

VÆKSTmidt Accelerator og KLYNGEmidt Netværksinitiativet

-status og perspektiver marts 2012

INDHOLD:

1. INDLEDNING	S. 2
2. FORMÅL, MÅL, INDHOLD OG STATUS	S. 2
2.1 VÆKSTmidt Accelerator	S. 2
2.2 Netværksinitiativet	S. 7
3. PROGRAMMERNES STRATEGISKE FORANKRING I INNOVATIONSSYSTEMET	S. 11
3.1 Rationalet bag de regionale programmer	S. 11
3.2 Hvad har programmerne betydet for innovationssystemet i region Midt.?	S. 14
4. FORELØBIGE RESULTATER/EFFEKTER	S. 23
4.1 FORSLAG TIL FREMADRETTEDE PROGRAMBASEREDE MULIGHEDER FOR	S. 27
AT STYRKE SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDERS VÆKST- OG	
EKSPORTMULIGHEDER	

1. INDLEDNING

De to regionale virksomhedsudviklingsprogrammer VÆKSTmidt Accelerator og KLYNGEmidt Netværksinitiativet (herefter blot Netværksinitiativet) er begge igangsat i 2009 og afsluttes iht. de respektive resultatkontrakter planmæssigt i 2012. Dette notat er således dels et overblik over den aktuelle status i de to programmer og dels nogle betragtninger – baseret på operatørens observationer - omkring evt. videre perspektiver ift. den regionale programbaserede virksomhedsudviklingsindsats i region Midtjylland. Sidstnævnte skal læses som indspil – ikke endelige konklusioner - ift. den videre proces/fortløbende dialog med det formål at forbedre målgruppens muligheder for at realisere vækst og udvikling.

2. FORMÅL, MÅL, INDHOLD OG STATUS

2.1 VÆKSTmidt Accelerator

VÆKSTmidt Accelerator blev bevilget af Vækstforum for Region Midtjylland den 26. januar 2009. Tilsagn fra Erhvervs- og Byggestyrelsen forelå 27. august 2009. Programmet blev igangsat i november 2009.

Programmet er en videreudvikling af det regionale virksomhedsudviklingsprogram VÆKSTmidt, som var aktivt i perioden august 2007 – december 2009. VÆKSTmidt Accelerator programmet er målrettet små og mellemstore virksomheder med internationalt vækstpotentiale, der skaber vækst og arbejdspladser i region Midtjylland. Programmet bygger på positive erfaringer med anvendelsen af rådgivnings- og netværkstilbud ifm. realisering af vækstforløb.

Formålet med VÆKSTmidt Accelerator er således at forbedre den regionale konkurrenceevne gennem fokus på at skabe flere internationalt orienterede virksomheder, der realiserer et indirekte og direkte internationalt afsætningspotentiale.

Målet med VÆKSTmidt Accelerator er nærmere bestemt, at programdeltagerne opnår bedre økonomiske præstationer og vækstpotentiale end virksomheder, som ikke deltager i programmet. Effekten skal opnås gennem strategisk arbejde med forretningsudvikling. Konkret skal programmet medvirke til, at vækstpotentielle virksomheder i højere grad introduceres – og paratgøres i forhold - til at anvende eksterne kilder til aktivering af vækstpotentiale, dvs. rådgivere, mentorer, netværk og risikovillig kapital. Endelig er det programmets mål, at målgruppen (virksomhederne) oplever erhvervsservicesystemet som sammenhængende og kompetent.

Figur 1: Virksomhedsrettet indhold i VÆKSTmidt Accelerator

Ordning/tilbud	Indhold
Lille vækstpakke	50% medfinansiering til køb af specialiseret rådgivning op til kr. 135.000 til individuelle vækstforløb
Stor vækstpakke	50% medfinansiering til køb af specialiseret rådgivning op til kr. 270.000 til individuelle vækstforløb
Vækstsparring	50% medfinansiering til køb af sparring fra mentor op til kr. 37.500 ifm. vækstforløb
Kollektive forløb	50% medfinansiering til køb af specialiseret rådgivning op til kr. 270.000 til kollektive vækstforløb
Vækstkapital	Mulighed for ansvarlig lånekapital i niveauet kr. 250.000 – kr. 1.500.000 i tilknytning til Acceleratorforløb

Case: KAMF

Træning i salg giver også bonus for eksisterende kunder hos maskinfabrikken KAMF

En trofast kundekreds er ikke nok i disse tider. For at få udvidet kredsen henvendte Keld Adelsbøll og hans partner Martin Funk, der driver maskinfabrikken KAMF i Hornslet med 22 ansatte, sig til erhvervsrådet i Syddjurs for at få hjælp.

De blev henvist til Væksthus Midtjylland og via VÆKSTmidt Accelerator er de to virksomhedsejere nu klædt på til at speede salgsarbejdet op.

1

¹ Flere cases kan ses på <http://www.imidt.dk/casebank.asp>

Figur 2: Status på VÆKSTmidt Accelerator pr. 31. december 2011

Ordning/tilbud	Mål for antal deltagervirksomheder 2009 – 12	Status 31/12 2011
Lille vækstpakke	130	111
Stor vækstpakke	120	112
Vækstsparring	50	17
Kollektive forløb:		
• Plato	60 (6 forløb)	31 (4 forløb)
• Globus	120 (12 forløb)	67 (7 forløb)
Vækstkapital	18	3 (14 deltagere i Accelerace)

Som det fremgår af figur 2, er VÆKSTmidt Accelerator planmæssigt tæt på at være disponeret, fsv. angår de individuelle tilbud (vækstpakker og Vækstsparring). Hvad angår de kollektive tilbud (Plato og Globus), er der aktuelt yderligere fem forløb på vej.

Antallet af midtjyske deltagere i Accelerace udgør ca. 1/5 af alle Acceleraceforløb i hele Danmark, hvor af ca. 2/3 findes i region Hovedstaden. Der er således ligeså mange Acceleraceforløb i region Midtjylland, som der er i region Nordjylland, region Sjælland og region Syddanmark tilsammen. Fsv. angår forløb med vækstkapital, er der i alt otte forløb i hele Danmark, fordelt med fem i region Hovedstaden og tre i region Midtjylland.

Case: Ferm-Living

Eksporten er steget med knap 70 procent på et år i ferm LIVING via deltagelse i VÆKSTmidt Accelerator

Via VÆKSTmidt Accelerator har Trine Andersen hyret en konsulent, der har medvirket til at få væksten i den fem år gamle virksomhed i vejret.

Konsulenten er i virksomheden mindst en dag om måneden, og derudover foregår kontakten pr. telefon eller mail. "Han har hjulpet os til at blive mere skarpe til at tænke business og have fokus på eksport og følge op på budget og varelager på månedlige møder", siger Trine Andersen.

Han hjælper også med at tackle problemerne, når nogen for eksempel kopierer vores varer, og hvordan kontrakten med en ny agent udformes. "Takket være konsulentens indsats er vi nu bedre klædt på til at tackle den slags udfordringer selv. Han har kort sagt givet mig nogle værktøjer, så virksomheden er mere professionel. Måned for måned kan jeg mærke, det har en effekt", fortæller Trine Andersen.

Deltagervirksomhederne i VÆKSTmidt Accelerator repræsenterer en bred vifte af brancher, med hovedvægten på fremstillingssektoren.

Figur 3: Branchefordeling over deltagere i VÆKSTmidt Accelerator pr. 31. december 2011

	Maskiner	Jern og metal	Byggeri og byggemat.	Design, træ og møbler	IT	Tøj og tekstiler	Business service	Foder og fødevarer	Elektro-nik	Øvrige
Forløb	19%	16%	12%	10%	8%	8%	8%	7%	5%	7%

Indholdsmæssigt er VÆKSTmidt Accelerator-forløbene bredt forankret i virksomhedernes strategiske områder, dog med markant overvægt ift. afsætning/strategi/produktion, hvor ca. ¾ af forløbene findes.

Figur 4: Indholdsmæssig fokus i VÆKSTmidt Accelerator-forløb pr. 31. december 2011

	Afsætning/-internationalisering	Strategisk udvikling	Produktion/teknologi/-design	Ledelse/-organisation	It	Økonomi
Forløb	28%	25%	24%	12%	9%	2%

VÆKSTmidt Accelerator-forløbene har en god geografisk spredning. Således er der individuelle forløb i alle kommuner og deltagere i de kollektive forløb i 16 kommuner.

