

”Det midtjyske Vækstunivers”

Strategi 2013 - 14



MARTS 2013

INDHOLD:

1. INDLEDNING	S. 2
2. VÆKSTMODELLEN "IMIDT"	S. 2
3.1 Styrende principper	S. 6
3.2 Vækstpotentialeniveauer	S. 8
3.3 Vækstværktøjer	S. 11
3.4 Vejledning	S. 16
3.5 Medfinansiering	S. 20
3. OPFØLGNING	S. 22

BILAG 1: RATIONALET BAG "DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICEMODEL"

BILAG 2: UDDRAG AF HOVEDKONKLUSIONER I EVALUERING AF "DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICEMODEL"

BILAG 3: EKSISTERENDE TILBUD IFT. VÆKSTPOTENTIALENIVEAUER

1. INDLEDNING

Dette notat beskriver de overordnede elementer i/principper for den regionale erhvervsserviceindsats i region Midtjylland i perioden 2013 – 14.

Strategien er blevet til i en proces hen over 2012 og primo 2013 og tager sit udgangspunkt i et mål om at gøre den samlede erhvervsserviceindsats i region Midtjylland endnu mere målrettet og effektiv. I processen har en lang række parter været involveret (repræsentanter for KKR Midtjylland, Vækstforum for Region Midtjylland, erhvervsorganisationer, målgruppen og erhvervsservicesystemet). Det fælles udgangspunkt har været de resultater og erfaringer, der er indvundet, siden den aktuelle udformning af erhvervsservicesystemet og dets tilbud blev fastlagt i 2007 og ønsket om at kunne matche ydelserne i erhvervsservicesystemet yderligere med såvel målgruppens behov som erhvervspolitiske prioriteringer.

I regi af KKR Midtjylland har kommunerne tidligere identificeret centrale kriterier for erhvervsserviceindsatsen¹, og Vækstforum for Region Midtjylland har som led i udmøntningen af regionale erhvervsudviklingsstrategier² taget initiativ til en række regionale udviklingsprogrammer, som i vid udstrækning er blevet udmøntet via erhvervsservicesystemet. Endelig er der erfaringer med gennemførelse af en række fælles erhvervspolitiske tiltag (eks. fokuseret erhvervsservice overfor nye/unge virksomheder).

En opsamling af de mest centrale iagttagelser, som udgør rationale bag den midtjyske erhvervsservice-model findes i bilag 1. Endvidere har IRIS Group i 2012 evalueret modellen og dens hovedelementer³, og et sammendrag af evalueringens hovedkonklusioner findes i bilag 2.

2. VÆKSTMODELLEN "IMIDT"

Den midtjyske vækstmodel indeholder følgende hovedelementer:

- Styrende principper
- Vækstpotentialeniveauer
- Vækstværktøjer
- Vejledning
- Medfinansiering

Styrende principper er de overordnede rammer for den samlede midtjyske indsats. Dvs. de principper (værdier), som prioriteres fra opdragsgivernes side (kommuner ift. vejledningen og vækstforum ift. de regionale programmer).

¹ Mål og fokusområder i erhvervsserviceindsatsen i region Midtjylland. IRIS Group, juni 2010.

² Fornyelse og vækst i en international vækstregion. Erhvervsudviklingsstrategi 2007 – 9. Region Midtjylland, 2007 & En globalt konkurrencedygtig region. Erhvervsudviklingsstrategi 2010 – 20. Region Midtjylland, november 2010.

³ Evaluering af midtjyske programmer for iværksætter og virksomhedsudvikling. IRIS Group, september 2012.

Vækstpotentialeniveauer er et udtryk for omfanget af iværksætterens / virksomhedens vækstpotentiale og skal medvirke til, at den enkelte iværksætter/virksomhed oplever optimal sammenhæng mellem behov og ydelser – og balance mellem anvendelsen af økonomi og tid i erhvervsservicesystemet og erhvervspolitiske prioriteringer og mål.

Vækstværktøjer er i denne sammenhæng primært defineret ved:

- Vækstplanen
- Træningsforløb

Vækstplanen er et dynamisk papir, som introduceres så tidligt i udviklingsforløbet som muligt og bliver et dynamisk værktøj. Formålet er at gøre vækstforløbet gensidigt forpligtende og sætte ambitiøse og realistiske mål.

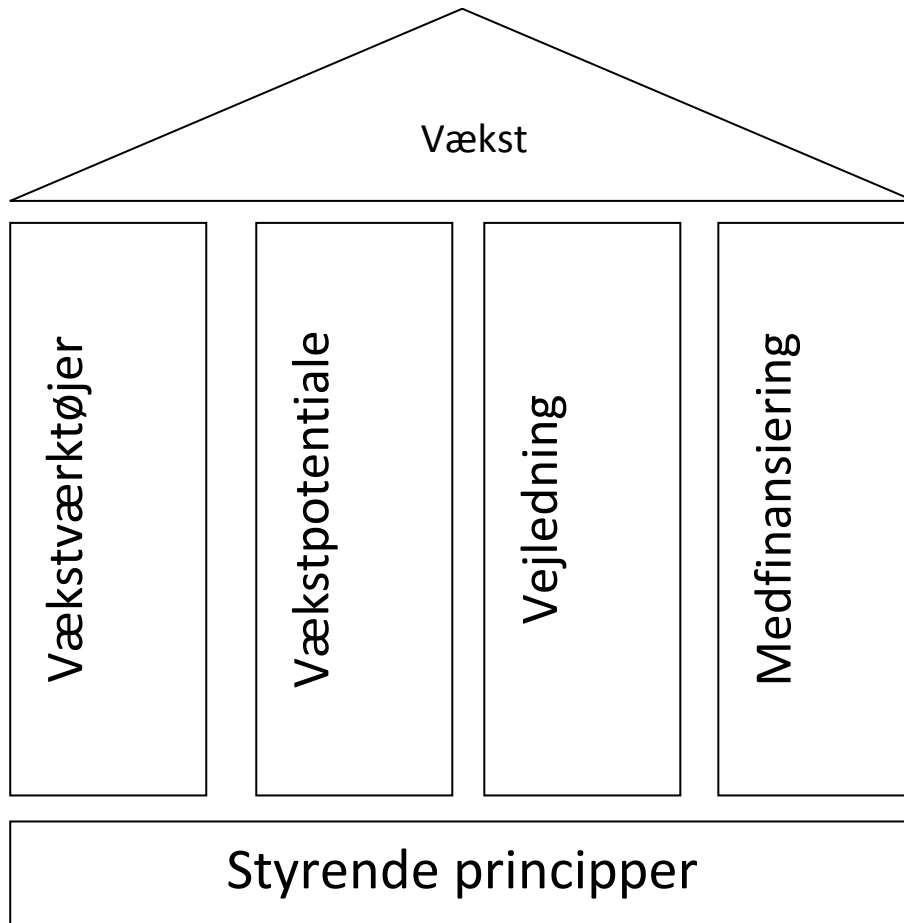
Træningsforløb er lokale camps/kollektive forløb, som afholdes med hyppig frekvens fem – seks steder i regionen (hvor det giver mening, og hvor der lokalt er interesse og belæg for at afholde camps). Formålet er at give flest mulige typer virksomheder (ift. eks. alder, vækstpotentiale, størrelse mv.) adgang til målrettede udviklingsforløb, hvor målet er at afklare/bevidstgøre og løfte vækstpotentialet.

Vejledning er det helt centrale grundlag for afdækning, aktivering og løft af virksomhedernes vækstpotentiale. Her anvendes Væksthjulet som det fælles værktøj i hele det midtjyske erhvervsservicesystem. Det er målet yderligere at opkvalificere og sammentænke vejledningsydelse på tværs af erhvervsservicesystemet med udgangspunkt i en fælles forståelse og referenceramme for vækst.

Medfinansiering er allokeringen af økonomiske midler fra de regionale programmer til tilførslen af viden til virksomhederne ift. forbedring af vækstpotentiale. Det er målet at anlægge en "investeringstilgang", hvor medfinansieringen frigives i trancher i takt med virksomhedens øgning af vækstpotentialet.

Ovennævnte hovedelementer udgør vækstmodellen "Imidt", som overfor iværksætteren/virksomheden skal fremstå som en helhed med en række sammenhængende attraktive tilbud, der beforder virksomhedens videre udvikling og vækst. Vækstmodellen kan illustreres som et hus, hvor de styrende principper udgør fundamentet og de overordnede rammer (værdier) for indsatsen. Mens de fire søjler, som skal bære/befordre væksten, er vækstpotentialet, vækstværktøjerne, vejledningen og medfinansieringen:

Vækstmodellen "Imidt"



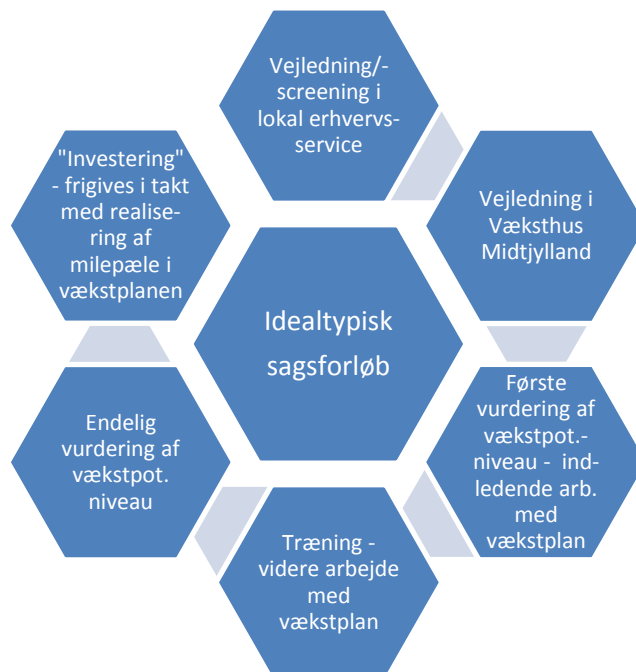
Vækstmodellen tager højde for, at vækst skabes på baggrund af en dynamisk proces, hvor virksomhedens forudsætninger og motivation kontinuerligt forandrer sig – og at to virksomheder ikke er ens. Ved at bringe elementerne i vækstmodellen i spil i en bevidst proces, er det målet at styrke virksomhedens eget vækstberedskab bedst muligt - og på virksomhedens egne præmisser.

Vækstkriterierne afklares og understøttes i en cirkulær proces



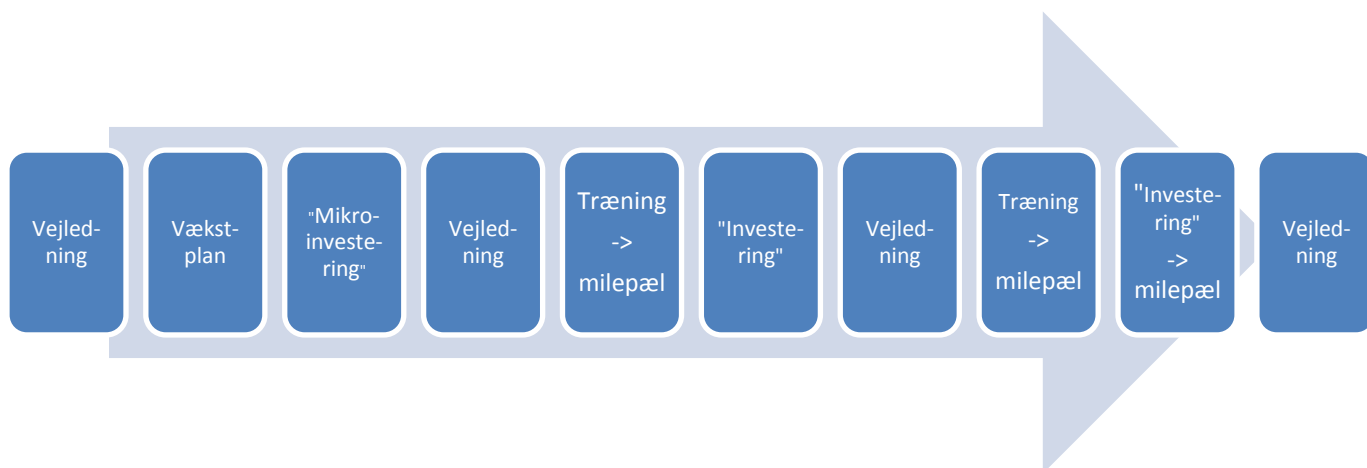
Hvis vækstambitionen og –potentialet fordrer det, kan processen gentages. Elementerne kan bringes i spil separat og i sammenhæng:

Idealtypisk procesforløb



Som nævnt er foregående figur et udtryk for et idealtypisk forløb. Vigtigst er det, at virksomheden får hjælp til at afklare og realisere sin vækstambition i et samlet forløb, som giver mest udbytte for virksomheden – og bringer midlerne i erhvervsservicesystemet optimalt i spil. Derfor kan man forestille sig flere veje til målet; vejledning⁴ vil altid være udgangspunktet og det faste holdepunkt i processen, men de øvrige midler (vækstplan, træning og medfinansiering) kan aktiveres successivt:

Eksempel på procesforløb

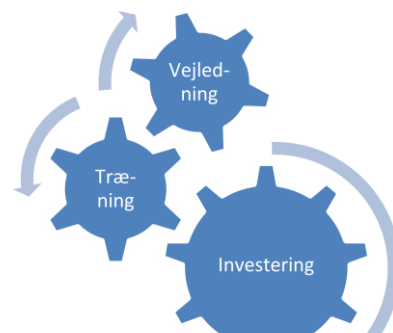


I ovennævnte eksempel følger de forskellige midler/muligheder i vækstmodellen ikke idealforløbet, men der er løbende tilført medfinansiering ("investeret") til ekstern videntilførsel til løft af vækstpotealet; på den måde vil det være muligt at bringe det mix af vejledning, træning og videntilførsel (eks. privat rådgivning) i spil, som matcher virksomhedens behov bedst og giver mest værdi.

