

# Fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik

**- en guide til flere vækstvirksomheder**

Analysen er finansieret af  
**Erhvervs- og Byggestyrelsen**  
**REG LAB**  
**Forsknings- og Innovationsstyrelsen**  
**Aalborg Samarbejdet**  
**Odense Kommune**

# Forord

Erhvervs- og Byggestyrelsen og REG LAB har sammen taget initiativ til at udvikle denne guide for fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik. Formålet med guiden er at stille viden og inspiration til rådighed for de aktører, der regionalt og lokalt skal udvikle rammerne for iværksættere og for mindre virksomheder med vækstambitioner.

Guiden retter sig især mod de nye kommuner og de regionale væksthuse. Men vi håber, at den kan udgøre et inspirationskatalog og støtteværktøj for alle, der arbejder med at udvikle vilkårene for iværksættere og mindre virksomheder.

Vi har i guiden forsøgt at beskrive alle de initiativer og rammebetingelser, der er vigtige for at opfylde målsætningen om at skabe flere vækstvirksomheder i Danmark. Og vi har under hvert område angivet en række eksempler på god praksis, som vi håber kan være til stor inspiration.

Samtidig indeholder guiden en række overvejelser om, hvem der skal udbyde hvilke ydelser, og hvordan samarbejdet skal være mellem de mange aktører i den regionale og lokale erhvervsservice og iværksætterpolitik.

Guiden er den fjerde i rækken af REG LAB's fokusanalyser. Fokusanalyserne skal udvikle ny viden om, hvad der er "god praksis" inden for regional erhvervsudvikling i Danmark og i andre lande. De skal give medlemmerne et arsenal af idéer og værktøjer til brug for konkrete strategier og nye initiativer.

## Guidens analytiske fundament

Guiden bygger på et omfattende analysearbejde, hvor vi har forsøgt at afdække god praksis inden for regional vækst- og iværksætterpolitik samt centrale behov og udfordringer i virksomheder, der har været igennem et vækstforløb. Der er gennemført:

- Tre dybdegående case-studier af udenlandske succes-regioner.
- Tre dybdegående case-studier af danske succes-regioner.
- En interviewundersøgelse blandt en række virksomheder, der står midt i eller som har gennemført et stærkt vækstforløb.
- En kortlægning af danske og udenlandske initiativer, der har til formål at styrke matchmakingen mellem universiteter og små og mellemstore virksomheder.
- En benchmarking analyse af danske kommuners præstationer med hensyn til vækst i nye og mindre virksomheder.

Baggrundsrapporter for disse analyser er tilgængelige på [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk).

## Sådan læser du Guiden

Guiden indledes med en sammenfatning af de vigtigste konklusioner fra de mange analyser af god praksis. Herefter følger kapitel 2 om de succesfulde entreprenører. Hvem er de, hvor i landet findes de, og hvorfor er de vigtige for kommuner og regioners vækst?

Guiden er herefter struktureret således, at kapitel 3 giver et overblik over, *hvad* der er de centrale rammer for, at regioner og kommuner kan få flere vækstvirksomheder. I kapitel 4 går vi i dybden

med, hvordan de konkrete ydelser skal udformes for at give effekt. Her kan læseren hente en masse inspiration til at udforme egne initiativer.

Kapitel 5 handler om roller og ansvarsfordeling og svarer på spørgsmålene, *hvem skal gøre hvad, og hvordan skal samarbejdet mellem de mange aktører være?* Vi kommer også med bud på, hvordan iværksætterinfrastrukturen kan komme til at fremstå sammenhængende og overskuelig for brugerne. Endelig bringer kapitlet nogle centrale overvejelser, som kommuner, regioner og staten sammen bør tage stilling til i udviklingen af fremtidens vækst- og iværksætterpolitik.

I Guiden henviser vi ofte til konkrete eksempler på allerede velfungerende programmer fra de undersøgte case-regioner. I baggrundsrapporterne er de enkelte programmer beskrevet i detaljer, og det således muligt herigennem at hente yderligere inspiration til udformning af initiativer på de områder, hvor Guiden vækker størst interesse.

### **Finansiering og organisering af analysen**

Analysen er finansieret af REG LAB og Erhvervs- og Byggestyrelsen. REG LABs bidrag kommer dels fra REG LABs medlemskontingenter, dels fra tre sponsorer, nemlig Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Aalborg Samarbejdet og Odense Kommune.

Der har været nedsat en styregruppe med deltagelse af de nævnte organisationer. Styregruppen har bidraget med at identificere relevante casestudier og har kommenteret og diskuteret resultaterne af arbejdet. Anbefalingerne i guiden afspejler ikke nødvendigvis styregruppens holdninger.

Guiden og de bagvedliggende analyser er udarbejdet af et team bestående af Jens Nyholm (Inside Consulting), Anders Hoffman (FORA), Niels May Nielsen (FORA), Morten Larsen (FORA), Annemarie Munk Riis (Riis Consulting), Merete D. Nielsen (Analysekompaniet) og Martin Hvidt Thelle (Copenhagen Economics, projektleder).

Vi håber, at guiden vil være til inspiration for fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik.

God læselyst!

Finn Lauritzen

Direktør, Erhvervs- og Byggestyrelsen

Jens Nyholm

Direktør, REG LAB



# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>1. En guide til flere vækstvirksomheder</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Hvem er vækstvirksomhederne og hvordan skaber de vækst?</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Hvordan får regionerne mange vækstvirksomheder?</b> .....	<b>17</b>
3.1. Indledning .....	17
3.2. De centrale rammebetingelser .....	18
3.2.1. Regionale grundvilkår .....	19
3.2.2. Iværksætterkultur .....	21
3.2.3. Adgang til viden, kapital og kompetencer .....	22
<b>4. God praksis - hvordan skal fremtidens iværksætterinitiativer indrettes?</b> .....	<b>25</b>
4.1. Indledning .....	25
4.2. Basisrådgivning til alle iværksættere .....	25
4.3. Idémødning og opstart af innovative virksomheder .....	28
4.4. Inkubatorer .....	33
4.5. Netværk .....	36
4.6. Mentorer .....	38
4.7. Professionalisering .....	40
4.8. Vækstpakker .....	42
4.9. Vækstkapital til innovative virksomheder .....	47
4.10. Globalisering .....	49
4.11. Innovationsnetværk og matchmaking .....	52
<b>5. Roller, arbejdsdeling og samarbejde i iværksætterpolitikken</b> .....	<b>58</b>
5.1. Indledning .....	58
5.2. Den samlede iværksætterinfrastruktur .....	60
5.3. Generelle overvejelser og opmærksomhedspunkter .....	65

# 1. En guide til flere vækstvirksomheder

## Danmarks udfordring – få virksomheder vokser

Der starter rigtig mange nye virksomheder i Danmark, men få af dem vokser. Den store udfordring på iværksætterområdet er at få flere vækstiværksættere. I USA kommer 2-3 gange så mange iværksættere ind i et positivt vækstforløb sammenlignet med Danmark. Også lande som Sverige og Finland skaber mange flere vækstiværksættere end Danmark.

Som svar på denne udfordring har regeringen opstillet tre mål:

- Danmark skal være blandt de europæiske lande, hvor der hvert år startes flest nye virksomheder
- I 2015 skal vi være blandt de samfund i verden, hvor der nystartes flest vækstvirksomheder
- Danmark skal være blandt de bedste lande til at omsætte nye forskningsresultater og viden fra videninstitutionerne til nye produkter og ydelser.

Men hvad skal der til for at realisere de ambitiøse mål?

En del af de beslutninger, der skal til, træffes af regering og folketing (fx skat, konkurslovgivning og administrative byrder). Men regeringens mål kan ikke realiseres uden et stærkt medspil fra kommuner, regionale vækstfora, regionale væksthuse, lokale uddannelsesinstitutioner og private rådgivere.

Denne guide giver ny viden og inspiration til det regionale og lokale arbejde med at styrke og løfte rammerne for at udvikle vore entreprenører til globale vindere.

## Væksten kommer fra de innovative

Den gennemførte interviewundersøgelse af nogle af de mest succesfulde vækstvirksomheder i Danmark viser, at de alle baserer sig på et nyt produkt, en ny forretningsmodel eller en ny serviceydelse. De er med andre ord innovative. De har haft en særlig evne til at se et hul i markedet. Ikke bare i Danmark, men globalt. Vækstvirksomheden har derfor typisk en baggrund fra samme branche.

De fleste af gazellerne har fra begyndelsen store visioner for virksomheden. De har fra starten tænkt globalt. Enten fordi det ikke giver mening at udvikle produktet alene til det danske marked. Eller fordi ejerne simpelthen har store ambitioner.

Samlet kan vi sige, at de største gazeller skabes af entreprenører, der 1) har en innovativ idé, 2) har store ambitioner, 3) har eller får tilført de rette markedsmæssige og forretningsmæssige kompetencer.

## I Danmark er basisrådgivningen velfungerende, men vi mangler noget for eliten

De gennemførte analyser peger på, at iværksætterpolitikken i Danmark ikke i tilstrækkeligt omfang understøtter de innovative idéers vej til global succes. Vi er gode til den generelle rådgivning (om moms, forretningsplan, revision, markedsføring osv), som både hjælper frisøren, pizzeriaet og it-virksomheden. Men vi er ikke været gode nok til at tilføre kompetencer, kapital og viden til de innovative iværksættere.

Iværksættere, der starter op med et nyt produkt på et nyt marked, har flere og mere komplicerede behov for støtte end andre iværksættere. Typisk er udgifterne langt større i perioden frem til salget

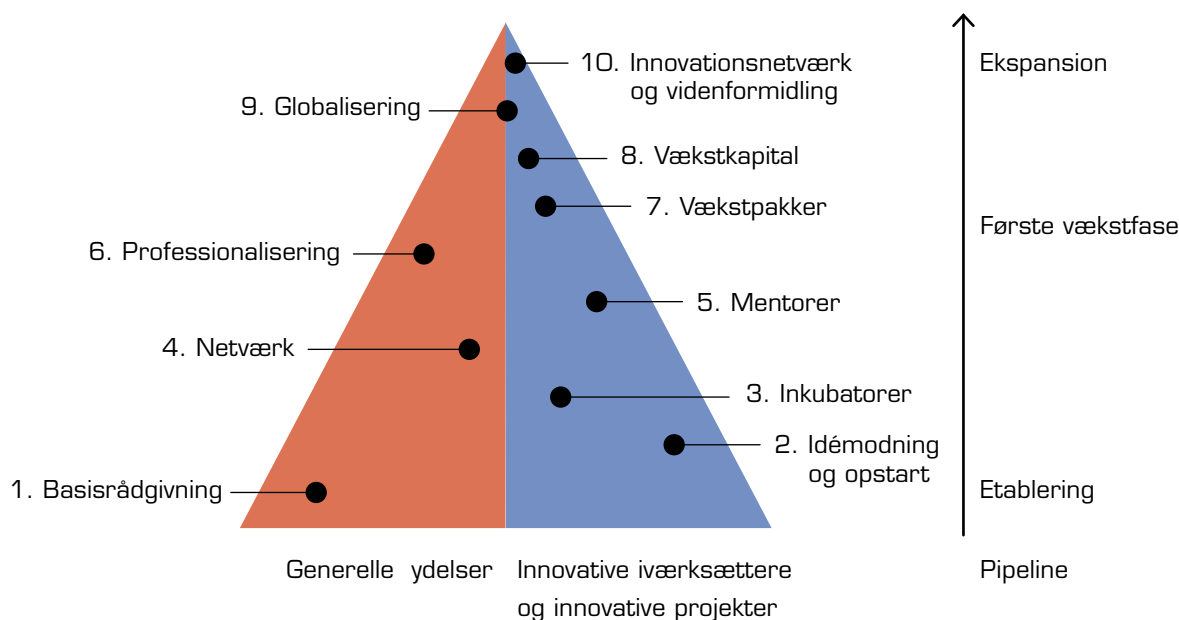
af det første produkt. Samtidig er det svært at hente kapital, fordi risikoen er større, og fordi det er vanskeligere at vurdere produktets salgbarhed og markedspotentiale end ved kendte produkter.

Der findes heller ikke velkendte markedsstrategier at læne sig op af. Hvem skal man sælge til, hvor hurtigt skal man på markedet, hvordan skal iværksætteren dokumentere produkterne, hvilke distributionskanaler skal benyttes, og så videre. Herudover har den innovative iværksætter ofte brug for rådgivning og sparring til at udvikle produktet eller konceptet. Senere i livsforløbet er der behov for rådgivning om at afsætte nye produkter på det globale marked.

## De 10 centrale indsatsområder i den regionale iværksætterpolitik

Med udgangspunkt i case studierne af tre danske og en række udenlandske succesregioner er det budskabet i denne Guide, at der skal sættes på 10 områder i de regionale væksthuse og i den lokale erhvervsservice. De fremgår af figur 1.1.

**Figur 1.1 De 10 centrale indsatsområder i den regionale iværksætterpolitik**



For at fremme *innovative* projekter og udnytte deres globale potentiale, er der behov for ydelser inden for følgende områder (det blå område i figuren):

- **Idémødning og opstart.** Den innovative iværksætter har brug for rådgivning i at udvikle forretningsplanen, i at sammensætte det rette team og i at udvikle produktet og teste dets kommerciabilitet.
- **Inkubatorer.** Innovative iværksættere har ofte gavn af at tilbringe de første par år i en inkubator<sup>1</sup>. Målet hermed er at accelerere væksten gennem videndeling, skræddersyet rådgivning samt eventuelt nærhed til videninstitutioner.
- **Mentorer.** Der er brug for erfarne forretningsfolk og entreprenører til at coache om strategi, markedsføring og internationalisering.

<sup>1</sup> *Inkubator* dækker i denne rapport alle typer af fysiske miljøer, der har til formål at accelerere udvikling og vækst i nye virksomheder gennem en kombination af attraktive lejemål, rådgivning og videndeling mellem beboerne. Væksthuse og udviklingsparker bruges også jævnligt som betegnelser herfor.

- **Vækstpakker.** Der er brug for programmer, der har til formål at tilføre nye og mindre virksomheder den vifte af kompetencer, der er nødvendig for at gennemføre et stærkt vækstforløb. De omfatter fx rådgivning om strategi, ledelse, forretningsudvikling, internationalisering, opbygning af netværk, rekruttering og økonomistyring.
- **Vækstkapital.** Der er brug for risikovillig og kompetent kapital til at finansiere vækstforløb. Ofte har den innovative virksomhed kun få år til at tjene udviklingsomkostningerne ind. Derfor er det vigtigt med et hurtigt ekspansionsforløb, der kan finansieres af fremmedkapital eller ejerkapital. Generelt fungerer det danske marked for risikovillig kapital godt. Men inden for finansiering af opstart og stærk vækst i innovative virksomheder er der behov for nye regionale initiativer. Det gælder specielt inden for de-ikke forskningsbaserede erhverv, som venturemarkedet ikke har så stærk fokus på.
- **Globalisering.** Der er brug for skræddersyede initiativer til innovative virksomheder, der handler om at etablere sig på bestemte markeder med et stort potentiale, fx i USA.
- **Innovationsnetværk og videnformidling.** Endelig er der behov for at understøtte innovation og udvikling af nye forretningsområder i eksisterende virksomheder. Her spiller ikke mindst lokale innovationsnetværk og matchmaking med videninstitutioner en vigtig rolle.

Der findes rundt om i landet allerede en række eksempler på velfungerende initiativer på disse områder. Særligt er der under innovationsmiljøerne udviklet en velfungerende infrastruktur for de forsknings- og teknologibaserede iværksættere. Men for den brede gruppe af iværksættere uden for de allermost videntunge erhverv, er der mange steder i landet "huller" i udbuddet, ligesom eksisterende udbydere kan lade sig inspirere af global best practise. Også for mindre virksomheder, der satser på innovation og nye forretningsområder, er der brug for nye ydelser regionalt.

Guiden foreslår, at det i høj grad bliver de nye, regionale væksthuses opgave at udvikle ydelser og kompetencer i det blå område.

Også de lokale erhvervsråd får dog opgaver i det "blå område". Det gælder mobiliseringen af mentorer og det gælder udviklingen af innovationsnetværk mellem mindre virksomheder. På begge disse områder er lokalkendskab til virksomhederne afgørende. Det bliver bl.a. erhvervsrådenes opgave at finde forskere og undervisere på forsknings- og uddannelsesinstitutioner, der kan kobles til de lokale netværk.

Herudover er der fortsat behov for en række *generelle serviceydelser* (det røde område i figuren). Antallet af vækstvirksomheder afhænger også af:

- **Basisrådgivning.** For en god begyndelse og for at øge chancerne for overlevelse er det vigtigt med en kvalificeret *basisrådgivning* til alle iværksættere. Målet er her at give iværksætterne en kvalificeret sparring om forretningsgrundlag, hvad det kræver at starte selv, og om en række grundlæggende regler og muligheder.
- **Netværk.** I forlængelse af basisrådgivningen er der behov for netværk, hvor iværksætterne kan møde kollegaer med ensartede udfordringer og få adgang til et professionelt netværk af rådgivere, sparringspartnere, venturekapitalister mv.
- **Professionalisering.** Når mindre virksomheder kommer ind i en vækstfase, stiger behovet for viden om fx it, ledelse, miljø og en række andre nøgleområder. Den regionale erhvervsservice kan her hjælpe med problemafklaring, mens rådgivningen skal udføres af private.

På disse tre områder er der en lang række gode erfaringer fra danske regioner og kommuner at bygge videre på.



Ingen af ovenstående ti elementer – der udgør Guidens grundsubstans - er nye "opfindelser". Det nye i Guiden er, at den formulerer en samlet ramme, som passer til den danske erhvervsstruktur, iværksætterkultur og vor udfordring med at få flere virksomheder til at vokse.

Samtidig giver Guiden en række eksempler på, hvordan de konkrete initiativer kan udformes – baseret på god praksis i de udenlandske og danske succesregioner.

### **Roller, arbejdsdeling og samarbejde i iværksætterpolitikken**

Guiden giver også bud på, hvem der skal udføre de forskellige opgaver. Der er fem væsentlige hensyn at tage i betragtning, når man skal tage stilling, hvem udbyderen skal være, og hvor stort et geografisk område, som de enkelte aktører skal dække:

- Nærhed – hvor langt vil nye/mindre virksomheder "rejse" for den pågældende ydelse, og hvad betyder lokalkendskab for kvalitet i ydelsen?
- Kritisk masse og specialistkompetencer – hvad kræver ydelsen af specialistkompetencer? Er det vigtigt, at opgaven løses af personer med faglig specialviden og/eller af personer, der opbygger erfaringer via mange af de samme rådgivningsforløb?
- Gennemskuelighed og overskuelighed for brugerne – det nytter ikke at etablere topklasses tilbud, hvis virksomhederne ikke kan overskue udbuddet eller finde frem til den rigtige rådgiver. Iværksætterinfrastrukturen skal virke overskuelig og logisk for virksomhederne.
- Kulturelle forhold – der kan være kulturelle barrierer forbundet med at bruge offentlige udbydere eller for fx kommuner med at rekruttere rådgivere med erhvervs erfaring.
- Konkurrenceforhold – det offentlige skal undgå at udbyde ydelser, som der er et velfungerende privat marked for.

Med dette udgangspunkt foreslås det i Guiden, at de nye Regionale Væksthuse får som hovedopgave at udvikle og koordinere ydelser, der kan hjælpe innovative idéer til global succes. Det vil bl.a. omfatte:

- Specialiseret start-up rådgivning for innovative iværksættere, herunder muligheder for tilskud til feasibilitystudier.
- Vækstpakker for innovative, nye/mindre virksomheder med stort vækspotentiale.
- Globaliseringsprogrammer med særlig fokus på at hjælpe innovative virksomheder med stort potentiale ind på store markeder.
- Rådgivning af eksisterende virksomheder med nye forretningsidéer.
- Professionalisering – udvikling og koordinering af ydelser, der retter sig mod professionalisering af nye/mindre virksomheder.

Hertil kommer, at de regionale væksthuse får en vigtig rolle i at udvikle kompetencerne i rådgivermarkedet:

- Etablering af netværk med deltagelse af toneangivende virksomheder, private rådgivere, investorer og iværksættere samt initiativer til udvikling af rådgiverkompetencer i det private marked.
- Tilbud om kompetenceudvikling samt guidelines, screeningsværktøjer mv. med henblik på at understøtte den lokale erhvervsservice.

Den lokale/kommunale erhvervsservice og erhvervsfremme får ifølge Guiden følgende hovedopgaver:

- Basal iværksætterrådgivning.
- Etablering af lokale netværk for iværksættere.
- Etablering af lokale mentorordninger og mobilisering af lokale fonde mv.
- Facilitering af lokale innovationsnetværk og matchmaking med videninstitutioner.
- Udvikling og drift af inkubatorer/udviklingsparker.

Endelig foreslår Guiden nogle fælles principper, der skal sikre gennemskuelighed og brugervenlighed i det samlede udbud af lokale og regionale rammebetingelser:

- **No wrong door.** Uanset om iværksætteren henvender sig til det lokale erhvervsråd, det regionale væksthuse eller en inkubator skal en rådgiver kunne hjælpe med at give iværksætteren et overblik over mulighederne i regionen.
- **Fælles brand.** Det er en stor fordel, hvis lokale og regionale iværksætterinitiativer markedsføres under samme brand, og at der etableres en fælles platform i form af fx fælles hjemmeside og et generelt telefonnummer, der automatisk stiller nye kunder om til det lokale erhvervskontor.
- **Fælles strategi.** Det er vigtigt, at de konkrete initiativer bygger på en fælles strategi, der skaber klarhed om, hvilke ydelser og kompetencer de forskellige aktører skal udbyde, og hvordan de forskellige initiativer bliver finansieret. I hver region bør strategien fastlægges – og gerne ratificeres – af alle kommuner, vækstfora, videninstitutioner og repræsentanter fra erhvervslivet.

Endelig skal det slås fast, at en stærk iværksætterinfrastruktur kræver betydelige investeringer. De udenlandske foregangsregioner har langt flere midler til rådighed end de danske. Dels fordi de statslige midler er større, dels fordi kommunerne selv investerer mange midler i erhvervsudvikling.

Det er vigtigt, at fremtidens ydelser ikke – som det er tilfældet mange steder i dag – primært baserer sig på midlertidige EU-programmer. Der er behov for en basisfinansiering, der sikrer kontinuitet i ydelserne, der ikke må skifte navn og indhold hvert tredje år for at leve op til krav om nyhedsværdi og nye kriterier i diverse puljer på EU-niveau eller nationalt niveau.

Staten, vækstfora og kommunerne bør med udgangspunkt i Guiden drøfte, hvor stor en sådan basisfinansiering skal være, og hvordan den skal tilvejebringes.

## 2. Hvem er vækstvirksomhederne og hvordan skaber de vækst?

En af verdens mest værdifulde virksomheder – Google<sup>2</sup> – eksisterede ikke for ti år siden. Virksomheden er skabt af to entreprenører og drives fortsat som en entreprenørvirksomhed, selvom den i dag har mere end 5.000 ansatte.

I Danmark skal man et stykke ned af listen over de største virksomheder for at finde en virksomhed, der er yngre end 20 år<sup>3</sup>. Ingen af de hundrede største virksomheder i Danmark er under ti år gamle. Der er mange forklaringer på, at næsten alle store danske virksomheder er gamle, og mange endda mere end 100 år gamle. En af de vigtigste forklaringer er, at større danske virksomheder er gode til at tilpasse sig, udvikle sig og følge med tiden. Dette er en fordel og en styrke.

Der er også en anden forklaring. Nemlig at nye virksomheder, som har potentialet til blande sig "guldkampen" om de øverste pladser på virksomhedslisten, støder på nødvendige barrierer og mangler det rigtige skub på det rigtige tidspunkt. Årsagerne til dette er mange, men en del af forklaringen ligger i de betingelser og den kultur, som findes dér, hvor virksomheden starter op. Forbedrer vi os på dette punkt kan det være, at tre af mest værdifulde danske virksomheder om ti år er nogle, som slet ikke er etableret endnu!

