler.

Der er ikke en enkel opskrift, som de succesfulde virksomheder følger, når de skal tackle barrierer knyttet til udviklingen af nye ydelser, produkter og forretningsmodeller. Men de succesfulde virksomheder inden for dette vækstspor deler en række fælles træk, som danner grundlag for evne til at identificere nye forretningsmuligheder og drive forandringsprocesser.

**Et veldefineret udviklingsansvar i organisationen:** Virksomheder, der har succes på dette vækstspor, er kendetegnet ved, at der både blandt medarbejdere og i den øverste ledelse er personer, der har udvikling (af produkter, ydelser, forretningsmodeller) som et særligt defineret ansvarsområde. Det sikrer, at der fastholdes et kontinuerligt fokus og stort engagement i udviklingsopgaverne.

**Agilitet:** Virksomhederne er kendetegnet ved stor fleksibilitet og agilitet i forhold til at tilpasse og målrette udviklingsarbejdet. Det gælder fx i forhold til at allokere interne ressourcer mod nye trends og strømninger på markedet.

**Stærke relationelle kompetencer:** Virksomhederne er kendetegnet ved en åben og nysgerrig tilgang til deres omverden. Ofte bruger ledelsen betydelige ressourcer på at holde sig orienteret om nye trends, teknologier og behov i markedet. Ledelsen har ofte et vidt forgrenet netværk og relationer til en bred vifte af meget forskelligartede sparrings- og samarbejdspartnere.

## 6.5 OPTIMERING OG EFFEKTIVISERING

Interviewene viser, at stort set alle virksomheder i vækstlaget har fokus på effektivisering af arbejdsgange og processer. Det afspejler, at det ikke er tilstrækkeligt med gode produkter og ydelser. Det er nødvendigt, at virksomhederne også har en effektiv produktion og er konkurrencedygtige på prisen.

En del af vækstvirksomhederne har fokus på mere radikale effektiviseringstiltag og har blandt andet investeret i fuldautomatiske produktionslinier, i gennemgribende digitalisering af virksomhedens processer eller fx indført digitale selvbetjeningsløsninger for deres kunder.

En del af de mest succesfulde vækstvirksomheder fokuserer på nye måder at organisere deres værdiskabende aktiviteter - blandt andet gennem opsplnitning og redesign af virksomhedens værdikæder.

Det kendetegner flere af de hurtigst voksende virksomheder i vækstlaget, at deres arbejde med optimering og effektivisering ofte har et dobbelt formål, hvor der både er fokus på omkostningsreduktion og på at tilføre kunderne øget værdi.

Virksomheden Westpack A/S er et godt eksempel på en virksomhed, hvor større effektiviseringstiltag går hånd i hånd med den strategiske forretningsudvikling jf. boks 6.6.

### **Boks 6.6. Gennemgribende forandringer sikrer, at Westpack er konkurrencedygtige**

*Fakta om Westpack A/S: Produktions- og handelsvirksomhed fra Holstebro, 75 ansatte, (heraf 20 i Kina), høj vækst*

WestPack er en af Europas absolut førende leverandører af kvalitetsemballage til smykke, ur- og brilleindustrien. Denne position er opnået gennem mere end 60 års specialisering inden for netop denne branche. Hovedsædet er placeret i Holstebro med administration, salg og produktion. Her beskæftiges ca. 55 medarbejdere. Derudover er der eget kontor i Kina med indkøbsfunktion. Her beskæftiges ca. 20 medarbejdere. Westpack betjener mere end 8.500 kunder rundt om i verden, primært Europa. Westpack leverer standardløsninger og specialdesignede løsninger til branchen.

Pris, fleksibilitet og relateret service er de vigtigste konkurrenceparametre for Westpack. Særligt i forhold til de store kunder spiller prisen en meget central rolle. Westpack har de senere år gennemført en lang række investeringer og forandringer i de interne arbejdsgange med henblik på at nedbringe enhedsomkostningerne for kunden. Mindst en gang årligt er alle medarbejdere i virksomheden samlet med henblik på at fintrimme værdikæderne i virksomheden. Westpack har blandt andet gennemført følgende forandringer:

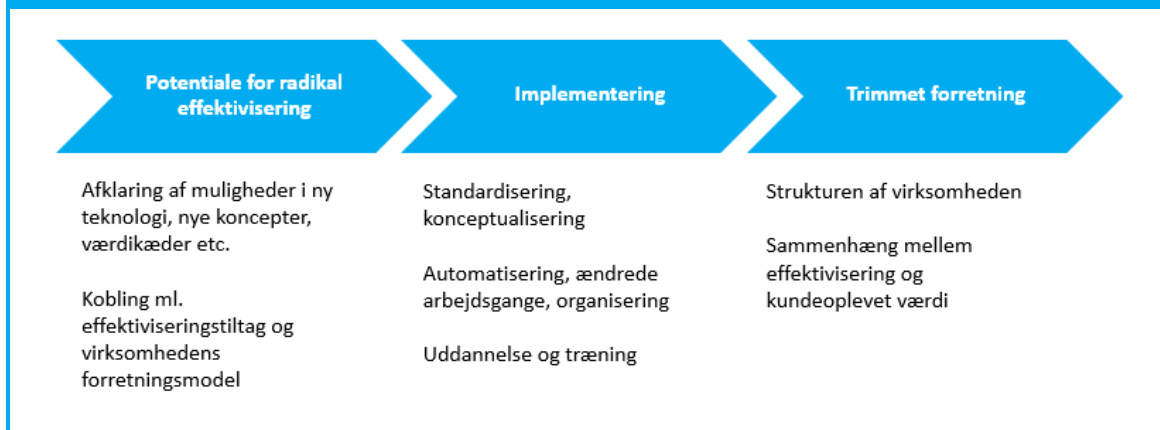
- Virksomheden har investeret betydeligt i en automatisering af produktionen i Holstebro, blandt andet i overtræksmaskiner til æskeproduktion, som sikrer, at enhedsomkostningerne på de mindre serier kan holdes nede og fleksibiliteten for kunderne fastholdes og udbygges.
- I 2004 etablerede Westpack egen indkøbs- og kvalitetssikringsafdeling i Kina, som sikrer at virksomheden kan servicere de store brands i Europa med de krav der stilles: Stor volumen, hastighed, kvalitet, pris, design. Alt dette skal gå hånd i hånd med CSR.
- I 2010 etablerede Westpack en webshop-løsning, som i dag tegner sig for 52 procent af omsætningen. Implementering af webshoppen betød en gennemgribende effektivisering af de arbejdsgange, der knytter sig til håndtering af ordre i webshoppen.
- Westpack tilbyder kunderne rådgivning i form af cost-saving møder, hvor Westpack sammen med kunderne gennemgår emballagedesign, materialevalg, seriestørrelser mv. for at sikre kunderne den bedste pris.

Westpack har løbende fokus på effektiviseringsløsninger, der både reducerer omkostninger og tilfører kunderne værdi.

### 6.5.1 Barrierer for effektivisering og optimering

Mange interviewvirksomheder oplever betydelige udfordringer i arbejdet med udvikling og implementering af større optimerings- og effektiviseringstiltag. Interviewene peger på, at der er særligt tre hovedområder, hvor de støder på barrierer, jf. figur 6.5.

**Figur 6.5. Typiske barrierer knyttet til optimering og effektivisering**



Kilde: IRIS Group

**Potentiale for radikale effektiviseringstiltag:** Mange virksomheder oplever, at de mangler viden og inspiration om mulighederne for radikale effektiviseringstiltag. En del giver også udtryk for, at det er vanskeligt at vurdere effektiviseringspotentialer, fx i forhold til indførelse af ny produktionsteknologi, nye koncepter og det at indgå i nye værdikædesamarbejder. Mange er usikre på, om besparelserne står mål med de ofte betydelige investeringer og mangler viden og metoder til at foretage denne vurdering.

**Implementering:** Mange virksomheder oplever udfordringer med implementeringen af nye effektive teknologier og arbejdsgange. Det kan fx være fremstillingsvirksomheder med fleksibel produktion i små serier, der oplever, at det er vanskeligt ved at integrere robotteknologi og fuldautomatiske maskiner i en produktion med mange forskellige emner og mange skift. Det kan også være servicevirksomheder, som har udfordringer i forhold til at sikre den rette uddannelse og træning af medarbejdere og få omlagt vante arbejdsgange, så de matcher nye forretningskoncepter.

**Trimmet forretning:** De dygtigste virksomheder formår ofte at udnytte nye effektiviseringstiltag, så de både styrker effektiviteten og bidrager til at sikre kunderne en øget værdi. For mange er det en stor mental udfordring at forlade en tilgang med fokus på små, trinvis effektiviseringstiltag til i stedet at arbejde med opsplnitning af værdikæder og udforske, hvordan nye produktionsteknologier og koncepter kan sikre forretningsudvikling og nye tilbud til kunderne.

Det er meget forskelligt, hvordan vækstvirksomhederne arbejder med den mere radikale optimering og effektivisering. Udover fælles træk som stor kreativitet og et vedholdende engagement, er der tre forhold, som kendetegner de virksomheder, der har formået at skabe en effektiv, trimmet forretning og fastholde høj kundeoplevelse værdi;

- **Aktiv søgen efter inspiration og ny viden:** De succesfulde virksomheder søger aktivt efter ny viden og inspiration fra en meget bred vifte af kilder. Både konkurrenter, samarbejdspartnere, frontløbervirksomheder i andre brancher er på listen over kilder, hvor der hentes inspiration.
- **En stor lydhørhed i forhold til ideer fra medarbejderne:** Ofte er medarbejderne en vigtig kilde til inspiration, når det gælder nye ideer og tilgange til effektivisering og optimering. Det kendetegner mange af de succesfulde virksomheder, at der i ledelsen er en stor åbenhed over for forslag og ideer fra medarbejdersiden. Beslutninger om større effektiviserings- og optimeringstiltag tages ofte i et tæt samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

**Kontinuerligt fokus og sekventiel problemløsning:** Ofte er det en langstrakt proces at trimme en virksomhed. Det kræver et vedholdende fokus og betydelige ressourcer at udvikle effektive processer intern i virksomheden, som kan levere de ydelser og produkter markedet efterspørger. De mest effektive virksomheder har ofte været gode til at dele udviklingsarbejdet op i mindre delopgaver og har formået at fastholde et vedholdende medarbejder- og ledelsesfokus på opgaven.

# Kapitel 7

## Vækstlagets brug og udbytte af erhvervs- og innovationsfremme

### 7.1 BRUGEN AF REGIONAL OG NATIONAL ERHVERVSFREMME

Formålet med dette kapitel er at belyse vækstlagets brug af regional og national erhvervs- og innovationsfremme. Kapitlet ser nærmere på hvor stor en del af virksomhederne i vækstlaget, der har benyttet erhvervs- og innovationsfremme, og i hvilket omfang, at brugen af erhvervs- og innovationsfremme har bidraget til at realisere vækst og nedbringe centrale vækstbarrierer.

Afsnit 7.1 giver et overblik over vækstlagets oplevede vækstbarrierer og dets brug af erhvervsfremmesystemet. Det er baseret på den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. Afsnit 7.2 går i dybden med vækstlagets brug og oplevelse af erhvervsfremmesystemet i arbejdet med at realisere deres vækstambitioner. Dette afsnit er primært baseret på interviewundersøgelsen.

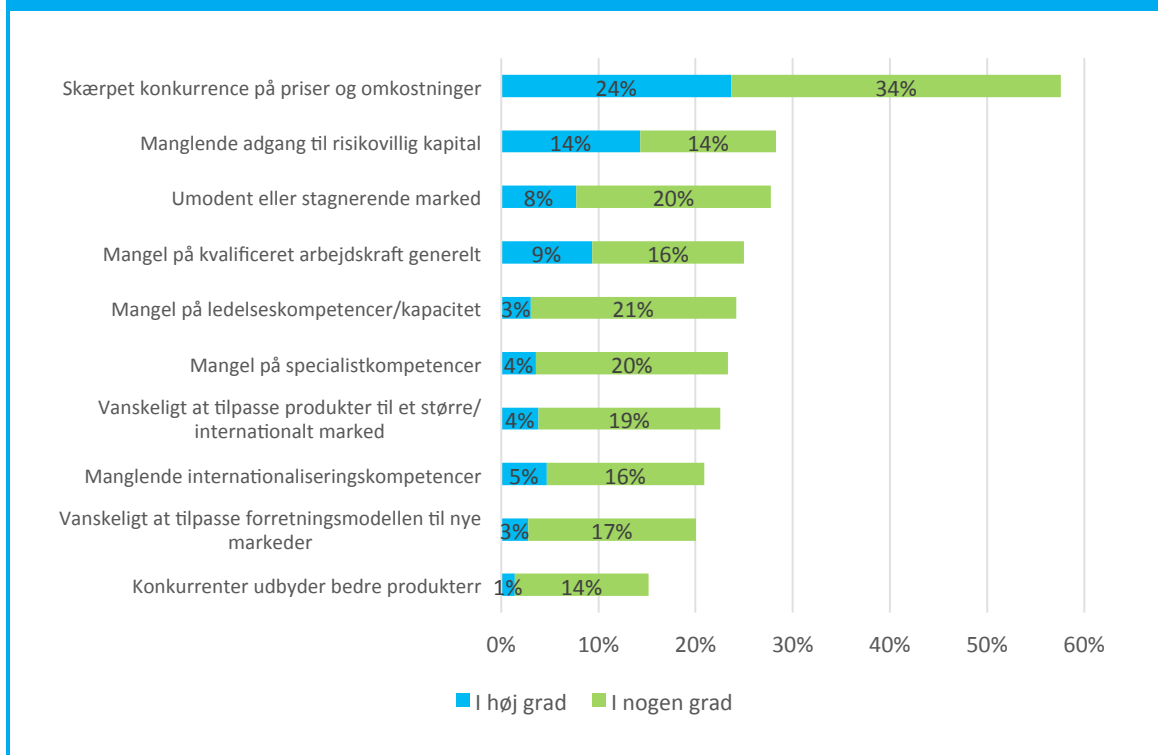
Det skal understreges, at analysen vedrører vækstlagets hidtidige brug og udbytte af erhvervsfremmesystemet i de seneste 3-5 år. Resultaterne afspejler således kun i begrænset omfang, at der de seneste 1-2 år er gjort en betydelig indsats for at skabe et stærkere og mere sammenhængende regionalt erhvervsfremmesystem, blandt andet gennem arbejdet med "Det midtjyske Vækstunivers", jf. kapitel 8.

Da der i besvarelserne af *spørgeskemaundersøgelsen* kun er ganske små forskelle mellem midt- og nordjyske virksomheder, viser vi i kapitlet de samlede besvarelser for midt- og nordjyske virksomheder under ét.