3.1 Styrende principper.

De styrende principper er:

- Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed
- Der skal være et vækstpartnerskab med virksomheden
- Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende
- Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst
- Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet



⁴ Det præcise samspil mellem den lokale og specialiserede erhvervsservice i vejledningen afklares kommunevis og i overensstemmelse med den enkelte kommunes prioritering samt kriterierne for vejledningsaktiviteterne (afsnit 3.4).

Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed betyder, at rationale bag den offentlige indsats er at skabe vækst og medvirke til at identificere og fremme potentialer, som kan skaleres såvel lokalt som internationalt. Det vil sige, at indsatsen på den ene side skal være målrettet og vil ofte resultere i et længerevarende partnerskab med virksomheden, og på den anden side skal agere på et veldefineret grundlag og i et konstruktivt samspil med de private og offentlige aktører, som bliver involveret i realiseringen af vækstpotentialer. Indsatsen er metodebaseret potentialeafklaring, og aldrig potentialerealisering som håndteres af private og/eller offentlige aktører på et fagspecifikt grundlag.

Der skal være et vækstpartnerskab med virksomheden betyder, at der skal være en gensidighed i de vækstforløb, som involverer indsatsen. På den ene side skal virksomheden virkeligt *ville vækst* og udvise den fornødne ansvarsfuldhed ift. selv at investere og allokere den opmærksomhed, der skal til. Dette kan eks. ske ved at sætte ambitiøse, og realistiske, milepæle for vækstambitionerne, som danner rammerne om den fælles indsats for at skabe vækst og udvikling i virksomheden. På den anden side skal erhvervsservicen være tilstrækkelig kompetent til at matche virksomhedens behov. Dvs. at indsatsen skal være kendetegnet ved høj kvalitet og opdaterede kompetencer. Det er vigtigt, at indsatsen er respekteret i virksomhederne.

Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende vil sige, at den skal gøre en mærkbar forskel ved sin involvering i virksomhedens vækstforløb; der skal være tale om additionalitet, hvor indsatsen medvirker til at påvirke/styrke virksomhedens strategiske tilgang, adfærd og vækstberedskab. Det betyder, at mulighederne i indsatsen skal være kendt i virksomhederne og bør involveres så tidligt som muligt i potentielle vækstforløb. Vækstforløbene vil i praksis ofte involvere en række forskellige aktører, og her er det vigtigt, at virksomheden oplever indsatsen som sammenhængende og så sømløs som mulig. Det er uinteressant for virksomheden, hvilket administrativt bagland den enkelte aktør har.

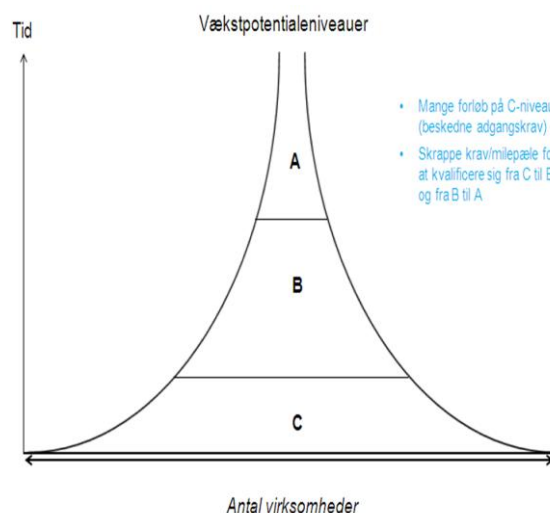
Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst understreger, at der er tale om et forpligtende vækstpartnerskab med virksomheden. Hvor et tilskud i sin natur adresserer alle, som kan opfylde formelle kriterier, indeholder "investeringen" eksklusivitet og høj grad af målrettethed og fælles forpligtelse/ansvar ("...vi tror så meget på netop din vækstambition, at vi gerne vil investere i den..."). "Investeringen" skal foretages i tilførsel af viden til realisering af vækstambitioner, og "investeringen" frigives i takt med (trancher), at vækstpotentialet realiseres (milepæle).

Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet er udtryk for en erkendelse af, at vækstambitioner altid kan blive højere, uden at blive urealistiske. En parallel til sportens verden kan drages i den sammenhæng; fordi man har nået rigtigt gode resultater, stopper man ikke med at træne, tværtimod øges træningshyppigheden og –intensiteten. På samme måde skal virksomheden gennem hele livet arbejde med sit vækstpotentiale og fastholde ambitionen om at løfte det. Samtidig er dette en erkendelse af, at vækstpotentiale kun i meget sjældne tilfælde er medfødt i en sådan grad, at det uden målrettet træning kan indfris i fuldt perspektiv. Indsatsen har en meget vigtig opgave i at spotte væksttalent og repræsentere et tilbud om kompetent træning heraf.

3.2 Vækstpotentialeniveauer.

Der arbejdes med tre vækstpotentialeniveauer. Følgende centrale kriterier skal indgå i fastlæggelsen af vækstpotentialitet hos den enkelte virksomhed.

- Vækstambitionen
- Skalérbarhed
- Organisatorisk kapacitet
- Markedspotentiale/strategi for internationalisering
- Strategi/mulighed for finansiering af vækst
- Anvendelse af/perspektiver ift. ny teknologi
- Potentiale som rollemodel



Vækstambitionen er først og fremmest et udtryk for iværksætterens/virksomhedslederens mindset. Der skal være en erklæret vilje til udvikling og vækst (dvs. til at øge værditilvækst og afsætning/eksport) – dvs. en på samme tid ambitiøs og realistisk tilgang til virksomhedens udvikling, som ikke blot adresserer status quo. Det vil i praksis sige en eksplicit formulering af mål for virksomhedens vækst og udvikling. Vækstambitionen er ikke statistisk og kan udvikles over tid.

Skalérbarhed vil sige, at virksomheden skal have som ambition at udvikle et produkt eller et koncept, som kan danne grundlag for vækst på et sundt økonomisk grundlag (stærk business case). Virksomheden skal være indstillet på, at opfyldelsen af en ambitiøs og realistisk vækstplan er et helt centralt kriterium.

Organisatorisk kapacitet er kompetenceniveauet i virksomhedens ledelse/medarbejderstab samt i det strategiske netværk, som virksomheden benytter sig af i realiseringen af vækstambitionen. Ved kompetencer forstås ikke nødvendigvis formelle kvalifikationer, men sandsynliggørelse af at virksomheden råder over de fornødne kompetencer til at indfri en vækstorienteret strategi. Ved strategiske netværk forstås de sammenhænge, som virksomheden indgår i, og som benyttes i den strategiske udvikling. Her tænkes på anvendelsen af bestyrelse, advisory boards, rådgivere, videninstitutioner, ansvarlig kapital, etc.

Markedspotentiale/strategi for internationalisering betyder, at virksomhedens produkter eller ydelser skal have en stor potentiel markedsværdi. Et element i den sammenhæng er fokus på produkternes/ydelsernes markedspotentiale i en international sammenhæng – der bør være et realistisk grundlag for at etablere/forøge eksport og/eller internationale relationer i øvrigt.

Strategi/mulighed for finansiering af vækst vil sige, at det skal være realistisk at kunne rejse den fornødne finansiering/kapital til realisering af vækstambitionen/-strategien. Aktuelt er det vanskeligt at opnå finansiering/kapital ad traditionelle veje, men der bør kunne dokumenteres realistiske overvejelser om

omfanget af finansierings-/kapitalbehov samt strategier for, hvorledes virksomheden, evt. som led i brugen af erhvervsservicesystemet, kan rejse de fornødne midler

Anvendelse af/perspektiver ift. ny teknologi er et udtryk for, at det tillægges høj prioritet, at virksomheden har en evne og vilje til at anvende ny teknologi i realiseringen af vækstambitionen. Ved ny teknologi forstås både fysiske aktiver (maskiner, udstyr, etc.) og immaterielle aktiver (fx software); dvs. at kriteriet adresserer såvel fremstillings- som servicevirksomheder. Sigtet er, at virksomheden kontinuerligt skal have fokus på at drage nytte af den teknologiske udvikling.

Potentiale som rollemodel er et udtryk for, at det tillægges stor betydning, at der etableres og udvikles rollemodeller, som i mere bred forstand kan understøtte indsatsen for at skabe erhvervsmæssig vækst og udvikling. Konkret vil det sige, at de virksomheder, som erhvervsserviceindsatsen involverer sig i (med vejledning og evt. medfinansiering/investering), skal indeholde potentialet til at være gode lokale/regionale rollemodeller. Det betyder ikke nødvendigvis, at der skal være åbenhed om, hvem der har benyttet sig af tilbuddene i indsatsen, men at der skal være tale om tilgange til virksomhedsudvikling, som andre virksomheder kan spejle sig i/blive inspireret af.

Tilstedeværelsen af ovennævnte kriterier er udslagsgivende ift. hvilket vækstpotentialeniveau, virksomheden indplaceres på.

Vækstpotentialeniveauerne kan fremstilles som en "trompet", som er bred i bunden (med et stort indtag) og spids i toppen, hvor kravene er høje. Der er åbenhed om elementerne i modellen, og hvert niveau/-element brandes positivt. Det vurderes, at ca. 10% af virksomhederne i målgruppen kan kvalificere sig til det højeste vækstpotentialeniveau (A). Adgang til mulighederne i det højeste vækstpotentialeniveau sker bl. a. via et vækstpanel, bestående af eksterne relevante videnpersoner/aktører. Virksomhederne indplaceres i modellen ift. deres aktuelle niveau; det vil således ikke sige, at alle virksomheder starter i bunden. Ift. de to øvrige vækstpotentialeniveauer, vurderes fordelingen at være 20-30% på vækstpotentialeniveau B og 60-70% på vækstpotentialeniveau C.

Vækstpotentialet bliver fastlagt via Vækstplanen. Vækstplanen udfyldes af virksomheden, med adgang til sparring fra en vækstkonsulent. Vækstplanen vil være dynamisk og indeholde milepæle, svarende til de vækstpotentialeniveauer virksomheden kan nå. Den samlede vækstvurdering sker via et scorecard, som vurderer virksomheden ift. ovennævnte prioriterede væstkriterier. I vægtningen af de syv væstkriterier indgår vækstambitionen med 40%, mens de øvrige seks væstkriterier hver indgår med 10%. Når en virksomhed har opnået en score på min. 70% for et vækstpotentialeniveau, opfylder den kriterierne for det pågældende niveau.

Vækstpotentialeniveau / kriterier	A	B	C
Vækstambitionen	Vækstforventning på kort sigt (>2 år) på min. 10% per år i omsætning, beskæftigelse og eksport	Vækstforventning på mellemlang sigt (>5 år) på 10% per år i omsætning, beskæftigelse og eksport	Vækstforventning på lang sigt (5 år<) på 10% per år i omsætning, beskæftigelse og eksport
Skalérbarhed	Gennemarbejdet business plan og ambitiøs vækstplan med realistisk forventning om værditilvækst på min. 10% per år	EksPLICIT formuleret strategi foreligger med afklarede målsætninger ift. vækst i værditilvækst	Afklaring af strategi og vækstplan i proces
Organisatorisk kapacitet	Kompetent ledelse (ift. uddannelse, brancheerfaring mv.), prof. bestyrelse og systematisk interaktion med eksterne videnkilder	Kompetent ledelse (ift. uddannelse, brancheerfaring mv.), prof. bestyrelse samt interaktion med eksterne videnkilder i proces	Engageret ledelse og anvendelse af bestyrelse/advisory board samt eksterne videnkilder i proces
Markedspotentiale/strategi for internationalisering	Internationalt markedspotentiale er konstateret/testet (eksportandel på min. 25% ⁵)	Overvejende afsætning ud af regionen, begyndende eksporterfaringer og ambition om eksportvækst	Afklarede afsætningskanaler og ambition om eksport
Strategi/mulighed for finansiering af vækst	Har eller er i færd med at implementere rejst finansiering/ansvarlig kapital	Har solid basisøkonomi og overblik over finansierings-/kapitalbehov og realistisk mulighed for fremskaffelse	OK basisøkonomi (positiv egenkapital og indtjening)
Anvendelse af perspektiver ift. ny teknologi	Anvender den senest tilgængelige teknologi	Har overblik over den seneste teknologi og plan for anvendelsen heraf	Er åben over for anvendelse af ny teknologi
Potentiale som rollemodel	Oplagt best practice	Potentiale som best practice	-

⁵ Eksportandelskriteriet gælder ikke for unge virksomheder under tre år.