Hvilke slags virksomheder kunne disse tre virksomheder være, og hvor findes der flest med dette potentiale? Det er det søgearbejde, vi indleder i dette kapitel. Først ser vi på, hvorfor iværksættere og vækstvirksomheder er vigtige for kommuner og regioner. Herefter beskriver vi med udgangspunkt i en interviewundersøgelse af avancerede vækstvirksomheder nogle vigtige karakteristika ved de danske vækstiværksættere, og hvilke udfordringer de står over for. Endelig benchmarker vi de nye kommuner for at finde ud af, om bestemte områder i landet systematisk ser ud til at "fremavle" flere potentielle vækstvirksomheder end andre.

### Hvorfor er entreprenører vigtige for kommuner og regioner?

Ser man på vækstiværksætterne udgør de omkring tre procent af samtlige virksomheder og lidt mere end 10 procent af samtlige iværksættervirksomheder. Men vækstiværksætterne skiller sig positivt ud. Et statistisk portræt viser, at vækstiværksætterne typisk har en højere produktivitet end andre iværksættere. Produktiviteten ligger 30-40 procent over det gennemsnitlige niveau i den private sektor. De danske vækstiværksættere er desuden mere videnintensive end andre danske. Der er flere højtuddannede blandt de ansatte.

En opgørelse i Vækstredøgørelsen 2005 viser, at iværksættervirksomhederne bidrog netto med 4.000 nye job i en periode fra 2000 til 2002, hvor den samlede beskæftigelse blev reduceret med 24.000 job. Blandt de iværksættere, der formåede at vokse, blev der skabt 47.000 nye job.

Antages det, at man – uden omkostninger - kunne fordoble antallet af vækstiværksættere ved, at almindelige iværksættere tilegnede sig de karakteristika, der kendetegner vækstiværksætterne, så

<sup>2</sup> Siden grundlæggelse af de to stiftere i 1998 og er virksomheden på under ti år vokset til 5.000 ansatte og er en af verdens mest værdifulde virksomheder målt på aktieværdien.

<sup>3</sup> På listen over de 1.000 største danske virksomheder finder vi Dangaard Telecom fra 1986 på 28-ende pladsen, med en omsætning på knap tolv mia. kr. og næsten 1.000 ansatte (Berlingske Nyhedsmagasins Guld 1000 liste).

viser beregninger i Vækstredøgørelsen 2005, at Danmarks BNP ville kunne øges med mere end 7 mia. kr. svarende til et permanent løft på omtrent 0,6 procent i den private sektors værdiskabelse. For den enkelte kommune og region vil effekterne af markant flere entreprenører være af samme størrelse.

Det kan måske undre, at et så lille udsnit af den samlede virksomhedsbestand kan have mærkbare langsigtede væksteffekter. De langsigtede effekter skyldes, at vækstvirksomhederne også skaber værdi ud over deres egen forretning. Det sker gennem to kanaler: Dels øger de konkurrencen på eksisterende markeder, og dels øger de innovationen ved at operere på helt nye markeder.

Således har iværksætteri afsmittende effekter på eksisterende virksomheder. De presses til at være mere innovative og vækstorienterede. De nye ideer, som entreprenørerne bringer på markedet, kan også blive "opslugt" af store eksisterende virksomheder og vokse videre der.

Betydningen af iværksætteri er også dokumenteret af OECD. En OECD-analyse fra 2006 peger på iværksætteri som *den vigtigste* blandt de fire nye vækstkilder (menneskelige ressourcer, innovation, ny teknologi og iværksætteri). Hvem er iværksætterne så - og hvor findes de i Danmark?

### **Hvem er vækstiværksætterne?**

Som baggrund for Guiden er der gennemført en række dybdeinterviews med succesfulde vækstvirksomheder med henblik på at forstå deres forretning og hvilke behov/udfordringer, de har mødt på vejen mod succes<sup>4</sup>.

Der er en række karakteristika, der går igen i de interviewede vækstvirksomheder, som bekræfter det statistiske portræt af virksomhederne nævnt oven for. Langt de fleste af vækstvirksomhederne er etableret på baggrund af en ny idé. Typisk har vækstvirksomheden en baggrund inden for samme branche og har spottet et udækket behov i markedet.

De danske vækstiværksættere og vækstvirksomheder er altså typisk *innovative entreprenører*, der har opfundet en ny eller flere helt nye typer produkter/ydelser, som markedet ikke har set før.

De fleste af virksomhederne har fra begyndelsen haft store visioner for virksomheden. De har fra starten fokus på det globale marked. Det kan være, fordi det ikke giver mening at udvikle produktet alene til det danske marked – som fx cancermedicin eller plastfyldninger (på grund af forholdet mellem udviklingsomkostningerne og markedets størrelse). Eller fordi ejerne simpelthen har store ambitioner og netop er gået efter at udvikle noget, der har globalt potentiale. Mange af virksomhederne bruger Danmark som et testmarked. Fx har smykkevirksomheden Julie Sandlau etableret en butik i København, hvor de vil bruge erfaringerne til at åbne butikker i Østen. Og fødevarer virksomheden Easy Food bruger deres kunder i Danmark til at videreudvikle deres produkter til resten af verden.

Samlet kan vi sige, at vækstvirksomhederne skabes af entreprenører, der brænder for en idé, og de vokser, når de forenes med personer og rådgivere med de forretnings- og markedsmæssige kompetencer, der bidrager til, at ideen kan føres ud i livet. Vi har fundet den slags vækstvirksomheder i alle brancher og i alle regioner. Fælles for dem er, at de er orienterede mod det globale marked, og at de baserer deres forretningsplan på nye produkter, ydelser eller forretningsmodeller. Næste spørgsmål er, hvor vi kan finde dem på landkortet?

---

4 For en uddybende gennemgang af undersøgelsen henvises til baggrundsrapporten på [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk).

## Kort om interviewundersøgelsen

Der er afholdt interview med 11 vækstvirksomheder. Virksomhederne repræsenterer forskellige brancher fra alle 5 danske regioner. Der er lagt væk på at interviewe virksomheder, der står i forskellige vækstfaser.

Følgende virksomheder har deltaget i undersøgelsen:

- Topotarget – cancermedicin ([www.topotarget.com](http://www.topotarget.com))
- Julie Sandlau – smykker ([www.juliesandlau.com](http://www.juliesandlau.com))
- Resulture – IT/business intelligence ([www.resulture.com](http://www.resulture.com))
- Baresso – kaffebarer ([www.baresso.com](http://www.baresso.com))
- Udeliv.nu – brosten på net ([www.udeliv.nu](http://www.udeliv.nu))
- Dentofit – tandfyldninger ([www.dentofit.com](http://www.dentofit.com))
- Easy Food – fødevarer/brød ([www.easyfood.com](http://www.easyfood.com))
- Clean Air Innovation – ventilationssystemer ([www.cleanair-i.dk](http://www.cleanair-i.dk))
- Dansk Industri- og skadeservice - industrirensning/affugtning ([www.dis.dk](http://www.dis.dk))
- ATEX – labels/branding ([www.atex-x.com](http://www.atex-x.com))
- Designa Køkken – køkkener og skabe ([www.designa.com](http://www.designa.com))

De 11 interview har fokuseret på, hvilke udfordringer virksomhederne har stået over for i forbindelse med forskellige vækstfaser – og hvordan de har løst disse udfordringer. Og det er blevet belyst, hvilken type rådgivning de har modtaget – eller gerne ville have modtaget i de forskellige faser.

## Hvor findes de danske vækstvirksomheder?

Der er store forskelle på antallet af vækstvirksomheder på tværs af de danske kommuner og på dynamikken i entreprenørskabet mere bredt. Entreprenørskabets dynamik kan ikke måles med en enkelt indikator. Vi måler de nye kommuners entreprenørskab ved:

- **Opstartsrate:** At der opstartes mange nye virksomheder er afgørende for det inflow af nye virksomheder, der skal til for at skabe dynamik. Høje opstartsrate er samtidig et udtryk for, hvor udbredt iværksætterånden er. Generelt er opstartsrate højest øst for Storebælt og især i hovedstadsområdet.
- **Vækstvirksomheder:** At en stor andel af de nye og de mindre virksomheder oplever høje vækstrate er det tydeligste tegn på, at entreprenørskabet er dynamisk. Vi måler væksten i antal ansatte, fordi evnen til at rekruttere, udvikle og lede mennesker er nøglefaktoren i vidensamfundet. Vi måler både den procentvise vækst, og hvor mange der kommer over den kritiske grænse fra den lille virksomhed med under 10 ansatte til den organiserede virksomhed med mere end 20 ansatte. Generelt er kommunerne i Jylland bedst til dette, når der korrigeres for branchesammensætning og måles over mere end en enkelt tidsperiode.
- **Global orientering:** Om nye og mindre virksomheder orienterer sig mod det globale eller mod det lokale marked er vigtigt for deres vækspotentiale. Virksomheder inden for globalt orienterede erhverv kan afsætte deres varer eller ydelser globalt. Den globale orientering af en iværksættervirksomhed kan i denne fortolkning godt være underleverandør til en anden virksomhed i nærhe-

den, og alligevel være globalt orienteret, selvom iværksætteren ikke eksporterer selv. Derfor er det et ekstra tegn på et dynamisk entreprenørskab, at mange af de nye og mindre virksomheder er globalt orienterede snarere end rettet mod det lokale marked. Generelt ligger de mest globalt orienterede kommuner i hovedstadsområdet og omkring større byer i Jylland (fx Århus og Herning-Ikast).

På baggrund af disse indikatorer har vi identificeret de kommuner, som i perioden fra 2001 til 2005 har klaret sig bedst på entreprenørskab. Ud af de 25 højest rangerende kommuner er de 12 fra hovedstadsregionen, mens otte er jyske. Fra Region Sjælland er det Roskilde, Lejre og Ringsted som klarer sig flot. To fynske kommuner er med (Svendborg og Assens). Den bedste region uden for hovedstaden er i denne måling Århus kommune. Flere af de jyske kommuner på listen er nabokommuner, nemlig Herning og Ikast-Brande, Mariagerfjord og Randers samt Aalborg og Brønderslev. Her er der tale om områder, som også tilsammen har klaret sig flot. Se tabel 2.1 på næste side.

### **Udvælgelse af danske cases**

Der er i forbindelse med Guiden gennemført case studier i tre danske områder – nemlig 1) Hovedstadsområdet, 2) Herning-Ikast (Region Midtjylland) og 3) Mariagerfjord/Aalborg kommuner (Region Nordjylland).

Vi har udvalgt disse områder ud fra følgende kriterier:

- Gode iværksætterpræstationer (jf. tabellen)
- Tilstedeværelse af en aktiv strategi iværksætter/SMV-strategi og lærerige initiativer
- Spredning på geografi og regionstyper
- Aktive og erhvervsorienterede videninstitutioner

I praksis har vi blandt kommunerne i tabellen valgt tre kommuner/områder, hvis strategier og initiativer til sammen giver størst grundlag for inspiration og læring i andre kommuner og regioner.

Den fulde argumentation for valg af case-regioner findes i baggrundsrapporten om de danske og udenlandske case studier.

Tabel 2.1 **Benchmarking af nye danske kommuner på entreprenørskab – Top 25**

Placering af de 25 bedste kommuner ud af 98 nye kommuner					
Kommune	Samlet placering ud af 98 nye kommuner	Opstart	Vækstvirksomheder		Global orientering
		Startes der mange nye virksomheder? Kommunens placering på iværksætterraten (vægter 10%)	Er der mange mindre virksomheder der vokser i pct? Kommunens placering på andelen af mindre virksomheder med mere end 60% vækst i ansatte på tre år (vægter 50%)	Er der mange mindre virksomheder der vokser over 20 ansatte? Kommunens placering på andelen af virksomheder (<10 ansatte) der får 20+ ansatte efter tre år (vægter 20%)	Er der mange globalt orienterede virksomheder? Kommunens placering på andelen af nye og mindre virksomheder i globale erhverv (vægter 20%)
Hørsholm	1	1	2	2	2
København	2	2	7	11	1
Frederiksberg	3	5	9	5	13
Århus	4	30	14	22	7
Gladsaxe	5	35	5	10	41
Roskilde	6	26	6	13	48
Albertslund	7	29	8	38	17
Svendborg	8	58	10	19	18
Aalborg	9	52	12	26	28
Egedal	10	23	32	7	12
Furesø	11	13	17	63	10
Lejre	12	17	15	29	50
Ikast-Brande	13	61	26	24	8
Mariagerfjord	14	62	4	61	34
Herlev	15	16	20	74	6
Frederikssund	16	15	11	42	72
Gentofte	17	3	58	4	4
Ringsted	18	31	13	45	62
Hillerød	19	20	49	21	9
Brønderslev	20	73	1	41	83
Esbjerg	21	80	16	62	24
Randers	22	60	18	46	45
Assens	23	66	30	40	20
Brøndby	24	49	31	64	5
Herning	25	71	42	27	11

Kilde: Egne beregninger pba. Amadeus virksomhedsdatabasen og Danmarks Statistiks iværksætterdatabase. Den komplette benchmarking findes i baggrundsrapporten.

Note: Tabellen rangordner de 25 bedste kommuner målt på en sammensat indikator. De enkelte tal i tabellen viser kommunernes placering ud af de i alt 98 nye kommuner for den pågældende indikator. *Iværksætterrate* måler hvor antal iværksættere ift befolkningsstørrelse. Indikatoren *VækstSMVere* er beregnet ved at opgøre hvor stor en andel af SMV virksomhederne der over en tre-årig periode vokser mere end 60% målt i antal beskæftigede. Den anden vækstindikator *Andel mindre virksomheder der vokser over 20 ansatte* måler hvor stor en andel af virksomheder med under 10 ansatte, der i løbet af 3 år vokser til mere end 20 ansatte. Indikatoren *Global Orientering* er beregnet ved at opgøre, hvor stor en andel af SMV'erne, der ligger inden for globalt orienterede erhverv. Vækstindikatorerne er justeret for branchesammensætning, således at det vægter højere at skabe vækst i brancher med lav vækst. Vækstindikatorerne vægter tungere end de øvrige indikatorer i den sammensatte indikator.

### 1. West Lothian (Skotland)

West Lothian er en af 32 kommuner i Skotland og har 161.000 indbyggere. Området har gennemgået en bemærkelsesværdig økonomisk udvikling de sidste årtier med lukninger af store virksomheder, kriser, ny vækst og udvikling fra en lønmodtagerkultur til en stærk iværksætterkultur.

Regionens erhvervsstrategi – "Building an Economy for the Knowledge Age" er udviklet i et bemærkelsesværdigt samarbejde mellem kommunen, de to største erhvervsorganisationer og West Lothian College. Disse aktører har sammen med "Scottish Enterprise" i Edinburgh dannet "West Lothian Partnership Forum". Forummet - bestående af topledere fra de nævnte organisationer - mødes en gang i kvartalet for at drøfte strategiens fremdrift, og alle større lokale erhvervsfremmeinitiativer besluttet i partnerskabet. Det skaber et stort ejerskab til initiativerne i både erhvervslivet og i uddannelsessektoren.

På få år er iværksætterraten fordoblet i området. Kommunen har modtaget priser for både sin generelle strategi og for sit arbejde med at udvikle erhvervskompetencer i uddannelsessektoren.

### 2. Oulu (Finland)

Oulu ligger ud til den Botniske bugt i den nordvestlige del af Finland og har omkring 130.000 indbyggere. Erhvervsmæssigt er Oulu præget af teknologifirmer med Nokia som byens største private arbejdsgiver. Byen har dog også en række store virksomheder inden for de traditionelle erhverv.

Oulu har gennem de seneste år oplevet en meget kraftig vækst. Succesen er skabt af en kombination af fire faktorer: Et godt universitet med gode forbindelser til de lokale virksomheder, en fokuseret satsning på en række teknologiområder, et yderst velfungerende samarbejde mellem offentlige og private aktører i regionen og endelig et stort regionalt sammenhold.

Oulu har i sin nye strategi "Oulu Inspires" et bredt fokus på innovation i modsætning til deres tidligere teknologifokus. Denne nye innovation strategi forsøger at understøtte udviklingen af nye globale gazeller gennem innovationssamarbejde, specialiseret rådgivning for innovative iværksættere, avancerede testmiljøer for nye produkter og opfattende vækst- og globaliseringsprogrammer.

### 3. Waterloo (Canada)

Region of Waterloo ligger i Ontario-provinsen i Canada ca. 100 km sydvest for Toronto. Regionen inkluderer tre centrale byer (Kitchener, Waterloo og Cambridge) og har omkring 500.000 indbyggere. Erhvervsmæssigt har regionen gennem de seneste 10-15 år oplevet en transition fra en traditionel fremstillingsøkonomi til en vidensbaseret, teknologitung økonomi.

Grundlaget for regionens høje iværksætteraktivitet og vækst udgøres af en dynamisk vekselvirkning mellem tre grundlæggende faktorer: 1) en stærk iværksætterkultur koblet med en udpræget "community spirit", 2) et konstant flow af viden og idéer fra regionens etablerede virksomheder og fra de stærke, erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og 3) en stor villighed fra såvel private som offentlige aktører til at investere i den grundlæggende regionale vidensinfrastruktur og i nye forretningsidéer. De stærke regionale grundvilkår suppleres af en stærk, privat drevet infrastruktur til at støtte op væksten i nye og mindre virksomheder.



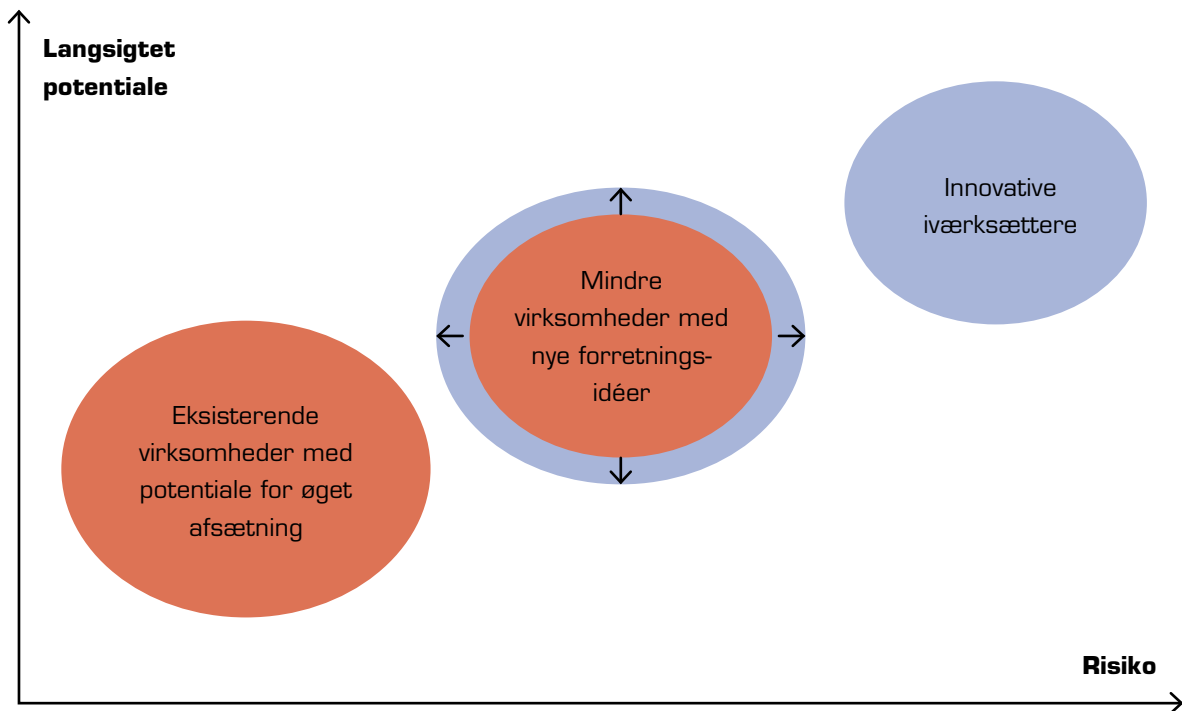
## 3. Hvordan får regionerne mange vækstvirksomheder?

### 3.1. Indledning

Hvilke rammebetingelser skal der sættes på i regioner og lokalområder for at få flere nye og mindre virksomheder til at vokse? Det er emnet for dette kapitel, mens kapitel 4 går i dybden med, hvordan de konkrete initiativer kan udformes.

I udformningen af rammebetingelserne er det vigtigt at tage højde for, at der er flere veje til vækst. Lidt forenklet kan man tale om tre typer af vækstvirksomheder, jf. figur 3.1. Der skelnes mellem vækst baseret på innovation (blå) og vækst baseret på stigende afsætning af eksisterende produkter (rød). Figuren viser også, at vækst gennem innovation både kan komme fra innovative iværksættere og fra mindre virksomheder, der udvikler nye forretningsområder.

**Figur 3.1. Tre typer vækstvirksomheder og deres risici og potentialer**



Note: Bemærk at figuren illustrerer det langsigtede potentiale. Det kortsigtede potentiale er ofte størst blandt etablerede virksomheder med potentiale for større afsætning af eksisterende produkter.

Iværksætterpolitikens opgave er for det første at skabe gode rammer for alle tre typer af vækstvirksomheder. For det andet at bidrage til en generel stærk iværksætterkultur for at sikre en stor tilgang af nye virksomheder til alle tre typer af vækstforløb.

## 3.2. De centrale rammebetingelser

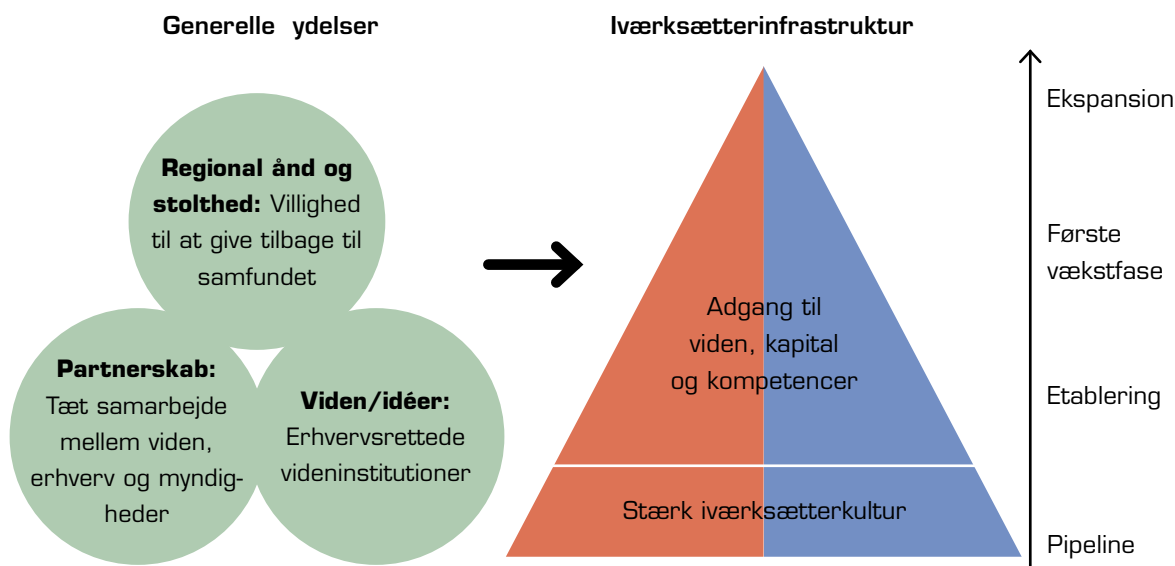
De tre typer af vækstvirksomheder har forskellige behov og krav til iværksætterpolitikken. Et typisk udviklingsforløb for en iværksætter, der baserer sig på et kendt produkt på et kendt marked, er meget forskelligt fra den iværksætter, der satser på vækst gennem innovation.