#### 7.1.1 Barrierer og vækstudfordringer

Vi har i spørgeskemaundersøgelse bedt virksomheder i vækstlaget om at angive i hvilken grad, at forskellige forhold har bremset eller hæmmet deres vækst inden for de seneste 3-5 år, jf. figur 7.1.

**Figur 7.1. Forhold der har udgjort en barriere for at realisere vækst de seneste 3-5 år blandt virksomheder i vækstlaget**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt det midt- og nordjyske vækstlag.

Det fremgår, at den største oplevede barriere er skærpet konkurrence på pris og omkostninger. Næsten 60 procent af virksomhederne i vækstlaget oplever, at pris og omkostninger i høj eller nogen grad har udgjort en barriere for at realisere vækst.

Dette resultat er ikke overraskende i lyset af, at netop omkostninger for mange er det mest synlige og konkrete konkurrenceparameter. Samtidig betyder det relativt høje danske løn- og omkostningsniveau naturligvis, at mange af de eksporterende virksomheder oplever udfordringer med at konkurrere på priser og omkostninger.

Der er ikke væsentlige forskelle mellem vækstbarriererne på de efterfølgende pladser. Mellem 20 og 30 procent af virksomhederne i vækstlaget har de seneste 3-5 år oplevet, at henholdsvis mangel på risikovillig kapital, udfordringer med skalering, adgang til kvalificeret arbejdskraft, internationaliseringskompetencer og mangel på ledelsesressourcer har udgjort en barriere for vækst.

Ikke alle forhold er dog lige centrale for forskellige dele af vækstlaget. Fx viser de bagvedliggende tal, at det især er vækstboblerne, der oplever udfordringer vedrørende adgang til risikovillig kapital, mens det særligt er højvækstvirksomhederne, der oplever mangel på kvalificeret arbejdskraft som en vækstudfordring.

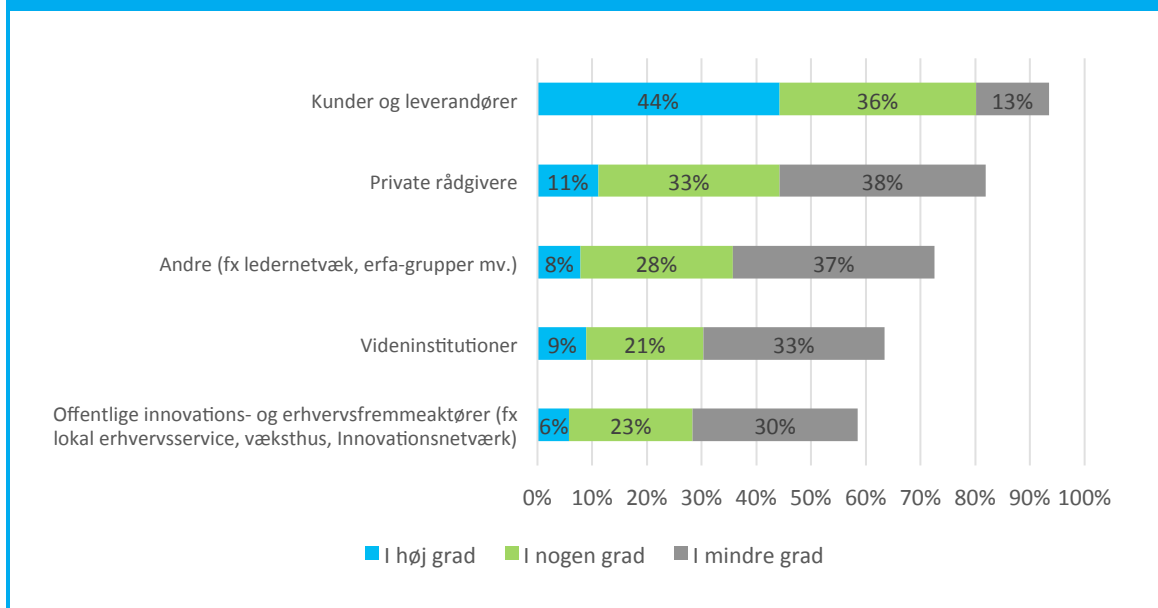
Kigges der på tværs af barriererne angiver 73 procent af virksomhederne, at en eller flere af barriererne i figur 7.1 – ud over konkurrence på priser og omkostninger – i høj eller nogen grad



har hæmmet væksten i virksomheden. 37 procent angiver, at mindst en barriere *i høj grad* har hæmmet deres vækst (ud over barrieren vedr. priser og omkostninger).

Vi har også spurgt virksomhederne i vækstlaget om hvilke samarbejdspartnere, de typisk trækker på i forhold til at udvikle virksomheden. Det gælder fx i forhold til at få inspiration og sparring, der kan bidrage til at overkomme centrale vækstudfordringer. Se figur 7.2.

**Figur 7.2. Centrale samarbejdspartnere ift. til at udvikle virksomheden de seneste 3 år**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt det midt- og nordjyske vækstlag.

Note: Det stillede spørgsmål var: "Samarbejder virksomheden med nedenstående aktører som led i at udvikle virksomheden?"

Figuren viser, at vækstlaget samarbejder med en bred vifte af aktører om udvikling af virksomheden. For alle typer af aktører gælder, at mere end 50 procent af virksomhederne har erfaring med samarbejde.

Mere end 90 procent af virksomhederne trækker på *kunder og leverandører* som sparringspartnere i forhold til at udvikle virksomheden – heraf 80 procent i høj eller nogen grad.

Omtrent 80 procent af virksomhederne angiver, at de køber *private rådgivningsydelser* som en del af grundlaget for at udvikle virksomheden. Det er et relativt højt tal og afspejler blandt andet, at der i den midtjyske erhvervsfremmeindsats netop er fokus på at stimulere brugen af privat rådgivning.

En nylig evaluering af de midtjyske programmer for virksomheder med vækstpotentiale<sup>19</sup> viste, at programmerne har stimuleret flere virksomheder til at benytte private rådgivere. Ikke blot som led i programdeltagelsen. Programmerne har også stimuleret brugen af rådgivere på almindelige markedsvilkår efter programdeltagelsen.

<sup>19</sup> IRIS Group (2012); "Evaluering af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling". Udarbejdet for Region Midtjylland.

En betydelig del af virksomhederne i vækstlaget (ca. 60 procent) oplyser endvidere, at de trækker på videninstitutioner (fx GTS-institutter, universiteter og andre uddannelsesinstitutioner). Her er det dog kun 30 procent, der gør det i høj eller nogen grad.

En tilsvarende andel angiver, at de trækker på andre aktører i form af ledernetværk, erfa-grupper mv.

Endelig oplyser ca. 60 procent af virksomhederne i vækstlaget, at de også samarbejder med offentlige innovations- og erhvervsfremmeaktører om at udvikle virksomheden<sup>20</sup>. Heraf er det ca. halvdelen, der svarer, at de gør det i høj eller nogen grad, mens den anden halvdel kun gør det i begrænset omfang. Det er dog bemærkelsesværdigt, at kun seks procent angiver, at de i høj grad trækker på erhvervsfremmesystemet som led i at udvikle virksomheden, jf. figur 7.2.

Samlet set fremstår kunder og leverandører som den klart vigtigste ressource, når det handler om at udvikle virksomhederne.

### 7.1.2 Vækstlagets brug af regional og national erhvervsfremme

Region Midtjylland samarbejdede i 2014 med de øvrige danske regioner, Erhvervsstyrelsen samt Uddannelses- og Forskningsministeriet om at opbygge en database med CVR-oplysninger på alle virksomheder, som i perioden 2007-2013 har gjort brug af nationale eller regionale innovation- og erhvervsfremmetilbud.

Vi har med udgangspunkt i denne database undersøgt hvor stor en del af de midtjyske vækstvirksomheder, som i perioden 2007-2013 benyttede nationale og regionale innovations- og erhvervsfremmetilbud, jf. tabel 7.1. Det skal bemærkes, at lokale erhvervsfremmetilbud ikke er omfattet af tabellen, hvorfor brugerandelene er lidt lavere end i ovenstående figur 7.2. Herudover indgår vækstboblere ikke i tabellen (i modsætning til figur 7.2).

**Tabel 7.1. Andel af de midtjyske vækstvirksomheder, som har benyttet regionale og nationale erhvervsfremmetilbud (2007-2013)**

|                               | Høj vækst     |                               | Moderat vækst |                                   |
|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------------|
|                               | Antal brugere | Procent af alle med høj vækst | Antal brugere | Procent af alle med moderat vækst |
| Regionale tilbud              | 106           | 16%                           | 102           | 15%                               |
| Regionale og nationale tilbud | 81            | 12%                           | 90            | 13%                               |
| Kun nationale tilbud          | 84            | 13%                           | 96            | 14%                               |
| <b>Total</b>                  | <b>271</b>    | <b>42%</b>                    | <b>288</b>    | <b>42%</b>                        |

Kilde: IRIS Group og Damvad.

<sup>20</sup> Bemærk at dette både kan vedrøre lokal erhvervsservice, regionale aktører samt nationale aktører.

I alt 271 højvækstvirksomheder og 288 virksomheder i gruppen med moderat vækst benyttede sig af innovations- og erhvervsfremmetilbud i perioden 2007-2013. Det svarer til, at 42 procent har benyttet erhvervsfremmetilbud i begge grupper.

Vi har i tabellen samtidig inddelt brugerne efter, om de har benyttet regionale tilbud, nationale tilbud eller en kombination heraf.

Som det fremgår, er de tre grupper stort set af samme størrelse. 15-16 procent af virksomheder har alene benyttet regionale tilbud, 12-13 procent har benyttet en kombination af regionale og nationale tilbud, og endelig er der en gruppe på 13-14 procent, som alene har benyttet nationale tilbud.

Figuren viser også, at det samlet er knapt 30 procent af de midtjyske vækstvirksomheder, der har benyttet regionale tilbud (igen skal det understreges, at lokale erhvervsfremmeservices ikke indgår i opgørelsen).

Tabel 7.2 viser en oversigt over de mest benyttede regionale tilbud og programmer. Tabellen viser både hvor mange vækstvirksomheder, der har benyttet tilbuddene, og hvor stor en andel af alle de identificerede vækstvirksomheder (jf. kapitel 3), der har benyttet de forskellige tilbud<sup>21</sup>.

Der skelnes mellem vækstkortlægning og deltagelse i konkrete programmer.

**Tabel 7.2. Vækstvirksomheders brug af udvalgte regionale erhvervsfremmetilbud (2007-2013)**

| Udvalgte regionale ordninger                   | Antal brugere med høj og moderat vækst | Andel brugere blandt alle vækstvirksomheder |
|--|--|---|
| Vækstkortlægning ved Væksthus Midtjylland      | 389                                    | 29 %  |
| VÆKSTmidt Accelerator                          | 109                                    | 8 %   |
| Internationalisering af midtjyske virksomheder | 70                                     | 5 %   |
| STARTmidt – Accelerator                        | 23                                     | 2 %   |
| Genvej til Ny Viden                            | 11                                     | 1 %   |

Kilde: IRIS Group og Damvad.

Note: En virksomhed kan have benyttet en ordning mere end en gang i perioden 2007-2013.

Det fremgår, at det hyppigst benyttede regionale tilbud er væstkortlægning ved Væksthus Midtjylland. Til sammen er der gennemført knapt 400 sparringsforløb med vækstvirksomheder i perioden fra 2007-2013. Det svarer til, at 29 procent af alle de identificerede vækstvirksomheder har benyttet sig af væstkortlægning.

<sup>21</sup> Af metodiske årsager er det ikke muligt at opgøre vækstboblernes brug af regionale tilbud.

Programmet *VÆKSTmidt Accelerator* er målrettet virksomheds- og forretningsudvikling i etablerede virksomheder med vækstpotentiale. Det er samtidig det program, som flest vækstvirksomheder gør brug af – i alt 8 % af vækstvirksomhederne har benyttet programmet.

Det skal understreges, at antallet af brugere af tilbuddene er betydeligt højere end angivet i tabellen. Fx har i alt 2.800 virksomheder gjort brug af vækstkortlægning i perioden 2007-2013.

Målgruppen for Væksthus Midtjylland er virksomheder med vækstpotentiale. Men det er langt fra alle vejledte virksomheder, der er vækstvirksomheder, og som dermed har realiseret deres potentiale. Derfor er det ikke overraskende, at en del vejledte og støttede virksomheder ikke er vækstvirksomheder (endnu).

Der vil formentlig også være et stort antal vækstboblere i brugergruppen, idet vækstboblere som vist i kapitel 3 er en større gruppe end vækstvirksomheder. Vækstboblere er ikke omfattet af opgørelsen i tabellen.

Generelt er Væksthus Midtjylland et af de væksthuse, der har bedst kontakt til vækstlaget. Erhvervsstyrelsens opgørelse over væksthuses resultater i 2014 viser, at 15,5 procent af kunderne i Væksthus Midtjylland var vækstvirksomheder, mens gennemsnittet for alle væksthuse var 12,0 procent<sup>22</sup>.

Herudover viser den seneste Væksthusstatistik, at Væksthus Midtjylland samlet er det væksthuse, hvor brugerne oplever den største stigning i omsætning, eksport og beskæftigelse. Fx viser statistikken, at der i vejledte virksomheder i de fem væksthuse i 2012 i alt var skabt 1.841 nye jobs (årsværk) i 2014. Heraf var 799 (eller 43 %) jobs skabt i virksomheder vejledt i Væksthus Midtjylland<sup>23</sup>.

## 7.2 VÆKSTLAGETS UDBYTTET AF REGIONAL OG NATIONAL ERHVERVSFREMME

Dette afsnit har fokus på vækstlagets *oplevede udbytte* af erhvervsfremme. Afsnittet beskriver i hvilken udstrækning, at brugen af regionale og nationale initiativer bidrager til – eller forventes at bidrage til – virksomhedens vækst.

Med udgangspunkt i de kvalitative interviews ser afsnittet også nærmere på, hvad der kendetegner 1) de særligt gode forløb, hvor virksomhederne oplever stor effekt af brugen af erhvervsfremme og 2) de mindre gode forløb, som kun har begrænset eller ingen effekt på virksomhedernes vækst og udvikling.

Endelig diskuteres en række af de årsager, der har betydning for, at en del af vækstlaget ikke orienterer sig mod erhvervsfremmesystemet.