3.3 Vækstværktøjer.

Centrale mål for vækstværktøjerne er deres evne til at:

- Afdække vækstambitioner
- Aktivere vækstambitioner
- Identificere og bevidstgøre potentiale for skalérbarhed og internationalisering
- Skabe basis for træning og udvikling af vækstpotentiale



Afdække vækstambitioner er udtryk for en erkendelse af, at vækstambitionen uden sammenligning er det vigtigste vækstråstof. Uden en ambitiøs - og samtidig realistisk - vækstambition forbliver vækstpotentialet uforløst. Der er brug for en målrettet tilgang til at afdække den enkelte iværksætters eller virksomheds vækstambition og kunne omsætte den i en fremadrettet vækstplan med mål (kvalitative og kvantitative), milepæle osv. Konsulenterne i både den lokale og specialiserede erhvervsservice skal i de indledende samtaler på kvalificeret vis kunne stille spørgsmål, der kan danne grundlag for at definere en vækstambition, der er realistisk i lyset af idéens karakter, markedet, ressourcer, økonomi, mv. Der kan være behov for at formulere en vækstambition på både kort, mellemlang og længere sigt.

Aktivere vækstambitioner er udtryk for, at mange vækstambitioner fordrer sparring med en ekstern uvildig part - samt adgang til systematiske værktøjer - for at kunne omsættes til realiteter. Væksthjulet videreudvikles som analyse-/dialogværktøj, så det i endnu højere grad tager højde for den enkelte iværksætters/virksomheds individuelle mål/strategi og kan være afsættet til en skræddersyet løsning. Samtidig skal Vækstplanen introduceres så tidligt i et vækst- og strategiforløb som muligt og via milepæle (formuleret af iværksætteren/virksomheden selv via sparring med erhvervsservicekonsulenten) kunne sætte rammer for, hvorledes vækstambitionen kan løftes og realiseres over tid.

Identificere og bevidstgøre potentiale for skalérbarhed og internationalisering handler om, at virksomhedernes idé og vækstambitioner erfaringsmæssigt ofte ikke i tilstrækkeligt omfang tager højde for, at produkter/ydelser skal være skalérbare for at kunne afsættes på et internationalt marked. Nøglen til at kunne realisere vækst vil således i mange tilfælde have en tæt sammenhæng til produkternes/ydelsernes skalerbarhed (f. eks. ift. tilførsel af kapital). Derfor bør vejledningen tidligt fokusere på skalérbarhed og øget afsætning/internationalisering, hvilket bl.a. kan ske via målrettet anvendelse af Væksthjulet og ved at formulere milepæle herfor i Vækstplanen.

Skabe basis for træning og udvikling af vækstpotentiale betyder, at vækstpotentialet langt fra er færdigudviklet, når en virksomhed etableres. Vækstpotentialet skal udfordres og trænes gennem hele virksomhedens liv. Undersøgelser viser, at serieiværksættere, som etablerer virksomhed flere gange, har markant forøget sandsynlighed for succes. Derfor er det vigtigt, at der etableres let adgang til nye typer af træningsforløb, hvor iværksætteren/virksomhedslederen kan få skabt struktur over eget vækstpotentiale og lære, hvorledes vækstpotentialet udvikles via tests og feedback fra omgivelserne (eks. andre virksomheder og

eksterne videnkilder som rådgivere m. fl.) og markedet. Deltagelsen i træningsforløb (camps) skal være en indarbejdet del af virksomhedernes vækstforløb, og deltagelsen bør være forbundet med en vis status. Således vil træningsforløbene være emnebaserede ift. virksomhedernes behov, og rekrutteringen vil tage højde for, at deltagernes vækstpotentialeniveau modsvarer hinanden på den enkelte camp. På den måde øges sandsynligheden for, at deltagelsen kan styrke virksomhedernes motivation for at deltage i kollektive væksthæmmende initiativer.

Skabe helhed i erhvervsserviceydelserne vil sige, at det prioriteres højt, at vækstværktøjerne kan implementeres overfor iværksættere og virksomheder, så de fremstår som en helhed og sammenhængende ydelse. Det er uinteressant for iværksætteren/virksomheden hvilket administrativt bagland, det enkelte tilbud har. Vækstværktøjerne skal derfor kunne implementeres i et konstruktivt samspil mellem alle aktører i det samlede erhvervsservicesystem iht. principperne om "no wrong door". Der kan med fordel arbejdes med Key Account Managers som faste kontaktpersoner i erhvervsservicesystemet gennem hele vækstprocessen.

Vækstplanen

Vækstplanen udbygges med:

- Vækstpartnerskabsaftale
- Milepæle

Vækstpartnerskabsaftalen udfyldes i de tilfælde, hvor virksomheden ønsker at opnå assistance fra den offentlige erhvervsserviceindsats; dvs. den beskriver indholdet i og betingelserne for det partnerskab, som virksomhed og erhvervsserviceindsats indgår. For virksomhedens vedkommende betyder det, at Vækstpartnerskabsaftalen konkretiserer, hvilke effektmål virksomhedens vækstambitionen forventer at kunne indfri og vil således være virksomhedens vækstbidrag i form af:

- Øget omsætning
- Øget eksport
- Øget beskæftigelse
- Øget værditilvækst

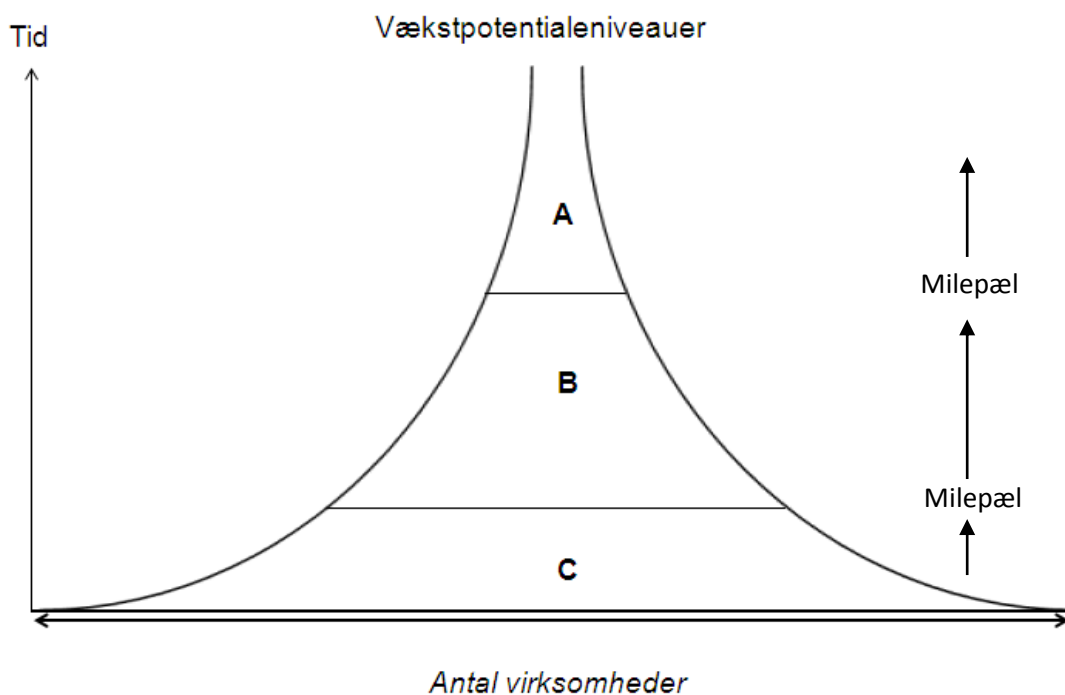
For erhvervsservicesystemets vedkommende betyder det, at Vækstpartnerskabsaftalen konkretiserer hvilke ydelser og hvilken "investering" (medfinansiering), der kan leveres til at realisere den pågældende virksomheds vækstambition. Der er tale om et forpligtende vækstpartnerskab, hvor der på en og samme tid skal være tale om ambitiøse og realistiske mål.

Milepæle beskriver de konditioner, der skal opfyldes, for at virksomheden kan dokumentere at have løftet sit vækstpotentiale.

Som nævnt arbejdes der med tre vækstpotentialeniveauer – foreløbigt benævnt A, B og C. A repræsenterer det højeste vækstpotentiale og C det laveste vækstpotentiale. Dvs. at en virksomhed kan arbejde med op til

to overordnede milepæle i sin vækstplan, naturligvis afhængig af hvilket vækstpotentialeniveau virksomheden befinder sig på⁶:

Klare milepæle for vækstpotentialiet



I ovenstående figur er det illustreret, hvorledes der er en overordnet milepæl mellem C- og B-niveau og mellem B- og A-niveau. Milepælene er vigtige af flere årsager. For det første bidrager de til at holde virksomheden på vækstsporet. For det andet er de med til at konkretisere målene i vækstpartnerskabet. Og for det tredje er de adgangen til flere og bedre tilbud fra erhvervsservicesystemet, herunder medfinansiering. Rationalet bag tilbuddene i erhvervsservicesystemet (vejledning, træning og medfinansiering) er netop, at de skal sættes ind og tilføje additionelle gevinster ift. at løfte virksomhederne til et højere vækstpotentiale-niveau (og på A-niveauet bidrage til at realisere betydelige vækstbidrag i form af øget omsætning, eksport, beskæftigelse og værditilvækst).

Træningsforløb

Alle virksomheder – uanset alder, størrelse og geografi – skal have adgang til at deltage i træningsforløb med det mål at afklare og aktivere vækstpotentiale. Derfor skal der være let adgang til træningsforløbene, hvilket betyder, at de skal afholdes:

⁶ Derudover kan en række mere specifikke del-milepæle defineres.

- Med hyppig frekvens, formentlig hver anden - tredje måned
- Inden for overskuelig afstand, formentlig fem – seks steder i regionen, plus de skal være tilgængelige i elektronisk form.

Et centralt succeskriterium for træningsforløb vil endvidere være, at deltagerne får adgang til netværksrelationer, som kan bidrage til både at udfordre og sikre vækstengagementet. Derfor er det af stor betydning, at deltagerne på de enkelte træningsforløb indbyrdes er i vækstmæssig øjenhøjde. I praksis vil det sige, at for at opnå optimal udbytte af træningsforløb skal deltagernes vækstambition være i niveau. Dvs. at rekrutteringen/selekteringen til træningsforløbene bør ske, så det sikres, at en virksomhed på C-niveau deltager i træningsforløb sammen med andre virksomheder på C-niveau osv. Endvidere vurderes det vigtigt, at unge virksomheder deltager sammen med andre unge virksomheder – og tilsvarende, at etablerede virksomheder deltager sammen med andre etablerede virksomheder⁷.

Deltagerantallet i træningsforløbene vil være i niveauet 8 – 10 pr. hold, således at der er optimale betingelser for konstruktive netværksrelationer deltagerne imellem, under og efterfølgende træningsforløbene.

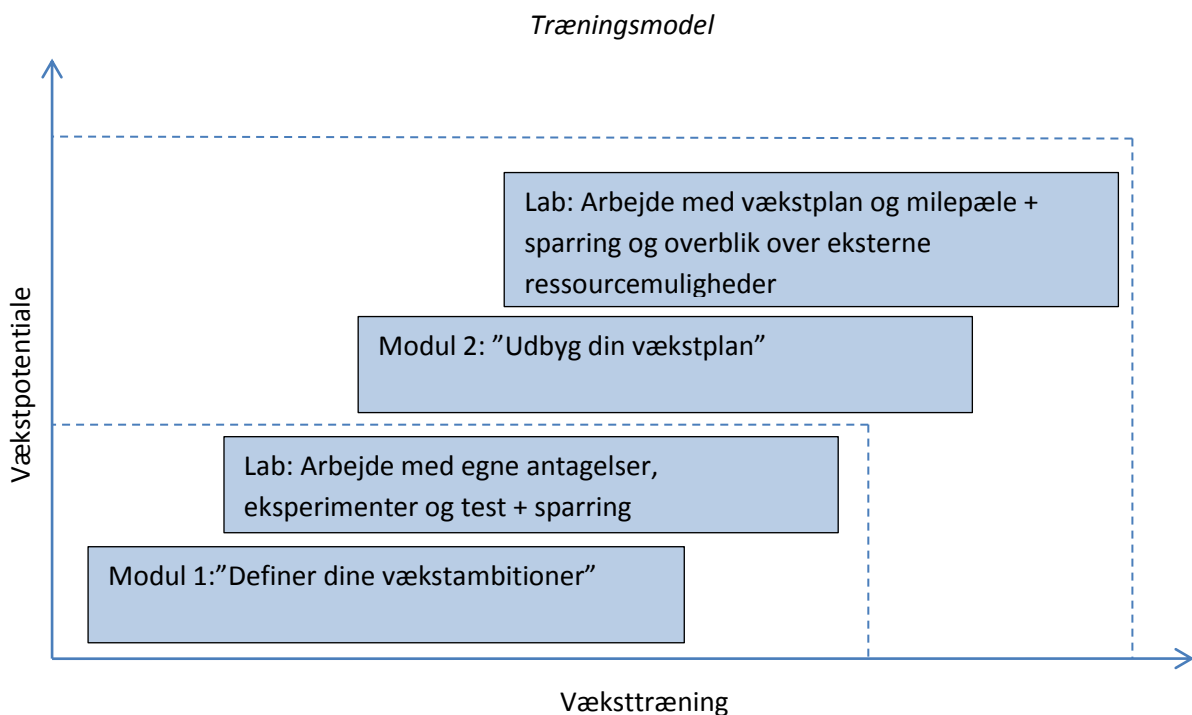
Formen på træningsforløbene vil være en vekselvirkning mellem plumbaserede seancer med eksterne indlæg (fra ressourcepersoner, rådgivere m. fl.) og arbejde med egen virksomhed med afsæt i Vækstplanen. Endvidere vil der kontinuerligt være adgang til sparring med erhvervsservicekonsulenter – før, under og efter træningsforløb. Forløbene vil blive ledet af en ekstern rekrutteret tovholder, som vil være gennemgående figur i alle træningsforløb i region Midtjylland, bistået af erhvervsservicesystemet i praktiske spørgsmål.