Figur 5: Geografisk fordeling over forløb i VÆKSTmid Accelerator pr. 31. december 2011



Geografisk fordeling af forløb

Grøn = Individuelle forløb

Rød = Kollektive forløb

Målgruppen for VÆKSTmid Accelerator i forhold til virksomhedernes størrelse målt på ansatte er SMV med 5-249 ansatte, dog primært SMV med 10-249. Opgørelsen af deltagerne viser, at målt på antal ansatte er 82% af deltagerne i den primære målgruppe, mens andelen i den sekundære ligger på 18%.

Case: Global Stole

Via VÆKSTmid Accelerator har Global Stole i Hvorslev bygget en intern kvalitets håndbog op - til gavn for kunderne og en kommende ISO-certificering.

Omkring 5000 stole og taburetter til professionelle i institutioner, industrien og behandlere som for eksempel tandlæger. Det producerer Global Stole i Hvorslev hver måned, og 80 procent går til eksport til Europa, Mellemøsten og Fjernøsten. Takket være en vækstpakke er kvaliteten af stolene blevet bedre.

2.2 Netværksinitiativet

Netværksinitiativet blev bevilget af Vækstforum for Region Midtjylland den 1. oktober 2008, og tilsagn fra Erhvervs- og Byggestyrelsen forelå 27. maj 2009. Programmet blev igangsat forholdsvis sent – efteråret 2009 - hvilket især skyldes udpegningen af netværksmæglere, idet denne udpegning skulle overholde EU's udbudsregler. For afklaring af dette skulle Konkurrencestyrelsen komme med en vejledende udtalelse, og efterfølgende skulle der indgås kontrakter med netværksmæglerne og udarbejdes resultatkontrakt.

Netværksinitiativet har til formål at styrke virksomhedernes innovation og internationalisering gennem forretningsbaseret netværkssamarbejde og en større satsning på vækstklynger. Nærværende initiativ har fokus på etablering og udvikling af forretningsbaserede netværk og virksomhedssamarbejder.

Målet med Netværksinitiativet er nærmere bestemt, at programdeltagerne:

- Får øget motivation for at deltage i forretningsbaseret netværkssamarbejde
- Får skabt forretningsmæssig vækst i deres virksomheder, målt på omsætning, indtjening, beskæftigelse og/eller etablering på nye markeder mv.
- Bliver forberedte til at indgå i udviklingen af egentlig erhvervsklynger.

Et netværk defineres i nærværende sammenhæng som et forretningsmæssigt og forpligtende samarbejde mellem tre – fire virksomheder. Der kan indgå videninstitutioner i netværkene, ligesom det er muligt at involvere virksomheder uden for region Midtjylland, hvis det giver det samlede netværk strategiske fordele (flertallet af deltagervirksomheder skal være hjemhørende i region Midtjylland).

Til gennemførelse af fase 1 er der – efter ansøgning – udpeget 21 netværksmæglere. Netværksmæglerens opgave er at identificere netværksmuligheder og potentielle deltagere samt facilitere de indledende dele i et netværksforløb.

Figur 6: Indhold i Netværksinitiativet

Ordning/tilbud	Indhold
Netværksidentifikation/-etablering (fase 1)	100% medfinansiering til netværksmægler ifm. indledende afklaring af samarbejdspotentialer op til kr. 40.000
Handlingsplaner (fase 2)	50% medfinansiering til udvikling og facilitering af forpligtende virksomhedssamarbejde (netværk) op til kr. 540.000
Etablering af forretningsnetværk (fase 3)	-

Figur 7: Status på Netværksinitiativet pr. 31. december 2011

Ordning/tilbud	Aktivitetsmål 2009 – 12 (antal netværk)	Status 31/12 2011 (antal netværk)
Netværksidentifikation/ etablering (fase 1)	330	89
Handlingsplaner (fase 2)	85	47
Etablering af forretningsnetværk (fase 3)	25 – 30 (på sigt udvikling af klyngedannelser på basis af de etablerede netværk)	-

Som det fremgår af figur 7, er status, at der ikke har været den forventede aktivitet i fase 1, mens antallet af fase 2-netværk mere afspejler det aktuelle statustidspunkt i projektperioden. Programmets aktivitetsmål er disponeret efter et forholdsvist stort indtag i fase 1, hvoraf en betydelig andel ikke forventes at gå videre i fase 2. I praksis har det vist sig, at frafaldet mellem fase 1 og 2 er af væsentligt mindre omfang end forventet. Dette viser en seriøsitet blandt de deltagende virksomheder allerede i fase 1.

Case: Turnmill Group

Uden at vide det havde direktøren fra Lund netop tænkt de tanker, der ligger bag netværksprogrammet KLYNGEmidt. "Vores rolle er at binde virksomhederne sammen, forhindre vækstpauser og sørge for at virksomhederne mødes med de rette konsulenter, der kan bringe dem videre" forklarer Jens Eybye, netværks-mægler i KLYNGEmidt. Han har været tilknyttet projektet med at etablere Turnmill, hvor tankerne ret beset var tænkt, og hvor hans opgave var at holde de tre virksomheder fast på deres projekt.

"Hverdagen overtager ofte planerne om udvikling, forstået på den måde, at det er svært at skulle forholde sig til daglig drift og nye projekter på samme tid. Så vi puster netværkene i nakken, holder dem fast på projektet, og hjælper med at løse de udfordringer, der opstår hen ad vejen," forklarer Jens Eybye.

Netværkene (fase 2) spænder over et bredt felt af sektorer, hvor ingen brancher er dominerende.

Figur 8: Branchefordeling over forløb i Netværksinitiativet pr. 31. december 2011

	Design, træ og møbler	Maskiner	It	Byggeri og bygge-materialer	Elektro-nik	Jern og metal	Business service	Cleantech/-energi	Øvrige
Netværk i fase 2	17%	17%	11%	11%	9%	6%	6%	6%	16%

Overordnet er stort set alle projekter inden for områderne afsætning/strategi/produktion, med en lille overvægt af projekter der har sigte mod udvikling i relation til produkter og teknologi. Altså projekter, hvor der er noget meget konkret at bygge samarbejdet op omkring.

Figur 9: Indholdsmæssig fokus i forløb under Netværksinitiativet pr. 31. december 2011

	Afsætning/internationalisering	Strategisk udvikling	Produktion/teknologi/design
Antal forløb i fase 1	27%	36%	37%
Antal netværk i fase 2	24%	33%	43%

Figur 10: Geografisk fordeling af fase 1 forløb under Netværksinitiativet pr. 31. december 2011

Geografisk fordeling af Fase 1 (Baseret på 89 Fase 1)

Udover nedenstående deltager 49 virksomheder uden for regionen



Der er en god geografisk spredning på deltagerne – der er deltagervirksomheder fra 18 kommuner i fase 1 og fra 17 kommuner i fase 2.

Figur 11. Geografisk fordeling af fase 2 forløb under Netværksinitiativet pr. 31. december 2011

Geografisk fordeling af Fase 2

Udover nedenstående deltager 30 virksomheder uden for regionen



Case: Innovativ sengeløsning gør livet lettere på hospitalerne

Hospitalspersonalet får snart værdifuld hjælp fra en uventet kant. Fire virksomheder er gået sammen om at udvikle fremtidens intelligente hospitalsseng, der både skåner personalet for tunge løft og giver vigtig information om patienternes tilstand.

Udviklingen af hospitalssenge har hidtil bestået i at forbedre de eksisterende senge. Det vil fire virksomheder bag forretningsnetværket Den intelligente Hospitalsseng nu ændre med hjælp fra Netværksinitiativet. - Med udviklingen af den intelligente seng starter vi helt fra bunden. Gennem forretningsnetværket og tæt dialog med hospitalerne får vi alle facetter med og sikrer os en nyskabende hospitalsseng, der passer til alle behov, forklarer Jens Bay fra KR Hospitalsudstyr, den ene del af forretningsnetværket der også tæller virksomhederne Design Partners, Cetrea og Zibo.