---

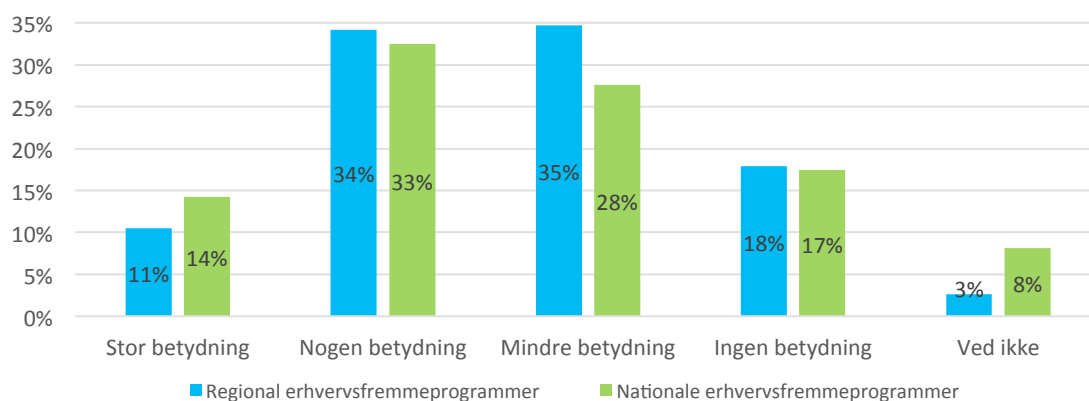
<sup>22</sup> Det skal bemærkes, at Erhvervsstyrelsens opgørelse både medtager vækstvirksomheder inden for lokalt og internationalt orienterede erhverv. Det betyder, at andelen ikke er direkte sammenlignelige med tallene i tabel 7.2. Hertil kommer, at der anvendes en lidt anden vækstdefinition.

<sup>23</sup> Erhvervsstyrelsen (2015); "*National aftale for Væksthuse i 2014 – Opgørelse af resultatmål*".

## 7.2.1 Erhvervs- og innovationsfremmes betydning for virksomhedens vækst

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen bedt de virksomheder, der har benyttet regionale og nationale erhvervsfremmetilbud, om at vurdere den betydning, som brugen har for virksomhedens vækst, jf. figur 7.3.

**Figur 7.3. Brugen af regional og national erhvervsfremmes betydning for vækst (både Midt- og Nordjylland)**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt det midt- og nordjyske vækstlag.

Note: Tallene dækker både realiserede og forventede effekter. Der er meget begrænsede forskelle i tallene for henholdsvis Nordjylland og Midtjylland.

Figuren viser, at brugerne deler sig i to nogenlunde lige store grupper. Den ene halvdel oplever, at erhvervsfremme har betydning for væksten. Den anden halvdel oplever, at betydningen er mindre eller ikke-eksisterende. Der er endvidere meget lille forskel på regional og national erhvervsfremme.

Det er dog samtidig en forholdsvis beskedne andel (mellem 11 og 14 procent) af brugerne, der angiver, at erhvervsfremmedeltagelsen har stor betydning for deres vækst.

Resultaterne i figur 7.3 skal også tolkes i lyset af, at der er en væsentlig andel af vækstlaget på ca. 40 procent, der angiver, at de ikke benytter erhvervsfremme som led i at udvikle virksomheden (jf. figur 7.1 tidligere).

Samlet er det således godt en fjerdedel af samtlige vækstvirksomheder (incl. ikke-brugere), der vurderer, at erhvervsfremme har nogen eller stor betydning for virksomhedens vækst og udvikling.

Det svarer fint til det billede, vi har fra de kvalitative interview.

Det kan være vanskeligt at opstille præcise mål for hvor stor en andel af brugerne, der skal opleve at få et betydeligt udbytte af erhvervsfremme. Men det bør være en prioriteret målsætning for operatører i det midtjyske erhvervs- og innovationsfremmesystem at udvikle tilgange og programtilbud, der i høj grad matcher vækstvirksomhedernes vækstbarrierer.

Ambitionen bør således være at øge andelen af brugere, der i høj grad oplever at have gavn af systemet, og at gruppen med et begrænset eller manglende udbytte reduceres.

Som nævnt tager opgørelserne kun i begrænset omfang højde for de tiltag, der er i de seneste år er gjort for at styrke de midtjyske tilbud til vækstlaget (se kapitel 8). Det kan således ikke udelukkes, at de nuværende brugere oplever større udbytte end det billede, der er vist i figur 7.3.

## 7.2.2 De gode forløb med stort udbytte

De følgende afsnit baserer sig på de mange interview med virksomheder fra vækstlaget og deres erfaringer med brugen af erhvervs- og innovationsfremme.

Først ser vi nærmere på de gode forløb, hvor virksomhederne oplever et betydeligt udbytte (svarende til virksomheder, der oplever et stort eller nogen udbytte af erhvervsfremme).

Efterfølgende ser vi i afsnit 7.2.3. nærmere på, hvad der kendetegner forløb, hvor virksomhederne oplever at få et mere begrænset udbytte af tilbud og programmer. Endelig går afsnit 7.2.4 i dybden med den del af vækstlaget, som ikke bruger erhvervsfremmesystemet.

Når der ses på tværs af de gode og udbytterige forløb, er der særligt tre overskrifter, der træder frem:

- 1) Overvægt af opstartsvirksomheder:** Der er en større andel unge end etablerede virksomheder, der oplever succes. Det afspejler formentlig, at iværksættere generelt set har mindre komplekse vækststudfordringer, som er lettere at håndtere gennem afgrænsede forløb.
- 2) Den kompetente og udfordrende konsulent:** Der er også eksempler på etablerede virksomheder med komplekse vækststudfordringer, som har oplevet et godt udbytte. Virksomheder i denne gruppe giver udtryk for, at de har mødt en kompetent konsulent, der formår at sætte sig ind i virksomhedens forretning og forstår dens udfordringer. I nogle tilfælde har virksomhederne haft en længerevarende relation til en konsulent i erhvervsfremmesystemet (fx i det lokale erhvervskontor eller væksthuset), som kender virksomheden, og som virksomhedens ledelse har tillid til.
- 3) Kvalitetsbevidst efterspørgsel:** En del af de gode forløb omfatter endvidere virksomheder, der er afklarede om egne vækststudfordringer, og som også har et godt kendskab til erhvervsfremmesystemet. Det er virksomheder, som i vidt udstrækning selv er i stand til at navigere mellem forskellige tilbud og sammensætte brugen af erhvervsfremme på en måde, som understøtter dens langsigtede vækstforløb.

Et godt eksempel på en virksomhed, der er kommet hurtigere gennem opstartsfasen ved at trække på relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet, er LIND DNA, som blev introduceret i kapitel 5. I tilfældet med LIND DNA har Væksthus Midtjylland i høj grad bidraget til at understøtte en spirende international vækstproces vha. sine programmidler. Se boks 7.1.

## Boks 7.1. Vejen til det tyske marked for LIND DNA

*Fakta om LIND DNA ApS: Design- og livstilsvirksomhed fra Aarhus, 15 ansatte, høj vækst*

Direktøren i LIND DNA brugte i starten af 2013 betydelige kræfter på opsøgende salg til detailvirksomheder, og i løbet af 2013 kom der hul på salget af produkter i Danmark. På trods af deltagelse på internationale messer og førstepladser i designkonkurrencer var det dog stadig svært for LIND DNA at etablere sig på udenlandske markeder.

Virksomheden havde fra start været i kontakt med Væksthus Midtjylland og fået sparring til den tidlige forretningsetablering og drift. De tog derfor igen kontakt til deres væksthuskonsulent med henblik på at indlede et eksportsparringsforløb.

Det resulterede i deltagelse i programmet VÆKSTmidt Accelerator, hvor LIND DNA af to omgange fik midler til deres eksportstrategi i Tyskland. Valget af Tyskland som deres første satsningsområde skete i dialog med væksthuskonsulenten, der havde stor erfaring med eksport. Dertil var det nyttigt, at LIND DNA selv havde kontakt til en tysk eksportkonsulent. Direktøren udtrykker, at det var af stor betydning, at de selv kunne vælge den rådgiver, de gerne ville bruge til deres eksportafklaring.

Den tyske eksportkonsulent, som var med til at udarbejde og gennemføre en målrettet indsats til de tyske forhandlere, blev medfinansieret af midlerne fra VÆKSTmidt Accelerator. I dag er Tyskland virksomhedens største marked, og der eksporteres også i mindre grad til resten af verden.

LIND DNA har i dag en fast tilknyttet væksthuskonsulent, som mødes med virksomheden og sparrer om dens udvikling og eventuelle nye behov et par gange om året.

Et eksempel på en virksomhed med en *erfaren ejerkreds*, som har haft stor gavn af både regionale og nationale erhvervsfremmetilbud, er virksomheden Bioscopex. Virksomheden har benyttet en vifte af programmer, og et tæt samspil med en kompetent vækstkonsulent har betydet, at virksomheden har kunnet gå med syvmileskridt gennem opstartsfasen, jf. boks 7.2.

## Boks 7.2. Erhvervsfremme superbruger Bioscopex Aps

*Fakta om Bioscopex Aps: Medtech-virksomhed fra Struer, 2 ansatte, Vækstbobler*

Bioscopex Aps blev etableret i 2012. Virksomheden er baseret på et produkt, som en af stifterne havde arbejdet på siden 2010. Produktet er en multipel biopsienhed til brug i forbindelse med endoskopi (kikkert) undersøgelser, som differentierer sig fra konkurrenternes ved at kunne tage 12 prøver pr. gang.

Allerede i 2011 blev virksomhedens stifter og direktør opfordret af det lokale erhvervskontor til at søge en "Startpakke" gennem Væksthus Midtjylland. Efter den formelle stiftelse af virksomheden tog stifteren kontakt til Væksthus Midtjylland, og et længere forløb med brug af erhvervsfremme begyndte;

- I 2012 deltog virksomheden i Connect Pre-Springboard for at få kommerciel sparring. Bioscopex mødte et godt panel med nogle kompetente folk – blandt andet en læge, som efterfølgende indtrådte som partner i virksomheden.
- Gennem Springboardet kom virksomheden i kontakt til MTiC, som de herefter har modtaget nyttig sparring fra.
- I 2012 blev virksomheden anbefalet af det lokale erhvervskontor til at tage kontakt til Innovation Midtvest med henblik på en investering i virksomheden. Innovation Midtvest blev meget begejstret for projektet og har samlet investeret 3,3 mio. kr. i virksomheden.
- I 2012 hyrede Bioscopex konsulentfirmaet Innovate til at skrive en ansøgning til Markedsmodningsfonden. I 2012 blev ansøgningen godkendt, og virksomheden fik seks mio. i støtte til et udviklingsprojekt.
- I 2014 fik virksomheden bevilget en Kapital Coach, der skal afsøge, om Innovationsmiljøet kan købes ud – evt. ved at få en ny privat investor ind.

Produktet gennemgår i øjeblikket prækliniske og humankliniske forsøg. Virksomheden arbejder efter en plan, der skal resultere i en markedsintroduktion ultimo 2015/ primo 2016.

Bioscopex er et godt eksempel på, hvordan et velfungerende samspil mellem de ledende kræfter i virksomheden og kompetente konsulenter i erhvervsfremmesystemet kan sikre, at relevante tilbud og ressourcer i erhvervsfremmesystemet bliver kombineret og bundet sammen i et accelererende vækstforløb.

Som nævnt er der også eksempler på succesfuld brug af erhvervsfremme, som er drevet af en kompetent virksomhedsledelse, som er afklaret om egne vækstudfordringer, og som har et godt kendskab til relevant erhvervsfremme. Boks 7.3 indeholder et eksempel fra virksomheden SGM A/S.



### Boks 7.3. Den erfarne opstartsvirksomhed SGM A/S

*Fakta om SGM A/S: Industriel producent fra Aarhus, 150 ansatte, høj vækst*

SGM A/S fra Aarhus blev etableret 2012 og producerer projektører til show- og oplevelsesindustri. SGM-projektøren er den kraftigste LED-lampe i verden. Den er vedligeholdelsesfri i 50.000 timer, vandtæt og bruger en tredjedel strøm i forhold til konkurrerende produkter. Den sælges kun gennem certificerede SGM-distributører, der lejer projektørerne ud til kunder såsom fx Eurovision, Operaen, Beyoncé og VM i håndbold.

Lige fra starten trak stifteren på det netværk af udviklingsfolk, han havde fra sin tid som stifter af og direktør for Martin Gruppen – den førende lysvirksomhed i branchen. Herudover trak han på sit verdensomspændende netværk inden for sceneproduktion og lysdesign.

Virksomheden var fra start kapitaltung, fordi udviklingen af projektørerne krævede kapital, men også pga. branchens struktur med lange leveringstider på komponenter og kreditter til kunder.

SGM har i opstartsfasen benyttet sig af flere nationale erhvervsfremmeordninger;

- En central udfordring for SGM er, at mange kunder har brug for finansiering af det udstyr, de gerne vil købe. Derfor tilbyder SGM, understøttet af Eksportkreditfonden, kunderne en langsigtet finansieringsløsning.
- Virksomheden har modtaget et såkaldt ansvarligt lån fra Vækstfonden på 15 mio. kr. over to rater fra 2013 til 2014.
- SGM har samarbejdet med investeringsselskabet Industri Udvikling, som ejer 30 procent af SGM Holding.

Samarbejdet med investorer og kreditpartnere muliggjorde, at opstartsfasen blev så kort som mulig. I 2014 havde SGM 180 mio. kr. i omsætning og 150 ansatte i Danmark.

Både LIND DNA, Bioscopex og SMG har aktivt opsøgt og benyttet flere erhvervsfremmetilbud. Et kendetegn for virksomhederne er, at de har haft en god fornemmelse af deres centrale vækstudfordringer, og at de aktivt har søgt relevant sparring og finansiering.

#### 7.2.3 Forløb med et mere begrænset udbytte

En del af vækstlagets virksomheder har omvendt kun oplevet begrænset udbytte af at bruge erhvervsfremme, som det også fremgår af figur 7.3 tidligere i kapitlet.

Årsagen hertil varierer, men de mest udbredte forklaringer er ifølge de interviewede virksomheder følgende;

- Manglende dybde i den indledende problem- og behovsafklaring.
- For korte forløb med fokus på enkeltelementer af et større problemkompleks.
- Begrænset indsigt i forretningsmodeller og vækstbarrierer inden for nye vækstindustrier blandt innovations og erhvervsfremmeaktører.

#### **Manglende dybde i den indledende problem- og behovsafklaring**

Nogle interviewvirksomheder giver udtryk for, at der kun er sket en sparsom problem- og behovsafklaring forud for brugen af konkrete programmer.

Herudover giver et mindre antal virksomheder udtryk for, at de er blevet kontaktet af forskellige aktører med forespørgsler om at deltage i specifikke tilbud og forløb.

Der er i denne gruppe en del virksomheder, der oplever, at erhvervsfremmesystemet er lidt for optagede af at indfri egne aktivitetsmål. Denne gruppe oplever i mindre omfang, at fokus er på at forstå virksomhedernes vækstudfordringer.

Endelig er der en virksomheder, som oplever, at de metoder og tilgange, der anvendes til at foretage den indledende problemafklaring, er "forældede" eller ikke matcher det udgangspunkt, som mere erfarne vækstvirksomheder har.