Konkret vil hvert træningsforløb som udgangspunkt bestå af to moduler og to labs:

1. Et indledende basismodul af en dags varighed. Formålet er at introducere deltagerne til en række centrale grundlæggende forhold ift. virksomhedsudvikling/-vækst. Indholdsmæssigt er Væksthjulet og dets fire hovedelementer afsættet, og den enkelte virksomhed får lejlighed til at definere og formidle egen vækstambition (eks. omsætning, eksport og ansatte om 3 – 4 år) samt identifikation af virksomhedens forudsætninger for vækstambitionens indfrielse. Endvidere vil der indgå introduktion til værktøjer og metoder ift. skalerbare forretningsmodeller, systematisk arbejde med egne hypoteser og tests samt ikke mindst best practices (hvordan har andre virksomheder skabt vækst?). Resultatet er et struktureret overblik over egen vækstambition samt et overordnet begrebsapparat til aktivering af vækstpotentiale i egen virksomhed – dvs. centrale elementer til virksomhedens vækstplan. Målgruppen for dette modul er alle virksomheder, uanset vækstpotentialeniveau.

⁷ Øvrige potentielle selektionskriterier som eks. branche vurderes som hovedregel mindre væsentlige.

2. Et lab af nogle timers varighed som opfølgning på modul 1. Formålet er, at den enkelte virksomhed får lejlighed til at arbejde med egne antagelser og eksperimenter med adgang til sparring fra tovholder, erhvervsservicesystemet og evt. videnleverandør (eks. privat rådgiver). Resultatet er, at den enkelte virksomhed får en mere tydelig referenceramme for egen vækstambition at arbejde videre med, ligesom der skabes en struktureret platform for at arbejde videre med virksomheden ift. erhvervsservicesystemets muligheder og tilbud.
3. Et udvidet modul af to dages varighed (internat). Formålet er at tage deltagerne skridtet videre og skabe grundlag for læringsprocesser ift. struktureret anvendelse af såvel interne som eksterne ressourcer i virksomhedens vækstberedskab. Indholdet er en videre udfoldelse af Vækstplanen, hvor der læres - og ikke mindst afprøves - værktøjer til anvendelse af 1) Eksterne videnkilder (eks. rådgivere, videninstitutioner og erhvervsservicesystemet), 2) Interne organisatoriske ressourcer (eks. ledelse, bestyrelse, advisory boards) og eksterne netværksrelationer (med andre vækstorienterede virksomheder) samt 3) Målrettede interaktioner med markeder og finansieringskilder. Fokus er identifikation og arbejde med skalerbare forretningsmodeller, risikoelementer mv. samt videre målretning af vækstplanen samt ikke mindst træning i formidling af vækstplanen (overfor et panel). Resultatet er et forbedret grundlag i virksomheden ift. udviklingen af vækstambition og vækstberedskab. Målgruppen for dette modul er virksomheder, der har deltaget i modul 1, og som vurderes at være på vækstpotentialeniveau A + B.
4. Et lab af nogle timers varighed som opfølgning på modul 2. Formålet er bistå virksomheden i at fastholde og aktivere egen forretningsmodel samt give adgang til sparring fra tovholder, erhvervsservicesystemet og evt. videnleverandør (eks. privat rådgiver). Resultatet er en vækstplan med commitment fra både virksomhedens ledelse og erhvervsservice, med klare milepæle for realisering af vækstpotentialiet samt tilførsel af eksterne ressourcer.



3.4 Vejledning

Centrale kriterier for vejledningsydelsen er:

- Alle virksomheder skal have kendskab til muligheder/tilbud i erhvervsservicesystemet
- Kommunikation af ydelserne skal samles i to hovedtilbud: Vejledning og medfinansiering til vækst
- Key Account Manager-funktioner skal indarbejdes som virksomhedernes gennemgående faste kontaktpersoner gennem hele vækstforløbet
- Der skal foretages en struktureret kompetenceudvikling af konsulenterne i erhvervsservice-systemet
- Der skal defineres standarder for vejledningsydelserne på de respektive vækstpotentialeniveauer

Alle virksomheder skal have kendskab til muligheder/tilbud i erhvervsservicesystemet er udtryk for, at den første forudsætning for, at virksomhederne kan tage stilling til anvendeligheden af mulighederne/tilbudene ift. egen situation, er, at der er et kendskab til dem. Derfor er det afgørende vigtigt, at alle virksomheder som udgangspunkt opnår kendskab til muligheder/tilbud – eks. via henvendelse til alle nye CVR-numre fra den lokale erhvervsservice og faste procedurer for information til virksomhederne. Lokalt kan der fastlægges mere specifikke rammer for, hvilke virksomhedstyper som bør have særlig målrettet orientering. Endelig er det vigtigt, at der foretages systematisk opfølgning på alle vejledningsforløb med vækstperspektiver.

Kommunikationen af ydelserne skal samles i to hovedtilbud: Vejledning og medfinansiering til vækst betyder, at det prioriteres højt, at risikoen for misforståelser/forvirring ift. de forskellige tilbud formindskes til et absolut minimum. Virksomhederne har alene behov for at vide, at der er to attraktive tilbud om hhv. vejledning og medfinansiering til vækst⁸. Dette vurderes endvidere at højne mulighederne for fokus på vækstpotentialet hos alle parter i processen, frem for eks. målretning af retorik mv. i forhold til en udvalgt støtteordning.

Key Account Manager-funktioner skal indarbejdes som virksomhedernes gennemgående faste kontaktpersoner gennem hele vækstforløbet er en erkendelse af fordelene ved at have en fast sparringspartner gennem hele processen. Key Account Manageren er ikke nødvendigvis fagpersonen, som kan vejlede om alle relevante aspekter, men er den gennemgående dialogpartner, som både kender virksomheder og har overblikket over, hvilke ressourcepersoner fra det øvrige erhvervsservicesystem og rådgiversektoren, der bør involveres. Key Account Manageren vælges ud fra ønsket om "bedste mand på opgaven" (det vil

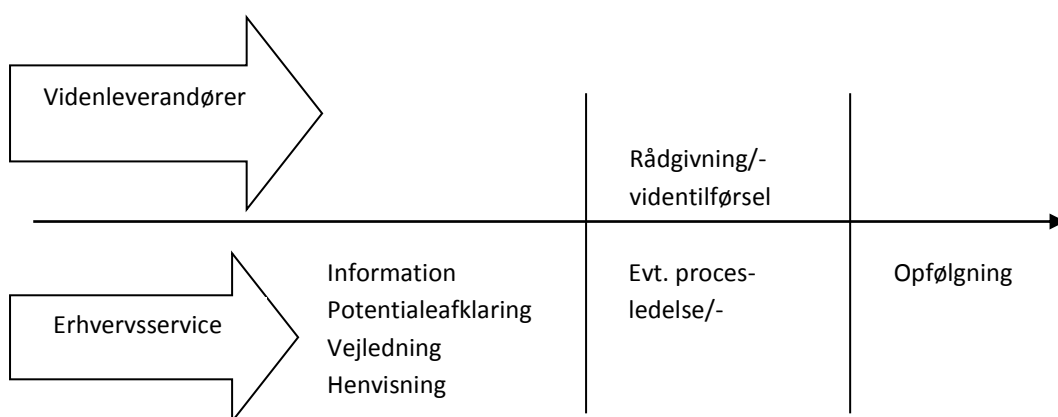
⁸ Dertil kommer en række øvrige tilbud i regi af den lokale erhvervsservice.

indledningsvist sige, hvem der har det bedste kendskab til virksomheden) og kan være fra såvel den lokale som den specialiserede erhvervsservice.

Der skal foretage en struktureret kompetenceudvikling af konsulenterne i erhvervsservicesystemet har sammenhæng med, at vejledningsydelsen forventes at blive endnu mere central i virksomhedernes vækstproces. Dermed vil kravet til kompetencerne hos erhvervsservicekonsulenterne tilsvarende stige, og der skal være en systematisk og vedblivende kompetenceudvikling af erhvervsservicekonsulenterne. Rammerne herfor er naturligt Midtjysk Erhvervsudvikling Akademi (MEA), som udover den løbende kompetenceudvikling også vil introducere grundforløb, som vil have alle erhvervsservicekonsulenter som målgruppe. Forløbene bør i nogle tilfælde og afhængig af vækstpotentialeniveau afsluttes med eksamen.

Der skal defineres standarder for vejledningsydelserne på de respektive vækstpotentialeniveauer betyder, at erhvervsserviceydelserne skal kunne matche virksomhedernes behov. For at kunne give kvalificeret sparring ift. perspektiverne i et højt vækstpotentiale kræves andre kompetencer end ift. vejledning af en virksomhed med mindre højt vækstpotentiale. Derfor bør der udvikles standarder for god erhvervsservice på de respektive vækstpotentialeniveauer, således at såvel målgruppen som samarbejdspartnerne har fuld indblik i, hvilke krav der gælder ift. kompetencer og ydelser i erhvervsservicesystemet.

Et udviklingsforløb i en virksomhed, med udvalgte hovedopgaver fordelt på erhvervsservice og videnleverandører, kan idealtypisk illustreres på følgende vis:



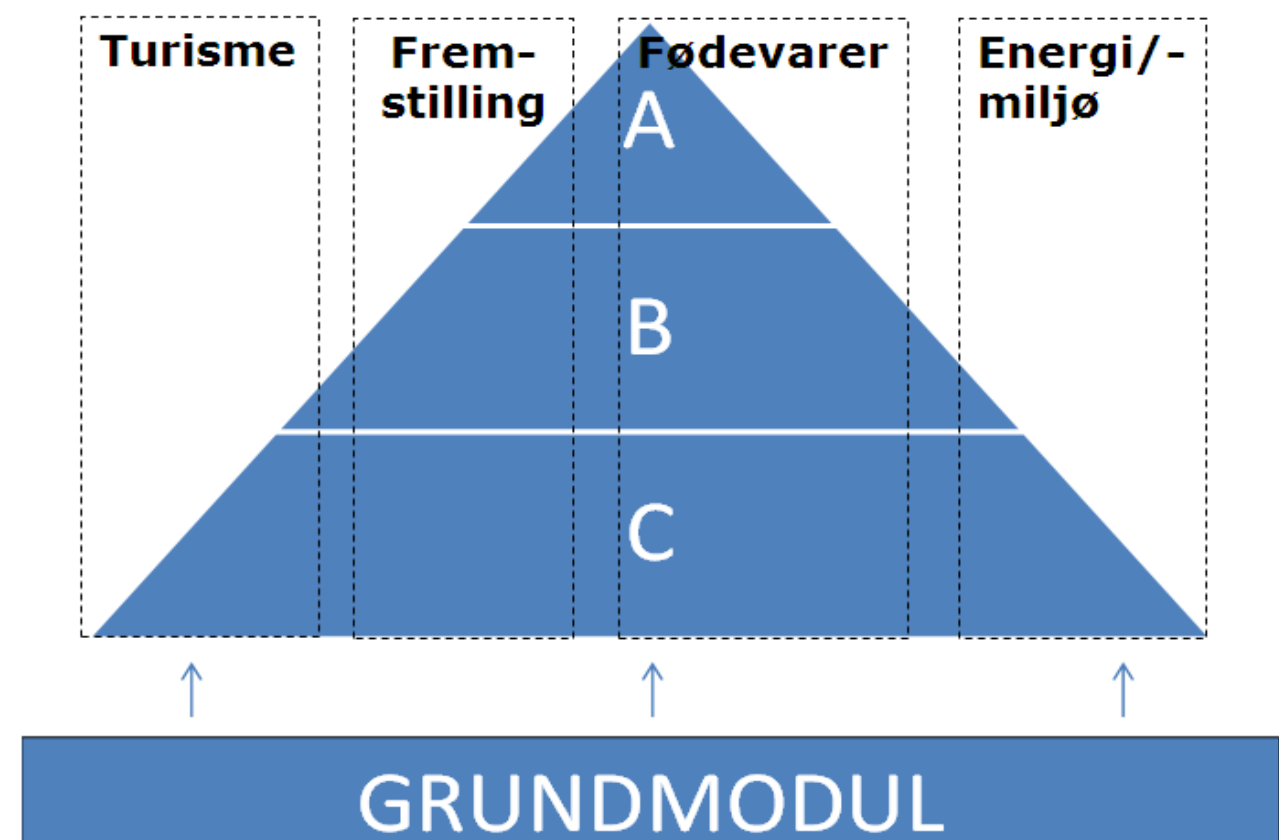
Erhvervsservicehovedopgaverne er information, potentialeafklaring/vejledning, procesledelse og opfølgning, og iflg. operationalisering af den midtjyske vækstmodel vil disse tre hovedopgaver blive påvirket på følgende vis:

Informationen til såvel nye som etablerede virksomheder intensiveres. Alle nye CVR-numre kontaktes af den lokale erhvervsservice med basal information om hvilke overordnede tilbud (vejledning og medfinansiering), der kan fås i erhvervsservicesystemet. På tilsvarende vis aftales en standard for, hvilke terminer der lokalt skal gælde for informering af øvrige virksomheder i kommunen (eks. kontakt min. en gang årligt). Der kan formuleres lokale kriterier for, hvilke virksomhedstyper (eks. brancher), som der evt. ønskes særlig opmærksomhed omkring ift. informationen.