Alle typer af iværksættere har brug for en grundlæggende introduktion til at drive virksomhed. Særligt hvis han eller hun ikke før har prøvet at starte en virksomhed. Senere - når de første ansættes og salget kommer – kan der være behov for rådgivning i at professionalisere virksomheden. Og hvis produktet kan sælges på mange markeder, kan eksportrådgivning mv. komme på tale i senere faser. For den aldrende virksomhed, kan rådgivning om generationsskifte være en vej til vækst.

Oven i disse generelle behov, har den *innovative iværksætter* og den eksisterende virksomhed, der satser på nye *forretningsområder*, en række særlige behov. Puslespillet er mere kompliceret. Kan produktet sælges? Hvordan skal idéen tilpasses for at appellere til kunderne? Hvordan skal iværksætteren markedsføre og distribuere et produkt, som ingen kender? Hvor mange markeder skal der sættes på, og i hvilket tempo skal man internationalisere sig? Hvordan skal idéen præsenteres for kapitalmarkedet, der ikke har set produktet før? Og så videre....

Figur 3.2 giver et overordnet billede af de rammebetingelser, der er vigtige for at udvikle mange vækstvirksomheder i en region.

**Figur 3.2. De centrale rammebetingelser i regioner med mange vækstvirksomheder**



Figuren skelner mellem fem typer af rammebetingelser:

- 1. Regionale grundvilkår.** Udtrykker det engagement som etablerede entreprenører, erhvervsorganisationer, myndigheder og videninstitutioner lægger i at bidrage til iværksætteri.
- 2. Iværksætterkulturen.** Udtrykker befolkningens risikovillighed og motivation for at starte egen virksomhed samt befolkningens generelle syn på iværksættere

3. **Adgang til viden.** Udtryk for samspillet mellem videninstitutioner og erhvervsliv om at nyttiggøre viden og at øge videnindholdet i virksomhedernes produkter, ydelser og produktion
4. **Adgang til kapital.** Udtryk for iværksætteres adgang til finansiering af etablering, vækst og ekspansion.
5. **Adgang til kompetencer.** Udtryk for nye virksomheders adgang til kompetencer inden for fx ledelse, strategi, finansiering, design, økonomistyring osv.

Pyramidestrukturen afspejler, at flest virksomheder har behov for offentlige initiativer i startfasen. Senere i livsforløbet bør de offentlige midler i stigende grad fokuseres på de virksomheder, der har potentiale og ambitioner til stærk vækst.

Ydelserne i det røde område er generelle ydelser, som er relevante for alle typer af iværksættere og virksomheder. Ydelser i det blå område er de ydelser, som er målrettet innovative iværksættere og etablerede virksomheder, der udvikler nye forretningsområder.

Neden for har vi kort gennemgået de vigtigste indsatsområder under hver af de fem typer af rammebetingelser med fokus på punkt 1-2. Kapitel 4 går herefter i dybden med god praksis under punkt 3-5 og uddyber, hvilke indsatsområder der er centrale under disse tre punkter.

### 3.2.1. Regionale grundvilkår

#### Regional ånd og stolhed

Et af de mest udbredte fælles, kulturelle karakteristika i de succesregioner, vi har kigget på, er et stort *regionalt engagement* og en villighed fra erfarne entreprenører til at betale tilbage til regionen. Det har stor betydning for muligheden for at designe iværksætterinitiativer i verdensklasse.

Fx har mange iværksættere brug for en mentor (se afsnit 4.6), der kan coache i at fastlægge virksomhedens strategiske retning. Byer som Oulu, Waterloo (Canada), Herning/Ikast og Mariager Fjord er rig på erfarne, succesfulde forretningsfolk, der hellere end gerne vil stille sig gratis til rådighed for iværksættere. Der er et stort ønske om, at det fortsat går regionen godt.

I Herning/Ikast har pengestærke "frivillige eks-entreprenører" stor veneration til at støtte iværksættere og initiativer i byen, fordi de selv har skabt store formuer på entreprenørskab. Der er tale om en slags pay-back forpligtelse, som udmønter sig både i konkrete investeringer og i rådgivning og netværk. "Det tager kun en eftermiddag at finde finansiering til en god forretningsidé" er holdingen i området.

Det regionale engagement gør det også lettere at udvikle en stærk iværksætterkultur. Erhvervsfolk stiller op som undervisere. De investerer i lokale venturefonde. De deltager i events, hvor iværksættere og erhvervssucceser fejres. Og så videre.

#### Partnerskab

Det er det et kendetegn for de fleste succesregioner, at iværksætterpolitikken er udviklet i et partnerskab mellem myndigheder, uddannelse og erhverv.

*West Lothian* (Skotland) er godt eksempel herpå. Der blev i 2001 etableret et "West Lothian Partnership Forum" bestående af kommunen, West Lothian College (kommunens største uddannelsesin-

stitution) og erhvervslivet i form af det lokale "Chamber of Commerce" og "The Federation of Small Industries". Dette forum blev etableret for at udvikle en erhvervsstrategi i kølvandet på lukningen af de to største industrivirksomheder i området. Strategiens fokus er at udvikle en konkurrencedygtig og diversificeret erhvervsstruktur gennem iværksætteri og vækst i mindre virksomheder.

West Lothian Partnership Forum mødes en gang i kvartalet og har nedsat en række arbejdsgrupper, der står for udviklingen af erhvervspolitikken. De lokale erhvervsorganisationers deltagelse i strategien betyder bl.a. en meget effektiv kommunikation til erhvervslivet om områdets erhvervsfremmetilbud.

Et andet eksempel er *Oulus* erhvervsstrategi "Oulu Inspires", der er udviklet i et tæt samarbejde mellem kommunens embedsmænd, toneangivende virksomheder og de lokale uddannelsesinstitutioner, bl.a. University of Oulu. Alle parter har ratificeret strategien! Oulu Inspires er indtænkt i de enkelte uddannelsesinstitutionernes strategi på en måde, hvor man kan se, hvordan institutionerne bidrager til at realisere de overordnede mål i Oulu Inspires.

Som et andet særtræk er ansvaret for implementeringen lagt i et aktieselskab, der ejes af kommune, uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv i fællesskab, jf. boks 3.2.

### **Boks 3.2. Oulu Innovation Oy**

Oulu Innovation er en privat virksomhed, der har til opgave at implementere Oulu Inspires. Virksomheden har 42 ejere, hvor Oulu Kommune og Forskerparken Technopolis er de vigtigste. De omkringliggende kommuner, universitetet, andre offentlige aktører og en række private virksomheder ejer resten.

Oulu Innovation har indtægter fra to kilder, men arbejder på non-profit basis. For det første modtager de en basisbevilling fra de deltagende kommuner på €5 per indbygger. Det giver en samlet bevilling på omkring €1 mio. For det andet får de indtægter fra de programmer, de kører for regionen.

Oulu Innovation har organiseret arbejdet med strategien i fire arbejdsgrupper og en styregruppe. Der er en arbejdsgruppe for hvert af hovedområderne i Oulus innovationsstrategi:

- 1) Erhvervs- og markedsføringskompetencer og udvikling af rådgivningsinfrastrukturen
- 2) Internationalisering
- 3) Velfungerende innovationssystem
- 4) Velfungerende rammebetingelser for virksomhedsdrift.

Styregruppen har borgmesteren fra Oulu for bordenden. Styregruppen tager stilling til den overordnede strategi, og hvor mange penge, der skal bruges på hvert af de fire hovedområder.

Oulu Innovation kan igangsætte initiativer på baggrund af forslag fra arbejdsgrupperne uden at indblende det politiske niveau. Denne arbejdsform gør det muligt hurtigt at imødekomme virksomhedernes behov hurtigt. Oulu Innovation er i den forbindelse pålagt strenge dokumentationskrav. Alle initiativer skal have et klart målbart formål, og der skal løbende følges op på, om målene bliver realiseret.

## Viden/idéer

Det er afgørende for iværksætter-pipelinen, at det flyder med idéer til nye produkter, koncepter og virksomheder. Her spiller videninstitutionerne en afgørende rolle. Regioner med stærke, erhvervsorienterede uddannelsesinstitutioner har et klart forspring mht. at skabe mange vækstvirksomheder.

Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning (AU-HIH) er et verdensklasseeksempel herpå. Institutionen har ekstraordinært mange studerende, der starter selv, og den har en infrastruktur, der skaber unikke forudsætninger for, at de studerende får succes som iværksættere.

Fx har AU-HIH udviklet en særlig iværksætteruddannelse – Business Development Engineer. Uddannelsen integrerer tekniske fag med økonomi, markedsføring, design og personlig udvikling. Der gennemføres en række projekter sammen med regionens virksomheder, og fokus i undervisningen er på udvikling af nye forretningsidéer. I forlængelse heraf har AU-HIH udviklet et væksthus (Business Factory), hvor de studerende kan modne de bedste idéer til kommercialisering, jf. boks 3.3.

### Boks 3.3. Business Factory i Herning

Business Factory blev etableret den 1. februar 2005 og er et væksthus, der hjælper studerende med gode forretningsidéer med at udvikle og kommercialisere deres projekter.

HiH lægger stor vægt på at sammensætte de rigtige teams. Bl.a. derfor er alle virksomheder i Business Factory team-virksomheder. Et team kan maksimalt få bevilliget et 12 måneders ophold i Business Factory, og inden det kan ske, skal teamet igennem en kvalificeringsproces, hvor personer, teamsammensætning og idé bliver screenet.

Seks opstartsvirksomheder er pt. tilknyttet Business Factory. Disse virksomheder fik sidste år lovning på 11,5 mio. kr. fra investorer. Der arbejdes med seks andre virksomheder i en pipeline, der kan komme ind i Business Factory.

Virksomheder i Business Factory får tilknyttet en mentor og kan få rådgivning fra de ansatte i Business Factory samt aktører i BIRC Estate (en innovationsbygning, der huser HIHs innovationsmiljø, advokater, revisorer, Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brandø m.fl.). Denne rådgivning er gratis.

## 3.2.2. Iværksætterkultur

Første led i en stærk værdikæde for vækstvirksomheder er en stærk iværksætterkultur. Det er et område, der i høj grad har at gøre med traditioner, kulturelle særtræk og risikovillighed. Alligevel viser eksempler fra mange kommuner og regioner, at det er et område, der kan påvirkes gennem konkrete initiativer. Ikke mindst kommunerne kan spille en væsentlig rolle som drivkraft for at styrke iværksætterkulturen.

Flere af de undersøgte succesregioner har en særlig evne til at fejre iværksætteri, til at synliggøre de gode eksempler og til at skabe rollemodeller, som unge mennesker kan spejle sig i. Fx mener lederen af West Lothian Kommunes erhvervsafdeling, at kommunens største betydning for byens markante succes ligger i at anspore til en stærk iværksætterkultur. "Indtil for 10 år siden blev iværk-

sættere betragtet som ukendte rumvæsener i den brede del af arbejdsstyrken. I dag føler de fleste, at iværksætteri er en realistisk og attraktiv levevej”.

Først og fremmest har kommunen sammen med uddannelsesinstitutionerne taget initiativ til et omfattende program for at udvikle erhvervskulturen over alt i uddannelsessektoren. Eleverne udvikler forretningsplaner, møder rollemodeller og gennemfører konkurrencer om forretningsudvikling på alle aldersniveauer. Fokus er på at påvirke mentaliteten helt ned til 3-års alderen! Alle skoler har en ”Enterprise Zone”, hvor projekter, præmier for gode forretningsplaner, forretningsidéer mv. fremvises. Kommunen har på få år udviklet sig til Skotlands rollemodel for ”Enterprise in Education”. Herudover er kommunen vært for arrangementer, hvor erhvervssucceser fejres gennem priser. Fx uddeles priser for årets iværksætter, årets virksomhed og bedste kvindelige iværksætter. Der gøres en storstilet indsats for at formidle succeserne gennem medierne.

### 3.2.3. Adgang til viden, kapital og kompetencer

Iværksættere og mindre virksomheders adgang til viden, kapital og kompetencer udgør ”iværksætterinfrastrukturen”. Det er de ydelser, som offentlige og private aktører til sammen har designet for at styrke iværksætteres betingelser for at etablere sig og for at skabe vækst og ekspansion.

Med udgangspunkt i de gennemførte case studier og analyser konkluderer vi, at en stærk iværksætterinfrastruktur kræver regionale og lokale erhvervsfremmeinitiativer på 10 områder. De 10 indsatsområder er afbilledet i figur 3.3. Figuren skelner mellem 1) generelle ydelser, som er relevante for alle nye/mindre virksomheder og 2) ydelser der retter sig mod innovative iværksættere og innovationsprojekter i eksisterende, mindre virksomheder<sup>5</sup>.

**Figur 3.3 De 10 kerneområder i den regionale iværksætterinfrastruktur**



<sup>5</sup> Vi opererer ikke med en fast definition af mindre virksomheder. Når vi vælger dette udtryk skyldes det, at markedsfejlene på de i figuren viste områder er størst for nye og mindre virksomheder. Jo større virksomhederne er, desto mindre bliver relevansen af regionale og lokale erhvervsfremmeinitiativer.

## Generelle ydelser

De generelle ydelser retter sig mod en bred kreds af virksomheder. Målet med disse ydelser er at give flest mulige virksomheder et solidt grundlag for at starte op og for at etablere sig på markedet. Hovedargumenterne for offentligt finansierede initiativer er, at mange iværksættere ikke kender værdien af rådgivning, og at de uden et velfungerende erhvervsservicesystem har vanskeligt ved at overskue markedet. Det er vigtigt at understrege, at megen af den konkrete rådgivning bør leveres af det private marked. Det offentliges rolle er især at bidrage til overskuelighed og hjælpe virksomheden med at identificere, hvor den har brug for ekstern bistand.

I et samfundsøkonomisk perspektiv bør ressourcerne koncentreres om virksomheder, der har potentiale til at sælge ud af regionen. De lokalt orienterede virksomheder vil ofte fortrænge beskæftigelsen i andre virksomheder<sup>6</sup>.

For en god begyndelse og for at øge chancerne for overlevelse er det vigtigt med en lettilgængelig og kvalificeret *basisrådgivning*. Målet er her at give iværksætterne en kvalificeret sparring om forretningsgrundlaget, hvad det kræver at starte selv, og om en række grundlæggende regler og muligheder for rådgivning.

I forlængelse af basisrådgivningen kan erhvervsserviceudbyderne hjælpe iværksætterne med at etablere **netværk** med andre iværksættere. Netværk udgør fora, hvor iværksættere og mindre virksomheder kan sparre med hinanden om konkrete udfordringer.

Det sidste område har vi kaldt "*professionalisering*". Når mindre virksomheder kommer ind i en vækstfase, stiger behovet for viden om fx it, ledelse, miljø og en række andre nøgleområder. Mere etablerede virksomheder kan også have gavn af rådgivning. Erfaringer viser, at mange virksomheder har vækstpotentialer, som kan realiseres gennem målrettet rådgivning og sparring.

## Innovative iværksættere og innovative projekter

Der er flere ydelser i det blå område end i det røde område i figur 3.3 oven for. Det hænger – som vi kommer ind på undervejs – sammen med, at markedsfejlene i dette område er størst.

Iværksættere, der starter op med et nyt produkt eller en ny ydelse på et nyt marked, har flere og mere komplicerede behov for støtte end andre iværksættere.

Typisk er udgifterne langt større i perioden frem til salget af det første produkt. Samtidig er det svært at hente kapital, fordi risikoen er større, og fordi det er vanskeligere at vurdere produktets salgbarhed og markedspotentialer end ved kendte produkter.

Der findes heller ikke velkendte markedsstrategier at læne sig op af. Hvem skal man sælge til, hvor hurtigt skal man på markedet, hvordan skal iværksætteren dokumentere produkterne, hvilke distributionskanaler skal benyttes. Og så videre.

Herudover har den innovative iværksætter ofte brug for rådgivning og sparring til at udvikle produktet eller konceptet. Her spiller både viden om markedsforhold og teknologi ind.

Senere i livsforløbet er der behov for rådgivning i at komme ind på udenlandske markeder med de nye produkter.

---

<sup>6</sup> Der kan naturligvis være andre politiske hensyn, der taler for, at basisrådgivningen skal være til rådighed for alle.

For at fremme innovative projekter og udnytte deres globale potentiale, er der behov for regionale ydelser inden for følgende områder:

- **Idémødning og opstart** – den innovative iværksætter har brug for rådgivning i at udvikle forretningsplanen, i at sammensætte det rette team samt i at udvikle produktet og teste dets kommercialiserbarhed.
- **Inkubatorer** - innovative iværksættere har ofte gavn af at tilbringe de første par år i en inkubator<sup>7</sup>. Målet hermed er at accelerere væksten gennem videndeling, skræddersyet rådgivning samt eventuelt nærhed til videninstitutioner.
- **Mentorer** i form af erfarne forretningsfolk og entreprenører er særligt vigtige for innovative iværksættere, fordi de har brug for kvalificeret coaching om strategi, markedsføring og internationalisering.
- **Vækstpakker** er sammensat af en vifte af ydelser, der har til formål at tilføre nye virksomheder, der er kommet i gang med at sælge deres nye produkter, den vifte af kompetencer, der er nødvendig for at gennemføre et vækstforløb. De omfatter fx rådgivning om strategi, ledelse, forretningsudvikling, internationalisering, opbygning af netværk, rekruttering og økonomistyring.
- **Vækstkapital** vedrører risikovillig og kompetent kapital til at finansiere vækstforløb. Ofte har den innovative virksomhed kun nogle få år til at tjene udviklingsomkostningerne ind. Derfor er det vigtigt med et hurtigt vækst- og ekspansionsforløb, der kan finansieres af fremmedkapital eller ejerkapital.
- **Globalisering** vedrører både generel erhvervsfremme (som hører hjemme under generelle ydelser) og skræddersyede initiativer til innovative virksomheder, der handler om at etablere sig på bestemte markeder med et stort potentiale.
- **Innovationsnetværk og videnformidling.** Endelig er det vigtigt med initiativer, der understøtter innovation og udvikling af nye forretningsområder i eksisterende virksomheder. Fx ved at facilitere lokale innovationsnetværk og samarbejde med videninstitutioner.

## Evaluering

Et tværgående tema i alle ydelser er evaluering. Alle offentligt udbudte ydelser bør løbende evalueres. Evalueringen skal indgå i design af alle initiativer. Formålet med ydelserne og succeskriterier skal være klare.

I for få tilfælde kan udbyderne af danske initiativer i dag redegøre for effekterne. Der bør gennemføres et fælles udviklingsarbejde mellem regionerne med henblik på at opstille kriterier for, hvordan evalueringer skal gennemføres, og hvordan de regionaløkonomiske effekter måles. Evaluering er en selvstændig disciplin, som denne guide ikke vil diskutere yderligere. Vi vil blot fremhæve, at man ved introduktion af nye ydelser som et minimum bør kunne svare på, hvornår initiativet er en succes.

---

<sup>7</sup> *Inkubator* dækker i denne rapport alle typer af fysiske miljøer, der har til formål at accelerere udvikling og vækst i nye virksomheder gennem en kombination af attraktive lejemål, rådgivning og videndeling mellem beboerne. Væksthuse og udviklingsparker bruges også jævnligt som betegnelser herfor.



## 4. God praksis - hvordan skal fremtidens iværksætterinitiativer indrettes?

### 4.1. Indledning

Formålet med dette kapitel er at gennemgå god praksis i den regionale og lokale iværksætterpolitik. Kapitlet fokuserer på *indholdet* af ydelserne i den regionale iværksætterinfrastruktur. Kapitel 5 kigger herefter nærmere på, hvem der er de naturlige udbydere af de forskellige ydelser, og hvordan kommunerne, de regionale væksthuse, regionale vækstfora, videninstitutioner og private rådgivere kan udvikle et sammenhængende og overskueligt system for virksomhederne og iværksætterne.

Kapitlet gennemgår de ti indsatsområder beskrevet i kapitel 3 enkeltvist ud fra følgende skabelon:

- Først motiveres behovet for initiativer ud fra de behov, vi har identificeret i analyserne
- Derefter gennemgås god praksis med udgangspunkt i erfaringer fra succesregionerne
- Til sidst præsenterer vi nogle opmærksomhedspunkter, som det er vigtigt at overveje, når nye initiativer designes og eksisterende initiativer evalueres.

Vi starter nederst i pyramiden og slutter i toppen!

### 4.2. Basisrådgivning til alle iværksættere

#### Hvorfor vigtigt?

Iværksættere, der starter virksomhed for første gang, kan overordnet have brug for to typer af basisrådgivning:

- Sparring om forretningsgrundlag og forretningsplan, og om de personlige kompetencer og krav til personligt engagement, der er forbundet med at starte virksomhed.
- Introduktion til en række grundlæggende forhold om start af egen virksomhed så som moms, etableringsformer, revision, salg, reklame. Hertil kommer nogle mere sektorspecifikke behov, fx miljø, hvis der er tale om en produktionsvirksomhed.

Erfaringerne viser, at denne basisrådgivning er vigtig for mange iværksættere. Den betyder, at beslutningen om at starte selv for nogle kan ske på et mere kvalificeret grundlag. Samtidig udgør en god forretningsplan og en professionel tilgang til fx salg og reklame en vigtig start og et bidrag til at øge chancerne for overlevelse i de første svære år.

Iværksætterens betalingsvillighed er typisk lille. Kun få iværksættere vil bruge rådgivning før og under etablering, hvis de skal betale den normale markedspris. Både fordi midlerne er få, og fordi der er et informationsgab i forhold til værdien af rådgivning. Iværksætteren har herudover sjældent et overblik over rådgivermarkedet.

Iværksætterpolitikens opgave er således at skabe en *let tilgængelig indgang til basisrådgivning*. Rådgivningen bør være billig - eller gratis - indtil det tidspunkt, hvor iværksætteren typisk kan begynde at se afkastet af at bruge rådgivning.

Ud fra perspektivet om at skabe flere vækstvirksomheder, er der naturligvis langt mellem snapsene. Erfaringsmæssigt vil de fleste virksomheder enten dø eller forblive enmandsvirksomheder. Kun få får flere ansatte. Men basisrådgivningen bidrager til, at flere kommer godt i gang, og at flere overlever. Man kan sige, at basisrådgivningen udgør en brik i at øge underskoven af virksomheder. Og jo bredere basis, desto flere potentielle vækstvirksomheder.

Tal fra Skotland viser, at god basisrådgivning har en effekt på underskoven. Der gennemføres årligt 9.000 basisforløb i den skotske iværksætterrådgivning "Business Gateway". Det svarer til mere end halvdelen af alle iværksættere. Ca. 80 % overlever de første tre år. Det er langt over tallet for dem, der ikke modtager rådgivning (ca. 60 %).

Et væsentligt spørgsmål er i den forbindelse, om fremtidens vækstvirksomheder overhovedet vil være interesseret i den samme basisrådgivning som de almindelige iværksættere. Kan generalisten – typisk den lokale erhvervschef - tilbyde fremtidens Danfoss, B&O eller Grundfos noget, når de starter?

Svaret er ikke entydigt. Nogle af fremtidens vindere startes af entreprenører med lang erhvervs erfaring og store vækstambitioner fra første dag. De vil fra starten søge specialiseret rådgivning fra det private marked.

Andre virksomheder udvikler ambitioner mere gradvist. For førstegangsstartere er mange af de informationer og kritiske spørgsmål, der kan hentes i den basale rådgivning, nyttige. Det gælder, hvad enten målet er en livsstilsvirksomhed eller hurtig vækst.

## God praksis

De vigtigste ingredienser i den basale iværksætterrådgivning er;

- erfarne generalister, der kan hjælpe med en forretningsplan og med at stille de spørgsmål, der gør, at iværksætteren kan træffe beslutningen om at gå i gang på et kvalificeret grundlag
- et netværk af private rådgivere, der kan rådgive om de forhold, der er vigtigst for den enkelte iværksætter
- overskuelige hjemmesider eller portaler for alle iværksættere med adgang til relevante vejledninger, skabeloner (fx til forretningsplaner og hemmeligholdelsesaftaler), registreringsskemaer, ansøgningsskemaer, oversigter over rådgivere/tilbud/kurser, selvtests mv.

*Nordjylland*<sup>8</sup> er et af de steder i landet, hvor man har succes med den generelle iværksætterrådgivning.