Boks 7.4 indeholder eksempler på citater fra virksomheder, der har oplevet manglende dybde i problem- og behovsafklaring.

#### **Boks 7.4. Citater**

*"Jeg har flere gange oplevet at blive ringet op af forskellige erhvervsfremmeoperatører, som spørger, om jeg kunne tænke mig at aftage en programpakke på fx 40.000 eller 80.000 kr. Jeg køber jo mange eksterne rådgivningsydelser, og ofte passer det fint at få et økonomisk tilskud. Men det er jo ikke noget, der rykker ved væksten i min virksomhed – selvom det selvfølgelig er rart nok, at jeg ikke selv skal have så mange penge op ad lommen".*

*"Vækstkonsulenterne skal være bedre til at "stikke fingeren i jorden" og bruge noget tid på at forstå, hvad det er for en virksomhed, de har med at gøre, og hvad den særligt har brug for - i stedet for bare at slå ud med armene og tilbyde hele paletten af programpakker".*

*"Omkring salgsdelen var det godt nok de gamle modeller, der blev fundet frem – SWOT og sådan noget, hvor vi tænkte, at det kendte vi godt – specielt når man har arbejdet med salg i ti år. Det var ikke lige det, der hjalp os frem".*

#### **Korte forløb med fokus på enkeltelementer af et større problemkompleks**

Der er også virksomheder, der oplever, at effekterne er sparsomme, fordi erhvervsfremmetilbuddene kun bidrager til at løse mindre "bump på vejen" som skitseret i kapitel 5.

Oplevelsen er, at vejledning og programmer er lidt standardiserede – og derfor bedst egner sig til at adressere specifikke udfordringer.

Eksempelvis oplever mange virksomheder udfordringer, når de går fra en udviklingsfase til den næste. Det samme gælder for virksomheder, der ønsker at bevæge sig ad et af de fire vækstspor. Udfordringerne kan fx handle om at udvikle den rette strategi, om rekruttering af de rigtige personer, at skaffe den nødvendige udviklings- og vækstkapital og at vinde fodfæste på nye udenlandske markeder.

Flere virksomheder giver udtryk for, at de finder det vanskeligt at bruge erhvervsfremmesystemet til at løse det samlede problemkompleks. Typisk ender de med at bruge relativt afgrænsede ordninger og tilbud, som kun adresserer en enkelt deludfordring. Dermed bliver det samlede bidrag til væksten begrænset.

Virksomheder efterspørger – i hvert fald set i bakspejlet – bredere forløb, der hjælper dem gennem en vækstproces<sup>24</sup>.

### **Boks 7.5. Udvalgte citater vedrørende behovet for mere virksomhedstilpassede, sammenhængende forløb.**

*”Generelt savner jeg noget seriøs sparring. Hvis man tager til USA, så har investorer og rådgivere et helt andet niveau. Jeg savner, at vi i Danmark har mere fokus på tilbud og forløb, der virkelig sigter mod at få os op på den store klinge – nogle rådgivere som tør at sige: Hvis I virkelig vil noget, så skal I kigge ud over landets grænser, eller så skal I få lavet en skarpere forretningsstrategi osv. Det er lidt sølle, det vi kan mønstre i Danmark, når det kommer til de virkelig skarpe rådgivere, investorer, mv., som kan gå til stålet og udfordre virksomhederne.”*

*”Der er behov for at tænke radikalt nyt, hvis man vil udvikle ydelser, der matcher vækstvirksomhedernes behov. Det er nødvendigt at tænke i helt andre modeller, hvor sparringen varetages af erfarne erhvervsfolk, der belønnes efter, om deres sparring giver resultater i form af øget vækst og beskæftigelse.”*

*”Penge er selvfølgelig vigtigt, men penge er jo bare penge. Det, vi har brug for, er en sparringspartner, der kan vise os, hvordan man gør tingene rigtigt – og hjælpe med at lægge den overordnede ekspansionsstrategi. Man kan jo se, hvordan Janus Friis og Martin Thorborg ikke kan lade være at engagere sig i andre virksomheder efter deres egen succes. Det ville være smart, hvis vi i Danmark forstod at samle en pulje af mennesker med forstand på at vækste en virksomhed - og gerne erfaring med ekspansiv vækst i udlandet, fx fra Pandora eller lign. Vi ville have stor gavn af, at en sådan profil tog os i hånden og viste os vejen.”*

### **Begrænset indsigt i forretningsmodeller og vækststrategier blandt nye vækstindustrier**

En del virksomheder i vækstlaget findes inden for nyere erhverv – fx nye typer af serviceerhverv, softwareudvikling, digitale bureauer, kreative erhverv.

En væsentlig del af disse virksomheder giver udtryk for, at aktørerne i erhvervs- og innovationsfremmesystemet i dag har begrænset indsigt i deres forretningsmodeller, markeder og vækststrategier.

Samtidig giver en del af servicevirksomheder udtryk for, at sparring og tilbud i lidt for høj grad er designet til at hjælpe industrivirksomheder. Det gælder især inden for innovationsfremme og internationalisering. Men der er også virksomheder, der udtrykker sig kritisk om systemets evne til at forstå og sparre med vidensservicevirksomheder.

Ifølge servicevirksomhederne kommer fokus på produktorienterede virksomheder til udtryk gennem kommunikationen. Ofte er både sprogbrug, billeder, virksomhedscases mv. – ifølge disse virksomheder – centreret om traditionelle erhverv med fokus på fx produktinnovation, forsyningskæder, optimering af produktion, vareeksport osv.

---

<sup>24</sup> Det er også denne tilgang, som ligger bag ”Det midtjyske Vækstunivers”, som vi vender tilbage til i kapitel 8.

## Boks 7.6. Udvalgte citater vedrørende manglende kompetencer og tilbud målrettet virksomheder inden for nyere industrier og serviceerhverv.

*Vi fik eksempelvis en brochure fra Væksthuset, hvor der på forsiden var en mand, der svejser to rør sammen. Vi har altså med virksomheder at gøre, som har freemium-forretningsmodeller, hvor de giver deres produkter væk gratis og tjener de penge på salg af udvidelser, opgraderinger, reklamer og alle mulige andre ting. Vi har nogle forretningsmodeller, der er helt omvendt af alle mulige andre. Der ryger kæden lynhurtigt af, når der kommer en væksthuskonsulent ud og fortæller, at vi skal have styr på logistik og forsyningskæde. Vi udvikler og bygger alt selv og distribuerer digitalt - der er ikke nogen forsyningskæde”.*

*”Der er altså virkelig stor forskel på at skulle rådgive om produktion og salg af produkter i stål og så skulle hjælpe virksomheder som os, hvor vi taler om immaterielle rettigheder, software og genanvendelig kode – det kræver altså, at man i systemet har en god forståelse for den type forretningsmodeller, vi baserer os på, og har en grundlæggende forståelse for vores marked”.*

*”Vi har forsøgt os med forskellige nationale internationaliseringstilbud. Vi har blandt andet haft et godt forløb med Danidas Business-to-business program, hvor vi fik undersøgt og afklaret, om der var muligheder for os i Kenya. Det var et rigtig fint forløb. Men vi har også forsøgt os med andre nationale tilbud, som vi opgav, fordi de folk, der skulle bistå os, ikke forstod vores forretning. De havde indsigt i industri og fremstilling, men vidensservice og udfordringerne omkring internationalisering af et digitalt bureau – det havde de tydeligvis ikke erfaring med”.*

### 7.2.4 Vækstvirksomheder der ikke benytter erhvervs- og innovationsfremmesystemet

En væsentlig del af vækstlaget har ikke erfaring med at benytte erhvervsfremme. Vi har mødt en hel del af disse ikke-brugere i forbindelse med interviewundersøgelsen og blandt andet spurgt til hvilke overvejelser, der ligger bag virksomhedernes manglende brug. I interviewundersøgelsen udgør denne gruppe ca. en tredjedel.

Overordnet deler ikke-brugerne sig i to grupper. Den første gruppe er virksomheder, der har taget aktiv stilling til erhvervs- og innovationsfremmesystemets tilbud og har besluttet, at de ikke ønsker at gøre brug af det. I denne gruppe findes blandt andet virksomheder, som af mere ideologiske grunde ikke ønsker at benytte erhvervsfremme. Men gruppen dækker også over en del virksomheder, som vurderer, at der ikke er kompetence i systemet til at hjælpe dem.

Enkelte af disse er virksomheder, som for år tilbage har haft en dårlig oplevelse med brugen af erhvervsfremme og siden har besluttet, at de ikke vil bruge ressourcer på det.

Den anden og klart større gruppe er virksomheder, som slet ikke er orienteret mod erhvervsfremmesystemet. Det er fx etablerede virksomheder, der har en fejlagtig opfattelse af, at erhvervsfremmetilbud kun er for unge iværksættere. Der er også virksomheder, der generelt ikke prioriterer tid til at afsøge de muligheder og tilbud, der findes i erhvervsfremmesystemet.

Det interessante er, at mange af de virksomheder, som i dag ikke er orienteret mod erhvervsfremmesystemet, giver udtryk for at stå med udfordringer og vækstbarrierer, som med fordel kunne løses ved at anvende en række eksisterende tilbud og ydelser.

En nyere analyse viser på nationalt niveau, at hele 69 procent af ikke-brugerne angiver ”manglende kendskab” som en barriere for at bruge erhvervsfremmesystemet. Kun 9 procent angiver, at de ikke har et behov<sup>25</sup>.

### 7.2.5 Opsamling

Dette kapitel har belyst de midtjyske vækstvirksomheders brug af regional og national erhvervsfremme, og hvordan erhvervsfremme bidrager til at nedbringe vækstbarrierer og realisere vækst.

Kapitlet viser, at de fleste virksomheder oplever barrierer, der bremser eller hæmmer væksten. 58 procent af vækstvirksomhederne har oplevelsen af, at høje priser og lønninger har betydning for virksomhedernes vækstmuligheder. Det er ikke overraskende, men andre faktorer spiller også ind. Mellem 20 procent og 30 procent af vækstvirksomhederne peger på, at hver af følgende faktorer har hæmmet væksten i virksomhederne;

- Mangel på kapital.
- Et ugunstigt eller umodent marked.
- Mangel på kvalificeret arbejdskraft.
- Manglende interne kompetencer.

Specielt nystartede og teknologitunge virksomheder oplever kapitaludfordringer. De mere etablerede fremhæver ofte mangel på kvalificeret arbejdskraft som en vækstbarriere.

Kapitlet viser endvidere, at de mest centrale samarbejdspartnere er kunder og leverandører. Derudover trækker en del vækstvirksomheder på private rådgivere, netværk, videninstitutioner – samt erhvervsfremmesystemet.

Ca. seks ud af ti vækstvirksomheder har benyttet sig af (lokal, regional eller national) erhvervsfremme på deres vej mod vækst. Det er dog kun 11 procent af brugerne af den regionale erhvervsfremme, der angiver, at det har stor betydning for væksten. For den nationale erhvervsfremme er andelen 14 procent.

Samlet viser kapitlet, at virksomhederne i vækstlaget fordeler sig i tre nogenlunde lige store grupper, når det gælder offentlig erhvervsfremme.

For det første er godt en tredjedel af vækstlaget ikke-brugere<sup>26</sup>. Den vigtigste årsag er her manglende kendskab til systemet.

Den anden gruppe består af virksomheder, der oplever stort eller nogen udbytte af erhvervsfremmesystemet. Det er typisk forløb, hvor virksomhederne har fået tilført ressourcer, styrket deres netværk og opnået sparring, som har gjort virksomhederne i stand til at udføre handlinger

---

<sup>25</sup> Se Damvad (2014); ”Sammenhæng for vækst og innovation”. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation.

<sup>26</sup> Bemærk at denne gruppe ikke er omfattet af figur 7.3 oven for.

ger (sælge, investere, eksportere, organisere), som de ellers ikke havde kapacitet til eller muligheder for.

Endelig er der en gruppe, der har gjort brug af erhvervsfremme, men som oplever begrænset eller ingen udbytte heraf. Interviewene peger på flere årsager til det manglende udbytte. De vedrører blandt andet begrænset fokus på sparring og problemafklaring samt et begrænset kendskab til de pågældende erhverv eller forretningsmodeller.

# Kapitel 8

## Vækstvirksomhederne og erhvervspolitikken

### 8.1 INDLEDNING

Analysen i kapitel 5-7 har givet en lang række indsigter i vækstlagets udvikling, udfordringer og hidtidige brug af erhvervsfremmesystemet, som kan bruges til at videreudvikle den erhvervs-politiske indsats i Region Midtjylland og Region Nordjylland.

I et bredere perspektiv bidrager analysen også med ny viden, som kan bruges i udviklingen af fremtidige *nationale* programmer rettet mod at understøtte vækstlaget. Det gælder inden for områder som iværksætteri, innovation, eksport, mv.

Dette kapitel vil dog fokusere på, hvordan de *regionale* rammer for at udvikle vækstvirksomheder kan videreudvikles. Målet er at tegne konturerne af, hvordan en sammenhængende indsats for at skabe flere vækstvirksomheder i Region Midtjylland kan se ud.

Sammenfattende viser analysen følgende af relevans for de regionale vækst- og udviklingsstrategi og for fremtidige regionale programmer;

- Ca. 60 procent af vækstlaget angiver, at de gør brug af offentlige erhvervs- og innovationsfremmeaktører (og programmer) som led i at udvikle virksomheden (se figur 7.2 i kapitel 7).
- Blandt disse angiver ca. halvdelen, at brugen har stor eller nogen betydning for realisering af deres vækstpotentiale (figur 7.3 i kapitel 7).
- Blandt virksomheder med begrænset udbytte er en overvægt af digitale virksomheder, kreative virksomheder og servicevirksomheder. Der er en oplevelse af, at erhvervsfremmesystemet i mindre grad har forståelse for forretningsudvikling og forretningsmodeller i disse sektorer.
- Vækstvirksomheder har forskelligartede udfordringer og forudsætninger for vækst, der blandt andet relaterer sig til virksomhedernes alder og forskelle i ejernes/ledernes baggrund, herunder branche- og ledelseserfaring (se kapitel 4-5).
- Mere end 70 procent af vækstvirksomhederne og vækstboblernes oplever barrierer, der i stort eller nogen omfang hæmmer væksten i deres virksomhed. Adgang til kompetencer, adgang til kapital samt mangel på leder- og specialistkompetencer er de mest udbredte vækstbarrierer – ud over barrierer knyttet til det danske løn- og omkostningsniveau.