3. PROGRAMMERNES STRATEGISKE FORANKRING I INNOVATIONSSYSTEMET

3.1 Rationalet bag de regionale programmer

Programmerne VÆKSTmidt Accelerator og Netværksinitiativet er en del af en aktuel programportefølje på i alt syv regionale programmer², hvor Væksthus Midtjylland er operatør:

- STARTmidt Accelerator (målrettet unge vækstorienterede virksomheder op til tre år, fokus på tilførsel af viden (rådgivning) ifm. realisering af vækstforløb, igangsat 2011)
- VÆKSTmidt Accelerator (målrettet etablerede vækstorienterede virksomheder fra tre år, fokus på tilførsel af viden (rådgivning) ifm. realisering af vækstforløb, igangsat 2009)
- Netværksinitiativet (målrettet etablerede virksomheder, fokus på tilførsel af viden (rådgivning) ifm. etablering af forpligtende og vækstoffremmende virksomhedssamarbejder, igangsat 2009)
- CleanTEKmidt (målrettet etablerede virksomheder, fokus på tilførsel af viden (rådgivning) ifm. vækstoffremmende teknologiudvikling inden for cleantech, igangsat 2011)
- FØDEVAREmidt (målrettet etablerede virksomheder, fokus på tilførsel af viden (rådgivning) ifm. realisering af vækstforløb i fødevarerelaterede virksomheder, igangsat 2010)
- GLOBALmidt (målrettet etablerede virksomheder, fokus på tilførsel af viden (rådgivning/netværk mv.) ifm. vækstoffremmende internationaliseringstiltag, igangsættes 2012)

² Dertil kommer Etnisk Erhvervsfremme, som er en indsats omkring fremme af iværksættere og virksomheder med anden etnisk baggrund end dansk. Indsatsen er landsdækkende med midler fra fire af Danmarks fem regioner og er forankret hos Væksthus Midtjylland, hvorfor der foreligger en resultatkontrakt med Region Midtjylland.

- KOMPETENCEmidt (strategiske kompetenceplanlægning og –udvikling, fokus på bl.a. jobrotation, igangsat 2007).

Det første regionale udviklingsprogram (VÆKSTmidt) blev igangsat august 2007, og det næste regionale program, STARTmidt, blev igangsat januar 2008. Hvor VÆKSTmidt var virksomhedsudviklingsprogrammet (målrettet etablerede vækstorienterede virksomheder), var STARTmidt tænkt som iværksætterudviklingsprogrammet (målrettet vækstorienterede unge virksomheder). Begge programmer havde medfinansiering til køb af viden, typisk specialiseret rådgivning, ifm. realisering af strategiske vækstforløb som det primære instrument. Programmerne blev igangsat som virksomhedsrettede initiativer som led i vækstforums erhvervsudviklingsstrategi³ og byggede på positive erfaringer med lignende indsatser fra fortrinsvis det tidligere Ringkøbing Amt og Viborg Amt⁴. Rationalet bag den type indsats var bl.a. følgende hovedpunkter hos målgruppen for indsatsen:

- 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 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.

³ Fornyelse og vækst i en international vækstregion. Erhvervsudviklingsstrategi 2007 – 9. Region Midtjylland 2007.

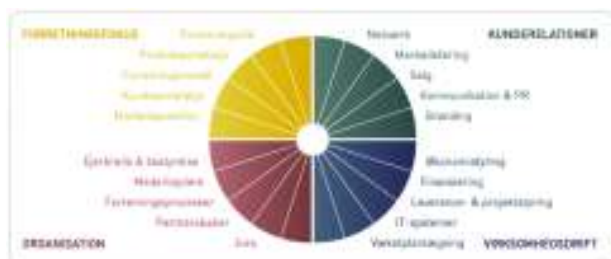
⁴ Eks. FUTURA (Ringkøbing Amt) og ViVA (Viborg Amt). Se bl. a. Effekten af en erhvervspolitisk satsning – effektevaluering af Viborg Amts erhvervspolitiske programmer Udviklingskompass og Chef til leje. Viborg Amt 2005.

Kravene til programmerne kan således sammenfattes i følgende:

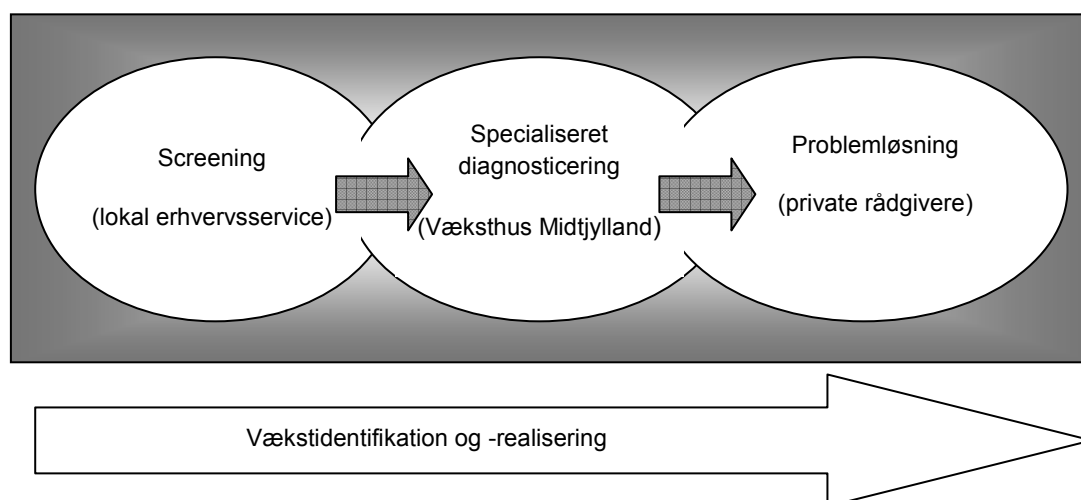
1. Uerkendte potentialer skal afdækkes og omsættes til erkendte vækstmuligheder – og forankres i virksomhederne med et ejerskab i ledelsen. Dette sker via vækstkortlægningen⁵. Samtidig bevirker det forhold, at der er tale om uerkendte forhold, at det er vigtigt, at der ikke opstår et misforhold mellem erkendelsestidspunktet og programmernes "åbningstid" - programmerne skal være åbne 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.

⁵ Identifikationen af vækstpotentialet 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.



Figur 11: Sammenhængen mellem vækstidentifikation (i den offentlige erhvervsservice) og vækstrealisering (via privat rådgivning)



3.2 Hvad har programmerne betydet for innovationssystemet i region Midtjylland

Udover det primære formål omkring identifikation og aktivering af vækstpoterentialer hos iværksættere og virksomheder har programmernes tilstedeværelse haft afgørende betydning ift. en række centrale parametre i innovationssystemet i region Midtjylland:

For det første er iværksætteres og virksomhedslederes orientering mod innovationssystemet, 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 uheldigt, 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 innovationssystemet 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.