Nordjyllands amt tog sammen med regionens kommuner i 2001 initiativ til Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN). NIN fungerer som én samlet indgang for iværksættere, der søger rådgivning i hele det nordjyske område. Se boks 4.1.

---

8 Det nordjyske system er i øvrigt stærkt inspireret af den struktur, som Viborg Amt har opbygget – "Viborg-modellen".

#### Boks 4.1. Nordjysk Iværksætter Netværk tilbyder op til 16 timers næsten gratis rådgivning

NIN-rådgivningen er bygget op om følgende aktiviteter:

- Fire timers gratis rådgivning før start med fokus på at rådgive om grundlaget for at starte en virksomhed og om forretningsplan. Denne rådgivning udføres typisk af det lokale erhvervskontor og handler også om at bevidstgøre iværksætteren om værdien af rådgivning til at håndtere konkrete udfordringer
- Tilskud til – under etableringen - at købe op til fire timers rådgivning hos private rådgivere, fx advokater, revisorer og reklamebureauer
- Op til otte timers gratis, udvidet rådgivning før, under og efter virksomhedsstart, hvis erhvervsvejleder og iværksætter sammen vurderer, at der er behov herfor. Ydes primært af private rådgivere.

Erhvervsservicecenter Nordjylland, der koordinerer indsatsen, har etableret et netværk af 850 private underleverandører. Prisen for brug af disse underleverandører kan maksimalt udgøre 450 kr. i timen excl. moms.

NIN er en erhvervsdrivende fond. Det årlige budget er 5,3 mio. kr., hvoraf amt og kommune lægger 2,8 mio. kr. EU finansierer resten.

Der er taget en række initiativer under NIN, der får rådgivningen til at fremstå koordineret, ensartet og let tilgængelig for iværksætteren:

- Der er etableret ét fælles telefonnummer, og iværksættere omstilles automatisk til det lokale erhvervskontor i den pågældende kommune
- Der er etableret én fælles hjemmeside – [www.nin.dk](http://www.nin.dk) – med en række grundlæggende informationer og redskaber til iværksættere (fx skabeloner til forretningsplaner og budgetter, ansættelsesbeviser og vejledning i registrering).
- Indsatsen koordineres af en tovholder på Erhvervscenter Nordjylland, der laver fælles arrangementer og introduktionsforløb for rådgiverne på de lokale erhvervskontorer.

#### NINs resultater

NIN rådgav i 2006 1224 iværksættere. Ca 70% startede egen virksomhed. Til sammenligning startede i alt ca. 1.000 nye virksomheder i 2006 i det nordjyske område.

98 % af de virksomheder, der startede på basis af NIN-rådgivning var i 2006 stadig tilmeldt CVR-registret. På landsplan eksisterede i 2006 kun 65 % af de virksomheder, der startede i 2002.

Flere kommuner i case studierne har valgt at supplere basisrådgivningen med tilbud om kompetenceudvikling. Nogle tilbyder egentlige uddannelser, mens andre tilbyder workshops. Vi vurderer, at det mest attraktive for iværksætterne er et udbud af workshops om forskellige temaer, som man kan plukke i efter behov, og hvor undervisningen varetages af erfarne forretningsfolk.

Fx tilbyder West Lothian kommune et større workshopprogram, hvor iværksætteren sammen med rådgiveren tager stilling til, hvad man har mest nytte af. Programmet omfatter emner som salg, markedsføring, planlægning, markedsanalyser, IPR, finansiering og økonomistyring.

## Opmærksomhedspunkter

At udvikle en lettilgængelig og kvalificeret basisrådgivning bygger typisk på tre vigtige forudsætninger:

- Et tæt samarbejde mellem kommuner - og mellem kommuner og regional tovholder - i den pågældende region. Det er vanskeligt for mindre kommuner at opbygge et tilstrækkeligt kvalificeret net af private underleverandører, og der er store fordele i at samarbejde om fælles hjemmesider og fælles indgange. Fælles videndeling og opkvalificering af lokale rådgivere er endvidere vigtigt for at sikre kvalitet i rådgivningen.
- Private underleverandører, der er parate til at rådgive for en takst, der er realistisk i forhold til den kommunale og statslige basisfinansiering samt iværksætteres betalingsvillighed. Lokalt engagement og villighed til at investere i at opbygge en kundekreds er en vigtig forudsætning i rådgivermarkedet.
- Kommunalt finansierede erhvervsrådgivere, der har forretningsforståelse, stærke netværkskompetencer, og som har erhvervserfaring - meget gerne som iværksætter.

## 4.3. Idémønstre og opstart af innovative virksomheder

### Hvorfor vigtigt?

Innovative iværksættere har opfundet et produkt, en ydelse eller et koncept, som markedet ikke har set før! Det giver i sagens natur ofte et større potentiale end at bevæge sig ind på et eksisterende marked med mange konkurrenter.

Men samtidig har iværksætteren en stor udfordring. Han/hun skal dokumentere, hvad produktet eller ydelsen kan, og om der er et marked. Det er vanskeligt at lægge en strategi for etablering og opstart. Hvordan skal et nyt produkt markedsføres, hvordan skal det distribueres, hvilke og hvor mange markeder skal der sættes på? Se boks 4.2.

Udfordringer kan være forskellige fra virksomhed til virksomhed. Men typisk er der – udover de generelle udfordringer ved virksomhedsstart (se under basisrådgivning) - tre hovedudfordringer for de innovative iværksættere før og under etableringen:

- Feasibilitetsstudier og dokumentation. Iværksætteren har behov for hjælp til at modne og tilpasse produktet eller ydelsen til markedet og til at dokumentere salgbarhed og potentiale.
- Udvikling af en solid forretningsplan med fokus på at finde en passende balance mellem udvikling, time-to-market, salg og finansiering. For innovative iværksættere er det afgørende at kunne fokusere udviklingen af forretningen. Forretningsplanen er desuden for mange innovative iværksættere afgørende for at få ekstern finansiering.
- Kompetenceopbygning og teambuilding. At føre en ny idé fra idéstadiet til markedet forudsætter et bredt sæt af kompetencer i virksomhedens ledelse. Mange iværksættere har brug for hjælp til at sammensætte det rigtige team.

Uden målrettede initiativer er de nævnte udfordringer svære at tackle for mange innovative iværksættere. Det er meget vanskeligt at få finansieret feasibilitystudier (også kaldet proof of concept) på markedsvilkår. Pengeinstitutter og andre kapitaludbydere har ikke forudsætninger for at vurdere produktet. Og valget af den rette strategi er et komplekst spørgsmål, der ofte kræver sparring fra personer med forretningserfaring og erfaring med at starte op på nye markeder.

## Boks 4.2. Brosten på net

Virksomheden "Udeliv nu" blev etableret i april 2006 på en idé af Søren Thinggaard (stifter). Innovationen går ud på at producere brosten limet på net med i alt 25 sten. Produktet indeholder, at udendørs terrasser mv. kan lægges meget nemmere og hurtigere. I dag kan professionelle fliselæggere lægge 8-12 m<sup>2</sup> om dagen. Med produktet kan der lægges 50-100 m<sup>2</sup>, hvilket gør prisen på fx fliseterrasser meget billigere.

Produktet er blevet lanceret på bl.a. en række messer, via IdéNyt og opsøgende arbejde blandt kommuner, anlægsgartnere, arkitekter, byggefirmaer, entreprenører mv. Der har fra starten været en meget stor efterspørgsel fra både private og firmaer. Et bookingbureau er hyret for at indgå aftaler om levering.

Pga. messedeltagelsen igangsatte virksomheden meget hurtig eksport til Norge/Sverige. Der har også været en del ønsker om bestillinger fra resten af Europa. Efter lange overvejelser er dette sat i bero, fordi salg og produktion ikke kan følge med.

Virksomheden har oplevet et stort behov for strategisk sparring om tempo og målgrupper i markedsføring og salg. Den fik via Erhvervssamarbejde Sjælland kontakt til en mentor i form af en direktør med stor erfaring fra byggebranchen. Sparringen resulterede i en strategi om gradvis udvikling med fokus på Skandinavien i det første par år. Derefter gradvis satsning på lande syd for grænsen. Endvidere fravalgte virksomheden salg over for private kunder og valgte at uddanne seks distributører i Danmark, der står for at introducere forhandlere til produktet. Sparringen har bl.a. betydet, at virksomheden har fundet en passende balance mellem at øge salget og at have tid til strategi, udvikling af organisationen og produktudvikling (handler bl.a. om at lancere nye typer af sten hver sæson).

Innovationsmiljøerne varetager denne opgave for mange forsknings- og teknologibaserede virksomheder. Opgaven er at udvikle en stærk infrastruktur for innovative iværksættere i andre typer af erhverv.

### God praksis

Innovative iværksættere kan have stor glæde af den generelle basisrådgivning, som blev beskrevet i foregående afsnit. Men de iværksættere, der skal modne idéen, skabe sit eget marked gennem nye salgs- og markedsføringskanaler, og som samtidig har brug for risikovillig kapital, har brug for en mere specialiseret rådgivning. Det er en rådgivning, der er mere tidskrævende end den generelle basisrådgivning, og som omfatter en bredere vifte af ydelser.

Baseret på erfaringerne fra case regionerne mener vi, at der på regionalt niveau bør udbydes et særligt rådgivnings- og finansieringstilbud til innovative iværksættere bestående af følgende elementer:

- Et kerneteam af rådgivere, der er specialiseret i innovative start-ups, og som kan give iværksætteren den rådgivning, der er nødvendig for at bringe idéen på markedet. Kerneteamet skal omfatte en vifte af kompetencer, der omfatter salg, markedsføring, produktudvikling, design, teambuilding og finansiering. Samtidig skal medarbejderne have erhvervs erfaring og gerne erfaring som iværksættere.

- Et netværk af eksperter, der kan trækkes ind for at bidrage til at løse problemstillinger om teknologi, intellektuelle ejendomsrettigheder og andre forhold, der knytter sig til at modne en idé til kommercialisering.
- Et netværk af mentorer bestående af erfarne forretningsfolk og iværksættere, der kan coache iværksætteren om virksomhedens strategi (afsnit 4.6 kigger nærmere på organisering af mentorordninger).
- Tilbud om finansiering af feasibilitystudier.

Kerneteamet er vigtigt, fordi det sikrer iværksætteren en kontinuitet i rådgivningen. Iværksætteren kan – i det regionale væksthushold i dansk kontekst - få en personlig rådgiver, der kan hjælpe med alt fra forretningsplan, over diverse ansøgninger, til henvisninger til andre rådgivere.

Kerneteamet bør også have kompetence til at formidle kapital til feasibilitystudier. Det vil lukke et finansieringshul og samtidig knytte formidlingen af kapital tæt sammen med rådgivningen om strategi og forretningsplan. Der er brug for smidighed i denne fase. Og i den forbindelse er det vigtigt, at der hurtigt og uden bureaukratiske sværds slag kan tages beslutning om, hvorvidt iværksætteren skal have midler til feasibilityarbejdet.

Det vil ikke være alle innovative iværksættere, der har behov for en sådan specialiseret rådgivning. Den screening, der skal foretages, skal bl.a. fokusere på følgende forhold:

- Kræver idéen modning, fx i form af teknisk dokumentation, design mv.?
- Har idéen et globalt potentiale og er hurtig globalisering en forudsætning for succes?
- Hvor gode er iværksætterens forretningskompetencer og viden om markedet, distributionskanaler mv.?
- Skal der opbygges nye distributionskanaler og er der behov for kompetenceudvikling blandt distributører og evt. forhandlere for at sælge produktet?
- Kræver virkeliggørelsen af idéen supplerende kompetencer in-house i virksomheden?

I Skåne har region, kommuner og Innovationsbron Syd<sup>9</sup> sammen etableret ik2, der fungerer som en neutral rådgiver og formidler af kapital til alle innovative iværksættere i Skåne.

ik2 tilbyder rådgivning, sparring og finansiering inden for tre forskellige faser i en innovativ virksomheds udviklingsforløb – forstudier, innovation og videnformidling.

**Figur 4.1. ik2s ydelser**



I *forstudiefasen* tilbyder ik2s team på seks rådgivere sparring om forretningsidéen. Målet med sparringen er at give innovatøren et tilstrækkeligt grundlag for at beslutte, om han eller hun skal gå videre med idéen.

<sup>9</sup> Innovationsbron Syd er et datterselskab af det statslige aktieselskab Innovationsbron. Innovationsbron Syd udmønter statslige midler til regional innovationsfremme og har til formål at stimulere den økonomiske vækst i Sydsverige ved at bidrage til kommercialisering af viden og idéer, som produceres i regionens videninstitutioner og virksomheder.

Samtidig kan teamet bevilge forstudiemidler på op til 15.000 SEK, der ikke skal tilbagebetales. Midlerne kan bruges af iværksætteren til at inddrage specialister inden for teknologi, markedsforhold, jura mv. Midlerne bruges til at kvalificere idéens potentiale og er typisk et redskab til at udvikle et tilstrækkeligt præsentationsmateriale for fx en kapitaludbyder. Iværksætteren skal selv kunne argumentere overfor ik2s team, at det er nødvendigt med køb af ekstern bistand (ud over den bistand, der kan hentes i ik2s team).

I *innovationsfasen* tilbydes iværksætteren eller eksisterende virksomheder med nye forretningsidéer et såkaldt "innovationsråd". Det er en "konference", hvor ik2s samlede team af rådgivere diskuterer projektet med ejeren. Alle mulige vinkler i projektet belyses, herunder konkurrentbilledet, karakteren af markedet, time-to-market, kompetencer, økonomi, finansiering, projektorganisering mv. Styrken i forløbet er, at iværksætteren møder en vifte af kompetencer blandt mennesker, der er specialiserede i de udfordringer, der er knyttet til at bringe et nyt produkt på markedet.

I denne fase kan ik2 samtidig tilbyde et innovationslån på minimum 50.000 SEK. Det udbydes til en rente, der er lidt højere end markedsrenten, og der skal ikke stilles sikkerhed for lånet. Lånet er afdragsfrit i op til to år og afskrives, hvis projektet ikke realiseres.

Der findes ingen grænser for, hvor mange timers rådgivning ik2 tilbyder den enkelte iværksætter. Der tilbydes den rådgivning, der er nødvendig for at give iværksætteren et ordentligt grundlag for at træffe beslutning om at starte selv. ik2 er en afdeling af ALMI Företagspartner Skåne, der varetager den generelle iværksætterrådgivning i Skåne. ALMI henviser innovative iværksættere og virksomheder med nye forretningsidéer til ik2.

Rådgivning og sparring til innovative iværksættere kan også udbydes af private aktører. Et godt eksempel er *CONNECT Denmark*, der tilbyder en ydelse, der ligner ik2s innovationsråd.

CONNECT Denmark er en privat, non-profit organisation, som tilbyder videnbaserede iværksættere med et globalt vækstpotentiale adgang til rådgivning fra et bredt netværk bestående af professionelle rådgivere, industrivirksomheder, investorer, vidensinstitutioner og offentlige myndigheder.

CONNECT Denmark's mål er at bidrage til udviklingen af succesfulde vækstvirksomheder. Dette mål søges realiseret dels ved at facilitere kontakt mellem *vækstiværksættere og et bredt netværk af rådgivere, dels ved at skabe kompetenceudvikling blandt de aktører, der har at gøre med vækstiværksættere i deres daglige arbejde*. CONNECT Denmarks kerneaktivitet er "springboards". Se boks 4.3.

Efter en første "grovscreening" afholdes et møde mellem iværksætteren og en af CONNECT Denmarks medarbejdere. Mødet skal klarlægge virksomhedens modenhed, strategi, fremtidsplaner og behovet for assistance. For at komme i betragtning til springboard-processen skal virksomheden have et unikt/innovativt produkt eller koncept, der er skalerbart, og som kan beskyttes. Samtidig skal iværksætteren besidde de rigtige personlige egenskaber, dvs. dynamik, vilje og lydhørhed over for eksterne input.

Forretningsplanen er i centrum for den proces, iværksætteren gennemgår. I den første del af processen hjælper CONNECT Denmarks medarbejdere iværksætteren med at udarbejde planen, så den er klar til at blive præsenteret for et særligt panel på enten et pre-springboard eller et springboard.

*Pre-springboards* er for iværksættere, der endnu ikke kan præsentere en fuldt færdig forretningsplan, og som har behov for sparring om fokus, markedssegment, strategi, m.v.

*Springboards* er for iværksættervirksomheder, der allerede har udarbejdet en forretningsplan, og som har behov for at få den pudset af inden mødet med mulige investorer og strategiske partnere.

Iværksættere gennemgår følgende proces i forbindelse med springboards:

- 1) Der udarbejdes en invitation til arrangementet. Interesserede medlemmer melder tilbage til CONNECT Denmark og skitserer hvilke kompetencer, de kan bidrage med.
- 2) CONNECT Denmark og iværksætteren gennemgår herefter de interesserede medlemmer og sammensætter i fællesskab det endelige panel. Springboard-paneler vil typisk være mellem 8 og 12 personer, som repræsenterer et tværsnit af eksperter med kompetencer inden for jura, IPR, kommunikation, økonomi, ledelse og den pågældende branche. De udvalgte eksperter får adgang til virksomhedens forretningsplan, og de forventes at have forberedt sig inden arrangementet.
- 3) Selve springboardet er en to timers session. Efter en indledende rundbordspræsentation af panelet introducerer iværksætteren/iværksætterteamet sin virksomhed på max 15 minutter. Herefter er der forskel på de to forløb:
  - a. Pre-springboardet tager udgangspunkt i en aktiv dialog og diskussion mellem panelet og iværksætteren.
  - b. Præsentationen på springboardet udformes og fremføres, som skulle den introduceres for en venturekapitalist. Paneldeltagerne fungerer som rådgivere og giver konstruktiv kritik i deres bedømmelse af iværksætterens materiale.

Der er mere end 200 betalende medlemsvirksomheder og -organisationer og mere end 500 individer i CONNECT. Medlemmerne betaler mellem 1.000 kr. og 150.000 kr.

Når det gælder *teambuilding og kompetenceudvikling*, er Business Factory på AU-HIH et godt eksempel på god praksis<sup>10</sup>. I inkubatoren starter kun virksomheder, der ledes af et team. Business Factory har udviklet en team-profil analyse med det formål at sammensætte de stærkeste teams

<sup>10</sup> Se afsnit 3 for en introduktion til Business Factory.



til de forretningsidéer, der udvikles i inkubatoren. Udgangspunktet for Business Factory er, at det rette team er mindst lige så vigtigt for succesen som teknologien bag forretningsidéen. Groft sagt kræver det både teknisk, designmæssig, salgsmæssig, markedsføringsmæssig, produktionsmæssig og driftsmæssig kompetence at få succes med en ny, innovativ forretningsidé. Disse kompetencer findes sjældent i samme person.

Oulu er et andet sted, hvor teams tillægges stor betydning. Det afspejles i rådgivningen i den lokale inkubator for teknologibaserede virksomheder. Her er en af varerne på rådgivningshylden "Team-Builder" (se også afsnit 4.8). Udover rådgivning i at kortlægge de kompetencer, der skal være i ledelsesteamet, tilbyder en specialistrådgiver på området assistance i rekruttering, HR-processer og teamudvikling.

### **Opmærksomhedspunkter**

Det er vigtigt, at innovative iværksættere har adgang til målrettet rådgivning med fokus på forretningsplan, idémodning og teamsammensætning. Der bør i alle regioner være adgang til rådgivning og finansiering fra et team, der er specialiseret i innovative iværksættere.

Nogle vigtige opmærksomhedspunkter er:

- Udbyderne skal have kritisk masse og håndtere et betydeligt antal innovative iværksættere på årsbasis.
- Der er brug for et tæt samarbejde med lokale rådgivere (erhvervschefer, revisorer, advokater mv.), så innovative iværksættere ubesværet henvises, når det relevant. Der kan eventuelt udvikles et incitament, så lokale rådgivere belønnes for at henvise virksomheder med stort vækstpotentiale til en regional enhed for innovative iværksættere.
- Succes bygger på lokalt engagement og partnerskab. Erhvervslivet skal involveres i udviklingen af organisationen, og erhvervslivet skal motiveres til at stille sig til rådighed som mentorer mv.

## **4.4. Inkubatorer**

### **Hvorfor vigtigt?**

Udbuddet af inkubatorer, væksthuse for nye virksomheder, udviklingsparker mv. (herefter inkubatorer) er stærkt stigende. Trenden startede i 1980'erne med forskerparker for højteknologiske virksomheder ved universiteterne. Men siden har konceptet bredt sig til andre erhverv.

En velorganiseret inkubator skaber værdi ved at få nye virksomheder til at vokse hurtigere, end de ellers ville have gjort. Missionen er således at accelerere udviklingen blandt beboerne, der kan komme fra en bestemt sektor, en klynge eller en række af nye virksomheder med fælles karakteristika. Et supplerende formål kan være at øge synligheden om et bestemt erhverv. "Dreamhouse" i Aalborg er med til at markedsføre den kreative sektor i Nordjylland både over for potentielle kunder og for personer, der har lyst til at starte en kreativ virksomhed.

Alle vore case regioner har mange erfaringer med inkubatorer, og specielt i Oulu, Waterloo og Herning er inkubatorer rugekasse for mange vækstvirksomheder.

Kort fortalt kan inkubatorer medvirke til at skabe flere vækstvirksomheder på følgende måder:

- Inkubatorer rettet mod bestemte erhverv eller klynger udgør en ramme for at tilbyde specialiseret rådgivning. Rådgivere i en inkubator med fokus på bestemte erhverv/klynger får således ofte mere indsigt i markedet og teknologiske udfordringer end generelle erhvervsrådgivere.
- Inkubatorer er med til at øge nye virksomheders bevidsthed om værdien af rådgivning. Den tætte kontakt med – og lette adgang til – rådgivere betyder, at virksomheder i inkubatorer køber mere rådgivning end andre iværksættere.
- Inkubatorer gør det let for iværksættere at netværke og videndele med andre iværksættere.
- Inkubatorer organiserer administrativ bistand og adgang til fælles faciliteter som reception, kantine, IT-udstyr, møderum. Det betyder, at iværksætteren kan bruge mere tid på at udvikle sin forretning og holde de administrative omkostninger nede.

## God praksis

Indholdet af en inkubator kan sammenfattes under tre overskrifter:

- Størrelse, fysiske rammer og administrative services
- Beboerne og optagelsesprocedurer
- Rådgivning og fælles faglige aktiviteter.

Boks 4.4 sammenfatter kort nogle typiske karakteristika i velfungerende inkubatorer, når det gælder *størrelse, fysiske rammer og administrative services*.

### Boks 4.4. Inkubatorer – sådan ser de ud

#### Fysiske rammer

Mange inkubatorer er "green field" bygninger opført i nærheden af videninstitutioner. Indretningen er fleksible med lejemål i varierende størrelser og med mulighed for udbygning.

#### Servicepakken:

Inkubatorerne tilbyder typisk professionel receptionsbetjening, fælles telefonanlæg, intranet (oversigt over alle lejere, børs for samarbejdspartnere, praktisk info mv.) og rengøring.

#### Fælles faciliteter:

Møderum, conferencefaciliteter, kopifaciliteter, cafe-miljøer mv.

De fleste inkubatorer har 15-30 virksomheder i størrelsen fra 1 til ca. 12 personer. Der er ingen øvre grænse, men målet er at virksomhederne skal flytte ud efter 2-3 år som "graduates".

Når det gælder beboere og *optagelsesprocedurer*, er de mest velfungerende væksthuse typisk karakteriseret ved følgende:

- Fokus på erhverv eller klynger med særlige udviklingspotentialer i området. Fx it i Waterloo og Oulu, kreative erhverv i Aalborg og energi- og materialeteknologi i Mariager Fjord
- Tilstedeværelse af samarbejdspartnere. Fx huser BIRC Estate i Herning forskere fra AU-HIH og Copenhagen Business School, advokater, revisorer, investorer, det lokale erhvervsråd samt en række videncentre fra AU-HIH.