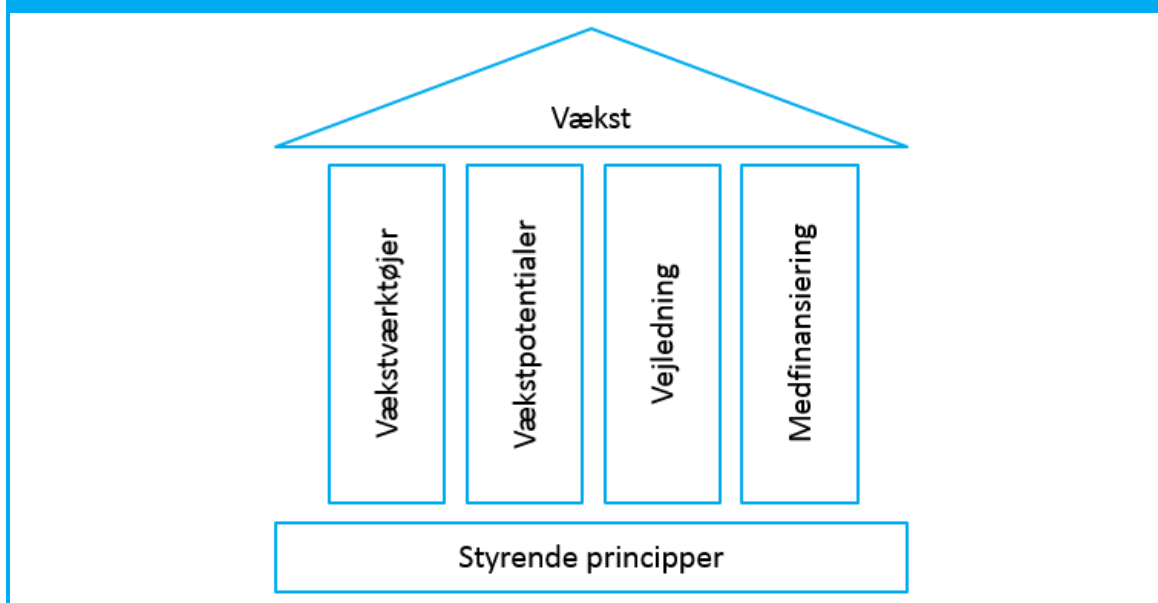
## 8.2 UDVIKLING AF DET MIDTJYSKE VÆKSTUNIVERS

### 8.2.1 Indledning

KKR Midtjylland og Vækstforum Midtjylland vedtog i april 2013 "Det midtjyske Vækstunivers" som et overordnet arbejdsgrundlag for den midtjyske erhvervsserviceindsats. Siden sommeren 2013 har strategien været under implementering.

Det midtjyske Vækstunivers kan illustreres som "et hus", jf. figur 8.1.

Figur 8.1. Det midtjyske Vækstunivers



Kilde: Væksthus Midtjylland

Fundamentet i huset er "styrende principper" i form af et fælles værdigrundlag, som de finansierende parter (KKR Midtjylland og Vækstforum Midtjylland) i erhvervsserviceindsatsen har udviklet.

Værdigrundlaget består af følgende fem styrende principper;

- **Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed.** Det vil blandt andet sige, at indsatsen skal stimulere vækst ved at identificere og afklare potentialer, som kan skaleres. Der skal især fokuseres på iværksættere og virksomheder med *internationale vækstambitioner*.
- **Der skal være et vækstpartnerskab med virksomheden.** Dette princip er udtryk for, at vækst er en langsigtet proces, og at vækst ofte realiseres i spring i takt med, at virksomhederne går ind i nye udviklingsfaser. Erhvervsfremmesystemet skal således, hvor det er relevant, fungere som uvildig sparringspartner flere gange i en vækstvirksomheds udvikling.



Samtidig skal der tilbydes kompetent sparring, der matcher virksomhedens behov. Det vil sige, at indsatsen skal være kendetegnet ved høj kvalitet og opdaterede kompetencer. Vækstpartnerskabet kan organiseres ved at opstille ambitiøse og realistiske milepæle i en vækstplan, som danner ramme for samarbejdet om at skabe vækst og udvikling i virksomheden.

- **Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende.** Dette princip udtrykker, at indsatsen skal tage udgangspunkt i den enkelte virksomheds behov og potentialer. Samtidig skal brugen af forskellige tilbud i erhvervsfremmesystemet opleves sammenhængende og være i overensstemmelse med den vækstplan, som virksomheden udarbejder i dialog med erhvervsfremmesystemet.
- **Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst.** Dette princip udtrykker en forventning om, at der er et betydeligt regionaløkonomisk afkast forbundet med den medfinansiering, der ydes til virksomheden.
- **Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet.** Dette princip udtrykker, at arbejdet med at realisere vækstambitionen foregår gennem hele virksomhedens udvikling, og at der er behov for løbende at udvikle virksomhedens kompetencer i forhold til at realisere vækst.

Søjlerne i figur 8.1 udtrykker fire centrale dimensioner i vækstmodellen og erhvervs-serviceindsatsen. Eksempelvis indebærer søjlen "vækstpotentiale", at virksomhederne screenes efter deres vækstpotentiale og inddeles i tre vækstpotentialekategorier (A/B/C). Målet er her blandt andet at sikre, at indsats og sparring afstemmes med det potentiale, som den enkelte virksomhed har for at vokse. Herudover er inddelingen et værktøj til at sikre sammenhæng mellem virksomhedens niveau/udfordringer og konsulentens kompetencer<sup>27</sup>.

Der er vores overordnede konklusion, at der er fin overensstemmelse mellem de styrende principper i vækstuniverset og resultaterne af indeværende analyse. På det overordnede plan adresserer de styrende principper en række forhold, der er vigtige, hvis erhvervsfremmesystemet i højere grad skal adressere de udfordringer, der er knyttet til at udvikle en vækstvirksomhed. Herunder;

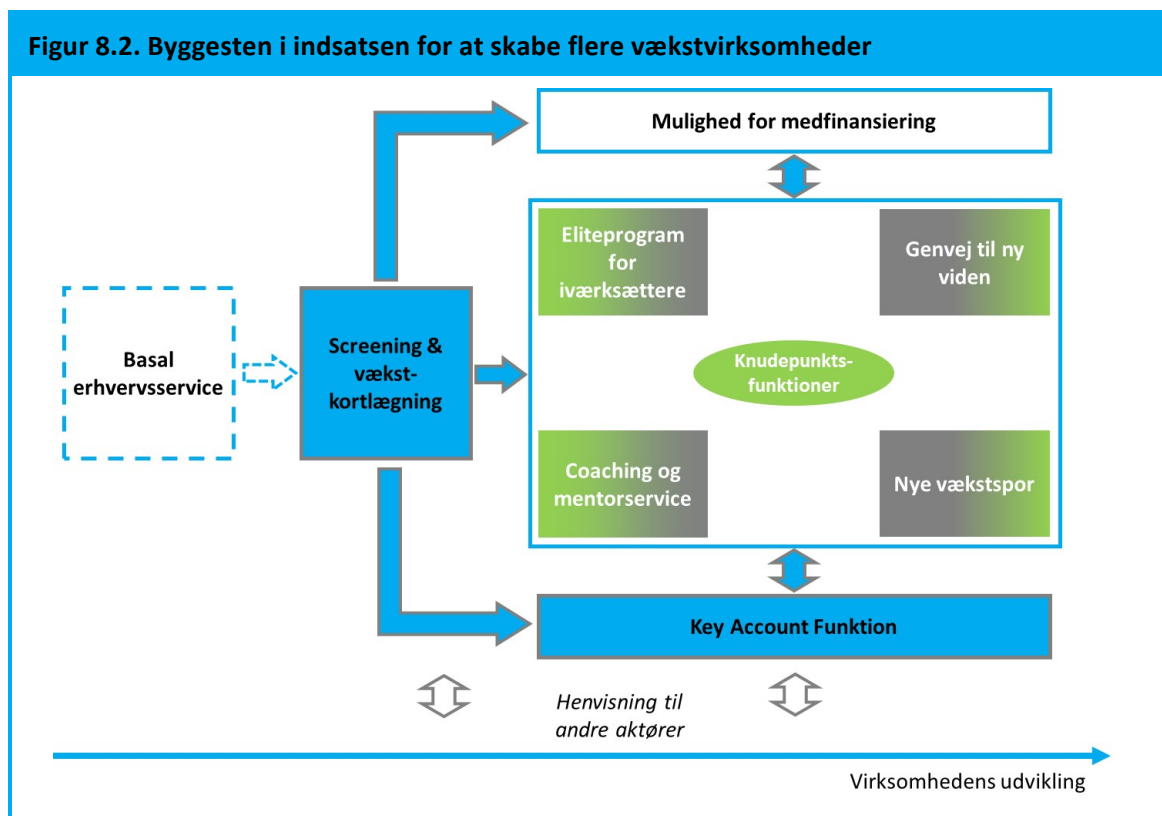
- At erhvervsfremmesystemet skal blive bedre til at udfordre virksomhederne.
- At kompetencerne skal være på højt niveau og matche virksomhederne.
- At samarbejdet i mange tilfælde skal organiseres om et længere forløb frem for alene at fokusere på løsning af specifikke delproblemer.
- At virksomhederne kan have brug for tilbagevendende sparring, fx i forbindelse med beslutninger om at forfølge vækstsporene i kapitel 6, hvor en del virksomheder møder komplekse udfordringer, som de ikke tidligere har arbejdet med.

---

<sup>27</sup> For en uddybning af Det midtjyske Vækstunivers henvises til "Det midtjyske Vækstunivers – strategi 2013-2015"

Analysen giver derfor ikke grundlag for anbefalinger om at justere i principper og retning for den overordnede midtjyske vækststrategi.

Men den giver input til, hvordan de forskellige søjler i figur 8.1 kan fyldes ud. Vi har med udgangspunkt i analysen udarbejdet en oversigtsfigur over, hvad vi betragter som centrale byggestenen i at skabe flere vækstvirksomheder i Midtjylland. Se figur 8.2.



Kilde: IRIS Group

Figuren fokuserer på aktivitetsområder, der er centrale for at spotte, rekruttere, vejlede og udvikle iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale.

Det skal understreges, at det midtjyske erhvervsfremmesystem består af en lang række aktører<sup>28</sup>. Nogle har hovedansvar for vejledning og problemafklaring (primært lokal erhvervs-service og Væksthus Midtjylland), mens andre har ansvar for problemløsning (fx videninstitutioner, innovationsnetværk, GTS-institutter, private rådgivere, mv).

Figur 8.2 omfatter langt fra alle de opgaver, der er vigtige i det midtjyske økosystem for vækstvirksomheder. I stedet fokuserer figuren på de nøgleaktiviteter, som skal binde økosystemet sammen og udgøre fundamentet for at skabe flere vækstvirksomheder.

<sup>28</sup> I rapporten; "Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark" (udarbejdet af IRIS Group for KL) er antallet af erhvervs- og innovationsfremmeoperatører i Region Midtjylland opgjort til 58 offentligt finansierede operatører. Hertil kommer private aktører.

De enkelte aktiviteter skal løftes i et samarbejde mellem lokal erhvervsservice, Væksthus Midtjylland, videninstitutioner og regionens mange specialiserede erhvervsfremmeaktører.

Samtidig skal det understreges, at den almindelige henvisning af virksomheder til fx private rådgivere og nationale erhvervsprogrammer naturligvis fortsat er et helt afgørende element, som det fremgår nederst i figuren.

Udgangspunktet for de viste aktiviteter er den dybdegående analyse af vækstlaget i kapitel 5-7. Analysen viser blandt andet, at;

- Udvikling af en vækstvirksomhed er en langsigtet proces.
- Specielt virksomheder med et uerfarent udspring bruger lang tid på at afklare forretningskoncept, salgskanaler, organisation, mv. Og at de i denne proces trækker på både rådgivning, sparring og egne netværk.
- Adgang til sparring, netværk og rådgivning er vigtigt i hele virksomhedens udvikling. Specielt i overgangen fra en fase til en anden kan virksomhederne have stor gavn af hjælp og inspiration til at udvikle virksomheden og til at opbygge de rette netværk og rammer om virksomheden.
- Etablerede vækstvirksomheder forfølger fire typer af vækstspor, når de skal realisere deres vækstambitioner (ekspansion ind i nye sektorer, internationalisering, innovation og optimering/effektivisering). Ofte fører disse vækstspor virksomhederne ind på nyt og ukendt land. Det stiller store krav til planlægning, systematik, søgeprocesser, læringsprocesser og eksekvering for at opnå succes.
- Der er stor forskel på virksomhedernes evne til at udnytte erhvervsfremmesystemets muligheder. Et fast kontaktpunkt med et dybt kendskab til virksomheden kan hjælpe på denne problemstilling.
- Mange unge vækstvirksomheder har en vifte af udfordringer – inden for finansiering, rekruttering, forretningsudvikling, salg mv. De bruger mange ressourcer på at håndtere disse udfordringer og er ofte henvist til at søge hjælp og sparring mange steder i og uden for erhvervsfremmesystemet.
- De hidtidige midtjyske programmer (medfinansiering) er, hvis de benyttes rigtigt, ofte en stor hjælp til at udvikle virksomheden og træde ind på nye vækstspor (se fx casen om LIND DNA i kapitel 5).
- Manglende viden om erhvervsfremmesystemet er den vigtigste årsag til ikke at benytte det.
- Manglende kvalitet/niveau i sparringen er den mest udbredte årsag til, at nogle virksomheder oplever begrænset udbytte af erhvervsfremmesystemet. Det handler om evnen til at udfordre virksomhederne – og i nogle tilfælde om et mere begrænset kendskab til de pågældende erhverv eller forretningsmodeller.

Aktiviteterne i figur 8.2 adresserer alle disse forhold. Den venstre del af figuren vedrører indsatsen for at spotte og screene virksomheder samt om den indledende vækstkortlægning (herunder vurdering af vækstpotentiale).

Den nederste del af figuren vedrører den løbende kontakt og henvisning med/af virksomheder i vækstlaget. Her er målet at opbygge stærkere relationer mellem erhvervsfremme og vækstvirksomheder.

De "grønne" aktiviteter midt i figuren er kerneaktiviteter (forløb) for virksomheder med vækstpotentiale, som fremadrettet bør være grundpiller i Det midtjyske Vækstunivers. To af disse aktiviteter (eliteprogram samt coaching- og mentorservices) retter sig primært med unge iværksættervirksomheder, mens de øvrige også er for etablerede virksomheder.

Endelig bør der som skitseret øverst i figuren være mulighed for regional medfinansiering af virksomhedsprojekter – en ydelse, der skal betragtes en regional "investering" i, at virksomhederne realiserer deres vækstpotentiale.

Der arbejdes allerede med en række af figurens byggesten i Det midtjyske Vækstunivers. Nedenstående gennemgang af de enkelte byggesten er derfor ikke en opskrift på, hvad der i regionen skal sættes i gang af nye aktiviteter.

Kapitlet forsøger derimod at gennemgå de vigtigste opmærksomhedspunkter under hvert af figurens ni aktivitetsområder. Nogle vil være nye, men de fleste adresseres allerede helt eller delvist i arbejdet med Det midtjyske Vækstunivers.