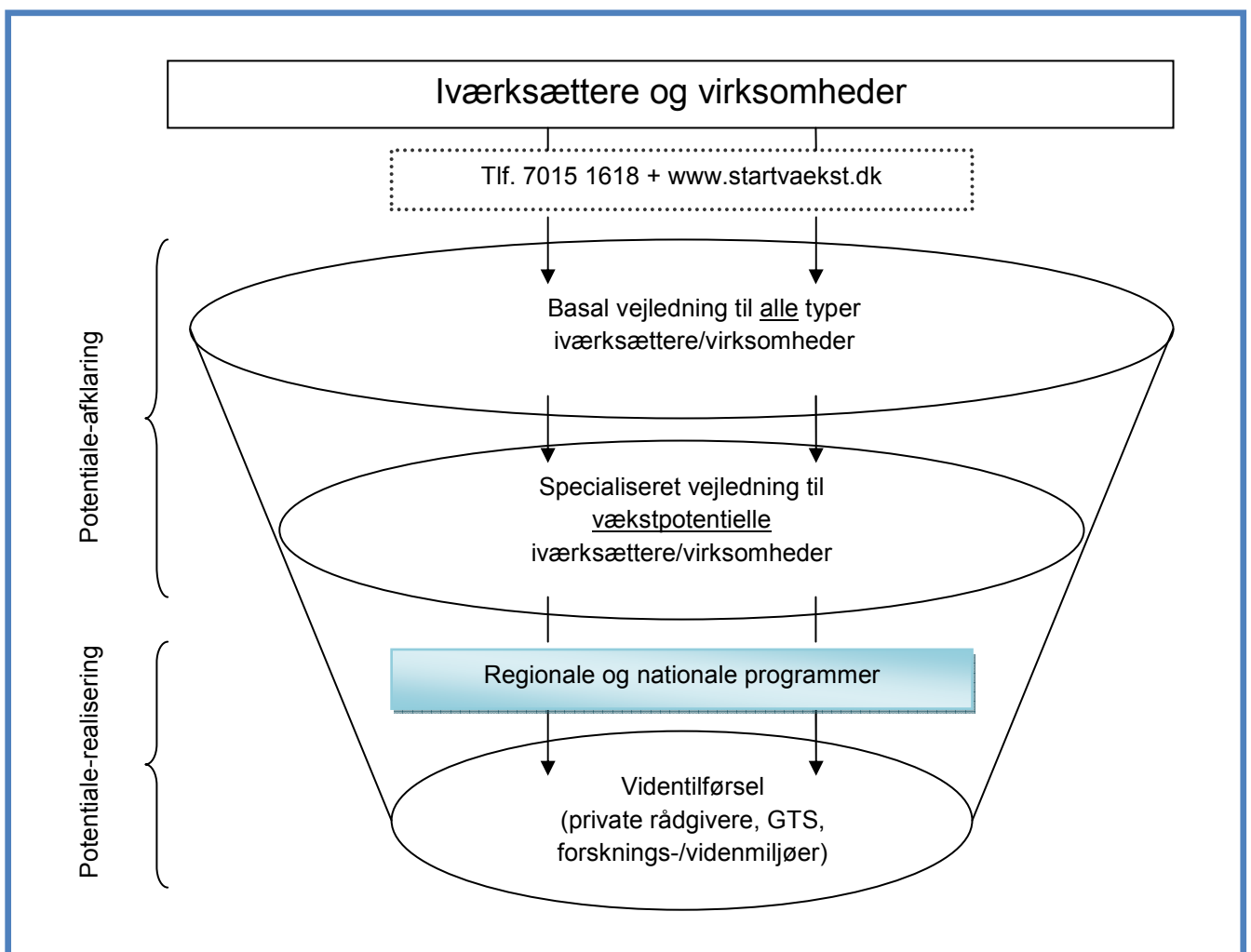
For det andet er den brede målgruppes appel, dvs. alle mindre virksomheder, til ”de gode rådgivere” blevet markant forbedret via programmerne. Som tidligere nævnt er det danske udbud af private rådgivere særdeles mobilt og finmasket, hvilket bl. a. hænger sammen med, at adgangen til at etablere og drive 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 relativt 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 masse⁶. 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 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 innovationssystemet 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

⁶ Årligt igangsættes ca. 500 individuelle vækstforløb med finansiering fra et af de regionale programmer, hvor Væksthus Midtjylland er operatør.

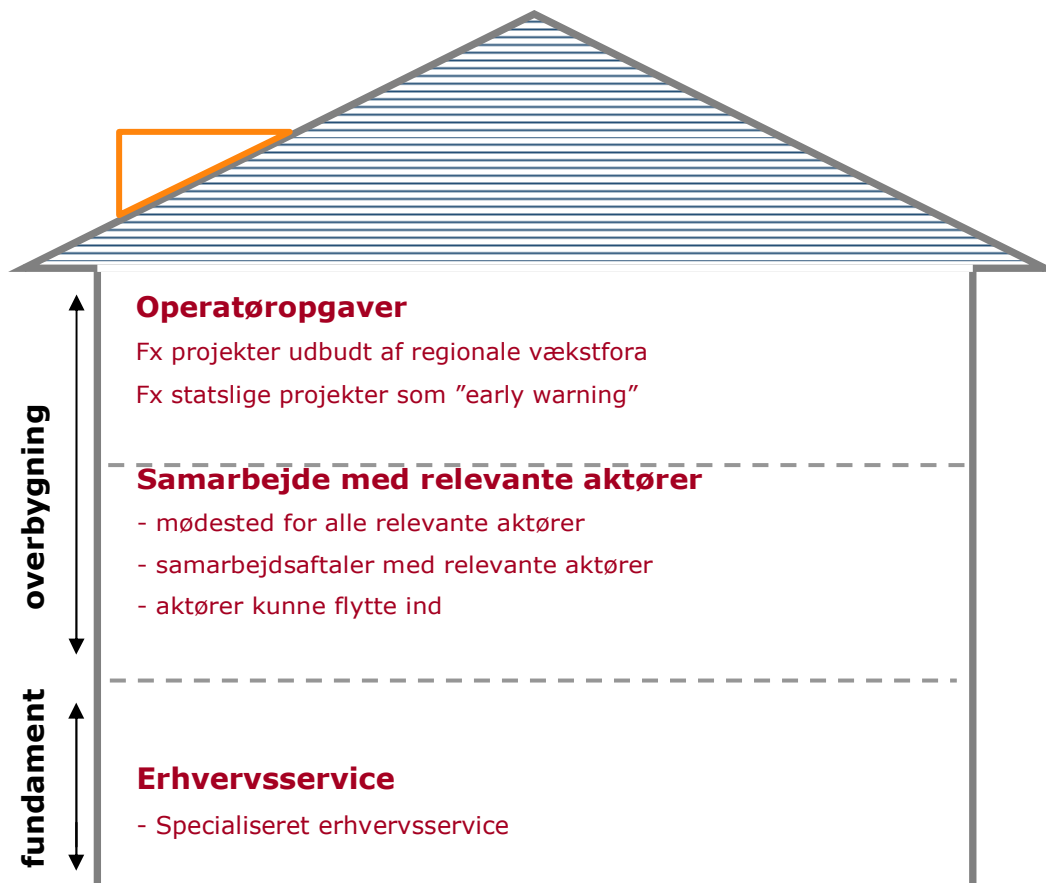
interesse for og fokus på den lokale erhvervsservice som indgang til hele det offentlige erhvervsservice-system. Dette har selvsagt bidraget til at skærpe kompetencerne hos alle dele af innovationssystemet, hvilket er blevet understøttet med etableringen af Midtjysk ErhvervsudviklingsAkademi (MEA). MEA 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 i innovationssystemet.

Figur 12: 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.

Figur 13: Væksthus-konceptet



Figur 14: Væksthus Midtjyllands nationale operatørfunktioner.

	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:

Figur 15: Samarbejdspartnere 2011 – 13, 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. Der er indledt en dialog med Forsknings- og Innovationsstyrelsen (i relation til "forretningsudvikling"), Vækstfonden (i relation til "kapitaltilførsel") og Udenrigsministeriet/Eksportrådet (i relation til "internationalisering"). Alle tre parter har taget positiv imod initiativet omkring de strategiske udviklingskontrakter, og i skrivende stund er der underskrevet kontrakter med Vækstfonden og Udenrigsministeriet/Eksportrådet.

Figur 16: Strategiske udviklingskontrakt-partnere.

	Virksomhedsrettede tilbud af særlig interesse ift. tilbuddene i de regionale programmer	Samarbejdsfokus
Forsknings- og Innovationsstyrelsen	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).

Figur 17: "Platforme" hos Væksthus Midtjylland.