De mest velfungerende inkubatorer udgør dermed en slags "miniklynge". Samarbejdspartnere og evt. konkurrenter bor under samme tag. Og det er nemt at etablere kontakter med rådgivere og investorer. Iværksætterne får langt hurtigere et netværk og en forståelse for det marked, de opererer på.

Dette formål med inkubatorerne betyder også, at *optagelseskriterierne* spiller en stor rolle for at skabe en velfungerende inkubator. Velfungerende inkubatorer har opstillet nogle kvalitative kriterier:

- Et betydeligt vækstpotentiale. Det vurderes typisk på markedspotentialet, mulighederne for produktbeskyttelse og på iværksætterens egne ambitioner og personlige egenskaber.
- Åbenhed for at dele viden med de øvrige beboere. Fx skal alle lejere i Dreamhouse i Aalborg indgå en videndelingskontrakt med forpligtelser til at deltage i fælles arrangementer.

#### Boks 4.5. Accelerator i Waterloo (Canada)

Kun teknologibaserede iværksættervirksomheder med et stort økonomisk potentiale kan få adgang til Accelerator Centret i Waterloo. For at komme i betragtning skal virksomheden leve op til en række kriterier. Virksomhederne skal

- 1) være en for-profit teknologivirksomhed med et patent- eller varemærkebeskyttet produkt, som kan kommercialiseres inden for to år
- 2) være i de tidlige faser af virksomhedsudviklingen, dvs. enten
  - a. en opstartsvirksomhed, eller
  - b. en eksisterende lille virksomhed, som foretager et vækstspring eller et vækstbetinget fokusskifte
- 3) have en grundlæggende forretningsplan
- 4) have et management team på plads, som kan demonstrere evnerne til at håndtere både de tekniske og ledelsesmæssige forretningsaspekter
- 5) være åbne for at modtage - og egnede til at drage nytte af - assistance fra Accelerator Centret og dets netværk af mentorer og forretningsserviceudbydere
- 6) besidde potentiale til at yde et positivt økonomisk bidrag til regionen gennem en teknologi eller service, som indeholder en stor potentiel effekt på markedet.

Accelerator Centrets ansatte screener ansøgerne. De iværksættervirksomheder, som vurderes egnede, præsenterer deres forretningsplan for medlemmer af et panel bestående af succesfulde lokale iværksættere, erhvervsfolk og forretningsserviceudbydere. Hvis panelet optager iværksætterne forpligter de sig samtidig til at indgå i et mentorteam for den pågældende virksomhed.

Flere inkubatorer har begrænsninger for, hvilke brancher/klynger der kan optages. Andre har ikke. Det er især følgende forhold, der afgør, om det er hensigtsmæssigt med et "sektorkrav":

- Er der i området større videninstitutioner med et stort spin-off grundlag, fx universiteter med styrker inden for højteknologi
- Er området stort nok og de pågældende sektorer store nok til, at det giver mening at investere mange offentlige midler i en bestemt branche eller klynge

- Er det muligt at tiltrække udviklingsafdelinger fra større virksomheder til væksthuset. Dette øger mulighederne for at opnå kritisk masse inden for det pågældende område.

I inkubator-konceptet ligger en fokuseret satsning på de iværksættere, der har størst økonomisk potentiale. De er et middel til at kanalisere kommunale og regionale midler til de virksomheder, der har potentiale til at yde et stort økonomisk bidrag til regionens økonomiske udvikling.

Inkubatorer er også relevante i fasen før opstart. Det vil sige i den fase, hvor idéen skal modnes og afprøves – før der tages beslutning om opstart og før potentialet kan fastlægges. I denne fase er det ikke mindst vigtigt, at videnbaserede iværksættere har adgang til relevante fagmiljøer, der kan bistå i at dokumentere opfindelsens eller idéens holdbarhed.

Aalborg Universitet har som det første universitet taget initiativ til at etablere inkubatorer på en række institutter, hvor studerende – og på sigt eksterne, videnbaserede iværksættere - kan arbejde med at modne en idé til kommercialisering i et relevant fagmiljø. Der stilles en arbejdsstation til rådighed i ½ år, og den studerende tilbydes både faglig sparring fra en tovholder på instituttet og forretningsmæssig sparring fra en erhvervsperson, der kobles på projektet. Samlet tilbydes 70 timers rådgivning. Målet er at gennemføre 100 forløb i perioden 2006-2008. Den studerende får dagpenge i perioden.

### Opmærksomhedspunkter

Der er nærmest gået inflation i inkubatorer i Danmark. Mange er kontorfællesskaber med begrænset fokus på at tilføre kompetencer til beboerne og med få formelle krav til optagelse og videndeling.

Det er vigtigt både lokalt og regionalt at udvikle en klar strategi for, hvad formålet er med miljøerne og at forholde sig til god praksis. De fleste kommuner er for små til alene at etablere inkubatorer, der lever op til alle kriterier for god praksis. Man bør i forlængelse overveje at samarbejde med andre kommuner om fælles inkubatorer med et højt ambitionsniveau.

Myndigheder og operatører bør tage specifikt stilling til følgende forhold i forbindelse med nye inkubatorer og videreudvikling af eksisterende:

- **Adgang.** Vækstpotentiale og krav om videndeling er vigtige kriterier for en inkubator.
- **Kritisk masse.** Inkubatorerne skal have en vis størrelse for, at de kan fremstå som kraftcentre og for, at det er muligt at skabe et passende niveau af vidensudveksling og synergi.
- **Langsigtet dynamik.** Inkubatorerne skal danne ramme for dynamiske virksomheders vækstproces. Løbende udskiftning i porteføljen er derfor nødvendig.
- **Sammenhæng med øvrig indsats.** Kommuner og regioner bør nøje vurdere, hvordan inkubatorer hænger sammen med regionernes generelle indsats over for vækstvirksomheder.

## 4.5. Netværk

### Hvorfor vigtigt?

Netværk udgør et centralt grundelement i succesfulde regioner. Erfaringer viser, at netværk letter nye/mindre virksomheders adgang til information, viden og kompetencer. Det kan have afgørende betydning i etablerings- og vækstfasen. Netværk danner rammen om forskellige processer, herunder

- **Videns- og erfaringsudveksling.** Netværk udgør fora, hvor nye/mindre virksomheder kan sparere med hinanden om konkrete udfordringer.
- **Kompetenceudvikling.** Netværk bruges ofte som en ramme for forskellige aktiviteter, som tjener til at udvide medlemmernes vækstkompetencer. Det kan være foredrag med industrieksperter, kurser i markedsføring, salg, IPR eller studieture.
- **Styrkelse af professionelle netværk.** Netværk er fora, hvor iværksættere og mindre virksomheder kan styrke deres professionelle netværk og finde strategiske samarbejdspartnere. Samtidig kan netværk gøre det lettere for vækstiværksættere at identificere og komme i kontakt med kompetente eksperter og rådgivere, der kan hjælpe med at håndtere konkrete vækstudfordringer.

Netværk giver nye og mindre virksomheder, der er i færd med at vokse, mulighed for at mødes med andre i samme båd. Samværet med og opbakningen fra "artsfæller" kan være afgørende for iværksættere i perioder, hvor de bevæger sig ind på "ukendt land".

Der ligger en vigtig opgave i at facilitere netværk for vækstiværksættere og mindre vækstvirksomheder. I mange regioner sker dette allerede og ofte med offentlig involvering.

### God praksis

Case-regionerne er rige på eksempler på velfungerende iværksætternetværk. Netværkenes formål, design og målgruppe varierer fra region til region. Der er dog en række fællestræk:

- Der skal være noget at mødes om. I velfungerende netværk mødes medlemmerne typisk omkring events. Det kan være foredrag med succesfulde iværksættere, direktører fra toneangivende virksomheder, der fortæller hvad det kræver at blive leverandør til virksomheden, eller revisorer, advokater eller IPR-eksperter, der yder gode råd om bestemte emner.
- Netværkene skal faciliteres. Ofte engageres en tovholder. Tovholderens primære funktion er at stå for en overordnet koordinering af netværkets aktiviteter.
- Der er klare kriterier for at kunne blive medlem af netværket. Optagelseskriterierne sikrer, at det kun er medlemmer af målgruppen – fx iværksættere inden for bestemte brancher - der deltager. Formålet er at sikre, at netværket har en værdi for deltagerne.
- Størrelsen af netværket skal være afstemt med netværkets formål. Hvis formålet er at skabe en høj grad af erfaringsudveksling skal netværket være lille med deltagere, der står over for ensartede udfordringer. Her er tillid og fortrolighed afgørende. Hvis formålet er at styrke deltagernes professionelle netværk og lette adgangen til strategiske samarbejdspartnere, rådgivere og eksperter, vil netværkene typisk være større.

God praksis netværk vil ofte kombinere små, tætte netværksgrupper med større netværk, som typisk består af flere små netværksgrupper. Her vil de små netværksgrupper mødes ca. en gang i måneden, mens de større netværk samles en gang hvert halve år.

Etableringen og driften af netværk kan faciliteres af offentlige aktører, men kan også være forankret i private non-profit organisationer. Et af de bedste eksempler på netværk finder vi i Waterloo-regionen i Canada. Her faciliterer den private, regionale teknologiorganisation Communitech et omfattende net af "peer-2-peer" netværk for regionens teknologivirksomheder.

Hvert af de mere end 20 forskellige netværk omfatter aktører med bestemte stillingstyper i regionens teknologibaserede virksomheder, fx CEOs, HR-chefer, salgschefer, m.fl. Netværkene mødes en gang om måneden. Hvert af netværkene faciliteres af en medarbejder fra Communitech.

Et af Communitechs netværk er The Waterloo Technology Start-up Network (WatStart). WatStart er for pre-start og early-stage teknologi start-ups. Netværket er sponsoreret af Communitech og søsat i partnerskab med de største lokale rådgivervirksomheder i området samt tre venturekapitalfirmaer. Der er i alt 10 sponsorer, som hver betaler ca. 15.000 kr. om året.

Netværket giver spirende iværksættere mulighed for at mødes og lære af hinandens oplevelser – både i små, lukkede netværksgrupper, til store netværksevents og online via WatStarts hjemmeside. Samtidig giver WatStart adgang til en lang række professionelle rådgivere og investorer.

Netværket blev etableret i 2004 og har siden fået mere end 300 registrerede brugere. Der afholdes møder i WatStart-netværket ca. en gang i måneden. Møderne har typisk deltagelse af 15-20 iværksættere. På møderne er der typisk et foredrag med en inviteret ekspert. To gange årligt holdes der større events, som kan samle flere hundrede deltagere. Netværket er gratis for iværksætterne.

Der er en løbende udskiftning i WatStart-netværket. Iværksætterne deltager kun, mens de er i de indledende faser af deres virksomhedsudvikling. Derefter går de videre til andre netværk.

### **Opmærksomhedspunkter**

I de fleste regioner eksisterer allerede forskellige netværk. I opbygningen af netværk for vækstiværksættere og mindre vækstvirksomheder kan det ofte være en fordel at tage udgangspunkt i de eksisterende netværksinstitutioner i og med, at de typisk allerede er kendte blandt målgruppen. Samtidig mindsker det støjen på markedet og sikrer kontinuitet i iværksætterinfrastrukturen.

## **4.6. Mentorer**

### **Hvorfor vigtigt?**

I interviewundersøgelsen fremhævede flere virksomheder adgangen til erfarne mentorer som en afgørende støtte i deres vækstforløb.

Mentorer er typisk erfarne iværksættere eller erhvervsfolk med en særlig viden, indsigt og netværk, som kan være til stor nytte for iværksættere og mindre virksomheder i vækstforløb. På to områder udgør mentorer en særlig ressource:

- Strategi og ledelse.
- Facilitering af kontakter til kunder, samarbejdspartnere og investorer.

Iværksættere vil typisk have en stor teknisk og faglig viden om det felt, de arbejder inden for. I fastlæggelsen af virksomhedens langsigtede udvikling og strategi vil de kunne drage stor nytte af coaching fra en erfaringsmentor. Mentorer kan fungere som en forløber for en professionel bestyrelse.

Mentorer vil ofte besidde et stort professionelt netværk af tidligere kolleger, forretningsforbindelser, investorer og kontakter, som potentielt udgør en stor ressource for vækstvækstvirksomheder. Dermed kan mentoren fungere som en slags brobygger for deres mentees.

## God praksis

En række grundlæggende forhold går igen i velfungerende mentorordninger:

- Mentoren fungerer som coach, ikke som rådgiver. Mentoren skal yde hjælp-til-selvhelp, dvs. stille spørgsmål, der giver iværksætteren anledning til at reflektere over virksomhedens strategi og udvikling.
- Omhyggelig matchmaking mellem mentor og mentee. Det er vigtigt at sikre det rigtige match mellem mentor og mentee. Såvel iværksættere som mentorer skal screenes omhyggeligt, således at der sker en grundig forudgående forventningsafstemning. Screeningen skal sikre, at kemien passer, og at iværksætteren tilføres en mentor med den rette erfaring og viden.
- Det er afgørende for velfungerende mentor-mentee relationer, at mentoren besidder en stor faglig legitimitet i iværksætterens øjne. Derfor kan mentorrollen med fordel bestrides af erfarne erhvervsledere, der selv har etableret og drevet en succesfuld vækstvirksomhed.

I de seks case-regioner findes flere eksempler på velfungerende mentorordninger for vækstiværksættere og mindre vækstvirksomheder. Særlig to eksempler på mentorordninger er værd at fremhæve: C4 og Accelerator Centret.

C4 er en paraplyorganisation for Erhvervsrådet, Turistforeningen og gadeforeningerne i Hillerød. C4 har etableret en mentorordning for virksomhederne i deres videnscenter. C4 er tovholder på ordningen, rekrutterer mentorer og mentees og lægger lokaler til rådighed til møder mellem mentorer og mentees. Det er også C4, som matcher mentorer og mentees. Det sker ud fra et profilschema og en vurdering af personernes kemi. Profilschemaet udfyldes af mentorer og mentees og indeholder bl.a. oplysninger om erfaring og forventninger til samarbejdet. Endelig er C4 vært ved et indledende uformelt møde, hvor det aftales, hvordan det videre samarbejde skal foregå.

Mentoren instrueres i at stille spørgsmål, der giver anledning til refleksion. Mentor skal afsætte tid til at møde mentee 2-4 gange i kvartalet. Det er lykkedes at samle omkring 60 mentorer.

For at få adgang til ordningen skal de nye/mindre virksomheder bl.a. leve op til følgende krav:

- De skal have ambitioner om og potentiale for vækst
- De skal kunne betegnes som innovative (men de behøver ikke være høj-teknologiske)

Det er menteen, der skal tage initiativ til og planlægge møderne. Mentees betaler 750 kr. om året for at deltage i ordningen. Samtidig har C4 overtalt en række virksomheder til at give 25.000 kr. til ordningen samt finde to mentorer fra deres netværk til ordningen. Sponsorerne deltager i fælles netværksarrangementer for alle involverede i mentorordningen og får deres navn profileret på C4s hjemmeside og på en væg i huset.

I Accelerator Centret i Waterloo får hver iværksættervirksomhed tilknyttet et panel af bestående af tre mentorer. De tre mentorer afholder møder med virksomheden en gang hvert kvartal. Her diskuterer de virksomhedens strategi og fremskridt i forhold til en milepælsplan, som er blevet lagt i forbindelse med, at virksomheden blev optaget i centret. Mentorerne hjælper også virksomhederne på et mere uformelt plan. Kontaktmønsteret vil her variere fra sag til sag.

Formålet med mentorpanelet er dels at tilføre afgørende kompetencer og erfaring, dels at træne virksomhederne i anvendelse af og samspil med en professionel bestyrelse.

Sammensætningen af panelet foregår med udgangspunkt i virksomhedens behov. Ofte vil panelet have deltagelse af erfarne erhvervsledere med stor viden om ledelse, marketing og ofte også IPR. Hvis ingen af iværksættervirksomhedens stiftere har erfaring med opstart af virksomhed, vil panelet typisk også have deltagelse af en serie-iværksætter.

### **Opmærksomhedspunkter**

Der eksisterer allerede en række mentorordninger i Danmark - bl.a. de Erhvervssparringsklubber, som er opstået på baggrund af et regeringsinitiativ fra 2003. Nye mentorordninger bør i det omfang, det er muligt, sammentænkes med de eksisterende ordninger.

I opbygningen af mentorordninger skal der findes en balance mellem en lokal forankring og behovet for kritisk masse. Ønsket om at "give tilbage til lokalsamfundet" er en afgørende drivkraft bag erfarne erhvervslederes villighed til at melde sig som frivillige mentorer. Men lokalpatriotisme kan ikke stå alene. Erfarne erhvervsfolk er typisk også drevet af et ønske om at få nye input gennem mødet med stærke, dynamiske og innovative iværksættere. Det nødvendiggør både en vis kritisk masse af iværksættere og en effektiv screeningsproces.

## **4.7. Professionalisering**

### **Hvorfor vigtigt?**

Når en virksomhed har etableret sig på markedet, ligger der ofte betydelige vækstpotentialer i at professionalisere virksomhedens produktion og indre liv. Det kan både være i den unge virksomhed og i den lidt ældre virksomhed.

Virkemidler til vækst kan fx være:

- Bedre brug af it.
- Styrkelse af salgskompetencer eller andre nøglekompetencer hos medarbejderne.
- Ledelsesudvikling.
- Strategiudvikling.
- Udvikling af nye forretningsområder.

På de fleste områder er der et velfungerende privat marked at trække på. Derfor er det ikke opgaven for fx de nye væksthuse at opbygge et stort team af konsulenter, der skal rådgive på disse områder.

Der, hvor offentlige initiativer typisk kan gøre en forskel, er i diagnose- og problemafkklaringsfasen. Mange virksomheder har ikke et klart billede af deres potentiale. Og de er skeptiske over for at trække private konsulenter ind, fordi timehonoraret er højt, og fordi konsulenterne ikke har et neutralt udgangspunkt. Mange virksomheder har gavn af en neutral rådgiver, der kan stille den rigtige diagnose og afdække mulige potentialer i virksomheden.

Hertil kommer, at nye/mindre virksomheder sjældent vil investere i konsulentbistand til markedspris. Offentlige initiativer kan medvirke til at løse dette problem ved – gennem subsidier – at gøre rådgivning billig i startfasen.



## God praksis

De fleste af de tidligere erhvervsservicecentre har udbudt ydelser på dette område. Indtil 2002 var en række af ydelserne statsligt finansierede, men siden har de fleste ydelser være drevet som projekter – typisk finansieret af EU og amterne.

Der findes ikke nogen præcis opskrift på, hvilke typer af projekter der skal udbydes i fremtiden, og hvordan finansieringen skal skrues sammen. Erhvervsservicecentre har gennem en årrække eksperimenteret med forskellige ydelser og projekter. Og centrene har delt viden om indhold og resultater. Boks 4.6 gennemgår nogle projekttyper, som har givet gode resultater, og som har været udbudt af mange erhvervsservicecentre:

### Boks 4.6. Typiske ydelser inden for indsatsområdet "professionalisering"

#### **Platoforløb**

Et tilbud til små og mellemstore virksomheder om at skabe vækst gennem et ledernetværk. Til hver Plato-gruppe tilknyttes en eller flere store virksomheder fra lokalområdet. Funktionschefer herfra fungerer som gruppeledere og bidrager med faglige og strategiske input til gruppen. Plato-forløbet strækker sig over to år. Det veksler mellem gruppemøder og seminarer. Forløbet er opdelt i fire hovedemner: virksomhedsbeskrivelse, virksomhedsprofilanalyse, salg- og markedsføring, forretningsplan.

Efter hvert enkelt emne udarbejder deltagerne konkrete planer og målsætninger, som kan overføres til den daglige drift. Undervejs bidrager eksterne konsulenter med faglige input og egentlig undervisning.

#### **STATUS Benchmarking**

De fleste erhvervsservicecentre har udbudt benchmarking under det landsdækkende samarbejde STATUS. Virksomheden får via et benchmarkværktøj et overblik over stærke og svage sider samt konkrete forslag til forbedringstiltag, der bygger på sammenligning med branchens bedste virksomheder. Benchmarkingen består af tre trin, som tilbydes gratis. Første trin er et møde mellem en autoriseret konsulent fra et erhvervsservicecenter med ejer/leder og nøglemedarbejdere, som besvarer cirka 60 spørgsmål om indsats og resultater. Andet trin er databehandling, hvor virksomhedens svar og seneste regnskabstal bliver sammenlignet med branchens bedste. Tredje trin er et nyt møde i virksomheden, hvor resultaterne bliver præsenteret og konkrete handlinger drøftes. Mødet slutter med aftale om, hvilke handlinger virksomheden vælger at gennemføre.

Efterfølgende tiltag - fx udarbejdelse af en detaljeret handlingsplan og iværksættelse af tiltag - gennemføres af virksomheden selv – evt. i samarbejde med en konsulent. Effekten af igangsatte handlinger kan efterfølgende måles ved at gennemføre en opfølgingsbenchmark, når virksomheden har afsluttet et nyt regnskab.

#### **It til virksomhederne**

Flere af erhvervsservicecentre har haft et tilbud om at gennemgå virksomheders it-status. På det grundlag kommer centeret med forslag til, hvordan it kan bruges til at udvikle virksomheden yderligere.

### **Professionel bestyrelse**

Virksomhederne har i flere af erhvervsservicecentrene kunne hente inspiration og hjælp til at etablere en professionel bestyrelse. Initiativet går ud på at rådgive mindre, ejerledede virksomheder om, hvad en bestyrelse kan bruges til samt, hvordan en bestyrelse bedst kan sammensættes for den pågældende virksomhed. Erhvervsservicecentrene har bl.a. lavet en håndbog, der kan bruges i overvejelserne om at etablere den rigtige bestyrelse.

Nøglen til succes i de pågældende initiativer ligger i kompetencerne blandt konsulenterne i den organisation, der udbyder programmerne. Opgaven med at stille den rigtige diagnose kræver erhvervs-erfaring og en stor evne til at kunne tænke i helheder.

### **Opmærksomhedspunkter**

Der er især tre forhold, som bør tages i betragtning ved fremtidige initiativer:

- Der kan være en hårfin balance mellem at fremme forbedringsprojekter i mindre virksomheder og støttespild. Mange programmer kører med betydelige tilskud til private konsulenter, hvilket uden tvivl har en positiv effekt på mindre virksomheders brug af rådgivning. Risikoen kan være, at virksomhederne "opdrages" til kun at bruge konsulenter og lave udviklingsprojekter, hvis der er offentlig medfinansiering. Det kan overvejes at lade den indledende problemafklang være gratis, mens egenbetalingen af private konsulenter stiger undervejs og måske udgør markedsprisen i sidste fase.
- God praksis er også kontinuitet, gennemsigtighed og muligheder for at lave løbende forbedringer i ydelserne. Det er vigtigt, at virksomhederne ikke hele tiden skal vænne sig til nye navne og kriterier. Denne betingelse for god praksis har i de senere år ikke været til stede, fordi finansieringen beror på projektf finansiering fra EU.
- Der bør fokuseres på virksomheder, der eksporterer, eller som har potentiale herfor. Det bør i det omfang, det er muligt, undgås at yde offentlig støtte til at rådgive virksomheder, der primært vækster på bekostning af andre virksomheder i lokalområdet eller i Danmark generelt.

## **4.8. Vækstpakker**

### **Hvorfor vigtigt?**

"Vækstpakker" er initiativer rettet mod nye og mindre virksomheder med et stort vækstpotentiale. Grundlæggende er målet at tilføre virksomheden kompetencer, der sætter den i stand til at udvikle og implementere en stærk vækststrategi.

Virksomheden på det almindelige marked er henvist til at shoppe rundt mellem mange udbydere og med mangel på information om udbydernes kompetencer. Filosofien i en vækstpakke er, at al relevant rådgivning stilles på hylderne foran virksomheder, der sammen med en tilknyttet konsulent vælger "à la carte". Herudover løser vækstpakker – via offentlige midler - det problem, at iværksættere underinvesterer i rådgivning, fordi de mangler kapital, og fordi de mangler information om relevant rådgivning (se også afsnit 4.7).