Potentialeafklaring/vejledningen vil blive videre udviklet via bl. a. adgang til kompetenceudvikling. Aktuelt findes der en bred vifte af kompetenceudviklingstilbud i regi af Midtjysk ErhvervsUdviklingsakademi (MEA), som udgør et godt udgangspunkt. Denne palette udvides med følgende kompetenceudviklingstilbud, som henvender sig til erhvervsservicesystemets konsulenter:

- Et grundmodul, som vil være obligatorisk for alle erhvervsservicekonsulenter. Grundmodulet er af en dags varighed, og formålet er at give en generel indføring i erhvervsservicesystemets raison d'être, opbygning og mål. Indholdet vil være gennemgang af erhvervsservicesystemet og dets ydelser, herunder rammerne herfor (grænsen mellem erhvervsservice og privat rådgivning) samt introduktion til og overblik over de væsentligste værktøjer og aktører. Resultatet bliver ajourførte kompetencer og bedre betingelser for skabelse af en fælles faglig platform i erhvervsservicesystemet.
- Tilvalgsmoduler, som bygger videre på grundmodulet og er målrettet vejledning af virksomheder på de respektive vækstpotentialeniveauer. Tilvalgsmodulerne vil typisk være af en dags varighed og kan enten følge målgruppens inddeling i vækstpotentialeniveauer eller være sektorspecifikke. Formålet er at give mulighed for lokalt og regionalt at målrette kompetencerne i erhvervsservicesystemet mod lokale/regionale behov. Indholdet vil således være særskilte moduler for vejledning af virksomheder på A-, B- og C-niveau og/eller sektorspecifikke moduler (eks. inden for turisme, fremstillingsvirksomhed, energi og miljø, it mv.). Hvert tilvalgsmodul vil indholdsmæssigt afspejle de mest centrale vækstbarrierer/-områder i virksomheden og vil som udgangspunkt følge Væksthjulets struktur. Resultatet bliver målrettede kompetencer ift. at kunne vejlede virksomhederne i øjenhøjde mhp. 1) At kunne anvise de mest oplagte videnleverandører og/eller tilbud samt 2) At kunne være en værdifuld sparringspartner ift. kontinuerligt at udfordre vækstambitionen.

Kompetenceudvikling: Grundmodul + tilvalgsmoduler ift. vækstpotentialeniveau
(og eksempler på sektorspecifikke tilvalgsmoduler)



Den enkelte erhvervsserviceoperatør beslutter i samråd med sit bagland hvilke tilvalgsmoduler, der vil være hensigtsmæssige at følge. Gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter vil årligt blive dokumenteret via et overblik, som sendes fra MEA's sekretariat til de organisationer, der har haft medarbejdere på kompetenceudvikling i årets løb.

Endelig vil potentialeafklaringen/vejledningen blive udbygget med etableringen af Key Account Manager-funktioner, hvor formålet er at give virksomhederne let adgang til erhvervsservicesystemets tilbud mv. via en fast kontaktperson/dialogpartner i erhvervsservicesystemet. Lokalt kan der formuleres kriterier for, hvilke virksomhedstyper som bør have en Key Account Manager i den stedlige lokale erhvervsservice, mens virksomheder på vækstpotentialeniveau A vil få en Key Account Manager hos Væksthus Midtjylland. Sidstnævnte udelukker ikke, at der endvidere kan være adgang til en lokal Key Account Manager, hvis det prioriteres i den enkelte kommune.

Procesledelse kan forekomme, og denne disciplin vil indgå i ovennævnte kompetenceudviklingsaktiviteter. Særligt vil kompetenceudvikling/træning i kollektive væksttiltag blive prioriteret, hvilket hænger sammen med erhvervsservicesystemets øgede involvering i udviklingstiltag med deltagelse af en flerhed af virksomheder (eks. træningsforløb/camps).

Opfølgning, ikke mindst på igangsatte vækstforløb, skal ske systematisk. Derfor formuleres der en standard for, hvorledes målrettet opfølgning bør finde sted (eks. inden for to måneder efter et afsluttet vækstforløb).

3.5 Medfinansiering

Medfinansieringen gives på baggrund af:

- Vækstambitionen/-potential
- Medfinansieringens additionalitet ift. vækstpotentialets realisering
- Vækstforløbets karakter
- Tilførsel af viden til vækst



Vækstambitionen/-potential er som tidligere nævnt det helt centrale kriterium – også ift. hvilket omfang der kan ”investeres” i en virksomheds vækst. Dette baseres på en erkendelse af, at det mest drivende i en udvikling altid vil være personen (ambitionen og viljen) bag initiativet og sandsynligheden for, at investeringen giver effekt. Medfinansieringen gives fortrinsvis til virksomheder på et højt vækstpotentialeniveau. Det betyder ikke, at virksomheder med lavt vækstpotentialer ikke kan opnå medfinansiering, tværtimod er det et mål, at flest mulige virksomheder opnår medfinansiering, så mulighederne for en målrettet vækstproces bliver optimale. Men der vil være en sammenhæng mellem vækstpotentialer og omfanget af medfinansiering, således at højt vækstpotentialer giver mulighed for den største ”investering” i forventningen om stor værditilvækst og betydelige afsætnings-/eksportmæssige perspektiver.

Medfinansieringens additionalitet ift. vækstpotentialets realisering er et udtryk for, at medfinansieringen skal have afgørende betydning ift. realisering af vækstperspektiverne. Det skal sandsynliggøres, at medfinansieringen og det strategiske udviklingsfelt, som der ”investeres i”, har afgørende betydning for vækstperspektiverne. Der kan tilføres medfinansiering flere gange til samme virksomhed/vækstproces, eftersom vækstpotentialer forbedres. Medfinansieringen frigives således i trancher i takt med, at milepæle i vækstplanen nås, på den måde vil der kontinuerligt være en tæt sammenhæng med realiserede væksteffekter og tilførsel af medfinansiering fra de regionale programmer.

Vækstforløbets karakter vil sige, at udover at være ambitiøst og realistisk, skal der være strukturerede rammer omkring det planlagte vækstforløb. Konkret vil det sige, at virksomheden skal kunne dokumentere at være i besiddelse af det fornødne vækstberedskab i form af såvel interne kompetencer som eksterne netværksrelationer. Dette kan bl. a. opnås ved at deltage i træningsforløb (camps), men det er ikke en forudsætning for opnåelse af medfinansiering; man skal blot kunne dokumentere, at vækstberedskabet er på et tilstrækkeligt niveau. Samtidig skal der foreligge en vækstplan med klare milepæle for udvikling af vækstperspektiverne.

Tilførsel af viden til vækst er fokusområdet for medfinansieringen. Dvs. tilførsel af fagspecifik viden til det udviklingsområde, som i overensstemmelse med vækstplanen forventes at give vækst. Den fagspecifikke

viden kan leveres fra både private aktører som specialiserede rådgivere og offentlige enheder som viden-centre, universiteter mv.

Tildelingen af medfinansiering vil foregå via bevillingsudvalg i Væksthus Midtjylland. Bevilling af medfinansiering vil være betinget af, at virksomheden kan dokumentere overblik over egen vækstambition inden for de kriterier, som anvendes på træningsforløb samt i Vækstplanen. Endvidere vil bevilling til A-niveauet ske via et vækstpanel med ekstern repræsentation (eks. fra målgruppen, DI og Dansk Erhverv).

Konkret vil følgende medfinansiering⁹ max. kunne opnås på de enkelte vækstpotentialeniveauer (vejledende ca. beløb):

Vækstpotentialeniveau / medfinansiering	A	B	C
Max. beløb < 3 år	Kr. 137.000 (svarende til Startpakke + 3 x stor Vækstpakke+ Kapitalcoach)	Kr. 77.000 (svarende til Startpakke + stor Vækstpakke+ Kapitalcoach)	Kr. 17. - 20.000 (svarende til Startpakke <u>eller</u> Vækstpakke)
Max. beløb 3 år <	Kr. 700.000 (svarende til 3 x stor Vækstpakke + eks. CleanTEKmidt)	Kr. 435.000 (svarende til stor Vækstpakke + eks. CleanTEKmidt)	Kr. 34.000 (svarende til ½ lille Vækstpakke)

Hvert vækstpotentialeniveau vurderes isoleret; dvs. at såfremt en ung virksomhed indplaceres på A-niveau, kan den opnå medfinansiering på op til ca. kr. 137.000 (på en gang eller successivt) til tilførsel af viden til vækstforløb, og en etableret virksomhed (over tre år) på A-niveau kan max opnå ca. kr. 700.000 (på en gang eller successivt). Hvis en virksomhed under tre år følges fra C-niveau til A-niveau, vil den i alt max. kunne opnå en samlet medfinansiering i niveauet kr. 200.000¹⁰. En virksomhed over tre år vil i alt max. kunne opnå en samlet medfinansiering i niveauet kr. 1.200.000 – og følges en ung virksomhed fra C-niveau til A-niveau som etableret virksomhed (over tre år), vil den i alt max. kunne opnå en samlet medfinansiering i niveauet kr. 1.400.000.

Alle ”investeringer” skal egenfinansieres med min. 50% i kontanter¹¹.

En oversigt over sammenhængen mellem vækstpotentialeniveauerne og indplaceringen af eksisterende tilbud i erhvervsservicesystemet fremgår af bilag 3.

⁹ Dertil kan komme medfinansiering til deltagelse i kollektive vækstforløb.

¹⁰ Der kan max bevilges én Startpakke i forløbet.

¹¹ På nær enkelte tilbud til unge virksomheder, fødevarer virksomheder samt indledende netværkssamarbejder.

Der arbejdes ikke med karens; en virksomhed kan opnå ny medfinansiering, når den har nået en milepæl og hævet sit vækstpotentiale til et højere niveau.

4. OPFØLGNING

Den løbende opfølgning vil ske via halvårige statusser over fremdriften ift. de hovedtilbud vejledte iværksættere/virksomheder samt medfinansierede vækstforløb til hhv. KKR Midtjylland og Vækstforum for Region Midtjylland.

Evaluering af vækstmodellen foretages ultimo 2014.

BILAG 1: RATIONALET BAG "DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICE-MODEL"

Det midtjyske erhvervsservicetilbud består af to hovedelementer:

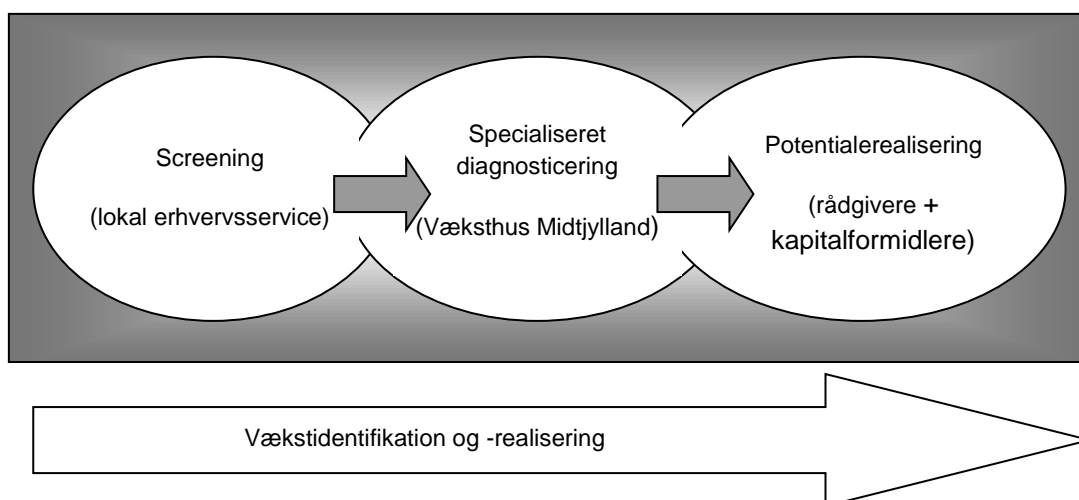
- Vejledning
- Regionale programmer med adgang til medfinansiering

Vejledning er et gratis tilbud til iværksættere og virksomheder om information, sparring, problemafklaring, motivering til vækst/udvikling og henvisning til specialiseret rådgivning. Vejledningen finansieres af kommunerne i region Midtjylland og består af lokal erhvervsservice, fokuseret erhvervsservice og specialiseret erhvervsservice (Væksthus Midtjylland). Vejledningen må ikke være konkurrenceforvridende.