---

### 8.2.2 Basal erhvervsservice

Den basale erhvervsservice udføres i altovervejende omfang af de lokale erhvervskontorer i kommunerne. Men også andre erhvervsfremmeoperatører som innovationsnetværk, forskerparker og klyngeorganisationer udfører opgaver, der kan have *karakter* af basal erhvervsservice. Det vil sige indledende dialog med virksomheder om deres udfordringer, behov, strategi, mv.

Den basale erhvervsservice' vigtigste opgave – i forhold til virksomheder med vækstpotentiale – er at være indgang til ydelserne i Det midtjyske Vækstunivers og til nationale erhvervsfremmeprogrammer. Herudover foretager den lokale erhvervsservice ofte en indledende problemafklaring.

Det er især vigtigt, at den lokale erhvervsservice er opsøgende og tidligt er i stand til at spotte og identificere nye virksomheder med vækstpotentiale.

Herudover viser analysen i kapitel 5-7, at erhvervsfremmesystemet har en vigtig rolle i forhold til;

- At motivere virksomheder til at søge sparring og rådgivning (også uden for erhvervsfremmesystemet).
- At bevidstgøre virksomheder om de udfordringer, der følger af at overgå fra en fase til en anden og i at forfølge nye vækstspor.

- At formidle tilbuddene i erhvervsfremmesystemet til de vækstvirksomheder, der ikke kender til systemet, jf. kapitel 7.

På disse områder spiller den basale erhvervsservice en nøglerolle.

### 8.2.3 Screening og vækstkortlægning

Den første dybdegående aktivitet for vækstvirksomheder i Det midtjyske Vækstunivers er screening og vækstkortlægning af virksomheder med vækstpotentiale.

Denne opgave udføres typisk af væksthuset. Men også en række sektorspecifikke aktører lokaliseret i region Midtjylland bidrager aktivt til vejledningen af vækstvirksomheder. Det gælder fx MTIC (sundhedsteknologi), CenSec (energi), Alexandra Instituttet (IT), VIFU (fødevarer) og Innovationsnetværket for Livsstil, mode og beklædning.

Screeningen indebærer, at virksomhederne vurderes på en række parametre<sup>29</sup> med henblik på en foreløbig vurdering af vækstpotentialet. Herudover gennemføres en dybere problemafklaring, hvor blandt andet Væksthjulet og evt. andre vækstværktøjer anvendes til afklare vækstudfordringer i den enkelte virksomhed. Vækst kortlægningen afsluttes typisk med en vækstplan med milepæle for virksomhedens videre udvikling.

Med afsæt i den gennemførte analyse har vi opstillet følgende opmærksomhedspunkter for screening og vækst kortlægning;

- Det er vigtigt, at erhvervsfremmeaktørerne har indsigt i den pågældende sektor eller værdikæde. Væksthuset kan med fordel fortsætte arbejdet med at udbygge samarbejdet med mere specialiserede erhvervsfremmeaktører i regionen, således at Væksthuset – efter behov – kan trække på mere branche- eller sektorspecifikke kompetencer i vækst kortlægningen.
- Dybdegående vækst kortlægning er tidskrævende. Det er vigtigt, at der afsættes god tid til processen, og at de nuværende incitamenter til hurtigt at henvise til konkret programdeltagelse ændres<sup>30</sup>.
- Det er af stor betydning, at konsulenterne inden vejledningen sætter sig grundigt ind i virksomhedens udgangspunkt, jf. kapitel 5. Grundig forståelse for ledelsens kendskab til branche, marked samt virksomhedens netværk er afgørende for at levere vækst kortlægning på højt niveau.

<sup>29</sup> Vækstambition, skalerbarhed, organisatorisk kapacitet, markedspotentiale/strategi for internationalisering, strategi/mulighed for finansiering af vækst, anvendelse af ny teknologi, potentiale som rollemodel.

<sup>30</sup> I Storbritannien udbydes fx et nationalt program under titlen "Manufacturing Advisory Services". Programmet udbydes via regionale enheder og fokuserer på fremstillingsvirksomheder med vækstpotentiale. Der er mange lighedstegn med Væksthuses opgave, idet programmet bygger på en indledende, uvildig sparring kombineret med opfølgende forløb med private rådgivere. Det er et grundlæggende princip, at sparringen skal foretages af konsulenter med dyb erfaring fra fremstillingsindustri. Samtidig bruges der ofte op til en uges arbejde med virksomheden, før private rådgivere inddrages til problemløsning.

---

#### 8.2.4 Key account funktion

Som beskrevet i kapitel 5 er vækst en langvarig proces, hvor virksomhederne skal igennem forskellige faser med forskelligartede udfordringer. Derfor er der i mange tilfælde behov for at kunne vende tilbage til erhvervsfremmesystemet for fornyet sparring, når virksomheden fx træder ind i en ny fase eller på et nyt vækstspor.

Det er i den forbindelse helt afgørende, at virksomheden ikke skal starte forfra med en ny konsulent, der først skal til at forstå virksomheden og dens forretning. Det er derfor vigtigt, at virksomheder med et betydeligt vækstpotentiale (fx A/B-niveau i Det midtjyske Vækstunivers) tilbydes en key account manager, der får til opgave at følge virksomheden. En funktion, der allerede er indført som led i Det midtjyske Vækstunivers.

Vi har opstillet følgende opmærksomhedspunkter om key account funktionen;

- Det er vigtigt, at key account personen selv er opsøgende, hvis der fx etableres nye programmer og aktiviteter, der kunne være af særlig interesse for virksomheden.
- Virksomheden skal selv kunne vælge hvor i erhvervsfremmesystemet, den ønsker at have sin key account funktion. Ofte vil opgaven blive varetaget af den samme person, som har gennemført den indledende væstkortlægning.
- Det kan dog i nogle tilfælde dog være relevant at skifte key account manager, når virksomhederne indtræder i helt nye faser. Fx kan det efter nogle år være relevant at skifte til en key account manager med speciale inden for internationalisering. Det afhænger helt af den enkelte virksomheds udviklingsspor.
- Den må ikke udvikle sig til en "hus-konsulentfunktion". Key account managerens vigtigste funktion er 1) at stå til rådighed, når virksomhederne møder nye udfordringer, 2) at følge op på og evaluere gennemførte forløb finansieret af erhvervsfremmesystemet, 3) at formidle relevant ny information om erhvervsfremme til virksomheden, 4) at fungere som sparringspartner i forbindelse med håndtering af milepæle i vækstplanen.
- Ikke alle vækstvirksomheder har brug for en key account manager. Funktionen er specielt vigtig for iværksættere/ledere med begrænset brancheindsigt og begrænset indsigt i erhvervsfremmesystemet, jf. kapitel 5.

---

#### 8.2.5 Coach- og mentorservice

I startup- og skaleringsfaserne kan nogle virksomheder herudover have stor nytte af at få adgang til en coach eller mentor med særlig indsigt og forretningserfaring inden for det pågældende område.

En mentor er en erfaren forretningsperson, der selv har startet og ledet virksomheder, og som gerne vil bidrage ved at dele sine erfaringer med nye/unge virksomheder. En mentor vil ofte være en forløber til etablering af en professionel bestyrelse.

Region Midtjylland bør udbyde et sådant tilbud målrettet<sup>31</sup>;

- Unge virksomheder med ekstraordinært vækstpotentiale.
- Stiftere/ledere med begrænset brancheindsigt og/eller begrænset indsigt i at drive virksomhed.
- Unge virksomheder med meget ambitiøse vækstplaner, der indebærer samtidig håndtering af en vifte af komplekse udfordringer inden for fx finansiering, eksport, rekruttering, mv.
- Virksomheder der arbejder med utraditionelle forretningsmodeller, og hvor der er behov for at kunne sparre med en person med erfaring med håndtering af de pågældende modeller.

Mentoren vil typisk være en erfaren iværksætter med brancheindsigt, som hjælper iværksætteren/virksomheden med at implementere sin vækstplan. Mentoren kan fx hjælpe med organisering af produktudvikling, finansieringsplan, rekruttering samt udvikling af fx forretningsmodel, koncept, markedsføring, tiltrækning af kapital, internationalisering, mv.

Mentoren kan også hjælpe unge virksomheder med at organisere og lægge en plan for at teste produkt eller service i markedet og med at håndtere feedback fra markedet.

Et typisk forløb vil indebære sparring cirka en halv dag om ugen i en periode på 6-18 måneder. En mentorordning skal ses i tæt sammenhæng med ambitionen om at tilbyde et eliteprogram for iværksættere, jf. næste afsnit.

Et vigtigt element i at etablere en succesfuld mentorordning er etablering af et større mentor-netværk af erfarne iværksættere og forretningsfolk inden for en vifte af brancher.

---

### 8.2.6 Eliteprogram for iværksættere

Midtjylland har et betydeligt potentiale for at udvikle flere, videnbaserede iværksættere og for yderligere at understøtte de iværksættere, der har et særligt stort vækstpotentiale. Region Midtjylland og Region Nordjylland har i de senere år været de to regioner i Danmark, hvor den mindste andel iværksættere udvikler sig til vækstvirksomheder<sup>32</sup>.

I dag opleves indsatsen over for vækstorienterede iværksættere fragmenteret af flere af de interviewede iværksættere. Det skal forstås på den måde, at det er op til den enkelte iværk-

---

<sup>31</sup> Væksthus Midtjylland udbød et tilbud om tilknytning af en mentor under programmet VÆKSTmid Accelerator, der nu er udløbet. Et lignende tilbud vil blive udbudt under det kommende virksomhedsudviklingsprogram. Tilbuddet under VÆKSTmid Accelerator fokuserede dog på virksomheder, der var mindst tre år gamle, og som udgangspunkt havde mindst 10 ansatte. Herudover blev tilbuddet udbudt som et alternativ til regional medfinansiering af udviklingsprojekter. Efter IRIS Groups vurdering er mentorordninger særligt relevante for helt unge virksomheder med stort vækstpotentiale og med en ledelse med begrænset brancheerfaring. Samtidig er tilknytning af en mentor ofte relevant i perioder, hvor virksomheden er under kraftig udvikling – derfor skal tilknytning af en mentor i højere grad ses som et supplement til brug af andre virkemidler, herunder medfinansiering af udviklingsaktiviteter.

<sup>32</sup> Erhvervsstyrelsen (2014): *Redegørelse om regional vækst og konkurrenceevne*.

sætter at orientere sig i tilbuddene, og at det blandt andet er en udfordring at bygge bro til investorer.

For business angels og andre investorer kan det omvendt være svært at finde frem til de iværksættere, der er særligt perspektivrige.

Der er i regionen heller ikke mødesteder, hvor de mest perspektivrige iværksættere kan udveksle viden, få inspiration, komme nærmere på investorer, mv.

Det er vores vurdering, at der specielt i Aarhus-området burde være grundlag for at skabe et mere attraktivt miljø for videnbaserede iværksættere. De nuværende fysiske rammer for iværksættere fremstår efter vores vurdering mindre attraktive end i andre regioner med tilsvarende ambitioner og potentiale.

Formålet med at etablere et eller flere eliteprogrammer for iværksættere er at muliggøre accelereret vækst blandt iværksættere med et særligt stort vækstpotentiale – gennem en række målrettede services.

Optagelse i eliteprogrammer kan fungere som en blåstempling af de mest perspektivrige iværksættere – og kombineret med et fysisk knudepunkt for vækstiværksættere (hvor de mest lovende iværksættere kan bo, dele viden, deltage i pitching-arrangementer mv.) kan sådanne programmer lette adgangen til den nødvendige vækstkapital.

Centrale elementer i et eliteprogram for iværksættere i Midtjylland kunne være;

- Optag af fx 15-20 særligt perspektivrige iværksættere årligt.
- Screening gennemføres af et panel af forretningsfolk/erfarne iværksættere.
- Etablering af fysisk knudepunkt i form af kreativ inkubator designet til 1) at iværksættere kan bo i miljøet i 2-3 år, 2) at investorer kan have kontorpladser i miljøet, 3) faciliteter specialindrettet til møder, videndeling, arrangementer og pitching.
- Udbud af en vifte af målrettede services inden for forretningsudvikling, finansiering, rekruttering, opbygning af netværk, mv.
- Målgruppen kan være iværksættere med 1-2 år på bagen, der allerede har udvist en evne til at drive forretning og vokse, og som ønsker at komme ind i et accelereret udviklingsforløb.

Inspiration til udvikling af programmet kan fx hentes i Stockholm, jf. boks 8.1.

#### **Boks 8.1. STING og SUP46 i Stockholm**

Stockholm er kendt for at have et usædvanligt stærkt økosystem for at udvikle innovative og videnbaserede startups. Stockholm ligger nr. 1 på internationale ranglister over iværksætteri og er en af de regioner, hvor der skabes flest videnbaserede startups i forhold til regionens størrelse. Private investorer investerede i 2013 \$ 335 mio. i startups i Stockholm.

Stockholms vigtigste inkubationsprogram er "STING" – Stockholm Innovation & Growth. STING tilbyder coaching, kapital og rådgivning til de mest perspektivrige iværksættere i Stockholm. Kun ti procent af de screenede virksomheder optages i STING. De væsentligste ydelser er;



- **Forretningsudvikling.** Hver virksomheder tildeles en forretningscoach, som er en erfaren iværksætter inden for den pågældende branche, og som sammen med virksomheden lægger en milestone plan med mål for de næste 6-12 måneder. Coachen hjælper med produktudvikling, finansiering, IPR, rekruttering samt udvikling af koncept og forretningsmodel.
- **Finansiering.** STING hjælper virksomhederne med en finansieringsplan og med at finde den rette type af kapital til udvikling af virksomheden. Virksomhederne får træning i at præsentere sig for investorer og får indsigt i markedet og aktører inden for finansiering af videnbaserede startups. STING har selv udviklet egne finansieringskilder i form af business angel-netværket Sting Business Angels, fonden STING Capital og investeringsfonden Spark Capital.
- **Rekruttering.** STING har etableret sin egen rekrutteringsservice STING Search for Talent, som hjælper STING-virksomheder med at rekruttere nøglearbejdskraft. STING har etableret sin egen database med entreprenører, kvalificerede nøglepersoner og potentielle bestyrelsesmedlemmer til teknikbaserede virksomheder. Virksomhederne får også hjælp til at udarbejde job- og kompetenceprofiler, til rekruttering og til at udvikle løn- og incitamentsstrukturer.
- **Netværk.** STING har opbygget et stort netværk, der blandt andet omfatter en række universiteter og større virksomheder. De anvendes blandt andet til at teste produkter og etablere kontakter til potentielle kunder. Herudover er der etableret langsigtede samarbejder med virksomheder (partnere), der leverer services inden for jura, revision, patentering, forsikring, kommunikation, mv. STING-virksomheder får faste rabatter, når de benytter sig af partnerkredsen.
- **Gratis kontorpladser.** STING betaler huslejen for STING-virksomheder i op til seks måneder, når virksomhederne lokaliserer sig i en af de inkubatorer, hvor STING har kontorer.