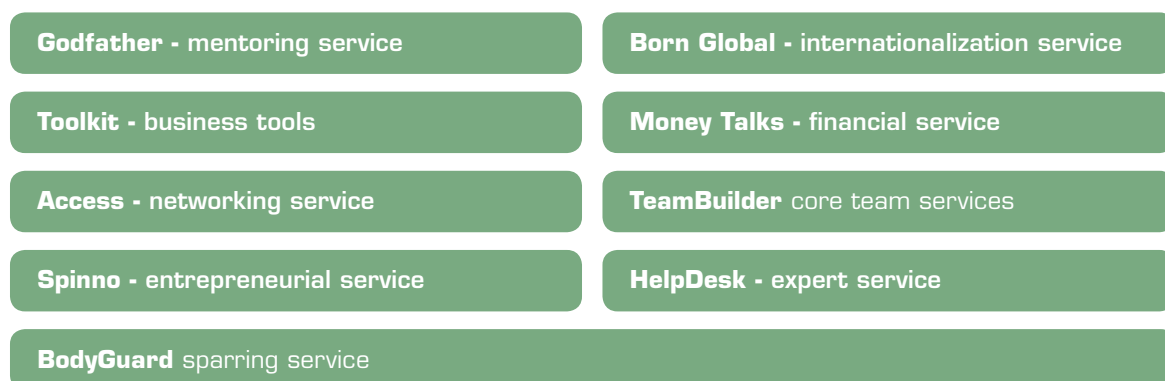
Vækstpakker er særligt relevante for innovative iværksættere. Her er der et stort behov for tilførsel af kompetence, for at skaffe kapital og for at etablere de rette relationer i markedet.

### God praksis

De seks case regioner er rige på eksempler på vækstpakker. Designet af programmerne varierer fra region til region. Nogle er designede til inkubatorer for teknologibaserede virksomheder og løber for den enkelte virksomhed i den tid, den bor i inkubatoren, mens andre er generelle rådgivningsprogrammer for virksomheder med stort vækstpotentiale. Endelig er nogle designet som uddannelsesprogrammer bygget op om en serie af workshops. Fælles for initiativerne er imidlertid en række grundlæggende forhold:

- Der tilknyttes en personlig rådgiver til virksomheden, som hjælper virksomheden med strategi og med at fastlægge milepæle
- Programmerne indeholder tilbud om kompetenceopbygning inden for alle de temaer, der har betydning for vækst i innovative virksomheder (salg, markedsføring, networking, finansiering, distribution, internationalisering osv.)
- Der er tilknyttet et net af eksperter og erfarne forretningsfolk, som kan trækkes ind i konkrete coaching-, rådgivnings- eller sparringsforløb
- Der er en vis virksomhedsbetaling for ydelserne, men typisk under markedsprisen.

**Figur 4.2. Technology Ventures services**



Et af de mest illustrative eksempler på en vækstpakke finder vi i Finland, hvor Technopolis Ventures udbyder et nationalt servicekoncept til fire inkubatorer. Der er tale om en omfattende servicepakke med ydelser, der kan skræddersys til den enkelte virksomheds behov. Se figur 4.2.

Når virksomheden er optaget i inkubatoren tildeles den en personlig rådgiver – en "bodyguard" - fra Technopolis Ventures team. Bodyguarden bistår med at analysere virksomhedens behov og rådgive om valg af services. Sparringspartneren hjælper bl.a. med milestensplanlægning og med at forbedre vækst og internationalisering.

Virksomheden kan – alt efter vækstambitioner – vælge mellem tre forskellige servicepakker; Standard, Pro og Premium. Pakken består af en kombination af de mange varer på hylden, jf. figur 4.2. Varerne omfatter alt fra værktøjer til ledelse/styring (toolkit), over rådgivning om opbygning af net-

værk (Access), til rekruttering og teamsammensætning (TeamBuilder). Der kan også tilknyttes en erfaren mentor fra en af Oulus mange succesvirksomheder (Godfather).

Technopolis Ventures har i alt 43 medarbejdere, hvoraf de otte er ansat i Oulutech (Oulus inkubator). De øvrige er placeret i andre inkubatorer i Finland. Medarbejderne er hver især tovholdere på 1-2 services. De indgår i et fagligt team sammen med de tilsvarende tovholdere fra de øvrige inkubatorer. Medarbejderne har alle en relevant faglig baggrund (software, salg, elektronik, finansiering mv.) og har alle iværksættererfaring eller lang erhvervs erfaring.

Technopolis Ventures mission er at finde de bedste teknologibaserede forretningsidéer i Finland og at gøre dem til internationale succeshistorier. Ydelserne i de enkelte inkubatorer er medfinansierede af regionen.

Både i Skotland og England udbydes generelle vækstpakker til virksomheder med et stort vækstpotentiale. I Skotland som et landsdækkende initiativ organiseret af de regionale enheder af Scottish Enterprise. I England typisk som EU-finansierede programmer under de lokale Business Links. Fælles for de britiske initiativer er følgende:

- Certificerede rådgivere vurderer virksomhedernes vækstpotentiale ud fra en kombination af spørgeskemaer og interview. Der fokuseres på ambitioner, kapacitet til vækst/udvikling (egne ressourcer, kompetencer, erfaring) og produktet (markedets størrelse, konkurrenceforhold, muligheder for beskyttelse etc.)
- Der tilknyttes en personlig rådgiver, som sammen med virksomheden udfører en analyse af virksomhedens behov og muligheder. I det skotske program opstilles nogle ambitiøse vækstmål, og virksomheden udvikler sammen med rådgiveren en "Key Action Plan" for at realisere målene. Planen kan vedrøre mange forskellige forhold som udvidelse af ledelsesteamet, diversificering, nye servicekoncepter, indsats på nye markeder mv.
- Der lægges en plan for den rådgivning, som virksomheden skal modtage.
- Det evalueres om virksomheden når de opstillede mål, og hvordan rådgivningen har bidraget til at udvikle virksomheden.

I det skotske program "Growing Businesses" udbydes rådgivningen af specialiserede vækstrådgivere i Scottish Enterprise. Under det såkaldte "Mustard-program" i West Midland (England) ydes rådgivning af et netværk af private konsulentvirksomheder.

For at komme i betragtning til det skotske program skal virksomheden mindst have et potentiale for mersalg på £200.000 inden for tre år. For nye virksomheder under Mustard-programmet i West Midland (England) skal iværksætteren tilsvarende sandsynliggøre, at virksomhedern kan realisere en omsætning på mindst £200.000 inden for to år.

I det skotske program opereres med fire niveauer i vækstrådgivningen, jf. boks 4.7.

#### Boks 4.7. Vækstrådgivning på skotsk

Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian har udviklet en systematisk tilgang til vækstrådgivning. Med udgangspunktet i gennemafprøvede screeningsværktøjer indplaceres en virksomhed i én af fire grupper:

Vækstpotentiale	Rådgivertype	Udbyder	Rådgivningsomfang
Mere end £5 mio. i mersalg inden for 3 år	Innovation Manager	Scottish Enterprise's nationale kontor	15 virks. modtager 20 dages rådgivning årligt
Mere end £1 mio. i mersalg inden for 3 år	Account Manager	Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian	20 virks. modtager 10 dages rådgivning årligt
£0,5-1 mio. i mersalg inden for 3 år	Client Manager	Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian	30 virks. modtager 6 dages rådgivning årligt
£0,2-0,5 mio. i mersalg inden for 3 år	Growth Advisor	West Lothian Council	40 virks. modtager 4 dages rådgivning årligt

Som tabellen viser, øges antallet af rådgivningstimer i takt med vækstpotentialet. Endvidere knyttes rådgiverne længst tid til virksomheder med stort vækstpotentiale. Typisk tre år for "Account Managers". Virksomheder med under £0,5 mio. i vækstpotentiale håndteres af lokale vækstrådgivere, mens en dedikeret vækstrådgiver i Glasgow tager sig af virksomheder fra hele landet med et vækstpotentiale på over £5 mio.

Udover rådgivning kan Scottish Enterprise yde tilskud til risikofyldte investeringer, der er knyttet til strategien. Det kan være i miljø, E-business, markedsresearch, ledelsesudvikling, større maskiner mv. Der ydes typisk tilskud på 30-40 %.

Rådgiverne i Scottish Enterprise yder vækstrådgivning på fuld tid, mens de lokale rådgivere har andre opgaver.

Alle vækstrådgivere har en baggrund som direktionsmedlemmer i private virksomheder og/eller iværksættere. Det samlede team dækker en bred vifte af specialistkompetencer inden markedsføring, salg, design, produktudvikling, finansiering og investering.

Mustard-programmet i West Midland har en lidt anden udformning. Her er Mustard-rådgiverens funktion primært at hjælpe virksomheden til at finde frem til den rette rådgivning. Til programmet er knyttet 80 eksterne konsulenter. Virksomheden får henvisning til tre rådgivere og vælger herefter selv, hvem den vil benytte sig af. Programmet hjalp i 2006 400 virksomheder. Udgiften pr. virksomhed var £5.000, hvoraf de £4.500 blev brugt på eksterne rådgivere. Virksomhederne betaler selv £500 for 7 dages rådgivning.

Også i Hovedstaden er der blevet eksperimenteret en del med vækstpakker til innovative iværksættere. Fx har Scion-DTU udviklet et prisbelønnet program kaldet VækstAkademiet.

VækstAkademiet henvender sig til videnstunge virksomheder, som har opnået omsætning forud for opstart og har et "erkendt" potentiale. Det er et forløb på godt to år, hvor ledere/ejere kan tilegne sig kompetencer til vækst- og ekspansionsfasen. Forløbet består af seminarer, intensive heldagsworkshops og individuel rådgivning, fordelt på ca. 75 timer.

På VækstAkademiet lærer deltagerne at udarbejde og implementere en vækstplan, der kan hjælpe virksomheden gennem vækstfasen. Målet med programmet er, at det skal lede til øget omsætning, nye markeder, flere medarbejdere og etablering af en professionel bestyrelse.

Hver deltager tilknyttes en kontaktperson, der hjælper deltageren med at planlægge den individuelle rådgivning, som skræddersyes til den enkeltes behov og udviklingsmål.

Hver deltager får tilknyttet en mentor, som følger den enkelte virksomhed gennem forløbet. Desuden er der undervejs i forløbet indlagt sessioner med såkaldte supermentorer, som er topfolk fra dansk erhvervsliv, som bl.a. hjælper med at opbygge netværk.

Der afholdes en række seminarer med fokus på internationalisering, og deltagerne tager på besøg til et eller flere af de store nærmarkeder. Desuden er der etableret netværksgrupper for de deltagende virksomheder, hvor lederne løbende udveksler erfaringer og diskuterer fælles udfordringer.

#### Supermentorer under VækstAkademiet

Alf Duch-Pedersen, Stine Bosse, Erik Sørensen, Jørgen Hugo Rasmussen, Michael Pram Rasmussen, Flemming Lindeløv, Søren B Henriksen, Henning Dyremose, Thorleif Krarup, Kai Dige Bach og Jakob Lyngsø.

#### Opmærksomhedspunkter

Vækstpakker er en struktureret metode til at tilføre virksomheder med stort vækstpotentiale de kompetencer, der skal til for at skabe hurtig vækst. Virksomhederne får populært sagt tilført kompetencer fra rådgivere, eksperter og mentorer som et "tag selv bord", hvor forløbet skræddersys til den enkelte virksomhed.

De væsentligste opmærksomhedspunkter er følgende:

- Høj kvalitet er tæt forbundet med kritisk masse. Erfarne, professionelle rådgivere med erhvervsbaggrund og tilknytning af supermentorer og succesfulde entreprenører er det, der gør en forskel.
- De globale erfaringer viser, at udbydere både kan være offentlige og private. Det afgørende er 1) evnen til – mulighederne for - at rekruttere de rigtige rådgivere i den pågældende organisation, 2) branding af vækstpakken som et særligt tilbud til innovative virksomheder med højt væksttempo, 3) at der gøres brug af private rådgivere som led i løsningen af specialiserede rådgivningsopgaver.
- Visitering og screening er vigtig. Virksomhederne skal have vækstpotentiale og lederne personligt commitment. De offentlige midler bør investeres i de virksomheder, der har størst potentiale.
- Løbende evaluering. Der bør gennemføres løbende evalueringssamtaler med de deltagende virksomheder for at videreudvikle vækstpakkerne.
- Programmerne bør udvikles og ledes i et partnerskab mellem regionale myndigheder, erhvervslivet og de regionale udbydere af erhvervsservice. Det er vigtigt, at topledere fra toneangivende virksomheder står bag, fx i en bestyrelse. I det engelske Mustard program kommer en del af finansieringen fra private sponsorer (fx Ernest & Young og 3i).

## 4.9. Vækstkapital til innovative virksomheder

### Hvorfor vigtigt?

Adgang til et stort udbud af kapital er afgørende for, at innovative iværksættere og mindre virksomheder kan udnytte deres globale potentiale. Det kan koste mange penge at udvikle en innovativ forretningsidé til en succesfuld vækstvirksomhed.

Det danske kapitalmarked er relativt velfungerende. Lånemarkedet er stor, og det danske venture kapitalmarked er blevet væsentligt forbedret de seneste år. Virksomheder kan derved opnå finansiering i de fleste faser af deres udvikling.

Udviklingen af kapitalmarkederne er hovedsagligt en national opgave, da markedets effektivitet afhænger af national regulering og nationale aktører. Vækstfonden er her den vigtigste nationale aktør. Analyser tyder dog på tre faser, hvor der kan være problemer med adgangen til kapital, og hvor det regionale/lokale niveau kan spille en rolle:

- **Produktmodning og -dokumentation** (feasibility). Innovative iværksættere har behov for kapital til at udvikle en prototype af deres produkt eller service og tilpasse den til markedet (se afsnit 4.3).
- **Etablering**. Der er ofte betragtelige udgifter knyttet til selve opstarten, fx til etablering af produktionsanlæg, markedsføring og løn til de første medarbejdere.
- **Vækstspring**. Innovative virksomheder, der ønsker at udnytte et globalt potentiale, står ofte over for udgifter, der løber op i mange millioner. En opskalering af produktionen kan kræve investeringer i nye fabriksanlæg, lagerfaciliteter, logistikprocesser og markedsføring af produkter eller services på globalt plan.

I forbindelse med produktmodning og dokumentation har iværksætterne endnu ingen indtægter. Samtidig er det yderst vanskeligt at vurdere potentialet på dette tidspunkt, hvilket gør det svært at opnå ekstern finansiering.

Etableringsfasen kan også være vanskelig at finansiere. Pengeinstitutterne kan også her have vanskeligt ved at vurdere potentialet i virksomhederne, og samtidig er risikoen stor ved denne type af lån. Den nationale ordning kom-igang-lån er målrettet mod at minimere risikoen. Regionale/lokale initiativer bør derfor være målrettet mod muligheden for at vurdere potentialet i en virksomhed. Samtidigt vil koblinger mellem opstartskapital og forskellige former for rådgivning med fordel kunne etableres på regionalt/lokalt niveau.

Vækstspring kan ofte også være vanskelige at finansiere, Usikkerheden er stor, og samtidig kan lånebehovet overstige udlånsniveauet i lokale pengeinstitutter. Kapitalbehovet er imidlertid for lille og risikoprofilen forkert i forhold til at søge venturekapital. Disse vækstspring vil kræve en eller anden form for blandingsfinansiering, hvor både låne- og egenkapital indgår. Det danske marked for disse blandingsprodukter er ikke så veludviklet. Regionale investeringsselskaber vil kunne dække disse finansieringsbehov.

### God praksis

Det svenske ik2-program udgør et eksempel på god praksis i finansiering af *produktmodning og -dokumentation*. ik2 er beskrevet i afsnit 4.3.

*Concept Hadsund* er et godt eksempel på et kapitalinitiativ, som har fokus på at lette innovative iværksætteres adgang til kapital i forbindelse med *etableringsfasen*. Concept Hadsund giver iværksættere med et vist vækstpotentiale adgang til en kobling af sparring med erfarne lokale mentorer og opstartskapital. For at komme i betragtning skal iværksætterne besidde potentialet til at vokse til minimum 10 ansatte og et produkt eller koncept, der kan sælges internationalt.

Der er under Concept Hadsund oprettet en styregruppe af erfarne erhvervsfolk, der kan matche iværksætterne med ideelle sparringspartnere, og som kan vurdere realismen og perspektiverne i iværksætternes forretningsplaner. Styregruppen kan trække på et stort netværk af lokale erhvervsledere, der er villige til at yde gratis sparring til områdets iværksættere.

Samtidig er seks lokale pengeinstitutter gået sammen om at yde fælles lån på op til 300.000 kr. til iværksættervirksomhederne. Bevillingskompetencen er overladt til styregruppen. Derved sikres en kommerciel vurdering af forretningsplanen, som bankerne selv har svært ved at udføre. To af erhvervslederne fra netværket fungerer samtidig som mentorer for iværksætterne og yder gratis sparring gennem hele lånets løbetid. Hele forløbet er beskrevet i boks 4.8.

#### Boks 4.8. Låneforløbet i Concept Hadsund

1. Iværksætteren henvender sig til erhvervschefen, der foretager den første vurdering af projektet. Det ske typisk i forbindelse med den almindelige rådgivning under Nordjysk Iværksætter Netværk (se afsnit 4.2).
2. Perspektivrige projekter sendes videre til en arbejdsgruppe på 3-4 mand blandt medlemmerne i den nedsatte styregruppe
3. Arbejdsgruppen vurderer projektet, og om personen er egnet til at realisere idéen
4. Arbejdsgruppen matcher iværksætteren med to mentorer – typisk en forretningsmand og en revisor.
5. De to mentorer hjælper iværksætteren med en forretningsplan og laver udtalelse om projektet.
6. Styregruppen bevilger et lån på maksimalt 300.000 kr. på vegne af pengeinstitutterne. Forretningsplanen sendes også til pengeinstitutterne. Lånet er afdragsfrit det første år og ydes til almindelig rente. Lånet ydes uden at iværksætteren stiller nogen form for sikkerhed.

*Investeringselskabet Industri Invest Syd* er et eksempel på god praksis i finansiering af innovative virksomheders vækstsprung. Selskabet er etableret på initiativ af Trekantsområdet's Innovationsforum (TRIN). Industri Invest Syd har et kapitalgrundlag på 100 mio. kr., som bruges til at investere i generationsskifte, management buy-out eller buy-in, produkt-udvikling og markedsudvikling i små og mellemstore vækstvirksomheder. Investeringselskabets midler er rejst af Middelfart Sparekasse, Fionia Bank, Danfoss og BDS Industri sammen med Vækstfonden.

Målgruppen er virksomheder med en omsætning på mellem 25-200 mio. kr. og et kapitalbehov i størrelsesordenen 10-40 mio. kr. Virksomheden skal besidde et potentiale for global vækst og være modtagelig overfor sparring og tilførsel af god ledelse.

Industri Invest Syd tilfører således ikke blot kapital til virksomhederne. Portefølje-virksomhederne tilføres også kompetencer via selskabets og investorbaglandets netværk, kompetencer og erfaring. Blandt andet indsættes en repræsentant i virksomhedernes bestyrelse.



## Opmærksomhedspunkter

Initiativer, der skal sikre innovative vækstiværksættere og -virksomheder adgang til kompetent, risikovillig kapital, bygger på to vigtige forudsætninger:

- Initiativerne skal opbygges i et tæt *samspil med eksisterende kapitaludbydere* såsom banker, ventureselskaber og Vækstfonden. Investeringsmidlerne skal komme fra eksisterende kapitaludbydere. Offentlige aktører kan facilitere ordninger såsom Concept Hadsund og Industri Invest Syd gennem en tæt dialog med regionale og lokale kapitaludbydere. Samtidig kan de bidrage til at opbygge pipelinen ved at udbrede kendskabet til initiativerne.
- Ordninger, der retter sig mod etableringsfasen, kan etableres på kommunalt niveau eller i samarbejde mellem flere kommuner. Vækstkapital til innovative virksomheder kræver derimod en vis kritisk masse for, at det bliver muligt at udbyde kapitalen på kommercielle vilkår. Kapitalfonde i stil med Industri Invest Syd kræver mindst et regionalt sigte.

## 4.10. Globalisering

### Hvorfor vigtigt?

En kraftig vækst i en dansk virksomhed vil ofte hurtigt kræve, at virksomheden begynder at kigge ud over landets grænser efter kunder.

OECD har i en større analyse vist, at de største barrierer for eksport for den relativt unge virksomhed ofte knytter sig til to spørgsmål: "Hvem skal sælge mine produkter?" og "hvor stort er markedspotentialet på de udenlandske markeder?". Det bekræftes i den gennemførte interviewundersøgelse. Fx fremhævede smykkefirmaet Julie Sandlau, at det stort set er umuligt at finde den rette agent på et nyt marked.

Udfordringerne er også af strategisk karakter. Skal man tage et marked ad gangen? Skal man starte på nærmarkedet eller på markedet, hvor potentialet er størst. Måske i USA? Skal man satse globalt fra starten for hurtigt at tjene mange penge på det nye produkt, før det er forældet? Eller er det for risikabelt i en tid, hvor det også er vigtigt at bygge en stærk virksomhed op med de rette medarbejdere og systemer? Mange af disse beslutninger er uhyre svære at tage for iværksætteren med et nyt produkt.

Hvilke krav skal man så stille til rammebetingelserne? Danmark har allerede eksportprogrammer både nationalt og regionalt. Danmarks Eksportråd tilbyder fx eksportstartspakker. Virksomheder kan gennem de danske ambassader få adgang til personer med lokalt kendskab og få udarbejdet lokale markedsanalyser.

Kvaliteten af disse programmer afhænger helt af kompetencerne hos Udenrigsministeriets folk på den enkelte ambassade. De kender ikke alle brancher lige godt, og jo mindre kendt produktet er, desto sværere er det at vurdere potentialet. Med andre ord kan innovative iværksættere sjældent nøjes med traditionelle markedsanalyser, ligesom uddannelse af salgsagenter ofte er en nødvendighed, når der er tale om et nyt produkt.

Den traditionelle eksportfremme kan heller ikke tilbyde den strategiske rådgivning om hastighed og rækkefølge i globaliseringsprocessen. Den er et vigtigt værktøj for den lokale erhvervsservice at "have i tasken", når en virksomhed vil forsøge sig på et bestemt marked. Men det kan ikke stå alene.

## God praksis

God praksis i den regionale indsats rettet mod at understøtte globalisering omfatter – udover traditionel eksportfremme – tre typer af aktiviteter:

- Strategisk rådgivning eller coaching om valg af globaliseringsstrategi
- Informationsaktiviteter
- Fokuserede globaliseringsprogrammer rettet mod markeder med stort potentiale, der gør brug af rådgivere på det pågældende marked.

Det *strategiske* element kan ofte dækkes af mentorordninger, jf. afsnit 4.6. Det er vigtigt, at der i de regionale eller lokale mentornetværk er personer med stor viden om internationalisering. Det kan være mentorer, der trækkes ind i den fase, hvor virksomheden skal lave en konkret eksportstrategi.

*Informationsaktiviteter* kan omfatte gå-hjem-møder og let tilgængelige cases af lokale virksomheder, der haft succes i globaliseringen. Case studier bør fokusere på udfordringer og barrierer i globaliseringsprocessen, hvordan disse er tacklet, og hvilke fejl der er begået. Fælles delegationer eller stande på messer i udlandet er også oplagte aktiviteter at organisere regionalt.

Formålet med *fokuserede globaliseringsprogrammer* er at tilbyde virksomheder toprådgivning, der betyder, at de med stor sandsynlighed kan komme ind på et marked med et stort potentiale, fx USA eller Kina. Disse programmer er en slags eliteprogrammer for virksomheder med produkter, der har potentiale for milliardeksport.

Programmerne anvender udenlandske toprådgivere med et stort kendskab til det pågældende marked. Oulus program "Global Clusters" er et godt eksempel på god praksis. Målet med "Global Clusters" er at skabe Oulus fremtidige gazellevirksomheder. Midlet er en stærk etablering på det amerikanske marked. Den nyeste version af programmet er lanceret i 2007, men det bygger på erfaringer fra et lignende program, der blev lanceret i 2005.