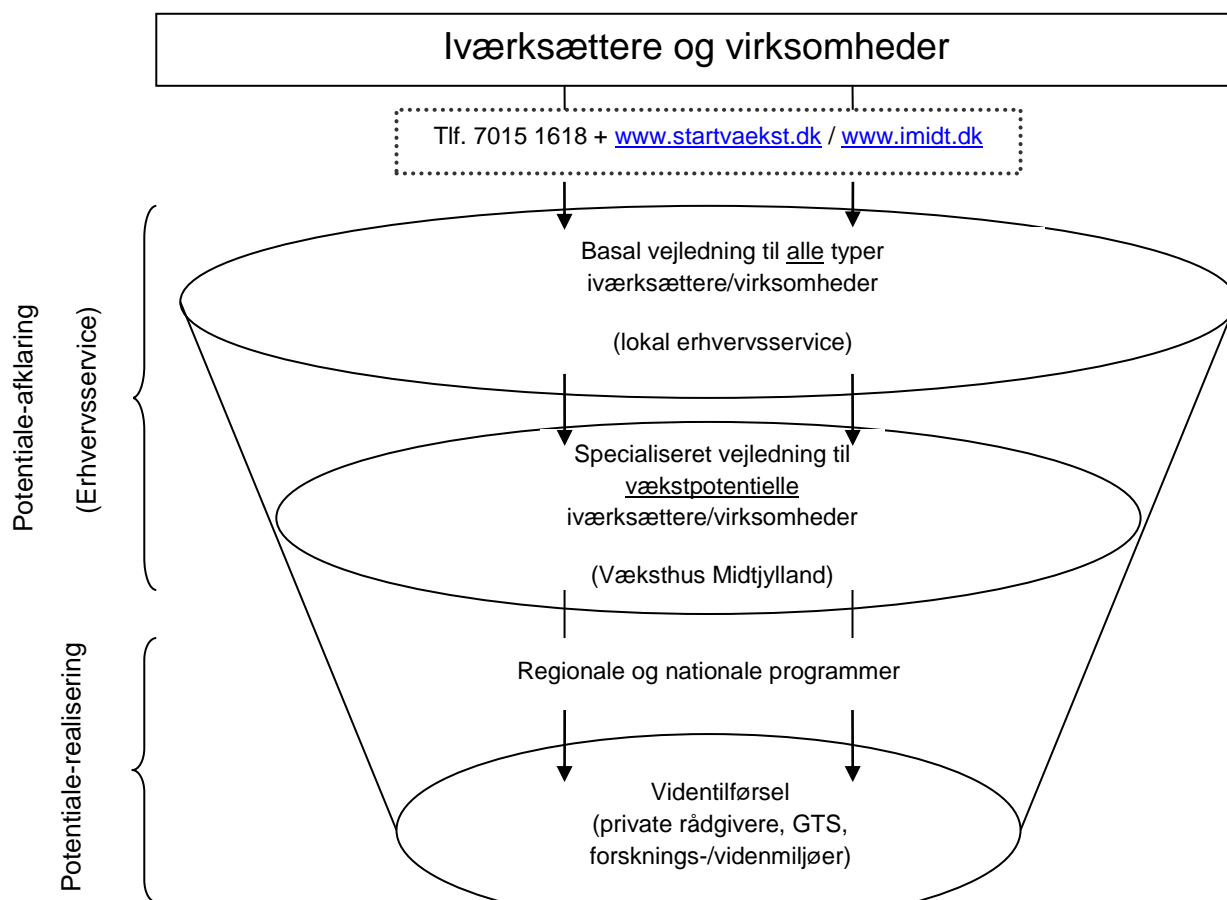


Regionale programmer med adgang til medfinansiering er tilbud til vækstpotentielle iværksættere og virksomheder, fortrinsvis omkring adgang til viden ifm. realisering af vækstforløb (eks. specialiseret rådgivning). Det primære middel er overblik over/adgang til videnkilder samt medfinansiering (tilskud) til erhvervelse af viden (eks. specialiseret rådgivning). Indhold og sigte i de regionale programmer fastlægges af Vækstforum for Region Midtjylland og finansieres af Region Midtjylland, EU samt deltagerbetaling.

Såvel den lokale som den specialiserede erhvervsservice henviser efter vejledning (potentialeafklaring) til relevante videnleverandører, oftest private rådgivere. Disse tilvejebringer den fagspecifikke viden til at realisere vækstpotentialer, som er identificeret/konkretiseret inden for rammerne af erhvervsservicen. Sammenhængen mellem vejledningen/erhvervsservicen og den (private) videnleverandør skal være så sammenhængende og sømløs som mulig.



Samlet betragtet kan den midtjyske erhvervsservice model grafisk illustreres således:



Når de to hovedelementer (vejledning – medfinansiering fra regionale programmer) er blevet prioriteret, skyldes det flere årsager. Bl. a. er der positive erfaringer med lignende indsatser i fortrinsvis det tidligere Ringkøbing Amt og Viborg Amt¹². Endvidere peger de generelle erfaringer med målgruppen af iværksættere og mindre virksomheder på en række væsentlige forhold, som er centrale for fastlæggelsen af indholdet i den midtjyske indsats:

- Driftsmæssige dagligdagsopgaver fylder opmærksomheden hos de fleste iværksættere og mindre virksomheder; der er ikke noget tidspunkt i kalenderen, som er reserveret til "udvikling og vækst". Derfor forbliver mange vækstpotentielle perspektiver uerkendte – der skal en anledning til for at erkende og aktivere potentialet.
- Målgruppen har oftest få eller ingen erfaringer med at anvende ressourcer på tilførsel af viden ifm. vækstovervejelser. Alle iværksættere og virksomheder har erfaring med anvendelse af revisor og

¹² Eks. FUTURA (Ringkøbing Amt) og ViVA (Viborg Amt). Se bl. a. Effekten af en erhvervspolitisk satsning – effektevaluering af Viborg Amts erhvervspolitiske programmer Udviklingskompass og Chef til leje. Viborg Amt 2005.

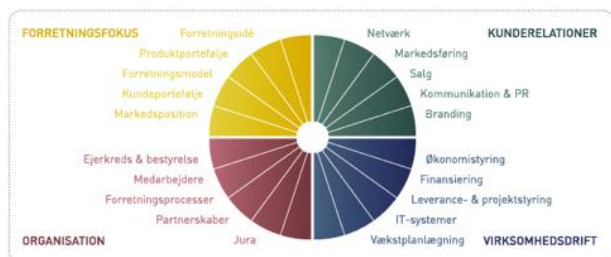
pengeinstitut, og oftest også advokat, omkring driftsmæssige spørgsmål, men kun få har erfaring med tilførsel af ekstern viden i relation til potentielle vækstinitiativer.

- Langt de fleste iværksættere og ledere af mindre virksomheder er drevet af virksomhedens core business, hvad enten det er produktion af fysiske produkter eller tilvejebringelse af serviceydelser. Derfor fylder øvrige strategiske felter – som eks. salg/eksport, it og økonomistyring – typisk meget lidt i iværksætterens/lederens bevidsthed. Erfaringsmæssigt er det derfor også ift. disse øvrige strategiske felter, at tilførsel af ekstern viden kan synliggøre og aktivere vækstbarrierer/-potentialer.
- Iværksættere og ledere af mindre virksomheder er oftest eneledere, som varetager mangeartede jobfunktioner i virksomhederne. Der er ingen funktionsopdelte ledelsesopgaver og/eller ledergrupper, hvormed anledningerne til at få målrettet sparring omkring potentielle væksttiltag er få.
- En kombination af ovennævnte punkter bevirker, at motivationen for at anvende økonomiske ressourcer ifm. tilførsel af ekstern viden, eks. i form af rådgivning, oftest er lav. Det er lettere at overskue indkøbet af eks. en maskine til et forholdsvist stort beløb, end en begrænset investering i rådgivning til eks. optimering af virksomhedens salg. Maskinen indgår som en del af virksomhedens produktionsapparat (og kan afskrives), mens investeringen i rådgivning ikke på samme synlige vis umiddelbart aflejres som et aktiv.

Kravene til den sammenhængende erhvervsserviceindsats (vejledning – medfinansiering fra regionale programmer) kan således sammenfattes i følgende:

1. Uerkendte potentialer skal afdækkes og omsættes til erkendte vækstmuligheder – og forankres i virksomhederne med et ejerskab i ledelsen. Dette sker via vejledningen¹³. Samtidig bevirker det forhold, at der er tale om uerkendte forhold, at det er vigtigt, at der ikke opstår et misforhold mellem erkendelsestidspunktet og programmernes "åbningstid" - programmerne skal være åbne

¹³ Identifikationen af vækstpotentialer sker via anvendelse af værktøjet "Væksthjulet", som har til formål at komme omkring hele virksomheden og afdække/synliggøre og systematisere potentielle vækstområder. Samtidig er "Væksthjulet" et godt dialogværktøj, både mellem virksomhed og vækstkonsulent og mellem virksomhed/vækstkonsulent og ekstern rådgiver.



www.vaeksthjulet.dk

og langvarige (kan ikke blot annonceres i en kort begrænset periode), således at vækstpotentialer ikke forbigås pga. "stop-and-go" i programmerne.

2. Let adgang til eksterne videnkilder, hvilket i region Midtjylland af naturlige årsager i vid udstrækning vil være private rådgivere; dels fordi der kun er få etablerede videnmiljøer placeret decentralt i regionen, og dels fordi Danmark generelt har et mobilt og finmasket net af private specialiserede rådgivere.
3. Økonomisk incitament i form af et beskedent tilskud, som giver den uerfarne viden-/rådgivningskunde dels et bidrag til at reducere det økonomiske omfang af købet og dels skal fremme en rutine i virksomhederne omkring køb af ekstern viden til realisering af vækstforløb ("det betaler sig at investere i rådgivning...").

Set i lyset af ovennævnte har det derfor indgået som en ufravigelig præmis, at programaktiviteten altid ligger i direkte forlængelse af iværksætterens/virksomhedslederens erkendte behov; man kan ikke blot henvende sig for at "få et tilskud", ligesom der ikke er indbygget noget implicit krav om, at "man kan få sin andel" af midlerne i de regionale programmer. Erkendelsen af et vækstpotentiale foretages i regi af erhvervsservicen og er sammen med ledelsens commitment ("viljen til vækst") adgangsbilletten til mulighederne i de regionale programmer.

Hvilke fordele er der ved den midtjyske erhvervsservicemodel?

Kombinationen af let adgang til vejledning – i alle egne af regionen – og attraktive regionale programmer har vist sig at indeholde en række betydelige fordele:

For det første er iværksætteres og virksomhedslederes orientering mod erhvervsservicesystemet, her primært forstået som den lokale erhvervsservice og de muligheder for vækstfremmende initiativer, som ligger i den offentlige erhvervsfremmeindsats – blevet betydeligt skærpet. Af forskellige årsager blev tilbuddene i den offentlige erhvervsservice tidligere desværre ofte sidestillet og direkte sammenlignet med den private rådgivning; dermed blev risikoen for, at offentlig erhvervsservice primært blev betragtet som et gratis alternativ til den private rådgivning, høj. Dette var selvsagt særdeles u hensigtsmæssigt, bl.a. af konkurrencemæssige årsager, men også fordi den offentligt finansierede vejledning – som har det primære formål at informere og foretage uvildig potentialeafklaring, motivere til handling og bidrage til at tilvejebringe et grundlag for valg af rådgiver – er helt usammenlignelig med den fagspecifikke potentialerealiserings hos de private rådgivere. Der er tale om markant forskellige ydelser, og hvis de sidestilles, vil det ikke blot betyde, at det reelle rådgivningsbehov ikke opfyldes, men desværre også at appellen til målgruppen af vækstpotentielle virksomheder mister sin kraft (hvis den offentlige erhvervsservice bliver slået i hartkorn med "nødhjælp" til ikke-vækstpotentielle virksomheder, vil reelle vækstorienterede virksomheder naturligt nok ikke have opfattelsen af, at den offentlige erhvervsservice har interessante tilbud til dem). Her har de regionale programmer medvirket til:

- At der er sket en begrebsafklaring og –formidling, således at der både hos målgruppen og i innovationssystemet aktuelt er klarhed over, hvilke ydelser der ligger inden for den offentlige uvildige erhvervsservice, og hvilke der er omfattet af eks. den private rådgivning. Dermed er sandsynligheden for, at de ydelser der leveres fra den offentlige erhvervsservice rammer behovet hos iværksættere og virksomheder betragteligt forøget.
- At der er kommet fokus på – og konkrete incitamenter til – at anvende eksterne videnleverandører (eks. private rådgivere) som led i mindre virksomheders realisering af vækstpotentialer. Der er skabt en let og overskuelig adgang til udbuddet af muligheder (herunder eks. via www.raadgiverborsen.dk, som erhvervsservicesystemet er bekendt med).
- At offentlig erhvervsservice i høj grad er for vækstorienterede iværksættere og virksomheder, som selv har vilje og evne til at investere i egen udvikling (erfaringerne viser, at oftest er tilskudsprocenten nærmere 30 – 35% end 50%, når forløbet er tilendebragt). Den offentlige erhvervsservice er indgangsvinklen til både udbuddet af rådgivere og medfinansieringen. Der er ingen tvivl om, at den bedste formidling af tilbuddene sker fra kolleger (andre virksomhedsledere), som har positive erfaringer med at anvende de programbaserede tilbud; dvs. at jo flere best practices des bedre gennemslagskraft vil programmerne – og den offentlige erhvervsservice generelt – få.

