

# Med virksomhederne i centrum

## Stort potentiale i det danske erhvervsfremmesystem

**Mange aktører fx universiteter, erhvervsskoler, væksthuse samt puljer og tilskudsordninger til erhvervsfremme, rummer et stort potentiale for at skabe langt mere innovation hos virksomheder. Selvom Globaliseringsstrategien fik sat den rigtige dagsorden for innovation i Danmark, så lykkedes det ikke for alvor at få orienteret erhvervsfremmesystemet bedre mod virksomhederne. Netop dette træk – at orientere systemet mod brugerne mere konsekvent – rummer kimen til et langt mere effektivt erhvervsfremmesystem.**

Det viser denne artikel nummer to fra REG LAB om hvad vi lærte af Globaliseringsrådet. Artiklen bygger på interviews med fire konsulenter og virksomhedsrepræsentanter:

Erik Rasmussen fra MandagMorgen, Jens Nyholm fra IRISgroup, Charlotte Rønhof fra DI og Kristian Puggaard fra DAMVAD.

### Erhvervsfremme med virksomhederne i centrum

At orientere erhvervsfremmeaktører og videninstitutioner mod virksomhederne lyder enkelt og ligetil – men det kræver mere end bare pæne ord.

*”Der er flere problemer i det nuværende set-up: Organisatorisk har mange erhvervsfremmeinitiativer rod i det offentlige, som typisk har svært ved at finde et relevant interface med*

*virksomhederne. I lande som Schweiz og Irland er administrationen af fx innovationsfremmeinitiativer lagt ud til selvstændige enheder. Det giver bedre muligheder for dialog og sammenhængende forløb”,* siger Jens Nyholm fra IRIS Group og uddyber: *”Governancestrukturen er heller ikke optimal i mange initiativer fx styres væksthuse alene efter hvor mange vækstvirksomheder, de rådgiver. Det giver et skævt incitament. De bør også styres efter hvilken forandring de skaber i virksomhederne.”*

### Tre problemfelter

#### Om artikelserien

I denne artikelserie ser REG LAB på, hvad vi kan lære af Globaliseringsrådets proces, aktiviteter og initiativer. Hvad har været godt – og hvad har fungeret mindre godt?

For at undersøge det har vi interviewet en række eksperter, der fra forskellig vinkel vil belyse spørgsmålene.

- Erik Rasmussen, administrerende direktør i MandagMorgen,
- Jens Nyholm, direktør og partner i IRISgroup,
- Charlotte Rønhof, forskningspolitisk chef i DI,
- Kristian Mørk Puggaard, associeret partner og afdelingschef i DAMVAD.

I denne anden artikel sætter vi fokus på en række eksperter af de centrale embedsmænd, som har været involveret i udviklingen af globaliseringsstrategien.

I den første artikel satte vi fokus på en række af de centrale embedsmænd, som har været involveret i udviklingen af globaliseringsstrategien. Du kan læse den første artikel her: <http://reglab.dk/media/29770/artikel%20globalisering%20embedsmaendmdn2.pdf>

Hvad skal der da til for at udløse potentialet? Hvordan kan vi justere det danske innovationssystem, så det bedre skaber vækst, udvikling og arbejdspladser? Anbefalingerne fra de fire eksperter kan koges ned til tre punkter – som er centrale udfordringer for det nuværende system. Udfordringer, som Globaliseringsrådet berørte og drøftede, men som aldrig blev løst med strategien eller initiativerne. De tre er:

1. Danmark skal satse mere på **offentlig intelligent efterspørgsel** – altså det offentlige skal sammen med virksomheder kortlægge problemer og skabe partnerskaber til at løse samfundsmæssige problemer.
2. **Videninstitutionerne skal spille bedre sammen med virksomheder** for at sikre videnoverførsel og innovation.
3. Erhvervsfremmeordningerne **skal være rettet mod virksomhedernes behov.**

### **Don't pick the winners – pick the problems**

Set fra Erik Rasmussens stol, direktør Mandag Morgen, handler udfordringen om:

*"I Danmark er der en angst for at satse på særlige erhvervsområder – man kalder det "picking the winners". Det har hæmmet erhvervspolitikken i mange år. Det er noget sludder. Jeg har altid sagt at vi skal 'pick the problems and develop the solutions'. Danmark har nemlig meget at tilbyde, når det handler om at udvikle løsninger til en mere og mere*

*kompliceret verden. Det har vi en lang tradition for".*

Sådan forklarer Erik Rasmussen, hvorfor dansk vækstpolitik efter hans opfattelse har fejlet på vigtige områder. Det handler nemlig om at satse der, hvor Danmark har nogle historiske styrkepositioner:

*"Danmark har en stærk konkurrencekraft i vores evne til social innovation – det har vi vist, da vi skabte arbejdsmarkedet og velfærdssamfundet. Vi har stærke relationer baseret på tillid – og det kan vi kapitalisere på. Hvad gør danske virksomheder konkurrencedygtige? Ikke produkter, men de løsninger og værdier, de skaber. Coloplast sælger livskvalitet og selvværd – det samme gør høreapparatproducenterne, Novo Nordisk og B & O. De har en evne til at aflæse globale behov for værdidreven produktion. Danmark har potentialet til at blive verdens førende udbyder af løsninger, der forbedrer livskvaliteten. Men tør vi satse?"*



Og at satse handler blandt andet om at sikre en ordentlig efterspørgsel, når markederne er præget af det offentlige.