Kapitalplatformen hos Væksthus Midtjylland består af repræsentation fra:	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 ⁸
Accelerace – spin off	
Midtjysk Iværksætterfond ⁷	

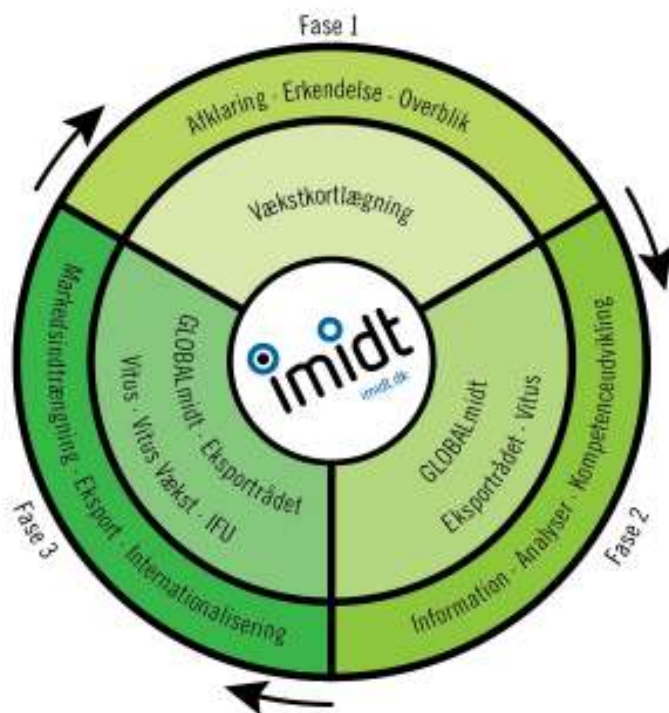
Erfaringsmæssigt er det særdeles vigtigt, at målgruppen oplever så let adgang til tilbuddene som muligt, og så sømløs en proces som muligt, hvor overgangen fra den ene aktør (leverandør) til den anden sker i en glidende proces, der spejler virksomhedernes udvikling. I nedenstående figur er det forsøgt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

⁷ Midtjysk Iværksætterfond er endnu ikke aktiv, men forventes at blive repræsenteret i Nupark og i "kapitalplatformen" hos Væksthus Midtjylland.

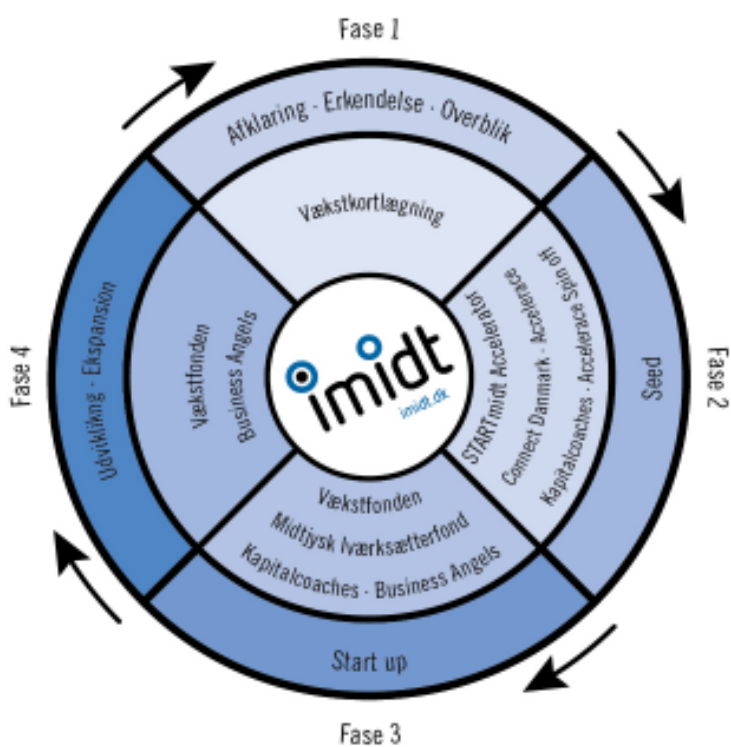
⁸ IFU (Industrialiseringsfonden For Udviklingslandene) har tilkendegivet, at man planlægger at placere en medarbejder i "den internationale platform" hos Væksthus Midtjylland fra medio 2012.

Figur 18: Internationaliserings- og kapitaltilførselsbehov og -ydelser/-leverandører.

Internationaliseringshjulet



Kapitaltilførselshjulet



4. FORELØBIGE RESULTATER/EFFEKTER

Der pågår et omfattende evaluerings-/effektmålingsarbejde ift. både VÆKSTmidt Accelerator og Netværksinitiativet⁹. Evaluering-/effektmålingsarbejdet har 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 videns- og erfaringsgrundlag for design af fremtidige programmer i region Midtjylland og for forbedringer i Væksthus Midtjyllands indsats.

Midtvejsevalueringen af Netværksinitiativet viste, at Netværksinitiativet er et program, der opfylder et behov blandt virksomhederne for at arbejde mere sammen i forpligtende samarbejder, og som har gode forudsætninger for at skabe de ønskede forretningsbaserede netværk. Midtvejsevalueringen viste endvidere, at programmet ikke udvirkes som oprindeligt planlagt, hvor tre på hinanden følgende faser var tænkt at udgøre en "tragt" med en betydelig selektion i overgangene fra den ene fase til den næste. Selektionen sker i stedet ved indgangen til programmet frem for mellem faserne, hvorved det får form af et "rør" snarere end en "tragt". Midtvejsevalueringens observationer er søgt indarbejdet i den videre implementering af programmet.

Ultimo 2011 har evaluator formidlet en række foreløbige konklusioner om programmernes resultater/-effekt fra det igangværende evaluerings-/effektmålingsarbejde. Disse 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 vækstkortlægning 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.
- *Der er en stor/stigende bevidsthed om programmerne blandt aktører med stor virksomhedskontakt.* 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 innovationssystem.
- *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.

⁹ Midtvejsevaluering af Netværksinitiativet blev gennemført medio 2010.

- *At programmerne skaber "nye kunder" i erhvervsfremmesystemet.* Programmer er et betydelig 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 model (vejledning/vækstkortlægning – 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 væstkortlægningen.
- *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 innovationssystemet.

På baggrund af evalueringsarbejdet, operatørens observationer og drøftelser i bl. a. programmernes advisory board og Væksthus Midtjyllands bestyrelse kan følgende foreløbige pejlemærker udledes som centrale spørgsmål til overvejelse:

1. Tilskuddets betydning for vækstforløbenes gennemførelse?

Det er altid et centralt obs-punkt at holde fokus på, at alene virksomheder i den reelle målgruppe opnår medfinansiering fra programmerne. Dvs. at virksomheder, som under alle omstændigheder ville have gennemført vækstinitiativet (også uden tilskud), ikke skal have andel i programmernes medfinansiering. Her er den tætte sammenhæng mellem væstkortlægning (i regi af erhvervsservicen) og programgennemførelsen særdeles vigtig, idet væstkortlægningen skal sikre, at kun virksomheder med et reelt vækstpotentiale – og hvor tilskuddet har en effekt – bliver indstillet til programmerne.

Det er naturligvis umuligt at afdække præcist, hvor stor en andel af støttemodtagerne, som måtte tilhøre gruppen af virksomheder, der i praksis er upåvirket af medfinansieringen fra programmerne. Men det er oplagt, at faldgruben bliver større og større, eftersom programformen vinder indpas, og flere og flere virksomheder får erfaringer hermed. Der kan være flere årsager hertil, bl.a. at opfattelsen af "at man ligeså godt kan tage sit tilskud" erfaringsmæssigt bliver mere udbredt blandt virksomhederne, at tilskuddet bliver en for betydelende visitationsparameter (ikke mindst i den lokale erhvervsservice), og at den almindelige

situation på markedet for rådgivningsydelser bevirker, at rådgiverne bliver en (for) aktiv markedsføringskanal overfor målgruppen.

Svaret på ovennævnte er efter vor opfattelse kontinuerligt at arbejde med at tilpasse og udvikle vækst-kortlægningen; dvs. på den ene side at sikre bedre sammenhæng mellem væstkortlægningen og program-ydelserne (så det fremgår som en hel og sømløs proces, fra visitationen til en målrettet opfølgning), og på den anden side at justere/hæve overliggeren, således at det afgørende fokus til stadighed er, at alene de vækstpotentielle virksomheder opnår adgang til programmet. Vedvarende efteruddannelse af vækst-konsulenterne og fokus på systematisk værktøjsanvendelse (eks. Væksthjulet) er her en meget central aktivitet.

2. Programdeltagelsens betydning for strategiskabende og kompetenceopbyggende forløb, som grundlæggende påvirker virksomhedernes vækstambitioner og tilgang til markeder?