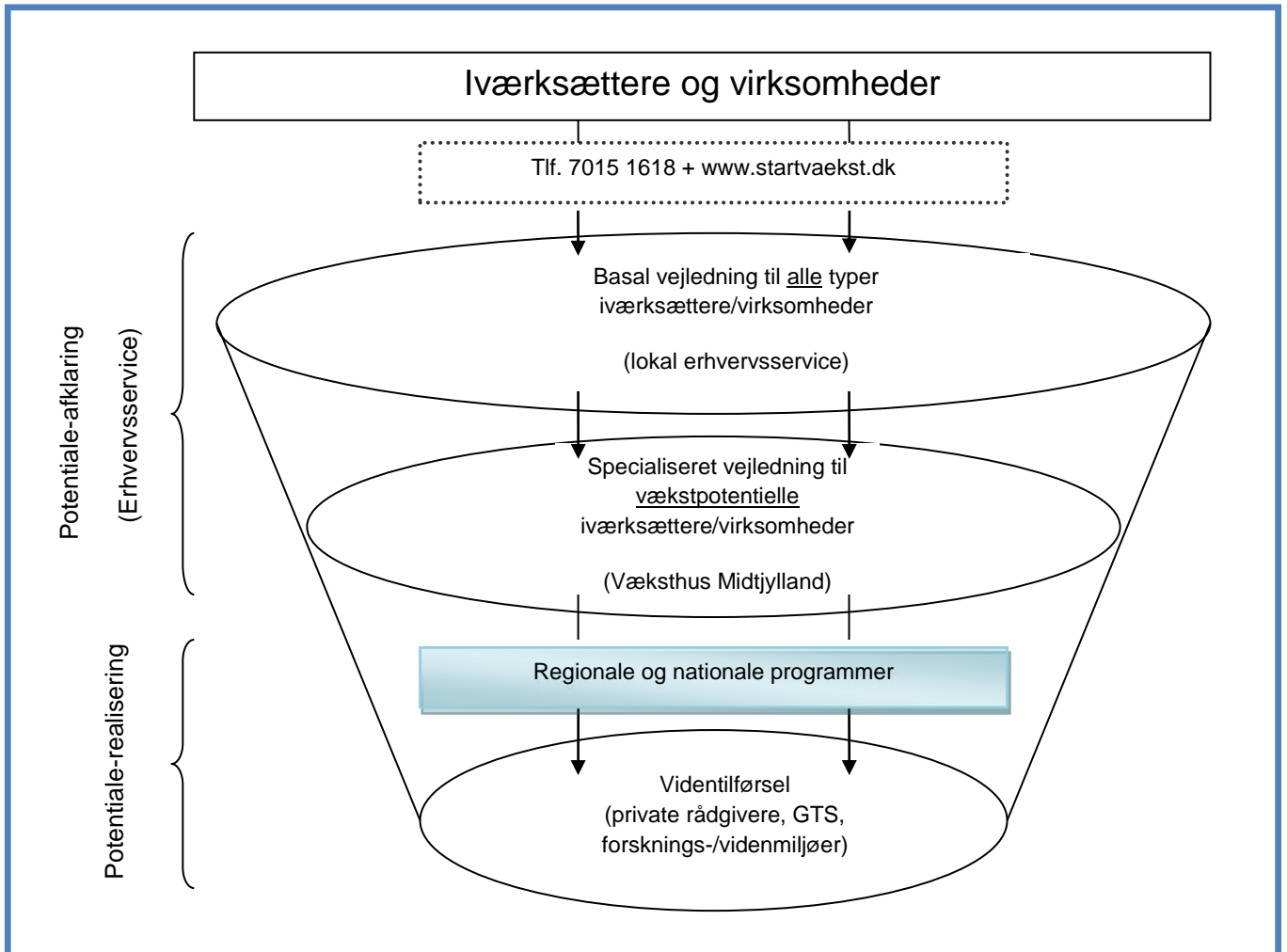
For det andet er den brede målgruppes appel, dvs. alle mindre virksomheder, til ”de gode rådgivere” blevet markant forbedret via de regionale programmer. Det danske udbud af private rådgivere er særdeles mobilt og finmasket, hvilket bl. a. hænger sammen med, at adgangen til at etablere og drive rådgivningsvirksomhed i Danmark er let. Der er ingen formelle adgangskrav til branchen, hvormed sektoren af gode grunde også fra tid til anden vil indeholde dels mange midlertidige virksomheder (pga. arbejdsmarkedssituationen; hvor rådgivningsvirksomhed ses som et alternativ til lønnet beskæftigelse) og dels mange enmandsrådgivningsvirksomheder, hvor ydelsespaletten er ensbetydende med de erfaringer/kompetencer, som rådgivningsvirksomhedens ejer repræsenterer. Dette er der isoleret set ingen problemer i, men der vil erfaringsmæssigt være vækstpotentialer hos mindre virksomheder (og iværksættere), hvor også store internationalt funderede rådgivningsmiljøer er relevante. Og her kan afstanden til (iværksætteren og) den mindre virksomhed ofte forekomme lang. Den gode rådgiver – uanset om vedkommende har base i en lille eller stor organisation – er oftest kendetegnet ved både at have begrænset plads i kalenderen og at være relativ dyr (ift. iværksætterens/lederen af den mindre virksomheds erfaringer), hvormed segmentet af iværksættere og mindre virksomheder desværre mange gange ikke opfattes som et interessant marked for den gode (travle) rådgiver – og iværksætteren og den mindre virksomhed vil primært blive kontaktet af billigere rådgivere med en mere begrænset geografisk radius. Her repræsenterer programmerne samlet set en volumen, som selv for den mest efterspurgte rådgiver vil være ensbetydende med en interessant kritisk masse¹⁴. Med de regionale programmer er der skabt et markant forbedret fundament for at skabe synlighed hos alle typer rådgivere – både hos lokalt orienterede enmandsrådgivningsfirmaer og hos store internationale rådgivningskoncerner, hvilket bl. a. kan aflæses i ændringer i sidstnævntes markedsføringsaktivitet overfor Væksthus Midtjylland inden for de seneste par år. På den vis er det

¹⁴ Årligt er der blevet igangsat ca. 500 individuelle vækstforløb med finansiering fra et af de regionale programmer, hvor Væksthus Midtjylland er operatør.

lykkedes at lette adgangen for iværksættere og mindre virksomheder til alle typer rådgivere – og dermed øge mulighederne for at identificere den rette rådgiver.

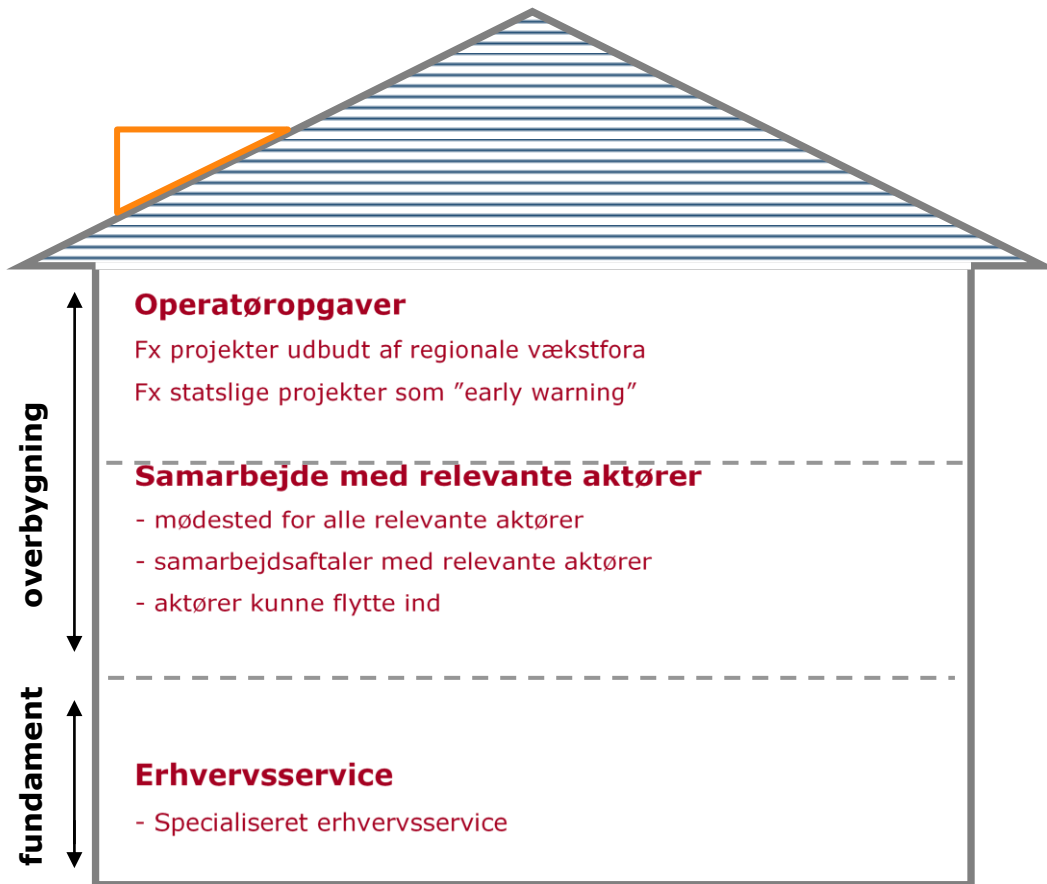
For det tredje har programmerne medvirket til en generel opkvalificering og videre professionalisering af erhvervsservicesystemet i bred forstand. Som tidligere nævnt har de regionale programmer skabt en anderledes og mere slagkraftig appel hos målgruppen, hvilket ikke mindst har bidraget til at øge målgruppens interesse for og fokus på den lokale erhvervsservice som indgang til hele det offentlige erhvervsservicesystem. Dette har selvsagt bidraget til at skærpe kompetencerne hos alle dele af erhvervsservicesystemet, hvilket er blevet understøttet med etableringen af Midtjysk ErhvervsudviklingsAkademi (MEA). MEA var ved sin etablering i 2008 Danmarks første satsning på at skabe en sammenhængende kompetenceudviklingsindsats for alle dele af innovationssystemet (dvs. ikke alene ansatte i den lokale og specialiserede erhvervsservice, men også repræsentanter for andre relevante aktører med virksomhedskontakt, eks. kommuner, region, forsker- og udviklingsparker, innovationsmiljøer, uddannelsesinstitutioner m. fl.). MEA afholder årligt otte arrangementer/moduler, hvor der både indgår meget specialiserede arrangementer for en snæver/mindre målgruppe og events for hele innovationssystemet i bred forstand (eks. det årlige Erhvervsudviklingsdøgn, som samler mere 150 aktører fra det midtjyske innovationssystem). Endelig står MEA bag Danmarks første indsats for at sætte en standard for ”god virksomhedskontakt”. Udover helt konkret at muliggøre denne opkvalificerings-/professionaliseringsindsats ved at medfinansiere aktiviteterne er de regionale programmer de fælles varer, som kitter systemer sammen og giver en regional sammenhængskraft.

Det midtjyske innovationssystem



For det fjerde har Væksthus Midtjylland med afsæt i operatørrollen for de regionale programmer tilstræbt at videreudvikle denne platform til dels at gøre adgangen til tilbuddene endnu mere sømløs og smidig for målgruppen og dels at kunne udbygge mulighederne ved at være en attraktiv samspilspartner ift. nationalt funderede ordninger og aktører.

Væksthus-konceptet



Væksthus Midtjyllands nationale operatørfunktioner (2012 – 13).

	Fokus	Udbyder
Early Warning	Rådgivning til kriseramte virksomheder	Erhvervsstyrelsen
Kapital Gennem Rådgivning	Kapitalcoaches og finansieringstjek	Erhvervsstyrelsen
Etnisk Erhvervsfremme	Vejledning mv. til iværksættere og virksomhedsledere med anden etnisk baggrund end dansk	Beskæftigelsesministeriet
Vitus	Eksportudvikling	Udenrigsministeriet/Eksportrådet
Vitus Vækst	Eksportudvikling (fjernmarkeder)	Udenrigsministeriet/Eksportrådet

Flerheden af en række programmer i én operatørfunktion har bevirket en række fordele – som kommer målgruppen til gode - hvoraf de mest centrale er:

- Udvikling af spidskompetencer ift. projektledelse, -gennemførelse og -opfølgning
- Kritisk masse ift. administrativt set up (minimal administrativ byrde for støttemodtagere)
- Mulighed for udvikling af nye tværgående indsatser og samarbejder ift. regionale/nationale initiativer.

For det femte har de regionale programmer haft en betydelig effekt ift. Væksthus Midtjyllands rolle som knudepunkt i det regionale innovationssystem. Væksthus Midtjylland har siden starten i 2007 arbejdet aktivt med anvendelsen af samarbejdsaftaler med en række eksterne aktører. Aktuelt er der indgået samarbejdsaftaler med ca. 20 eksterne parter med henblik på at forbedre grundlaget for at realisere det tre spor i Væksthus Midtjyllands strategi 2011 - 13, som i særlig grad vurderes at afspejle iværksætteres og virksomheders vækststudfordringer: Forretningsudvikling, kapitaltilførsel og internationalisering. Formålet er at sikre fokus på og dialog omkring udvikling af nye tilbud og muligheder til målgruppen. Endvidere er formålet at sikre koordination med henblik på optimal anvendelse af tilbuddene i de forskellige regi samt bidrage til at skabe en regional sammenhængskraft i indsatsen. Der kommer kontinuerligt nye samarbejdsaftaler til – i skrivende stund er der indgået samarbejdsaftaler med:

Eksterne samarbejdspartnere 2011 – 13 ift. Væksthus Midtjylland, hvor der er indgået skriftlig samarbejdsaftale

<ul style="list-style-type: none">• Accelerace (herunder Spin off)• Agro Business Park (herunder Agro Business Innovation, Future Food Innovation, Enterprise Europe Network & Innovationsnetværket for Biomasse)• Alexandra Instituttet• Central Denmark EU Office• Centre for Entrepreneurship and Innovation, Aarhus Universitet• CONNECT Denmark• Dansk Venturekapital- og Private Equity Forening• Delta	<ul style="list-style-type: none">• Development Centre, UMT• Fonden Energi Horsens• IBIZ Center• iKRAFT• Innovation MidtVest• MedTech• Nopef• Nupark Innovation• Teknologisk Institut• Young Enterprise• Østjysk Innovation
--	---

Endvidere er der indgået strategiske udviklingskontrakter med tre centrale nationale aktører, én inden for hvert af ovennævnte hovedområder i strategien for 2011 - 13 (forretningsudvikling, kapitaltilførsel og internationalisering). Formålet er at sikre optimal koordination mellem de ordninger, som udbydes i nationalt regi og tilbudene i de regionale programmer – herunder at medvirke til at løfte det regionale aktivitetsniveau på de nationale ordninger.