Jens Nyholm – der også deler opfattelsen af en dansk berøringsangst over for særlige erhvervsområder – efterlyser en erkendelse af, at det offentlige er afgørende inden for brancher som clean tech og velfærdsteknologi. Virksomhederne må have en sikkerhed for, at der faktisk er et marked. Ellers kommer der ikke gang i produktudviklingen.

Jens Nyholm: *"Markedet kommer ikke i gang, hvis det offentlige ikke går foran.*

*Vi har at gøre med områder (clean tech og velfærdsteknologi), som alle forventer, vil være vækstområder i mange år frem på grund af de globale udfordringer. Men det er samtidig områder, der kræver et tæt og intelligent samarbejde mellem offentlig og privat. Private må have sikkerhed for, at her er der et marked om nogle år. Ellers vil de ikke investere. Det er noget helt andet end udviklede, velkendte markeder, fx inden for bioteknologi.”*



### **Uddannelse og virksomheder**

Et centralt omdrejningspunkt for Globaliseringsrådet var spørgsmålet om universiteternes rolle for vækst og udvikling – ikke mindst styrkelsen af samarbejdet mellem forskning og erhvervsliv. Globaliseringsrådet tog en række initiativer til at understøtte et tættere samarbejde, blandt andet flere ErhvervsPhD'ere, styrkelse af den strategiske forskning mv.

Blandt konsulenterne er der bred anerkendelse af, at Globaliseringsrådet tog vigtige skridt – og ikke mindst bidrog til en bedre og bredere forståelse af, at forskning og udvikling er vigtige kilder til vækst.

*”Der er sket nogle mentale skred i befolkningen. Det tror jeg godt vi kan tilskrive Globaliseringsrådet. Det er blevet meget mere nagelfast, at FoU investeringer er vigtige for at udvikle samfundet”,* siger Charlotte Rønhof fra DI.

Men der er også betydelig kritik af, at



Globaliseringsrådet slet ikke kom langt nok i at forandre universiteterne – og ikke mindst skabe tættere integration mellem universiteter og virksomhederne.

Kristian Puggaard fra DAMVAD siger: *”Der er et kæmpe problem med universiteternes resultatkontrakter. Der er ingen effektmåling – og hvis de er der, er de meningsløse. Man bliver ikke aflønnet for verdensklasseforskning. Man bliver ikke belønnet for at samarbejde erhvervslivet”.*



Charlotte Rønhof fra DI supplerer:

*”Man begik en meget stor fejltagelse, da man glemte det overordnede mål med at styrke forskningen. Barcelona målsætningen handler om at understøtte konkurrenceevnen – ikke blot at komme op på tre procent. Det er jo ikke er ligegyldigt hvad man forsker i. Og her kunne man godt være kommet op med andre modeller for at påvirke universiteterne. Jeg synes, man har været mere heldig med Højteknologifonden”.*

Med universitetsloven fra 2003 fik danske universiteter vidensspredning og formidling ind som en tredje opgave ved siden af forskning og undervisning. Sigtet var blandt andet at styrke danske virksomheders konkurrenceevne nationalt og international, da den – som det hedder i lovforslagets bemærkninger - *”i stigende grad hviler på et velfungerende, sammenhængende og konkurrencedygtigt viden- og innovationssystem, hvor offentlige og private aktører spiller tæt sammen. Det er lovforslagets hensigt, at universiteterne får nye og bedre*

*muligheder for at indgå som ligeværdige og kompetente parter i det samlede danske viden- og innovationssystem.”*

Men Jens Nyholm er kritisk over for den måde det tredje ben er udmøntet i praksis:

*”Universiteterne har fået en vigtig opgave med at sprede viden til virksomhederne, men der følger ikke penge med. De kan ikke prioritere det som en reel driftsopgave og opbygge en organisation omkring det tredje ben, sådan som det er sket i fx UK. Danske universiteter er henvist til at søge penge fra regioner og lign. – derfor bliver løsningerne midlertidige og kortsigtede. Det er ikke en god model”.*

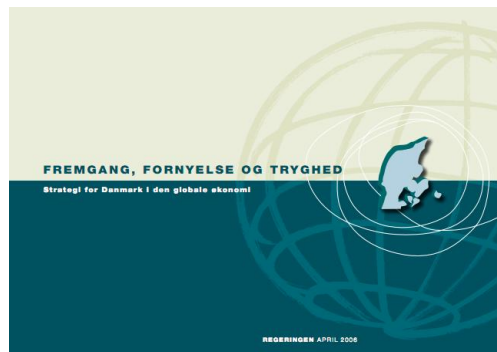
Jens Nyholm anbefaler også, at samspillet mellem virksomheder og erhvervsskoler forstærkes:

*”Erhvervsskolerne har stor virksomhedskontakt i kraft af praktikken. Samtidig har de bred faglig indsigt og en pædagogik, der kan gøre dem til centrale innovationspartnere for smv’er. Det gælder fx inden for LEAN, hvor en vigtig pointe er at holdningsbearbejde medarbejderne. Men erhvervsskolerne bliver alene brugt til opkvalificering, ikke til innovation. Vi mangler modeller for at bringe erhvervsskolernes kompetencer i spil på en måde, hvor de kan udfordre virksomhederne og indgå som sparringspartnere for virksomheder, der arbejder med innovation.”*

### **Erhvervsfremme for udbyderne?**

Hvornår er erhvervsfremmeordningerne bedst for virksomhederne? Hvordan skal ordningerne organiseres, ledes og bemandes, hvis de bedst muligt skal styrke

virksomhedernes muligheder for at få succes på markedet?



Globaliseringsrådet tog fat på denne meget vigtige diskussion. Fx skabte man nye regionale væksthuse for at løse det problem, at Danmark nok har mange iværksættere, men kun få kommer ind i solide vækstforløb. Et organisatorisk svar på et reelt vækstproblem. Tankesættet i rådet var rigtigt og idéerne blev ført ud i livet. Men blandt konsulenterne er der en opfattelse af, at eksekveringen ikke var god nok.

Kristian Puggaard fra DAMVAD peger på, at midlerne er for spredt:

*”Globaliseringsstrategien er fragmenteret ud i en masse ministerier, som hver for sig bruger tid på at optimere den enkeltvis. Andre lande har mere begavede modeller. Norge har lavet én samlet innovationsplatform – Innovation Norge. Platformen ejes i fællesskab af ministerierne og alle de regionale og erhvervsrettede programmer ligger her. Fordelen er, at man både opnår stordriftsfordelen og samtidig har skudt ordningerne væk fra det politiske niveau.”*

Charlotte Rønhof mener, at virksomhederne ikke var tæt nok på: *”Man skulle have kørt øvelsen mere stringent i forhold til målet om at styrke dansk konkurrenceevne. Så handler det jo f.eks. om at tænke: Hvordan investerer vi mere i forskning, som virksomheder*

*har en interesse i at samarbejde om? Hvordan tænker vi innovationsordninger ud fra det behov virksomheder har? Ingen kan alting, så hvis man vil gøre en forskel, skal pengene gives strategisk og fokuseret. I stedet gav man bare en stor gavmild pose penge, som alle kastede sig over”.*

Jens Nyholm ser en række muligheder for at styrke eksisterende samspilsordninger. Han efterlyser, at ordningerne på en række områder henter inspiration fra Højteknologifonden og fra innovationsfremmeordninger i andre lande:

*”Højteknologifonden er best practice, når det handler om at organisere innovationsfremme. Man har en ledelse og medarbejdere, der er dedikerede til opgaven. Det er kommercielt tænkt fra starten – det er nemlig virksomhederne og deres reelle udfordringer, der er i førersædet. Projekterne vurderes ud fra deres markedspotentiale - det sikrer et stærkt commitment fra virksomhederne. Fonden har også en screeningsproces, der sikrer, at hvis man går gennem de første faser, så er der stor chance for succes.”*

Markedsperspektivet savner Jens Nyholm i resten af erhvervsfremmesystemet: *”Innovationskonsortierne er en vigtig ordning, fordi ordningen også fokuserer på videnspredning. Men ordningen fremstår i dag for*

*udbudsdreven. Typisk ser GTS’erne på hvad der er oppe i tiden, når et gammelt konsortium er ved at rinde ud. Det kan fx være nanoteknologi. Så finder man nogle forskere, der har interesse i området, og som sikrer den nødvendige forskningshøjde. Først derefter kommer virksomhederne typisk ind. Konsortierne bliver let marginale for virksomhederne, der kun har interesse i lige præcis det delprojekt, der handler om dem selv.”*

Samlet set peger Jens Nyholm på, at vi bør være bedre til at lade os inspirere af andre lande i opbygningen af innovationspolitikken:

*”I førende lande som Finland, UK og Schweiz har man udviklet attraktive ordninger, der giver en bred vifte af virksomheder mulighed for at tappe viden på universiteterne. Ordningerne er designet, så de er tilpasset virksomheder på forskellige udviklingstrin. Samtidig har man arbejdet med at gøre ordningerne attraktive for forskerne, så man undgår, at virksomhedssamarbejde kommer for meget i konflikt med de forskningsmæssige ambitioner. Endelig er implementeringen lagt ud til selvstændige enheder, der kan hjælpe virksomhederne med at bruge systemet og finde frem til de rette videninstitutioner.”, slutter Jens Nyholm.*

REG LAB, Globaliseringsrådet artikel 2, november 2011