Stockholm har endvidere flere attraktive inkubationsmiljøer, hvoraf SUP46 er et af de mest interessante.

SUP46 er et kreativt, elitært inkubationsmiljø for it-iværksættere i midten af Stockholm. Miljøet blev etableret i 2013 og har hurtigt udviklet sig til eksklusivt miljø, som it-iværksættere konkurrerer om at komme i betragtning til.

Det består af i alt 2.000 m<sup>2</sup> og fokuserer på startups inden for internet, mobil kommunikation, medier og computerspil. Miljøet huser i dag 40 iværksættere, og virksomhederne har i gennemsnit 4,5 ansatte<sup>33</sup>. Der er således tale om virksomheder, der er kommet igennem den helt tidligere startup-fase.

At SUP46 hurtigt har udviklet sig til et attraktivt og efterspurgt inkubationsmiljø baserer sig på følgende styrker og karakteristika;

- Interesserede iværksættere screenes efter vækstpotentiale (skalerbare koncepter med globalt potentiale). Screeningen foretages af en af stifterne, der selv er succesfuld serieiværksætter. Der sker på denne måde en blåstempling af virksomhederne, der også kan bruges til at rejse interesse blandt investorer.
- Miljøet er kreativt indrettet og tilpasset små, innovative startups behov (co-working rum, møde- og konferencerum, netværkscafeer, etc.).
- Miljøet er bakket op - og økonomisk støttet - af nogle af Stockholms største ventureselskaber samt af STING. Det bringer således virksomheder tættere på investorer at bo i miljøet, og der arrangeres løbende events inden for pitching og networking. STING bor i miljøet, og flere investorer har også kontorfaciliteter i miljøet.

SUP46 illustrerer perspektiverne i at etablere et elitært knudepunkt for iværksættere, hvor deltagerne skal igennem en hård screeningsproces. Det betyder, at iværksættere på samme niveau kan udveksle viden, opbygge netværk og ikke mindst få lettere kontakt til potentielle investorer.

<sup>33</sup> En virksomhed kan maksimalt have ti pladser i miljøet.

---

### 8.2.7 Knudepunktsfunktioner

Væksthus Midtjylland har opbygget to såkaldte knudepunktsfunktioner inden for finansiering og internationalisering. Konceptet indebærer fysisk indstationering af aktører inden for de pågældende områder og målrettede services til vækstvirksomheder<sup>34</sup>.

Den fysiske indstationering (arbejdssted eller træffetid) omfatter nationale og internationale aktører, der arbejder inden for de to områder.

I "den internationale platform" er det muligt at møde repræsentanter for fx Eksportrådet, EksportKreditFonden og Investeringsfonden for Udviklingslande. Endvidere er der adgang til at møde regionale repræsentanter for henholdsvis Region Midtjylland og det midtjyske EU-kontor Central Denmark EU Office.

I "kapitalplatformen" er det muligt at møde repræsentanter for blandt andet Den Midtjyske Iværksætterfond, Accelerace, INVESTORMidt, det regionale business angel sekretariat, CONNECT Denmark og Vækstfonden. Endvidere er der et tæt samarbejde med innovationsmiljøerne.

Samtidig bruger Væksthus Midtjylland knudepunkterne til at tilbyde målrettede tilbud i form af strukturerede "tjeks", hvor virksomheder kan få testet idéer og strategier i paneler med ovennævnte aktører.

Disse funktioner betragter vi som stærke indgange til sparring og vækstafklaring inden for områder, hvor mange virksomheder har vækstudfordringer. De kan med tiden med fordel udbygges til andre områder – fx inden for innovation og kompetenceudvikling.

---

### 8.2.8 Genvej til ny viden

Specielt i koncept- og ekspansionsfasen begynder en del vækstvirksomheder at orientere sig mod videninstitutioner, jf. kapitel 5-6. Universiteter, professionshøjskoler, GTS-institutter mv. kan bidrage med nyttig viden, når virksomhederne skal udvikle nye produkter eller evt. ekspandere ind i nye sektorer (hvor der fx kan være behov for at teste teknologier, afprøve nye anvendelser af eksisterende materialer mv.).

Mange virksomheder har svært ved at orientere sig i, hvem der er de rette universiteter og samarbejdspartnere, hvordan samarbejdet kan finansieres, og hvordan et konkret samarbejde kan organiseres.

---

<sup>34</sup> "Den internationale platform" har repræsentation af Enterprise Europe Network, Denmark EU Office, Eksportrådet, EksportKreditFonden, Investeringsfonden for Udviklingslandene, Nordisk Projekteksportfond/Nordic Environment Finance Corporation og Region Midtjylland. "Kapitalplatformen" har repræsentation af Den midtjyske Iværksætterfond, Accelerace, INVESTORMidt Business Angels, CONNECT Denmark, Vækstfonden samt projektledelsen for såvel den regionale som den nationale kapitalcoachordning (STARTmidt Accelerator & Kapital Gennem Rådgivning).

Region Midtjylland udbød i perioden 2011-2014 et succesfuldt program under titlen "Genvej til ny viden" med Center for Entrepreneurship og Innovation (CEI) på Aarhus Universitet som operatør. Programmet omfattede blandt andet;

- Hjælp til indledende idémodning og projektformulering.
- Identifikation af relevante forskningsmiljøer og forskere.
- Matchmaking med forskere og indledende forventningsafklaring.
- Facilitering af samarbejdet.
- Finansiering i form af frikøb af forskernes tid.

Evalueringen af programmet viser, at det hjalp en række SMV'er til at gøre brug af eksisterende forskningsviden til at udvikle nye produkter og forretningsområder. Samtidig var programets matchmaking og facilitering en forudsætning for, at virksomhederne fik kontakt til forskere, og at samarbejdet gav resultater<sup>35</sup>.

Det vil være naturligt, at Det midtjyske Vækstunivers omfatter et fast, lignende tilbud.

---

### 8.2.9 Nye vækstspor

Det vil endvidere være naturligt at udvikle forløb målrettet vækstvirksomheder, der i koncept- og ekspansionsfasen vil forfølge nye vækstspor, jf. kapitel 6. Som tidligere beskrevet er dette for en del virksomheder forbundet med usikkerhed, og der kan være mange lighedstegn med de problematikker, som de møder i startup-fasen.

Virksomhederne kan i den forbindelse tilbydes skræddersyede forløb, der styrker og professionalisere arbejdet med fx;

- Potentialeafklaring og udarbejdelse af business cases.
- Kortlægning af barrierer og udfordringer.
- Relationsopbygning til fx kunder og leverandører.
- Tests og andre afklarende aktiviteter.
- Strategiudvikling og handlingsplan for implementering.
- Rekruttering og kompetenceopbygning.
- Tilpasning og udvikling af forretningsmodellen.

De overordnede temaer bør som beskrevet i kapitel 6 være internationalisering, innovation, ekspansion ind i nye sektorer og trimmet produktion. Men det vil under disse overskrifter være naturligt at samle hold af virksomheder, der ønsker at udvikle virksomheder inden for områder som "Udvikling af globale forretningsstrategier", "Fuldautomatisk produktion", "Digitale forretningsmodeller", "Servitization", etc.

---

<sup>35</sup> Se IRIS Group (2013); "Midtvejsevaluering af Genvej til ny viden".

De konkrete temaer vil afhænge af, hvor der er tilstrækkeligt mange virksomheder med vækstpotentiale, der har interesse i at deltage i et målrettet forløb.

Der er allerede enkelte eksempler på sådanne forløb. Fx har Region Midtjylland etableret programmet "Fremtidens industrielle forretningsmodeller".

Der kan ikke formuleres en standardmodel, da et forløb bør designes med afsæt i tema og målgruppe. Men fælles principper kunne med afsæt i vores analyse af vækstudfordringer i kapitel 6 være;

- At forløbene indeholder en kombination af 1) inspiration fra frontløbere på området, 2) kompetenceopbygning og videndeling med virksomheder i samme situation, 3) arbejde med egen virksomhed.
- At virksomhederne matches med fx 6-8 andre virksomheder, der er ens med hensyn til udfordringer, ledelseskapacitet, mål samt markedskarakteristika. Kriteriet for at deltage skal endvidere være en ambition om betydelig vækst samt naturligvis dedikation til at afsætte den nødvendige tid.
- At forløbene veksler mellem inspiration fra fx frontløbervirksomheder, videndeling, individuel sparring og feedback på eget arbejde.
- At der er fokus på eksekvering, og afsættet er konkrete (KPI) mål for virksomheden.

---

## 8.2.10 Regional medfinansiering

Væksthus Midtjylland har siden 2007 udbudt forskellige programmer, der omfatter tilskud til at gennemføre vækstskabende aktiviteter. Med "Det midtjyske Vækstunivers" er tilgang og markedsføring blevet ændret, således at medfinansieringen ikke længere betegnes som et tilskud, men som en regional medfinansiering i virksomhedens vækst, jf. de styrende principper.

Der kan fortsat ydes medfinansiering på op til 50 procent af virksomhedernes udgifter<sup>36</sup> forbundet med udviklingsprojekter, der tager afsæt i vækstplanen. Det maksimale tilskud, der kan ydes, afhænger af den vurdering, der foretages af virksomheds vækstpotentiale, jf. tidligere.

En evaluering af de midtjyske programmer<sup>37</sup> viser, at medfinansieringen har stor værdi for mange virksomheder. Og at den stimulerer virksomhederne til at købe privat rådgivning – også på markedsvilkår efter projekternes ophør.

Vi betragter derfor adgangen til regional medfinansiering som en fortsat vigtig del af Det midtjyske Vækstunivers.

Det skal dog samtidig understreges, at der i de opstillede mål for de hidtidige midtjyske programmer efter vores vurdering er lidt for stor fokus på antallet af virksomheder, der får regio-

---

<sup>36</sup> For iværksættere kan medfinansieringsgraden være større.

<sup>37</sup> Se IRIS Group (2012); "Evaluering af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling".

nal medfinansiering. Resultatkontrakter på både institutions- og konsulentniveau bærer i lidt for høj grad præg af antallet af formidlede tilskud (medfinansiering). Det skaber en vis risiko for dødvægtstab og for, at de øvrige elementer i figur 8.2 ikke prioriteres højt nok.

### 8.2.11 Kompetenceudvikling for konsulenter i erhvervsfremmesystemet

Hvis vækstlaget skal opleve stor værdi af erhvervsfremmeindsatsen, er det afgørende, at kompetenceniveauet er højt blandt de konsulenter, der skal vejlede virksomhederne. Det gælder både i den lokale erhvervsservice, i Væksthus Midtjylland og blandt de sektorspecifikke aktører.

Rapporten viser, at screening, vejledning og vækstkortlægning af vækstvirksomheder forudsætter en dyb forståelse for;

- Vækstvirksomheders udvikling og de faser, som en vækstvirksomhed typisk gennemløber.
- Typiske udfordringer knyttet til at realisere vækstpotentialer.
- Forretningsmodeller og forretningsudvikling.
- Nye veje til vækst (vækstspor) og de udfordringer, der er knyttet til at forfølge nye vækstspor.
- Vækstvirksomheders forskellige udgangspunkter og erfaringsgrundlag – og dermed behovet for skræddersyede forløb.
- Det samlede erhvervsfremmesystem.

Analysen viser, at konsulenternes kompetencer har stor betydning for, om virksomhederne får meget eller lidt ud af at bruge erhvervsfremmesystemet.

Det er i forlængelse heraf helt centralt at sætte fokus på rekruttering og kompetenceudvikling i hele erhvervsfremmesystemet.

I dette lys bør arbejdet med at udvikle og udbyde kompetenceudviklingsforløb under Midtjysk Erhvervsudviklingsakademi (MEA) styrkes. Der er behov for forløb, hvor konsulenterne;

- Får en introduktion til fx vækststrategier, forretningsmodeller, typiske vækstudfordringer i forskellige typer af virksomheder.
- Introduceres til centrale dialogværktøjer (herunder Væksthjulet, Business Model Canvas, m.fl.), og hvordan de kan anvendes.
- Deltager i casebaseret undervisning, hvor de arbejder med komplekse vækstcases, og får feedback på egen indsats.

Herudover vil der være behov for målrettede moduler rettet mod konsulenter, der specialiserer sig inden for de forskellige byggesten i figur 8.2 oven for.

# Kapitel 9

## Analysetilgang og metode

### 9.1 ANALYSETILGANG

Analysen af vækstlaget bygger på fire større delanalyser:

- En kvantitativ afgrænsning af internationalt konkurrerende erhverv på baggrund af registerbaserede data fra Danmarks Statistik.
- En afgrænsning af hhv. vækstvirksomheder og vækstboblere blandt de internationalt konkurrerende erhverv.
- En omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i vækstlaget.
- Dybdeinterview med i alt 52 midtjyske og 28 nordjyske virksomheder i vækstlaget.

I dette metodekapitel beskriver vi analysemetode, datagrundlag og centrale definitioner, som danner grundlag for de forskellige delanalyser.

### 9.2 AFGRÆNSNING AF INTERNATIONALT KONKURRERENDE ERHVERV

Ambitionen med analysen har været at sætte fokus på virksomheder, der konkurrerer på et internationalt marked og bidrager væsentligt til den regionale velstands- og beskæftigelsesudvikling.

En central metodisk udfordring har handlet om at afgrænse internationalt konkurrerende erhverv fra de erhverv, der primært konkurrerer lokalt.

Opdelingen i lokalt og internationalt konkurrerende erhverv er central, fordi vækstmulighederne for lokalt orienterede virksomheder typisk er givet af størrelsen på det lokale marked og ofte sker virksomhedernes vækst på bekostning af vækst i andre lokale virksomheder.

Vækstmulighederne for internationalt konkurrerende erhverv er ikke på samme måde begrænset af størrelsen af det lokale marked.

Vi har afgrænset internationalt konkurrerende erhverv gennem to trin:

**Første trin** bestod i at udvælge en række internationalt konkurrerende brancher. Vi har benyttet en afgrænsning af internationalt orienterede erhverv, der bygger på en stor registerbaseret analyse, som i 2006 blev gennemført for Erhvervsstyrelsen<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Den Danske Klyngedatabase, Copenhagen Economics (2006).

Afgrænsningen af internationalt orienterede brancher er en relativ grovmaske udvælgelse, som primært har fokus på de dele af erhvervslivet, der fremstiller fysiske produkter, samt udvalgte virksomheder inden for vidensservice og transport.

Der findes mange virksomheder inden for mere lokalt orienterede brancher og serviceerhverv, som udvikler forretningskoncepter med et internationalt potentiale. Vi har ønsket at inkludere disse virksomheder i analysen.