For at få optimal sammenhæng mellem væstkortlægningen og programaktiviteten, og dermed mulighederne for at få den reelle målgruppe med i programmerne, er det af afgørende vigtighed, at kontakten til virksomhederne skabes så tidligt som muligt i udviklingsforløbet. Hvis kontakten til en virksomhed opnås relativt sent i udviklingsforløbet, er handlemulighederne i væstkortlægningen betydeligt færre, og dermed bliver den helhed, som væstkortlægning og programaktivitet skal udgøre sammen, ikke helstøbt. Virksomheden er afklaret og har truffet vigtige strategiske valg – og er måske (eks. ved hjælp af en rådgiver) fast besluttet på et bestemt tilbud under et program. Forsøg på at påvirke disse beslutninger/valg kan af virksomheden opfattes som unødvendig indblanding og kan skabe en dårlig situation for alle parter. I modsætning til den virksomhed, som er i den tidlige fase af et potentielt udviklingsforløb, hvor væstkortlægningens forskellige instrumenter får mulighed for at lede virksomheden gennem et afklaringsforløb – med evt. senere præsentation af valgmuligheder under et program. Her er der optimale vilkår for at skabe grundlaget for reelt strategiskabende og kompetenceopbyggende forløb.

Svaret forekommer således at være, at en vigtig forudsætning for at få skabt helhed i indsatsen og dermed have de bedste muligheder for grundlæggende at påvirke virksomhedernes vækstambitioner, er at opnå kontakt med virksomhederne så tidligt som muligt i udviklings- og erkendelsesprocessen. Dette kan eks. ske ved at sikre et højt kendskab blandt virksomhederne til mulighederne i innovationssystemet og ved at animere til, at hyppig opsøgende virksomhedskontakt fra den lokale erhvervsservice opprioriteres. Endelig er det som tidligere nævnt vigtigt, at væstkonsulenterne som led i væstkortlægningen udfordrer virksomhederne på deres strategiske overvejelser/beslutninger.

3. En begyndende midtjysk "tilskudskultur"?

Der må aldrig opstå en situation, hvor virksomhedernes indgangsvinkel til innovationssystemet indledes med "Der er vel tilskud ..."? I stedet er det en idealsituation, såfremt processen er drevet af konkretisering af vækstpotentialer, og at der først relativt sent i forløbet sættes fokus på muligheden for medfinansiering. Der er naturligt indbygget et skisma mellem det forhold, at der både skal være udbredt kendskab til programmernes eksistens og muligheder i målgruppen, og samtidig skal det i praksis tydeligt fremgå, at kun de vækstpotentielle virksomheder er i målgruppen. Dette forstærkes af, at der som tidligere nævnt oftest er tale om virksomheder med et uerkendt behov, hvorfor netop væstkortlægningen ikke sjældent kan medvirke til at afdække og aktivere et vækstpotentialer over tid, som ikke umiddelbart virkede oplagt.

Svaret vurderes at skulle søges i at vende fokus i programaktiviteten fra overvejende at være "administrativ" til i højere grad at være "brugerorienteret". Hermed menes, at den midtjyske programportefølje som tidligere omtalt er vokset successivt – da VÆKSTmidt blev igangsat i august 2007 var der ingen, som havde indblik i, at man ca. fire år senere ville have en bred palette med syv programmer. Derfor var en stor del af den indledende indsats netop at udbrede kendskabet til muligheden for tilskud i de første programmer – herunder at sikre, at tilskuddet nåede ud til målgruppen i alle dele af region Midtjylland. Fremadrettet vil der helt givet være behov for at anlægge et mere brugerorienteret fokus i markedsføringen af programmerne.

4. *Introduktion til øvrige alternativer til deltagervirksomhederne (end regionale programmer)?*

Er virksomhederne meget afklarede, når der skabes kontakt med dem, er det jf. ovenstående vanskeligt at påvirke deres erkendelse og fokus på udvalgte programbaserede tilbud. Sammenholdt med massiv markedsføring af de enkelte programtilbud (ud fra målet om højt kendskab i målgruppen til mulighederne) bevirker det, at afklarede virksomheder kan være meget målrettede i deres forventning om opnåelse af et bestemt programtilbud. Erfaringsmæssigt er det ofte cases/best practices, som virker mest formidlende, og har man kendskab til kolleger, der giver udtryk for gode erfaringer med eks. en stor vækstpakke, så er det vanskeligt at overbevise virksomheden om, at den måske hellere skulle få eks. et innovationstjek, eller deltage i en kollektiv løsning som del af et netværk under Netværksinitiativet. Igen her er det en helt afgørende forudsætning for et helstøbt forløb, at der skabes kontakt med virksomhederne på et tidligt tidspunkt i udviklings-/erkendelsesprocessen, hvormed det bliver vækstkortlægningen, der sætter retningen på valg af programbaseret tilbud, og ikke eks. markedsføringen af programmerne.

Svaret må søges i at skabe endnu bedre sammenhæng mellem vækstkortlægning og programaktiviteter, således at der i praksis er en glidende overgang mellem anvendelsen af værktøjer under vækstkortlægningen (eks. Væksthjulet) og præsentationen af muligheder under programmerne. Her er det vor vurdering, at vækstkonsulenterne fremadrettet generelt skal sætte mere håndfaste rammer op, der som udgangspunkt mindsker mulighederne for virksomheder, der alene henvender sig med reference til deres forventning om at opnå tilskud; disse *skal* gennemgå et vækstkortlægningslignende forløb, herunder introduceres til de muligheder/ydelser, som en vækstkortlægning åbner op for/giver adgang til, og ikke blot et enkelt program eller konkret tilbud.

5. FORSLAG TIL FREMADRETTEDE PROGRAMBASEREDE MULIGHEDER FOR AT STYRKE SMÅ OG MELLEMLIGE VIRKSOMHEDERS VÆKST- OG EKSPORTMULIGHEDER

Den regionale programplatform, som VÆKSTmidt Accelerator og Netværksinitiativet er en del af, har i den nuværende form nu eksisteret ca. fire år. Der foreligger en mængde særdeles positive direkte og indirekte effekter med denne type "1. generationsprogrammer". Med det sigte at bygge videre på disse positive erfaringer og søge at gøre indsatsen endnu mere effektiv kan der opstilles en række centrale spørgsmål til evt. overvejelse ifm. udviklingen af fremtidens "2. generationsprogrammer":

1. Er udbuddet af regionale programmer blevet for finmasket?

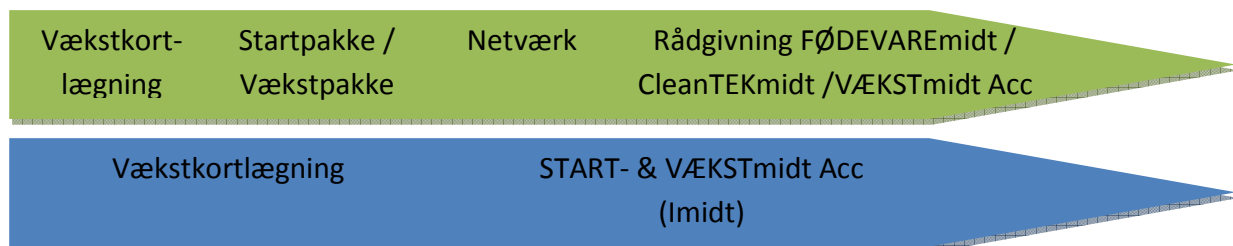
Ser man på de resultater, som er skabt i Væksthus Midtjylland ift. de øvrige fire væksthuse¹⁰ (med samme målgruppe og den samme grundlæggende vækstkortlægning – men ingen regionale programmer, på nær i region Nordjylland), så er der set fra vor synsvinkel ingen tvivl om, at to parametre i særlig grad har afgørende betydning:

- Region Midtjylland har Danmarks mest enstrengede innovationssystem, hvilket gør adgangen til tilbuddene i erhvervsfremmeindsatsen let og nærværende, ligesom mulighederne for "wrong door" er kraftigt formindskede.
- Den midtjyske programaktivitet indeholder tilbud i alle faser af en vækstorienteret virksomheds liv (tilbud fra før starten til den modne virksomhed), hvilket skaber en enestående appel til den reelle målgruppe af vækstpotentielle virksomheder.