Strategiske udviklingskontraktpartnere.

	Virksomhedsrettede tilbud af særlig interesse ift. tilbuddene i de regionale programmer	Samarbejdsfokus
Styrelsen for Forskning og Innovation	Innovationstjek, Videnpilot, Videnkupon, ErhvervsPhD, Innovationsnetværk, Innovationskonsortier og Innovationsmiljøer	Gensidig henvisning, årlig tematiseret kampagne, "FI-ambassadører" hos Væksthus Midtjylland, to årlige fælles arrangementer med præsentation af respektive nye tilbud
Vækstfonden	Vækstkaution, Vækstlån, Kom-i-gang-lån og investeringer	Udveksling af informationer og best practices, fælles arrangementer, gensidig henvisning, "Vækstfondambassadører" hos Væksthus Midtjylland, fælles møderække for aktører i region Midtjylland
Udenrigsministeriet/Eksportrådet	Eksportforberedelse, Eksportstartprogrammet, Innovationspakker, Fremstød, Vitus og Vitus Vækst	Etablering af midtjysk globaliseringsråd, udbygning af "den internationale platform", gensidig henvisning, årlig fælles tematiseret kampagne, to årlige fælles arrangementer med præsentation af respektive nye tilbud, årligt kompetenceudviklingsmodul ift. eksportudvikling i regi af MEA, SMV-netværk, udvikling af fælles tilbud til smv'er uden eksporterfaringer

Endelig er der taget initiativ til etablering af to "platforme" hos Væksthus Midtjylland; en "international platform" og en "kapitalplatform". Begge har til formål at give mulighed for at centrale eksterne samarbejdspartnere kan enten få en arbejdsplads hos Væksthus Midtjylland eller have mulighed for træffetid eller anden delvis fysisk tilstedeværelse. Målet er at skabe endnu bedre sammenhængskraft mellem nationale tilbud og regionale muligheder/behov – eks. er det således muligt at danne sig et overblik over en række af de mest centrale aktører inden for kapitaltilførsel til iværksættere og mindre virksomheder i ét rum (kapitalplatformen).

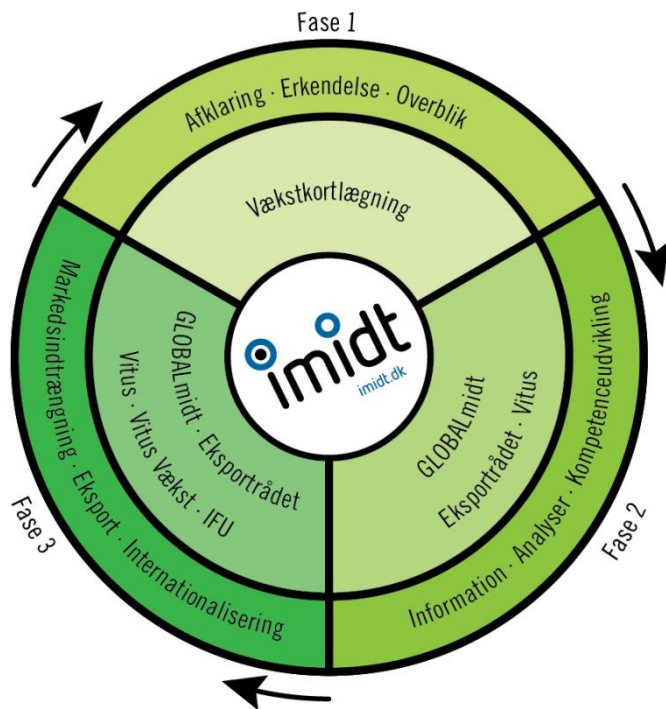
”Platforme” hos Væksthus Midtjylland.

Kapitalplatformen hos Væksthus Midtjylland består af repræsentation fra ¹⁵ :	Den internationale platform hos Væksthus Midtjylland består af repræsentation fra:
Vækstfonden	Udenrigsministeriet/Eksportrådet
CONNECT Denmark	Vitus
INVESTORMidt Business Angels Netværk	Vitus Vækst
Nationale og regionale kapitalcoaches	IFU
Accelerace – spin off	
Midtjysk Iværksætterfond	

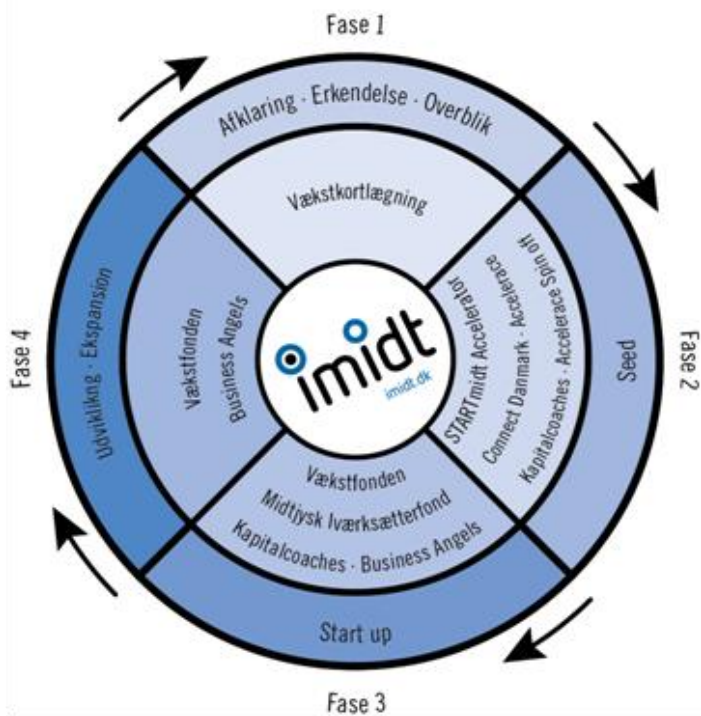
Erfaringsmæssigt er det særdeles vigtigt, at målgruppen oplever så let adgang til tilbuddene som muligt, og så sømløs en proces som muligt, hvor overgangen fra den ene aktør (leverandør) til den anden sker i en glidende proces, der spejler virksomhedernes udvikling. I nedenstående figur er det forsøgt illustreret, hvorledes de to platforme søger at matche virksomhedernes behov med de relevante ydelser og aktører/leverandører.

¹⁵ De to midtjyske innovationsmiljøer har adgang til at deltage i ”kapitalplatformens” aktiviteter.

Internationaliseringshjulet



Kapitaltilførselshjulet



BILAG 2: UDDRAG AF HOVEDKONKLUSIONER I EVALUERING AF "DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICEMODEL"

Som nævnt på side 2 er der udført en omfattende evaluering af "den midtjyske erhvervsservicemodel" og de regionale programmer. Evalueringen er udført af IRIS Group og havde bl.a. til formål:

- At dokumentere/vurdere programmernes effekter på brugernes vækst og udvikling – gennem kombination af effektmåling og kvalitative metoder
- At beskrive og evaluere "Den midtjyske erhvervsservicemodells DNA"
- At udvikle viden- og erfaringsgrundlag for design af fremtidige programmer i region Midtjylland og for forbedringer i Væksthus Midtjyllands indsats.

Konklusionerne i evalueringen viser overordnet set:

- At den midtjyske model virker. Sammenhængen mellem et vidt forgrenet lokalt erhvervsservice-tilbud om information og vejledning til alle iværksættere og virksomheder og væksthushets specialiserede vejledning for vækstpotentielle iværksættere og virksomheder, kombineret med efterfølgende adgang til programbaserede tilbud, er velfungerende og indarbejdet. De fleste forløb skaber for et relativt beskedent beløb betydelig meromsætning på kort sigt.
- At der er mange brugere af de regionale programmer. Programmerne er godt udbredt til målgruppen (region Midtjyllands vækstlag); de fleste erhverv er godt repræsenteret, og der er en god spredning på de forskellige virksomhedsfaser.
- At der er en stor/stigende bevidsthed om programmerne blandt aktører med stor virksomheds-kontakt. Dette medfører, at der er mange indgange til og gode ambassadører for programmerne. Programmerne er stærkt mobiliserende omkring virksomhedernes brug af ekstern rådgivning; og programmerne er med til at skabe "nye" kunder i det midtjyske erhvervsservicesystem.
- At programmerne er stærkt mobiliserende omkring virksomhedernes brug af ekstern rådgivning. Programmernes tilstedeværelse/udbredelse og medfinansieringsmuligheder bidrager til, at virksomhederne indhenter ekstern viden i forbindelse med realisering af vækstforløb.
- At programmerne skaber "nye kunder" i erhvervsfremmesystemet. Programmer er et betydeligt aspekt ift. at skabe appel til målgruppen af vækstpotentielle virksomheder og bidrager til at gøre paletten af tilbud i erhvervsfremmesystemet bredere og mere interessant for virksomhederne.
- At programmerne udgør kit/bindeled mellem lokal og specialiseret erhvervsservice. Gennemførelsen af de regionale programmer er "et fælles projekt" i det samlede erhvervsservicesystem, som i betydeligt omfang kitter aktørerne sammen, hver med deres roller og tilgange.

Samtidig er der tændt nogle "gule lamper", der på ingen måde er kritisk overfor det grundlæggende i den midtjyske erhvervsservicemodel (vejledning – regionale programmer), men som lægger op til at gøre effekten af indsatsen bedre. I hovedtræk er disse observationer:

- At der er et behov for mere ambitiøse, fælles mål og forventninger til den lokale indsats. Der er stor opbakning i det midtjyske til "no wrong door"princippet, som dog kræver en meget høj grad af gensidig tillid og høj fokus på informations- og vidensdeling.
- At der kan være for meget automatik i systemet. Risikoen for, at nogle virksomheder mere eller mindre "samler tilskuddet op" til planlagte udviklingsaktiviteter, er til stede.
- At en højere andel af forløbene kunne flytte virksomhederne strategisk. Flere forløb burde opbygge virksomhedernes kompetencer i forhold til fx innovation og internationalisering. Vækstkonsulenterne kan med fordel i højere grad udfordre virksomheder via vejledningen.
- At opfølgingsindsatsen er for beskeden og usystematisk. Ved en mere systematisk opfølgning efter virksomhedernes deltagelse i programmerne kunne virksomhederne understøttes bedre ift. deres videre strategiske udvikling, herunder via de tilbud som findes i erhvervsservicesystemet.

BILAG 3: EKSISTERENDE TILBUD IFT. VÆKSTPOTENTIALE- NIVEAUER¹⁶

Vækstpotentialeniveau / tilbud ¹⁷	A	B	C
Unge virksomheder < 3 år	Vejled./vækstkortlæg.	Vejled./vækstkortlæg.	Vejled./vækstkortlæg.
	Key Account Manager hos VHM	Camp/træning	Camp/træning
	Camp/træning	Business Boost	Vækstgrupper
	Plato	Plato	Medfinansiering ≤ kr. 20.000
	Accelerace	Kapitalcoach	
	Midtjysk Iværksætterfond	Finansieringstjek	
	INVESTORmidt BA	Vækstgrupper	
	Kapitalcoach	SUN netværk	
	Finansieringstjek	Vitus	
	Vækstgrupper	Medfinansiering ≤ kr. 77.000	
	SUN netværk		
	GLOBALmidt		
	Vitus / Vitus Vækst		
	Medfinansiering ≤ kr. 137.000		

¹⁶ Pr. marts 2013.

¹⁷ Regionale tilbud plus nationale tilbud, hvor Væksthus Midtjylland er operatør – øvrige nationale tilbud kan indgå.

Vækstpotentialeniveau / tilbud	A	B	C
Etablerede virksomheder 3 år <	Key Account Manager hos VHM	Camp/træning	Camp/træning
	Camp/træning	Business Boost	Medfinansiering ≤ kr. 34.000
	Plato	Plato	
	Finansieringstjek	Finansieringstjek	
	Kapitalcoach (KGR)	Kapitalcoach (KGR)	
	Vitus / Vitus Vækst	Vitus / Vitus Vækst	
	GLOBUS	GLOBUS	
	GLOBALmidt	GLOBALmidt	
	FØDEVAREmidt	FØDEVAREmidt	
	CleanTEKmidt	CleanTEKmidt	
	Netværk/KLYNGEmidt	Netværk/KLYNGEmidt	
	Medfinansiering ≤ kr. 700.000	Medfinansiering ≤ kr. 435.000	