Filosofien i programmet er ikke alene, at det amerikanske marked indeholder et stort potentiale. Lige så vigtigt er det, at man i USA finder de bedste venturekapitalister og ledelsesrådgivere. Dermed kombineres finske forretningsidéer med de amerikanske forretningskompetencer. Programmet benytter sig af amerikanske rådgivere – bl.a. fordi de har et tæt netværk til de pågældende målgrupper.

Kun virksomheder med et globalt potentiale på over 3,5 mia. kr. kan komme i betragtning. Potentialet vurderes af udenlandske konsulenter specialiseret inden for denne type af arbejde. I 2007 forventes 20 Oulu-baserede virksomheder at blive udvalgt til programmet, der er nærmere uddybet i boks 4.9.

#### Boks 4.9. Global Clusters

Global Clusters er et eliteprogram for Oulu-virksomheder med stort potentiale. 15-20 virksomheder optages i første fase, hvor de gennem træning, rådgivning og rekruttering skal gøres klar til globalisering. Forretningsplanen skal også tilpasses til de globale udfordringer.

Det forventes, at omkring 10 virksomheder går videre til den anden fase, hvor der særligt er fokus på markeds- og konkurrentanalyse, forretningsmodeller, og hvordan produktet skal leveres. Særligt valg af forretningsmodeller kræver i denne fase rådgivning fra topkonsulenter. Oulu Innovation indgår kontrakter med udenlandske konsulenter, der primært kommer fra Silicon Valley og London.

Fem til ti virksomheder forventes at gå videre til fase 3. Her er målet at skaffe "klog kapital" til ekspansion fra USA. Fasen går således ud på at sikre kontakter til lokale venturekapitalister i USA, der finansierer ekspansionen og finder det optimale sted for lokalisering samt de rette distributører.

Fase fire er så den endeligt etablering i USA. Det forventes, at fem virksomheder når det mål i 2007.

Det er ikke mindst i arbejdet med at finde relevante konsulenter i USA, at programmet skaber en merværdi for deltagerne. Hvor den enkelte virksomhed hverken har tid eller råd til at finde de rette konsulenter i udlandet, tilbyder "Global Clusters" denne service på vegne af mange virksomheder.

Den samlede pris er ca. 15 mio. kr. Deltagerne betaler ca. 20 % af dette beløb – egenfinansieringen stiger gennem faserne. Regionens udgifter er delvist dækket af EU's socialfond. Programmet administreres af Oulu Innovation (se kapitel 3).

Regeringen har i 2007 iværksat programmet "Gazelle Growth" der har samme mål som det finske initiativ.

#### **Opmærksomhedspunkter**

Der knytter sig flere opmærksomhedspunkter til fokuserede globaliseringsprogrammer.

- Kritisk masse. Regionen skal være stor nok til at huse et større antal virksomheder med et stort globalt potentiale og med interesse for de samme markeder.
- Det er naturligt at lægge organiseringen af sådanne initiativer regionalt frem for nationalt, da 1) det er lettere for en regional aktør end en national aktør at rekruttere virksomheder, 2) den regionale forankring er vigtig for videndeling mellem virksomhederne. En mulig organisering kunne være, at sådanne initiativer gennemføres og finansieres i et samarbejde mellem de regionale væksthuse og Danmarks Eksportråd.
- Størrelsen af egenbetalingen er en vigtig faktor at tage stilling til. Udgifterne er meget høje pr. virksomhed, og en vis egenfinansiering bør kræves. Typisk ved, at egenbetalingen stiger undervejs, således at virksomhederne kun betaler et højt beløb, hvis de rent faktisk gennemfører de sidste faser. Et alternativ er at kræve fuld/delvis tilbagebetaling i takt med, at virksomheden realiserer bestemte omsætningsmål på det pågældende marked.

## 4.11. Innovationsnetværk og matchmaking

### Hvorfor vigtigt?

En regional eller lokal vækststrategi skal også fokusere på at hjælpe eksisterende virksomheder til at udvikle nye forretningsområder.

Små og mellemstore virksomheder udfordres i stigende grad på deres produkter, ydelser og forretningsmodeller. Hvis danske kommuner og regioner fx skal fastholde værdiskabelsen inden for traditionelle industrierhverv, er det vigtigt, at virksomhederne bliver mere innovative og videnintensive.

En af måderne at distancere sig fra konkurrenterne i fx Østeuropa og Asien er at etablere lokale innovationsnetværk.

Innovationsnetværk kan være mange ting, fx:

- Leverandørnetværk, hvor virksomheder går sammen for at udvikle totalkoncepter til større, globale kunder
- Udviklingsnetværk, hvor virksomheder går sammen om at udnytte fælles lokale ressourcer
- Samarbejdsprojekter med lokale videninstitutioner.

Det er en vigtig opgave lokalt at sikre, at der er ressourcer til at facilitere sådanne innovationsnetværk. Opgaven består i

- at arbejde på at identificere fælles behov og mulige udviklingsprojekter baseret på lokale styrker
- at motivere virksomhederne til at indgå i samarbejde med videninstitutioner og hjælpe virksomhederne med at finde de rette samarbejdspartnere
- at fungere som tovholdere og indpiskere på lokale samarbejdsprojekter
- at sikre, at et samarbejde finder finansiering, fx gennem de regionale vækstfora, statslige puljer eller via EU-midler.

Det kan være forskelligt fra område til område, hvem der løfter denne opgave. I flere områder er der etableret særlige klyngeorganisationer, der for udvalgte erhverv løfter denne opgave. Fx arbejder "Stålcentrum" i Kolding med innovationsprojekter inden for den rustfrie stålindustri, Off Shore Centret i Esbjerg faciliterer netværk mellem off shore industrien og dennes underleverandører osv.

I mange områder vil det være en naturlig opgave for den lokale erhvervsservice at facilitere sådanne netværk og samarbejder<sup>11</sup>. Ikke mindst fordi opgaven kræver et tæt kendskab til virksomhederne og deres kompetencer.

### God praksis

God praksis på området omfatter to typer af initiativer:

- En lokal facilitator-, motivator- og tovholderrolle
- Effektiv matchmaking, der giver virksomhederne adgang til de rette ressourcer og kompetencer på videninstitutionerne.

<sup>11</sup> Denne type af aktiviteter betegnes mange steder "erhvervsudvikling", mens den individuelle virksomhedsrådgivning betegnes "erhvervsservice".

## Den lokale facilitator

Den lokale opgave består i at være drivkraft i at sætte udviklingsprojekter i gang og at holde dem på skinner. Facilitatorrollen kræver en tæt og personlig kontakt til virksomhederne, da direkte dialog om behov og udfordringer er afgørende for succes.

Et godt eksempel er Djurslands Erhvervsråd, der med udgangspunkt i en lokal erhvervsstrategi fra 2004 har igangsat en række virksomhedsprojekter. Målet er at "gøre Djursland klogere" ved at løfte kompetenceniveauet og innovationsniveauet i områdets virksomheder. Djursland Erhvervsråd har igangsat en vifte af projekter, der omfatter at finde praktikpladser til studerende, at koble ledige akademikere med konkrete virksomheder, at etablere innovationsnetværk samt at iværksætte udviklingsprojekter med deltagelse af både virksomheder og forskere. Se boks 4.10.

### Boks 4.10. Djurslands Erhvervsråd som facilitator for innovation

Djursland Erhvervsråd faciliterer udviklingsprojekter fra idéfase til implementering. Erhvervsrådets rolle omfatter bl.a.:

- Opsøgende arbejde og afdækning af behov og muligheder for fælles projekter
- Initiativtager til projekter
- Medvirken til projektafklaring – og implementering
- Markedsføring og at finde deltagere til projekterne
- Kontakt til og inddragelse af videnmiljøer, fx erhvervsskoler eller universitet
- Udformninger af ansøgninger om finansiering
- Projektledelse.

Kontakten til samarbejdspartnere på videninstitutioner sker primært gennem personlige kontakter og personlige netværk, som Erhvervsrådet har oparbejdet gennem deres projekter.

Generelt er det kendetegnede for mange af projekterne, at der deltager mange forskellige personer fra virksomheder, offentlige myndigheder, organisationer, erhvervsskolerne og Århus universitet. Erhvervsrådets rolle er bl.a. at sikre, at alle deltagere i projektet har samme forståelse af projektet og at afklare de forskellige aktørers bidrag til projektet.

Erhvervsrådet har også en vigtig rolle i at afklare, hvordan en god idé kan blive udviklet til et egentlig projekt. Det sker typisk i tæt dialog med relevante samarbejdspartnere, fx på en workshop.

Hvis lokale erhvervsråd eller fx erhvervsservicekontorer på kommunerne skal løfte denne type af opgaver effektivt i fremtiden, kræver det en vifte af kompetencer:

- Analytiske kompetencer – evne til at afdække lokale erhverv og lokale klyngers udfordringer og vækstbarrierer
- Projektledelseskompetencer – evne til at agere som initiativtager og styre projekterne fra den tidlige idéfase, over projektafklaring, markedsføring, finansiering, gennemførelse og implementering
- Matchmakingkompetencer – evne til at koble virksomheder med relevante videnmiljøer og med andre virksomheder

- Erhvervs erfaring – forståelse for forretningsudvikling og evne til at kommunikere med virksomhederne om deres forretningsmæssige muligheder
- Innovationsforståelse – viden om innovationsprocesser.

### **Effektiv matchmaking**

Opgaven med at finde de rette samarbejdspartnere på en videninstitution er kompliceret – hvad enten det drejer sig om studenterprojekter, brug af avanceret udstyr eller samarbejdsprojekter med forskere. Typisk bruger Erhvervsrådene deres kendskab til lokale institutioner eller det nærmeste universitet, når de søger samarbejdspartnere. Det kan i mange tilfælde være tilstrækkeligt for et godt projekt, men reelt er der to typer af udfordringer:

- Matchmakingen er bygget op om personlige kontakter. Mange lokale rådgivere har reelt kun et begrænset kendskab til, hvad det nærmeste universitet kan byde på.
- I en del tilfælde er det mere relevant at søge samarbejdspartnere uden for regionen, der er specialister på det pågældende felt. En skotsk analyse viser, at det nærmeste universitet kun i 30 % af tilfældene, hvor en virksomhed henvender sig med et konkret "forskningsbaseret problem", kan levere den rette ekspertise.

Vi har i analysen kigget på flere initiativer i ind- og udland, der tager hånd om disse udfordringer. To interessante initiativer er "AAU Matchmaking" på Aalborg Universitet og "Interface" i Skotland. Hvor AAU Matchmaking tackler den første udfordring, fokuserer Interface på den anden udfordring.

*AAU Matchmaking* er et forholdsvis nyt initiativ, der har til formål at styrke samarbejdet mellem Aalborg Universitet og små og mellemstore virksomheder. Idéen i programmet er at skabe én indgang for erhvervslivet til hele universitet – både hvad angår efteruddannelse, forskningssamarbejde samt adgang til laboratorier og faciliteter.

Initiativet er bygget op om både interne og eksterne matchmakere. De eksterne matchmakere (fx erhvervschefer i lokale erhvervsråd) certificeres gennem et forløb, hvor de får et grundigt kendskab til universitetets kompetencer, og hvad det kan tilbyde små og mellemstore virksomheder. Se boks 4.11.

#### Boks 4.11. AAU Matchmaking

Matchmaking AAU består af tre centrale elementer:

- Interne matchmakere: Der er ansat én intern matchmakere på hvert institut. Disse personer har en bred viden om instituttet og de forskellige samarbejdsmuligheder, der er på det specifikke institut. De skal hjælpe med en virksomhed med at finde frem til den rette forsker.
- De eksterne matchmakere: Aalborg Universitet har pr. 1/3-2007 certificeret 13 eksterne matchmakere, som primært er lokale erhvervschefer fra den nordjyske region. Opgaven for de eksterne matchmakere er at varetage kommunikation med lokale virksomheder. Det betyder, at de skal formidle muligheder for samarbejde med de enkelte institutter og forskningscentre. De skal formidle, hvordan man kan etablere et samarbejde som virksomhed med et universitet. Og de skal medvirke til at afstemme forventninger hos virksomhederne, fx om hvilke opgaver, det er realistisk, at studerende kan medvirke til at løse.
- 6 matchpoints: Der er etableret seks fysiske mødesteder rundt om i Danmark. Disse matchpoints indeholder informationsmateriale om universitetet, ligesom der kan arrangeres møder mellem forskere og virksomheder. Desuden er det hensigten, at studerende kan bruge matchpoints som et arbejdssted i forbindelse med virksomhedsprojekter eller praktikforløb.

Certificeringen består af to uddannelsesdage, hvor universitetet præsenterer deres fakulteter, institutter og centre. På de to dage får deltagerne bl.a. en indsigt i forskellige samarbejds måder mellem universitet og virksomheder (fx studenterprojekter, adgang til laboratorier, efteruddannelse, forskningssamarbejde og konsulenttydelser).

Interface i Skotland er bygget op med et bredere sigte. Nemlig at være én samlet indgang for erhvervslivet til samtlige skotske universiteter. Interface er et fælles initiativ taget af samtlige 20 skotske universiteter med det formål at gøre det nemt for enhver virksomhed at finde frem til den rette samarbejdspartner på universiteterne. Interface har opbygget en meget struktureret matchmaking, der betyder, at organisationen i løbet af kort tid er blevet den naturlige indgang for virksomheder, der har brug for forskningsbaseret viden, men ikke har overblik over, hvem der er den rette samarbejdspartner. Se boks 4.12.

Interface har fire medarbejdere og har lokaler på University of Edinburgh. Organisationen fungerer som én fælles indgang til alle 20 skotske universiteter.

Interface's arbejde er bygget om tre typer af aktiviteter:

- Markedsføring og opsøgende arbejde
- Matchmaking
- Kontaktpunkter på universiteterne.

Interface udfører en omfattende markedsføring over hele Skotland med to formål. For det første at udbrede kendskabet til Interface som erhvervslivets indgang til de skotske universiteter, for det andet at formidle de potentialer, der ligger for små og mellemstore virksomheder i at samarbejde med universiteter.

Den vigtigste kilde til markedsføring er lokale arrangementer for virksomheder, som typisk afholdes af erhvervsorganisationer, "Regional Development Agencies", universiteter og lokale erhvervsserviceudbydere.

Matchmakingen består af følgende trin:

- En virksomhed henvender sig og behov konkretiseres sammen med virksomheden på et møde, hvor virksomheden også introduceres til generelle forhold om universitets-erhvervs samarbejde.
- Et antal mulige match findes gennem søgning på hjemmesider, databaser og via kontakter på universiteterne.
- Interface tager kontakt til de pågældende forskere, der melder om de har tid til - og interesse for - at indgå i et konkret projekt.
- Virksomhederne får tilsendt information og udførlige CV'er for de mulige samarbejdspartnere.
- Virksomheden vælger samarbejdspartner og Interface faciliterer, at der indgås en aftale.

Interface har indgået en operatøraftale med hvert universitet. Her har universitetet forpligtet sig til at udnævne en person som *kontaktpunkt*, som skal samarbejde med Interface. Kontaktpunktets roller er bl.a.:

- Formidle supplerende materiale om et konkret match og - hvis det skønnes relevant - give en udtalelse om det enkelte matches relevans i forhold til virksomhedens efterspørgsel.
- Sørge for, at der indgås en aftale mellem virksomheden og universitetet til gavn for begge parter.
- Informere Interface, hvis der ikke kan indgås en aftale med den pågældende virksomhed.
- Monitorere projektet sammen med Interface.
- Holde Interface orienteret om opdatering af databaser, hjemmesider og andre søgemuligheder på universitetet.
- Henvise til Interface ved direkte henvendelser fra erhvervslivet, som universitetet ikke kan imødekomme.



Interface opfattes af de fleste lokale og regionale udbydere af erhvervsservice som det vigtigste værktøj i at formidle samarbejde mellem virksomheder og de skotske universiteter.

Det er vores opfattelse, at de to typer af initiativer supplerer hinanden godt. Det er vigtigt med en intensiv indsats for at udbrede kendskabet til, hvad der er "på hylde" på det nærmeste universitet. Og det er vigtigt, at universiteterne selv tager ansvar for at strukturere erhvervssamarbejdet og for at gøre det let at finde vej til de rette forskere. Her er AAU Matchmaking et foregangsinitiativ.

Men det er også vigtigt, at virksomheder og fx lokale facilitatorer for innovationsnetværk kan finde samarbejdspartnere i de tilfælde, hvor det nærmeste universitet ikke kan byde på en løsning. Derfor er der behov for en dansk udgave af Interface. I foråret 2007 lanceres et pilotprojekt med regionale innovationsagenter, der skal fungere som én samlet indgang for små og mellemstore virksomheder til hele vidensystemet.

Det skal dog understreges, at der i Skotland er en række statslige programmer til at finansiere samarbejdsprojekter mellem virksomheder og forskere. Også projekter af kortere varighed. Interface hviler på den præmis, at det er let at finde finansiering, og at finansieringen kan tilvejebringes hurtigt (uden langvarige ansøgningsrunder). Det er ikke pt. tilfældet i Danmark, men i 2008 indføres en ny rabatkuponordning for virksomheder, der køber viden hos en videninstitution.

### **Opmærksomhedspunkter**

Der knytter sig følgende opmærksomhedspunkter til at varetage rolle som lokal facilitator:

- Opgaven kræver en vifte af kompetencer og en udviklingsorganisation, der kan samarbejde om strategi, koncepter og projektudvikling. Hvis den skal løses af fx eksterne erhvervsråd kræver det en bemanning på mindst 4-5 medarbejdere.
- at det sikres og løbende evalueres, om de nye ordninger til medfinansiering af samarbejdsprojekter dækker mindre virksomheders behov for – med kort varsel - at igangsætte samarbejdsprojekter med en videninstitution.

Det skal i øvrigt understreges, at der er mange andre aktører, der bidrager til effektiv matchmaking. Det gælder fx de regionale teknologcentre, der inden for specifikke områder kobler virksomheder med videninstitutioner. Og det gælder de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutioner, der som led i deres ydelser kan hjælpe virksomhederne med at finde samarbejdspartnere på fx universiteterne (se også særskilt case om Teknologiske Partnerskaber, der tilbyder global matchmaking, i baggrundsrapporten om "Innovations-samarbejde og matchmaking" på [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk)).

## 5. Roller, arbejdsdeling og samarbejde i iværksætterpolitikken

### 5.1. Indledning

Kapitel 4 handlede om indholdet af ydelserne i fremtidens indsats for at skabe flere vækstvirksomheder. Dette afsnit fokuserer på, hvordan ydelserne skal organiseres, og hvem der skal udbyde dem.

Der er mange muligheder. Ydelserne kan udbydes af offentlige enheder, af private aktører, eller af offentlige og private i et samarbejde. Og målgruppen for de enkelte ydelser kan være virksomheder i en kommune, et større lokalområde, i de nye regioner eller på nationalt niveau.

Der er fem væsentlige hensyn at tage i betragtning, når man skal tage stilling, hvem udbyderen skal være, og hvor stort et geografisk område, som de enkelte udbydere skal dække:

- **Nærhed** – hvor langt vil nye/mindre virksomheder "rejse" for den pågældende ydelse, og hvad betyder lokalkendskab for kvalitet i ydelsen?
- **Kritisk masse og specialistkompetencer** – hvad kræver ydelsen af specialistkompetencer? Er det vigtigt, at opgaven løses af personer med faglig specialviden og/eller af personer, der opbygger erfaringer via mange af de samme rådgivningsforløb?
- **Gennemskuelighed og overskuelighed for brugerne** – det nytter ikke at etablere topklasse-tilbud, hvis virksomhederne ikke kan overskue udbuddet eller finde frem til den rigtige rådgiver. Iværksætterinfrastrukturen skal virke overskuelig og logisk for virksomhederne.
- **Kulturelle forhold** – der kan være kulturelle barrierer forbundet med at bruge/udbyde bestemte initiativer. Nogle iværksættere er fx skeptiske over offentlige udbydere, og nogle kommuner kan have vanskeligt ved at rekruttere rådgivere med erhvervserfaring.
- **Konkurrenceforhold** – det offentlige skal undgå at udbyde ydelser, som der er et velfungerende privat marked for.

Vi har neden for forsøgt at angive, hvor de ovennævnte fem forhold har størst betydning for de ydelser, som vi gennemgik i kapitel 4. På den baggrund tegner afsnit 5.2. et billede af, hvordan iværksætterinfrastrukturen kan se ud i de enkelte regioner. Afsnit 5.3 gennemgår nogle generelle overvejelser og opmærksomhedspunkter i den fremtidige vækst- og iværksætterpolitik.

#### Nærhed

Nærhed er især vigtigt i bunden og i toppen af pyramiden over ydelser (se kapitel 3). Mange nystartede iværksætter ønsker ikke at rejse langt første gang, han eller hun skal modtage rådgivning. I forvejen er der hos nogle iværksættere en vis skepsis over for rådgivning, og mange iværksættere har størst tillid til en lokal rådgiver. Nærhed er derfor et vigtigt hensyn inden for basisrådgivningen.

Derimod betyder nærhed mindre for etablerede virksomheder og for virksomheder, der har haft positive oplevelser med at bruge rådgivning.

Der er dog én væsentlig undtagelse. Det vedrører det øverste indsatsområde i ydelsespyramiden – "innovationsnetværk og videnformidling". Som illustreret i casen om Djurslands Erhvervsråd (afsnit 4.11) spiller lokalkendskab en stor rolle i arbejdet med at facilitere netværk og virksomhedssamar-

bejde. Der er brug for en lokal erhvervsservice, der kan se sammenhænge, identificere fælles udviklingsprojekter, og som kan trække videninstitutioner ind i samarbejdet.

Endelig spiller nærhed en vigtig rolle i at mobilisere ressourcer. Det er ofte lettere at rekruttere mentorer lokalt end regionalt. Og lokale initiativer kan være nøglen til at mobilisere pengeinstitutter til at investere i iværksættere, jf. Concept Hadsund (se afsnit 4.9).

### **Kritisk masse og specialistkompetencer**

Kritisk masse og opbygning af specialistkompetencer er vigtigt i flere ydelser.

Ydelserne under "professionalisering" er eksempler på ydelser, hvor det er en stor fordel, at rådgiverne gennemfører mange af de samme forløb og dermed opbygger specialistkompetencer. Fx inden for it, miljø og benchmarking. Det er ydelser, hvor en løbende kompetenceopbygning gennem mange rådgivningsforløb er vigtig. Det kræver et bredt "marked" af virksomheder.

Specialiseringen og et stort geografisk grundlag er også vigtigt i mange af de tilbud, der skal være i den blå del af ydelsespyramiden. Rådgivning af innovative iværksættere kræver særlig indsigt i de strategiske udfordringer, det er forbundet med at starte op på et helt nyt marked med et nyt produkt. Samtidig er erfaring og mange rådgivningsforløb vigtige for at kunne fastlægge potentialet i idéerne.

Etablering, udvikling og ekspansion af innovative iværksættere er også kendetegnet ved, at der er behov for sparringspartnere med et stort, specialiseret netværk. At bringe en idé frem til det globale marked kræver i mange tilfælde inddragelse af dusinvis af rådgivere og finansielle specialister. Iværksætteren er derfor afhængig af en sparringspartner (eller "Bodyguard" som han/hun kaldes i Technopolis Ventures), der kender dette specialiserede marked for kommercialisering.

### **Gennemskuelig og overskuelighed for brugerne**

Gennemsigtighed og overskuelighed er især vigtigt på to fronter:

For det første er det vigtigt for specielt iværksættere og nye virksomheder, at der er én samlet indgang til rådgivningen. Eller rettere at der er "no wrong door". De forskellige aktører og ydelser skal fremstå sammenhængende. Uanset hvor iværksætteren eller virksomheden henvender sig, skal man kunne hjælpe med at give et overblik over de lokale og regionale tilbud, og sammen med iværksætteren eller virksomheden komme frem til, hvor det er bedst at starte rådgivningen.