Derfor er tilstedeværelsen af regionale programmer og sammenhængen mellem vækstkortlægning og programaktivitet helt afgørende faktorer. Men opdelingen i syv programmer øger måske risikoen for, at virksomhederne mere bliver tillokke af et bestemt/specifikt tilbud med tilskud (eks. en stor vækstpakke) end et oprigtigt ønske om at opnå assistance til at afdække og skabe struktur i vækstambitionerne. Man kan ikke forvente, at virksomhederne selv kan skabe overblik over en mangesidig vifte af programbaserede tilbud. På samme vis er eks. sundhedssystemet heller ikke opbygget ud fra en præmis om, at den potentielle patient selv skal skabe overblik over sit reelle behov for specialiserede ydelser og kunne træffe det korrekte valg af behandlingstilbud.

¹⁰ Af Danmarks fem væksthuse har Væksthus Midtjylland samlet set den højeste score i de årlige nationale resultatkontrakter siden væksthuses etablering i 2007.

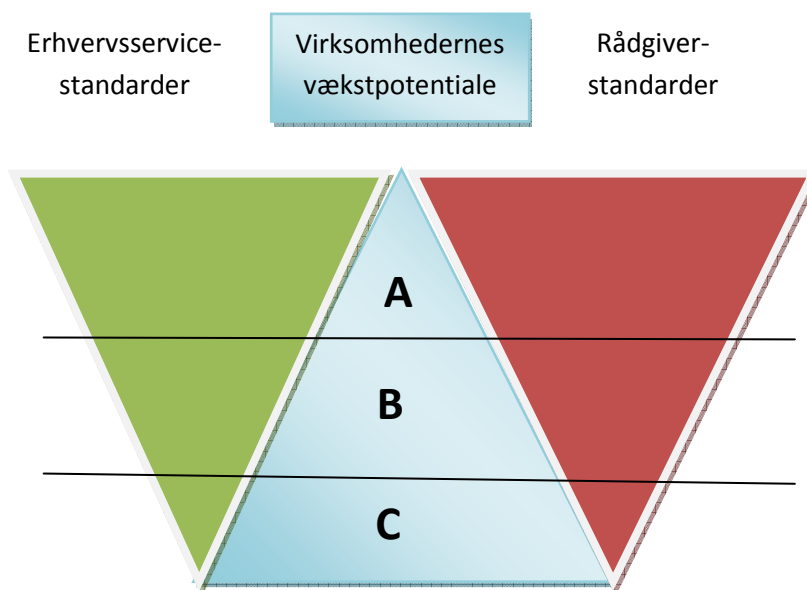
Anbefaling: Såfremt man kan skabe en situation, hvor de nuværende muligheder og den aktuelle kapacitet (økonomi) kan udmøntes via færre programmer – eks. et hovedprogram for nye og unge vækstorienterede virksomheder og et hovedprogram for etablerede vækstorienterede virksomheder – vil det klart mindske faldgruberne hos målgruppen. Disse to programmer kan så være omdrejningspunkterne for alle øvrige virksomhedsrelaterede tilbud og samtidig være regionale garantier for, at såvel overblikket over mulige nationale tilbud er til stede som at alle relevante aktører blev involveret i processen. Et skridt i den retning vil være at tilpasse VÆKSTmidt Accelerator og Netværksinitiativet, således at VÆKSTmidt Accelerator i højere grad bliver omdrejningspunktet for de kollektive forløb, som er kernen i Netværksinitiativet. Konkret vil det indebære at forlænge og udvide VÆKSTmidt Accelerator til medio 2014 og tilsvarende tilpasse/reducere Netværksinitiativet budgetmæssigt.



2. Er der for meget fokus på de administrative rammer i programmerne?

Den midtjyske programaktivitet er som tidligere nævnt opbygget successivt og over tid. Programpaletten er løbende udvidet, eftersom behovet er blevet kortlagt, og mulighederne for aktiviteterne har været til stede. Derfor er markedsføring og set up blevet sektorielt funderet omkring det enkelte program og dets indholdselementer. Eksempelvis har tilskudsmuligheden været hyppigt anvendt som en markedsføringsparameter, og hvert program har sine egne aktivitetsmål (resultatkontrakt). Dette giver helt naturligt fokus på det enkelte program og de rammer og tilbud, som programmet indeholder samt sætter mål for, hvor mange programdele/-tilbud, det enkelte program skal afsætte til målgruppen. Dermed kan der være en risiko for, at det enkelte programs administrative referenceramme kommer til at fylde for meget i operatørens bevidsthed.

Anbefaling: Fokus kunne fremover i videre udstrækning være den enkelte virksomheds vækstpotentiale, fremfor programelementer som eks. små og store vækstpakker. Måske bør programelementerne/-tilbuddene være mere latente i deres fremstilling, og i stedet kan der opstilles en regional væksttypologi, hvor graden af virksomhedens vækstpotentiale giver adgang til forskellige niveauer i enten et vækstiværksætterprogram eller et vækstvirksomhedsprogram (jf. ovennævnte anbefaling). Eksemplet kendes bl. a. fra rejsebranchen, hvor man ved at opnå flere point opnår adgang til flere services/tilbud – på samme måde kan udviklingen af en regional væksttypologi og formidlingen af denne måske i højere grad bringe fokus på virksomhedernes vækstpotentiale frem for de administrative muligheder. I region Midtjylland kunne et sæt af kriterier for at være "Imidt-virksomhed" udvikles og operationaliseres, og når man har dokumentation for denne "standard" (kunne være flere "standarder/niveauer" – eks. "særlig højt vækstpotentiale" (A), "middelhøjt vækstpotentiale" (B) og "vækstpotentiale under udvikling" (C)), vil der være adgang til en række programbaserede væksttilbud (fremfor sektoriel gennemførelse af enkeltprogrammer). Tilsvarende kunne disse standarder for graden af virksomhedernes vækstpotentiale være udgangspunktet for et struktureret træningsforløb, hvor virksomheder, der ønsker at hæve deres vækstpotentialeniveau, kan deltage (med adgang til camps, mentorer og rådgivning) samt være normsættende for såvel erhvervsservicen som den private rådgivning, således at det sikres, at virksomheder med det højeste vækstpotentiale (A) kontinuerligt mødes af erhvervsservice og rådgivning af højeste niveau osv. Tilsvarende vil det være lettere at indfri ønsket om, at de fleste ressourcer anvendes på den mest vækstpotentielle del af målgruppen.



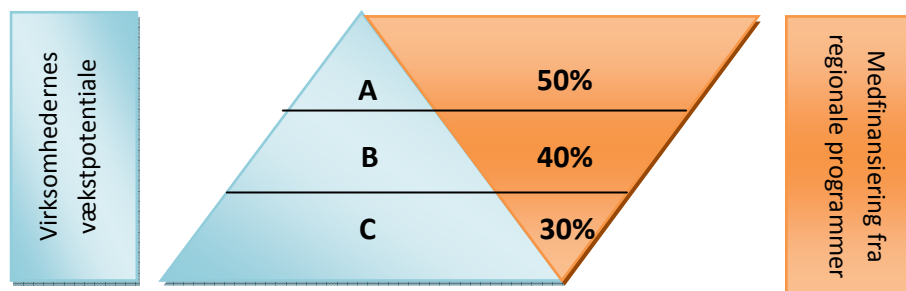
Konkret vil ovennævnte indebære, at der igangsættes og gennemføres en proces, hvor de relevante niveauer for virksomhedernes vækstpotentiale ("Imidt-universet") – herunder standarder for erhvervsservice og rådgivning – afdækkes og operationaliseres. Dette bør ske ved inddragelse af alle relevante aktører/partner på området (bl. a. repræsentanter for målgruppen, erhvervsorganisationer, rådgiverorganisationer og erhvervsservice).

3. Kan programmernes tilbud i endnu højere grad afspejle virksomhedernes behov?

På nær KOMPETENCEmidt indeholder alle syv programmer, hvor Væksthus Midtjylland er operatør, adgangen til medfinansiering (tilskud) som det væsentligste middel. Som tidligere nævnt er dette af flere årsager et særdeles vigtigt instrument, men spørgsmålet er, om en ens tilskudsprocent afspejler virksomhedernes behov? Hidtil og aktuelt har støtteprocenten 50 været den gængse; såfremt man opfylder kriterierne for deltagelse i programmet, kan man opnå 50% medfinansiering til afholdelse af omkostningerne ifm. tilførsel af viden (rådgivning) til realisering af et vækstforløb. Egenfinansieringen skal erlægges kontant og kan ikke ske i form af arbejdstid eller anden kapitalisering af egne omkostninger.