**Andet skridt** i afgrænsningen bestod derfor i at udvide populationen til også at omfatte virksomheder inden for lokalt orienterede erhverv (bl.a. håndværk og serviceerhverv), som det seneste år har haft eksport (uanset omfanget af eksport).

Datagrundlaget er Danmarks Statistiks Erhvervsregister. En af udfordringerne er, at der findes et meget stort antal virksomheder (CVR-numre) i erhvervsregistret, som har yderst begrænset aktivitet. For at undgå, at de mange CVR-numre uden aktivitet skævvrider analyseresultaterne, har vi valgt at arbejde med et dataudtræk fra Erhvervsregistret, der kun omfatter virksomheder, der har minimum én fuldtidsansat i 2013.

Den samlede population af internationalt konkurrerende virksomheder er således sammensat af alle virksomheder (med mindst én ansat) inden for internationalt konkurrerende brancher samt virksomheder inden for andre brancher, som har erfaring med eksport.

### 9.3 AFGRÆNSNING AF VÆKSTLAGET

Med udgangspunkt i den samlede population af internationalt konkurrerende virksomheder har vi ønsket at afgrænse et vækstlag, som består af virksomheder med høj vækst, virksomheder med moderat vækst samt en gruppe af vækstboblere. Vækstboblere er virksomheder med potentiale og ambitioner om vækst, som endnu ikke har realiseret høj vækst.

Først opstillede vi en række kriterier til afgrænsning af hhv. højvækstvirksomheder og virksomheder med moderat vækst.

- **Høj vækst:** Vækst i omsætning > 20 pct. pr. år i de tre seneste år og absolut vækst på 1 mio. kr. årligt.
- **Moderat vækst:** 10 pct. < vækst i omsætning < 20 pct. pr. år de tre seneste år og absolut vækst på 1. mio. kr. årligt.

Kriteriet om en absolut vækst på minimum 1. mio. kr. årligt er udtryk for et ønske om at sortere de små vækstvirksomheder fra og fokusere analysen på den del af vækstlaget, som i større omfang bidrager til den regionale jobskabelse og velstandsudvikling.

Danmarks Statistik har stået for at opgøre antallet af vækstvirksomheder på baggrund af oplysninger i Erhvervsregistret.

Gruppen af vækstboblere er relativt unge virksomheder, som endnu ikke har realiseret høj vækst, men som har ambitioner om betydelig vækst i de kommende 2-3 år.

Gruppen af vækstboblere er afgrænset gennem en proces bestående af to trin, hvor vi kombinerer registerdata og spørgeskemadata.

**Første skridt** bestod i at udvælge virksomheder, der er etableret eller ejerskiftet inden for de seneste 10 år, og som endnu ikke har realiseret høj vækst. Når vi har valgt kun at medtage virksomheder, der er stiftet eller ejerskiftet inden for de seneste 10 år, er det ud fra en vurdering af, at det er vanskeligt at argumentere for et betydeligt vækstpotentiale, hvis det ikke er lykkedes virksomhedens ledelse at realisere betydelig vækst over de seneste tiårige periode. For at sikre, at det er virksomheder med et vist vækstpotentiale, er det et yderligere krav, at de virksomheder, der er etableret eller ejerskiftet før 2010, har minimum fem ansatte, mens virksomheder etableret efter 2010 som minimum skal have én ansat. Endvidere skal virksomhederne have en positiv vækst i omsætningen fra 2012-13.

**Andet skridt** handler om at udvælge de virksomheder, der har ambitioner om betydelig vækst i de kommende 2-3 år. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen (jf. afsnit 9.3) har vi opstillet to betingelser, som begge skal være opfyldt for, at en virksomhed kan betegnes vækstboblere:

- Virksomheden skal have ambitioner om en årlig vækst på mere end 10 procent over de kommende 2-3 år.
- Virksomheden skal angive, at de har gennemført mindst ét vækstsabende tiltag inden for de seneste 2-3 år (fx udviklet nye produkter/ydelser, bevæget sig ind på nye udenlandske markeder, udviklet virksomhedens forretningsmodel, styrket virksomhedens ledelseskompetencer, etc.).

I alt har 40 procent blandt gruppen af yngre eller ejerskiftede virksomheder, ambitioner om betydelig vækst i de kommende 2-3 år og samtidig har gennemført vækstsabende tiltag inden for de seneste 2-3 år.

Vi har estimeret det totale antal vækstboblere ved at gange antallet af virksomheder, der opfylder de kvantitative kriterier med en faktor 0,4, jf. tabel 9.1.

**Tabel 9.1 Antal virksomheder fordelt på vækst kategorier**

|                    | Høj vækst | Moderat vækst | Vækst boblere | Yngre eller ejerskiftede virksomheder |
|--------------------|-----------|---------------|---------------|---------------------------------------|
| Region Midtjylland | 650       | 682           | 1.623         | 3.651                                 |

Kilde: Danmarks statistik samt spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i vækstlaget.

## 9.4 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Der er gennemført en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt 2000 virksomheder. Spørgeskemaundersøgelsen har haft to overordnede formål:

- At danne grundlag for at estimere antallet af vækstboblere i de to regioner, jf. foregående afsnit.



- At give dybere indsigt i vækstlagets centrale vækstbarrierer samt vækstlagets brug og udbytte af erhvervsfremme.

Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt til en population bestående af 500 højvækstvirksomheder og 500 virksomheder med moderat vækst samt 1000 virksomheder, som er etableret eller ejerskiftet inden for de seneste ti år og i øvrigt opfylder de kvantitative kriterier, som gælder for gruppen af vækstboblere.

Danmarks Statisk har stratificeret stikprøven med de i alt 2000 virksomheder, så den er repræsentativt fordelt på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser. Samtidig er stikprøven fordelt med hhv. en 1/3 af respondenterne i Nordjylland og 2/3 i Midtjylland, hvilket stort set svarer til fordelingen af vækstvirksomheder mellem de to regioner.

I alt svarede 588 virksomheder på spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 29,4 procent. Fordelingen af svar mellem de to regioner fremgår af tabel 9.2.

**Tabel 9.2. Regional fordeling af spørgeskemabesvarelser**

|                     | I alt | Midtjylland | Nordjylland |
|---------------------|-------|-------------|-------------|
| Afgivne besvarelser | 588   | 373         | 215         |
| I procent           | 100   | 63,4        | 36,6        |

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i vækstlaget

Fordelingen af besvarelser på hhv. højvækstvirksomheder, virksomheder med moderat vækst vækstboblere og ikke-vækstboblere fremgår af tabel 9.3.

**Tabel 9.3. Spørgeskemabesvarelser fordelt på vækst kategorier**

|                    | Høj vækst | Moderat vækst | Vækstboblere | Ikke-vækstboblere |
|--------------------|-----------|---------------|--------------|-------------------|
| Region Midtjylland | 113       | 134           | 56           | 70                |
| Region Nordjylland | 47        | 59            | 39           | 70                |
| I alt              | 160       | 193           | 95           | 140               |

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i vækstlaget

## 9.5 INTERVIEWUNDERSØGELSE

Vi har gennemført dybdeinterview med i alt 80 virksomheder fra det midt- og nordjyske vækstlag – heraf 52 virksomheder i Midtjylland og 28 virksomheder i Nordjylland.

Virksomhederne er udvalgt med henblik på at sikre et betydeligt antal interview med både højvækstvirksomheder, virksomheder med moderat vækst samt virksomheder, der kan karakteriseres som vækstboblere.

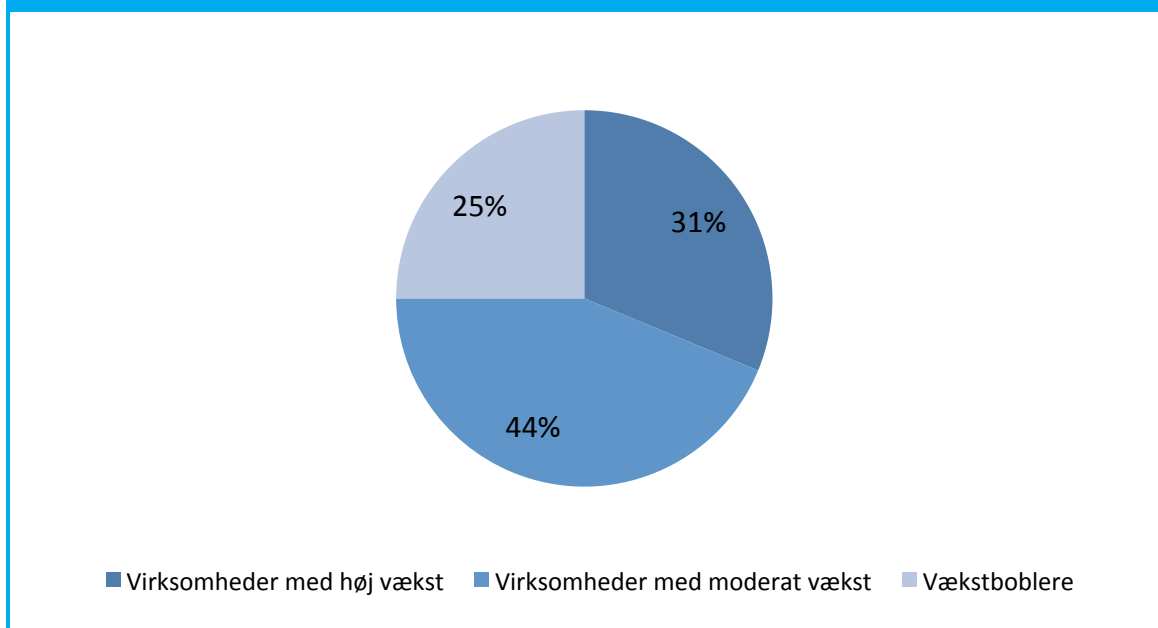
På grund af Danmarks Statistiks diskretionshensyn og hensynet til virksomhedernes anonymitet, har det ikke været muligt at få kontaktoplysninger på virksomheder fra de tre grupper via Danmarks Statistik.

Interviewvirksomhederne er derfor blevet identificeret ved hjælp af tre forskellige tilgange:

- En del af vækstvirksomhederne er udvalgt på baggrund af analyser af virksomhedernes regnskabsoplysninger via udtræk fra databasen Experian.
- Vi bedt en række erhvervsfremmeaktører (bl.a. væksthuse, innovationsnetværk og lokale erhvervsserviceenheder) om at indmelde relevante interviewvirksomheder inden for de tre kategorier. Aktørerne har således givet forslag til interviewvirksomheder og indledningsvist angivet, om de vurderer dem til at være højvækstvirksomheder, moderate vækstvirksomheder eller vækstboblere.
- Endelig har vi bedt en række brancheorganisationer (Danske Erhverv, DI m.fl.) om at foreslå relevante interviewvirksomheder ud fra samme kriterier.

Det har været vigtigt at få en bredt sammensat gruppe af interviewvirksomheder, der både repræsenterer virksomheder, der har erfaring med erhvervs- og innovationsfremmesystemet, og nogle der ikke har. Fordelingen af interviewvirksomhederne på vækst kategorier fremgår af figur 9.1.

**Figur 9.1. Interviewvirksomheder fordelt på vækst kategorier**



Kilde: IRIS Group på baggrund af samtlige virksomhedsinterview.

Alle interview er gennemført som personlige interview (in situ) med udgangspunkt i en udbygget interviewguide, der både har fokus på virksomhedernes forretningsgrundlag, forretningsmodel, vækstforløb, eventuelle brug af erhvervsfremme samt virksomhedens fremtidige udviklings- og vækstplaner. Der er udarbejdet referater efter en fast referatskabelon, som har dannet grundlag for tværgående kvalitativ analyse.

## 9.6 BEREGNING AF VÆKSTLAGETS SAMFUNDSØKONOMISKE BETYDNING

Kapitel 3 indeholder to centrale beregninger af vækstvirksomhedernes samfundsøkonomiske betydning.

**Den første beregning** belyser den samlede samfundsøkonomiske betydning af den jobskabelse, som vækstvirksomhederne har stået for i perioden 2010-13. Beregningerne er foretaget med udgangspunkt i den regionaløkonomiske model SAM-K/LINE. Det er en regionaløkonomisk model, der er udviklet med henblik på at kunne foretage regionaløkonomiske konsekvensberegninger og fremskrivninger.

Vi har benyttet modellen til at beregne, hvad konsekvensen ville være, hvis vækstvirksomhederne ikke havde realiseret vækst, det vil sige, hvis der ikke var skabt i alt godt 15.000 nye job i perioden 2010-13.

Konkret er beregningen foretaget ved at opgøre vækstvirksomhedernes jobskabelse på kommuner og på brancher og efterfølgende foretage en konsekvensberegning i SAM-K/LINE af at reducere beskæftigelsen i kommunerne med et antal job svarende til vækstlagets jobskabelse i perioden 2010-13.

**Den anden centrale beregning** i kapitel 3 belyser effekten af at øge andelen af vækstvirksomheder med to procentpoint. I Midtjylland svarer det til at øge andelen af vækstvirksomheder fra 9 til 11 procent af alle internationalt konkurrerende virksomheder.

Først beregnede vi, hvor mange virksomheder der skal løftes ind i vækstlaget for at øge andelen fra 9 til 11 procent.

Det ekstra antal virksomheder, der skal løftes ind i vækstlaget, finder vi ved først at gange antallet af internationalt konkurrerende virksomheder med 11 procent og derefter fratække de oprindelige 9 procent vækstvirksomheder:

- $11\% * 14.556 \text{ virksomheder} - 1332 \text{ vækstvirksomheder} = 270$  yderligere vækstvirksomheder (rundet op til 300 yderligere vækstvirksomheder i beregningen i kapitel 3).

Det antages, at disse 300 virksomheder fordeler sig ligeligt med halvdelen som højvækstvirksomheder og den anden halvdel som virksomheder med moderat vækst.

Beregningen af den ekstra jobskabelse, som følger af at udvide andelen af vækstvirksomheder, er baseret på en antagelse om, at det er vækstboblere med en gennemsnitsstørrelse på 13 fuldtidsansatte, som bliver løftet ind i vækstlaget.

Den ekstra jobskabelse beregnes ved:

- *Moderat vækst*:  $150 \text{ virksomheder} * 13 \text{ ansatte} * 10,2\% = 198$  fuldtidsbeskæftigede, hvor de 10,2 procent svarer til forskellen i gennemsnitlig vækstrate blandt vækstboblere og gruppen af virksomheder med moderat vækst i perioden 2010-13.

Tilsvarende beregnes en ekstra jobvækst for gruppen af *højvækstvirksomheder* som:

- 150 virksomheder \* 13 ansatte \* 58,3 = 1.337 fuldtidsbeskæftigede, hvor de 58,3 procent er forskellen i den gennemsnitlige vækstrate blandt hhv. gruppen af vækstboblere og gruppen af virksomheder med høj vækst i perioden 2010-2013.