Nordjysk Iværksætter Netværk er et godt eksempel på værdien af et gennemskueligt system. Samlingen af al basistrådgivning i ét system med én lokal indgang betyder, at mere end hver anden iværksætter i det nordjyske område faktisk gør brug af den offentligt finansierede rådgivning.

For det andet er det vigtigt, at varerne på hylderne ikke skifter navn og indhold med stor hyppighed. Virksomhederne har brug for kontinuitet for at kunne bruge de offentligt finansierede tilbud effektivt.

### **Kulturelle forhold**

Nogle iværksættere er mest trygge ved en lokal erhvervsrådgiver ansat på et lokalt erhvervskontor. Andre kunne ikke drømme om at bruge en offentlig eller halvoffentlig institution.

Det samme gælder på rådgiversiden. I fx West Lothian og Herning/Ikast finder vi tidligere succesful-

de erhvervsfolk, der har valgt at give noget tilbage til samfundet gennem ansættelse på et offentligt finansieret erhvervskontor. I Waterloo oplever man det som afgørende, at rådgivningen til de innovative iværksættere bliver udbudt af en privat organisation. Og Connect Denmark er et eksempel på en privat organisation, der har haft en særlig evne til at tiltrække topfolk fra erhvervslivet som sparringspartnere for innovative iværksættere.

Iværksætterinfrastrukturen skal tage højde for denne mangfoldighed uden at sætte kravet om gennemskuelighed over styr!

Det er vigtigt, at alle iværksættere kan finde en sparringspartner, som han eller hun har tillid til. Og det er vigtigt, at alle, der er motiveret til at give noget tilbage til samfundet, kan finde en organisation, som de finder attraktiv.

### **Konkurrenceforhold**

Offentligt finansierede udbydere skal naturligvis undgå at udbyde ydelser, hvor der er et velfungerende privat marked. Det er vigtigt hele tiden at holde dette for øje og at have en løbende dialog med det private rådgivermarked om grænsefladerne.

Men dette betyder ikke, at der skal opbygges en sektorgrænse, hvor iværksætteren starter med basisrådgivning i det offentlige, og derefter henvises til rådgivning på markedsvilkår i resten af virksomhedens levetid.

Mange af ydelserne beskrevet i kapitel 4 løftes bedst i et samarbejde mellem offentlige og private aktører. En hensigtsmæssig rollefordeling er i mange ydelser, at

- den offentlige aktør fungerer som den neutrale indgang, der kan hjælpe virksomheden med at stille diagnosen eller drøfte forretningsplanen og behovet for sparring og rådgivning.
- det private marked tager sig af den specialiserede rådgivning i en proces, hvor den offentlige aktør bevarer kontakten til virksomheden og fungerer som en løbende sparringspartner og facilitator for, at virksomheden bruger og følger op på den private rådgivning.
- de offentlige aktører formidler kontakter til private rådgivere på en måde, der er åben og gennemskuelig og ikke konkurrenceforvridende mellem forskellige private rådgivere.

## **5.2. Den samlede iværksætterinfrastruktur**

### **Arbejdsdelingen mellem de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice**

Et af de væsentlige spørgsmål i at designe den fremtidige iværksætterinfrastruktur er arbejdsdelingen mellem de nye regionale væksthuse og det lokale niveau.

Visionen med væksthuse har været, at de skal fokusere deres indsats på virksomheder med stort vækstpotentiale. Men hvad vil det sige?

Kigger vi på vore udenlandske succesregioner finder vi to forskellige tilgange. Både i Oulu, Sydsverige, Waterloo og West Lothian har man en klar arbejdsdeling, hvor udvalgte organisationer tager sig af virksomheder med et stort vækstpotentiale. Men arbejdsdelingen er forskellig. Figur 5.1 skitserer de to forskellige tilgange, som vi har fundet i case regionerne.

**Figur 5.1. To bud på arbejdsdeling mellem de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice, når det gælder iværksætter- og vækstrådgivning**



Model 1 illustrerer den skotske model. Her varetager den lokale erhvervsservice iværksætterrådgivningen samt såkaldte "Growing Business Services" for virksomheder med et betydeligt vækstpotentiale (£0,2-0,5 mio. i mersalg inden for tre år). De regionale afdelinger af Scottish Enterprise tager sig af virksomheder med et større vækstpotentiale. Potentialet opgøres altså som den meromsætning, som det er realistisk at nå inden for en tre-årig periode. Da vækstpotentialet typisk stiger med virksomhedens alder, fungerer modellen som en form for værdikæde, hvor den lokale vækstrådgivning modner virksomheden til den regionale rådgivning<sup>12</sup>.

I model 2 er der etableret en form for parallelle systemer, hvor de regionale udbydere fokuserer på de innovative iværksættere. Her vil også iværksættere eller personer med en ny idé kunne starte i væksthuset. Væksthuset vil i denne model også være et sted, hvor eksisterende virksomheder med en ny forretningsidé kan henvende sig. I denne model er det således mere produktets eller ydelsens nyhedsværdi end et mellemsigtet potentiale, der afgrænser, hvilke virksomheder som væksthuset fokuserer på.

Det skal dog understreges, at den lokale basisrådgivning vil være et naturligt sted at starte - også for mange af de iværksættere, der baserer sig på en ny idé. Men væksthuset er her dét sted, hvor iværksættere med særlige teknologiske, markedsmæssige eller strategiske udfordringer bliver tilbudt specialrådgivning.

I dansk sammenhæng har model 1 den udfordring, at det er nødvendigt med en vis kritisk masse af vækstrådgivere på lokalt niveau. I West Lothian er der fx fire vækstrådgivere. Mindre kan ikke gøre det, da teamet som beskrevet i kapitel 4 skal besidde en vifte af kompetencer, og da det er nødvendigt med en form for fælles udviklingsorganisation.

<sup>12</sup> Der er indbygget et incitamentssystem, så den lokale erhvervsservice belønnes efter, hvor mange henvisninger der er til den regionale vækstrådgivning.

Hvor Danmark i dag har 98 kommuner, har Skotland - der befolkningsmæssigt er lige så stort som Danmark - 32 kommuner. Modellen forudsætter derfor i dansk kontekst, at

- 1) erhvervsservicen organiseres i tværkommunale erhvervsråd (undtagen i de største kommuner), eller at
- 2) kommunerne beslutter at placere al erhvervsservice i det regionale væksthuse, der herefter etablerer satellitter, der varetager basisrådgivning og vækstrådgivningen op til den grænse, hvor "hovedkvarteret" tager over.

Model 2 giver den klareste opdeling mellem de kompetencer, der skal opbygges i væksthuse, og de kompetencer, der skal opbygges lokalt. I denne model bliver en af væksthuses kerneopgaver at opbygge en organisation og et netværk af samarbejdspartnere, der er specialiserede i at bringe nye idéer frem til det globale marked.

Det ligger uden for rammerne af denne rapport at anbefale den ene model frem for den anden. Og der kan godt være regionale forskelle i valget af model. Det afgørende er, at organiseringen af den lokale erhvervsservice matcher valget af model.

### **De regionale væksthuses opgaver**

Generelt bør de regionale væksthuse beskæftige sig med opgaver, hvor kritisk masse og specialistkompetencer har en stor betydning, og hvor nærhedshensynet betyder mindre.

Hensynet til gennemskuelighed og overskuelighed for brugerne spiller også en rolle. Ved at samle flere opgaver og flere aktører i væksthuse skabes et regionalt kraftcenter for vækst i nye/mindre virksomheder.

Med dette udgangspunkt, og hvis model 2 vælges, vil naturlige ydelser i væksthuse være:

- Specialiseret start-up rådgivning for innovative iværksættere, herunder muligheder for tilskud til feasibilitystudier
- Vækstpakker for innovative nye/mindre virksomheder med stort vækstpotentiale
- Rådgivning af eksisterende virksomheder med nye forretningsidéer
- Globaliseringsprogrammer med særlig fokus på at hjælpe innovative virksomheder med stort potentiale ind på store markeder
- Professionaliseringsydelser for eksisterende virksomheder.

Dermed får de Regionale Væksthuse som hovedopgave at udvikle og koordinere ydelser, der kan hjælpe innovative idéer til global succes. Det er en opgave, som kræver en række specialistkompetencer inden for områder som:

- Vurdering af potentiale for produkter/ydelser, som der ikke er et kendt marked for
- Modning af produkter/ydelser til markedet og til fremlæggelse for investorer
- Finansiering af risikofyldte projekter
- Design og markedsforståelse
- Sættelse af teams, der kan lede virksomheden i en etablerings- og vækstfase, hvor der både skal være fokus på produktudvikling, salg/markedsføring samt rekruttering/ledelse.
- Organisering af hurtige vækstprocesser
- Salg og markedsføring af nye produkter/ydelser

- Etablering af nye distributionskanaler
- Globalisering og matchmaking med udenlandske distributører, venturekapitalister, virksomhedsrådgivere mv.

Vi anbefaler således, at de nye væksthusets kompetencer i høj grad bygges op om at rådgive innovative iværksættere og mindre virksomheder, der udvikler nye forretningsområder.

Herudover bør væksthusene spille en central rolle i at bidrage til kompetenceudvikling, kvalitet og værktøjer i den generelle iværksætterinfrastruktur. Naturlige opgaver vil være:

- Koordineringsopgaver i forhold til den lokale erhvervsservice, herunder fælles iværksætterarrangementer, udvikling af screeningsværktøjer, guidelines og kompetenceudviklingsforløb for lokale rådgivere.
- Etablering af netværk med deltagelse af toneangivende virksomheder, private rådgivere, investorer og iværksættere samt initiativer til udvikling af rådgiverkompetencer i det private marked.

Endelig bør væksthusene i videst muligt omfang tilbyde lokaler til andre vigtige aktører i den samlede iværksætterinfrastruktur, fx private rådgivere, regionale investeringsfonde, private aktører på iværksætterområdet (fx CONNECT), lokale erhvervskontorer i de pågældende kommuner, samspilsenheder på videninstitutionerne osv.

### **De lokale udbydere af erhvervsservice**

Den lokale erhvervsservice skal omvendt tage sig af ydelser og aktiviteter, hvor nærhed spiller en stor rolle. Det vil sige:

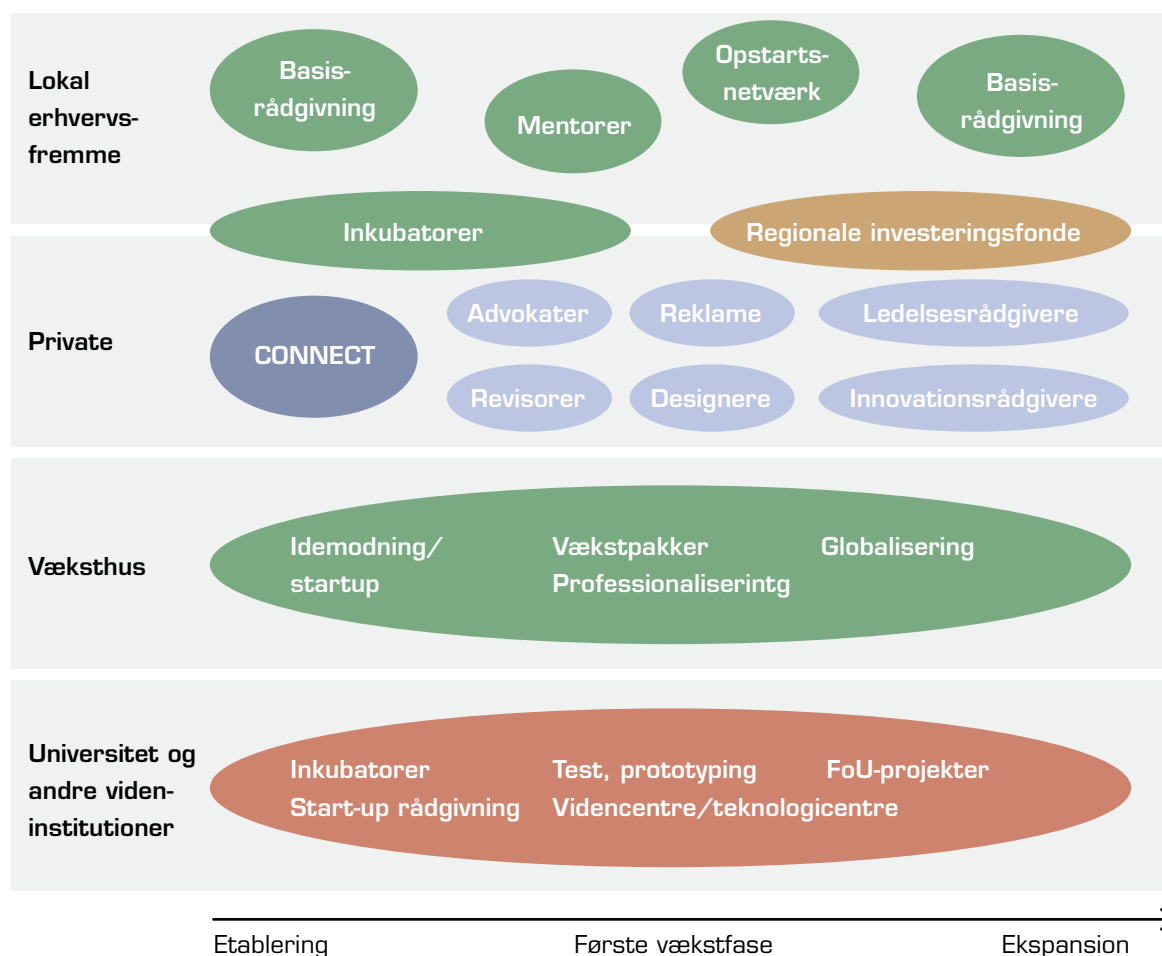
- Den basale iværksætterrådgivning
- Etablering af lokale netværk for iværksættere
- Etablering af mentorordninger og mobilisering af lokale fonde mv.
- Facilitering af lokale innovationsnetværk og matchmaking med videninstitutioner
- Udvikling og drift af inkubatorer/udviklingsparker.

Herudover er det en vigtig opgave for kommuner og lokale erhvervsråd – sammen med virksomheder og lokale uddannelsesinstitutioner - at udvikle den lokale iværksætterkultur. Se afsnit 3.2.

### **En brugervenlig iværksætterinfrastruktur**

Det regionale udbud af ydelser til iværksættere skal være mangfoldigt. En amerikansk analyse viser, at de mest succesfulde gazeller bruger op mod 200 forskellige eksterne rådgivere på deres vej mod at blive globale succeser. Samtidig har forskellige typer af virksomheder forskellige behov. Derfor er der også mange brikker i en stærk regional iværksætterinfrastruktur. Figur 5.2 viser nogle af de vigtigste aktører.

**Figur 5.2. Vigtige aktører i den regionale iværksætterinfrastruktur**



Vækstvirksomheden bruger mange af disse rådgivere på sin vej til vækst. Måske starter iværksætteren i det lokale erhvervsråd med en idé til en virksomhed. Efter den indledende rådgivning finder hun sammen med den lokale rådgiver ud af, at det regionale væksthus' rådgivning om teambuilding og feasibilitystudier er det rette for virksomheden. Der kan også tilknyttes en lokal mentor. Måske vælger virksomheden at benytte en inkubator i området. Bistand fra advokater, revisorer og reklamebureauer købes med et regionalt tilskud anvist af det lokale erhvervskontor. Efter opstarten kommer virksomheden måske med i en vækstpakke udbudt af det regionale væksthus, hvorigennem der trækkes på rådgivning fra designere og ledelsesrådgivere. Det regionale teknologicenter hjælper til hurtig produktudvikling. Væksten finansieres af en lokal venturefond. Efter det første salg i Danmark erobres det amerikanske marked via deltagelse i væksthusets globaliseringsprogram. Og så videre.

Tankeeksemplet illustrerer, at mange vækstiværksættere vil shoppe rundt og veksle mellem lokale og regionale udbydere og initiativer. Infrastrukturen skal således *ikke* designes på den måde, at bestemte aktører tager sig af bestemte typer af virksomheder.

Derimod repræsenterer de forskellige aktører forskellige typer af kompetencer og ydelser, som iværksætteren kan trække på under sin vej til vækst. Især innovative iværksættere vil trække på en bred palet af de ydelser, der er skitseret i figur 5.2. Også etablerede virksomheder vil kunne trække på en række af ydelserne i højre del af figuren i bestræbelserne på at udvikle nye forretningsområder.



Det offentliges rolle er således ikke at placere iværksætterne og de mindre virksomheder i én bestemt del af systemet, men at hjælpe dem med at få et overblik over de samlede muligheder for rådgivning og kapital, så virksomheden kan træffe det rigtige valg.

For at sikre overskuelighed bør de forskellige offentlige initiativer på lokalt og regionalt niveau bygge på nogle fælles principper:

- **No wrong door.** Uanset om iværksætteren henvender sig til det lokale erhvervsråd, væksthuset eller en inkubator skal en rådgiver kunne hjælpe med at give iværksætteren et overblik over mulighederne i regionen.
- **Fælles brand.** Det er en stor fordel, hvis lokal rådgivning, inkubatorer, netværk, mentorordninger, det regionale væksthus mv. markedsføres under samme brand. For iværksætterrådgivningen kan der etableres en fælles platform i form af fx fælles hjemmeside og et generelt telefonnummer, der automatisk stiller om til det lokale erhvervskontor. I Skotland markedsføres alle offentligt finansierede rådgivningsydelser under det fælles brand "Business Gateway". Et fælles brand er også med til at styrke samhørighedsfølelsen blandt de forskellige aktører.
- **Fælles strategi.** Det er vigtigt, at de konkrete initiativer bygger på en fælles strategi, der skaber klarhed om, hvilke ydelser og kompetencer de forskellige aktører skal udbyde, og hvordan de forskellige initiativer bliver finansieret. I strategien er det ikke mindst vigtigt at definere, hvad væksthuses og videninstitutionernes rolle er i den regionale iværksætterinfrastruktur. Strategien bør fastlægges – og gerne ratificeres – af alle kommuner, vækstfora, videninstitutioner og repræsentanter fra erhvervslivet.

## 5.3. Generelle overvejelser og opmærksomhedspunkter

Med udgangspunkt i erfaringerne fra succesregionerne har vi som afslutning på Guiden neden for kort opridset nogle generelle overvejelser og opmærksomhedspunkter i forhold til tilrettelæggelsen af den fremtidige erhvervsservice og iværksætterpolitik.

### Brug af udbud

Der kan ikke udstikkes entydige anbefalinger til, hvem der skal udbyde de ydelser, der er offentligt finansierede. Kigger man på case regionerne, er der mange løsninger. I fx West Lothian udbydes alle lokale erhvervsserviceopgaver af en enhed i kommunen, mens det i Oulu og Waterloo<sup>13</sup> er private organisationer, der står for erhvervsservice til de innovative iværksættere.

Både på det regionale og lokale niveau bør det overvejes med jævne mellemrum at sætte opgaver i udbud. I Skotland har Scottish Enterprise valgt at sætte den lokale rådgivning i udbud med fem års mellemrum. Resultatet er, at den lokale erhvervsservice i Skotlands 32 kommuner nogle steder udbydes af kommunen, andre steder af private konsulenter eller lokale erhvervsorganisationer (Chambers of Commerce).

Udbud er med til at skærpe fokus på mål, strategi og løbende forbedringer blandt operatørerne.

### Antallet af erhvervsråd

Analysen viser, at nærhed spiller en vigtig rolle i ganske mange ydelser. Samtidig viser analysen, at

---

13 | Waterloo er ydelserne finansieret via private sponsorater

flere af ydelserne kræver en stærk lokal udviklingsorganisation. Det gælder især arbejdet med lokale erhvervsstrategier og facilitering af netværk om innovation. Her er der behov for en vifte af kompetencer inden for analyse, projektledelse, matchmaking og viden om innovationsprocesser.

Der skal findes en balance mellem behovet for nærhed til virksomhederne og størrelsen af erhvervsrådene. Bortset fra de måske 4-5 største kommuner, bør alle kommuner overveje mulighederne at etablere fælles erhvervsråd, som det fx kendes fra Djurslands Erhvervsråd, Erhvervsråd Herning og Ikast-Brande samt Erhvervssamarbejde Sjælland.

### **Brug af fælles operatører i de regionale væksthuse**

De regionale væksthuse kan på nogle områder overveje, om der er en fordel i at benytte en fælles operatør. Hvis væksthuse som foreslået skal udbyde specialiserede ydelser for innovative iværksættere og vækstpakker for samme målgrupper, kan det være en fordel, at samme operatør udbyder disse ydelser i flere regioner.

Disse ydelser kræver specialistkompetencer inden for områder som feasibilitystudier, sammensætning af teams, markedsstrategi, hvordan man får kunder til et nyt produkt, finansiering og hurtig internationalisering.

En fælles operatør vil have bedre muligheder for at opbygge en stærk organisation med specialister i de enkelte væksthuse, der samtidig er en del af et samlet udviklingsteam, jf. eksemplet med Technopolis Ventures i afsnit 4.8.

En mulighed kunne være, at væksthuse går sammen om et samlet udbud på dette område. Opgaven kunne fx løses i et samarbejde mellem nogle af de eksisterende innovationsmiljøer.

### **National uddannelse for vækstrådgivere**

Det bør overvejes at lave et nationalt uddannelsesinitiativ for vækstrådgivere.

I Skotland kan vækstrådgivningen under Business Gateway – både lokalt og regionalt - kun ydes af certificerede "Premier Advisors". Det er en 1-årig uddannelse, der er udviklet af Scottish Enterprise, og som udbydes af et privat firma. Uddannelsen er en praktisk orienteret uddannelse, hvor undervisningen baseres på en række konkrete case studier.

Det bør overvejes at udvikle en modulopbygget dansk uddannelse, der fokuserer på de forskellige typer af ydelser i kapitel 4. Et krav kunne være, at rådgivere under vækstpakkerne i de regionale væksthuse skal tage hele uddannelsen og certificeres som vækstrådgivere. Andre rådgivere – fx de lokale erhvervskonsulenter – skulle tage dele af uddannelsen. Erfaring kunne for eksisterende medarbejdere i et eller andet omfang kompensere for uddannelseskrauet.

### **Langsigtet finansiering**

Hvis de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice skal påtage sig alle de opgaver, der er beskrevet i kapitel 4 og afsnit 5.2 kræver det et betydeligt budget. Et budget, der de fleste steder vil være større end den nuværende finansiering, der kommer fra erhvervsserviceaftalen, globaliseringsmidlerne og den lokale finansiering af erhvervsservice og erhvervsfremme.

Det er ikke denne guides opgave at opstille budgetter, men vi vil understrege betydningen af, at kommuner, vækstfora og staten sammen lægger nogle langsigtede rammer for finansieringen.

Hidtil har mange ydelser både i erhvervsservicecentrene og i de lokale erhvervsråd været finansieret som projekter under EU-ordninger. Det er naturligvis fint, at det er muligt at hente EU-midler til rådgivning af nye og mindre virksomheder.

Men lige så vigtig er stabilitet i basisfinansieringen og i de ydelser, der er på hylderne i de forskellige erhvervskontorer og væksthuse. Mulighederne for at føre en langsigtet vækstpolitik er ikke til stede, hvis ydelsernes navne og kriterier hele tiden skifter. Virksomhederne har brug for kontinuitet.

Derfor er det vigtigt, at kommunerne lægger en strategi for, hvad både den lokale erhvervsservice og væksthuse skal udbyde og en langsigtet finansieringsplan herfor. Det må ikke overlades til et eksternt erhvervsråd at lave en strategi med udgangspunkt i en mere eller mindre tilfældig kommunal bevilling. Det samme gælder naturligvis væksthuse.

Tilsvarende er det vigtigt, at statslige midler understøtter dette strategiarbejde. De statslige midler bør udløses på baggrund af aktørernes strategi, mål og langsigtede indsatsområder. Omvendt bør staten begrænse anvendelsen af midlertidige programmer, der resulterer i midlertidige projekter, der ophører, når støtten falder bort.