Rationalet bag denne tilgang er flersidig, bl. a. at man som virksomhed selv skal betale en betydelig andel af omkostningerne for at skabe det fornødne commitment, og samtidig skal støtten være i et vist niveau. Men spørgsmålet er, om en ens støtteprocent for alle virksomheder afspejler virksomhedernes behov – eller støtteprocenten udmærket kan differentieres? Evalueringen af VÆKSTmidt Accelerator viser bl. a., at den reelle støtteprocent i mange udviklingsforløb ikke er 50, men snarere i niveauet 30 – 35% (pga. at den oprindeligt planlagte proces er blevet udvidet og har fordret flere økonomiske ressourcer end indledningsvist forventet), men dette forekommer ikke at have nogen indflydelse på de pågældende virksomheders tilfredshed med programmet og/eller resultaterne af forløbet.

Anbefaling: Det er en interessant overvejelse at lade tilskudsprocenten afspejle virksomhedernes vækstmæssige performance, i stedet for en på forhånd fastlagt støtteprocent for alle virksomheder; dvs. at en lav tilskudsprocent modsvarer et lavt vækstpotentiale, og et højt vækstpotentiale giver adgang til en høj tilskudsprocent. På den måde vil de mest vækstpotentielle virksomheder opnå størst andel i programmernes midler og vil ligge i en klar forlængelse af anbefalingen om at flytte fokus i programgennemførelsen mere over på virksomhedernes vækstpotentiale.



Konkret foreslås det at iværksætte en nærmere afdækning af mulighederne for fremover i højere grad at sikre sammenhæng mellem tilskuddets omfang og vækstpotentialet.

4. Kan regionale programmers tilbud yderligere sammentænkes med nationale ordninger?

Som påpeget flere gange tidligere i dette papir, er de regionale programmer af overordentlig stor betydning for hele innovationssystemets muligheder for at understøtte væksttiltag i virksomhederne. Den helt særlige midtjyske tilgang har udover de gode resultater ifm. af effekt i virksomhederne også bidraget til at fremme en "firstmover-stolthed" blandt aktørerne i det midtjyske innovationssystem, som er ganske vigtig for motivationen og fremdriften i indsatsen. Derfor er den primære fokus også rettet mod afsætning af tilbudene i de regionale programmer – og i mindre udstrækning udmøntning af nationalt funderede tilbud. Dette kan bevirke den ulempe, at målgruppen i region Midtjylland ikke får optimalt kendskab til/nytte af de muligheder, som nationalt initierede tilbud indeholder. Endvidere kan manglende koordination ift. de nationalt initierede tilbud i værste fald betyde, at de samme virksomheder gentagne gange bliver kontaktet omkring virkemidler med samme indhold og sigte, men blot med forskellige administrative baglande (regionalt eller nationalt). En optimal koordination og sammentænkning - ud fra virksomhedernes synsvinkel/behov – af regionale og nationale tilbud er derfor naturligvis ønskværdig.

Anbefaling: Det foreslås i videre udstrækning at lade tværgående aktivitetsmål indgå i resultatkontrakterne for de regionale programmer; dvs. mål som ikke er knyttet kvantitativt op mod enkelte program-elementers aktivering (eks. resultatkontraktmål om aktivering af xx antal små og store vækstpakker), men i stedet alene er knyttet til virksomhedernes vækstperformance – uden adresse til, om de virkemidler, der er taget i anvendelse har regionalt eller nationalt ophav. På den måde vil fokus fjernes fra "kapaciteten" i det enkelte program, og risikoen for at fremdriften i aktiviteterne overvejende er udbudsdrevet vil blive kraftigt minimeret. Endelig vurderes det, at det fællesskab, som der lægges op til med indgåelse af samarbejdsaftaler/strategiske udviklingskontrakter og bl. a. aktiviteterne i regi af MEA (eks. fælles morgenmøder for lokale, regionale og nationale aktører) er fremmende for intentionen om bedre sammentænkning af virkemidlerne på tværs af administrative grænser.

Konkret kan ovennævnte udmøntes i form af en justeret regional resultatkontraktstruktur, eks. i form af en "regional udviklingskontrakt" mellem Region Midtjylland og Væksthus Midtjylland som operatør på de tidligere nævnte programmer. "Den regionale udviklingskontrakt" kan i praksis enten blive en strategisk overbygning ift. de enkelte resultatkontrakter (aktuelt syv) eller erstatte dem. Hensigten er på den ene side at sikre den strategiske sammenhængskraft mellem de enkelte indsatser (herunder tæt kobling mellem politiske/strategiske visioner i den regionale udviklingsstrategi og den taktisk/operative udmøntning i programform), og på den anden side at øge muligheden for, at virksomhederne til stadighed får et optimalt "mix" af regionale og nationale tilbud ift. til deres behov og potentiale.

5. Kan de regionale programmer med afsæt i regionale styrkepositioner fremme udviklingen af regionalt funderede specialiseringer på tværs af landet?

Fokus i dette papir har fortrinsvis været at redegøre for status på VÆKSTmid Accelerator og Netværksinitiativet og give udtryk for de observationer, som operatørfunktionen har fået indblik i og som i en fremadrettet sammenhæng evt. kan inspirere til en endnu mere målrettet indsats. Et afsluttende interessant spørgsmål i den sammenhæng kan naturligvis også være, om den slagkraftige midtjyske

programbaserede indsats yderligere kan sammentænkes ift. en tværregional national indsats, hvor de regionale styrkepositioner i endnu højere grad danner basis for en regional specialisering. Alle Danmarks regioner har erhvervsudviklingsstrategier, som tager afsæt i fremme af netop de potentialer, som der regionalt vurderes at være særligt gode udgangspunkter for at udvikle¹¹; måske kunne denne regionale specialisering udvikles i endnu videre udstrækning, så der også blevet taget højde for, at de regionale styrkepositioner – og virkemidler - indgår i en større national og international sammenhæng. Eksempler på midtjyske potentialer i den sammenhæng er selvsagt cleantechområdet – med vindmølleindustrien som et centralt ressourceområde – it og fødevarer.

Anbefaling: I sportens verden har det gennem mange år været en central erkendelse, at top præstationer ikke alene skabes af medfødt talent; tværtimod er det en udbredt erfaring, at mange timers træning er den vigtigste ingrediens. Dette indeholder den positive konstatering, at en aktiv og målrettet indsats kan gøre en forskel, og sandsynligheden for top præstationer reelt kan påvirkes. Samme tilgang kunne man have ift. erhvervsfremmeindsatsen, hvor de mange muligheder og virkemidler i de regionale programmer med endnu klarere afsæt i regionale styrkepositioner kunne sammentænkes til særligt målrettede forløb, hvor "talentet" blev videreudviklet og trænet. Fundamentet i den midtjyske indsats er til stede i form af landets mest enstrengede innovationssystem, den bredeste palette af regionale tilbud til virksomheder i alle stadier og endelig muligheden for kapitaltilførsel til den mest vækstpotentielle del af målgruppen (bl.a. via den nye midtjyske iværksætterfond). Kan indsatsen så videreudvikles og sammentænkes, så den regionale specialisering danner grundlaget for hele landets vækstpotentiale inden for et afgrænset segment, vil det være interessant. Eks. kunne den midtjyske indsats udvikles til at indeholde "eliteforløb" for unge vækstorienterede virksomheder inden for cleantech fra hele landet.

Konkret foreslås det at afdække indholdet i og gennemføre målrettede træningsforløb for virksomheder inden for de prioriterede indsatsområder i den regionale udviklingsstrategi og på den vis målrettet aktivere mulighederne under de regionale programmer.

¹¹ Og som i region Midtjylland yderligere understøttes af en række kommunale fokuserede erhvervsudviklingsinitiativer, der har tæt sammenhæng med den enkelte kommunes erhvervsmæssige styrkepositioner.