
GUIDE

TIL VIDENSAMARBEJDE,
DER SKABER VÆKST
I VIRKSOMHEDER

**VIDENBROER
TIL VÆKST**

The logo for reg:lab is a black circle containing the text "reg:lab" in a white, lowercase, sans-serif font. The colon is replaced by three vertical bars of varying heights.

reg:lab

GUIDE

TIL VIDENSAMARBEJDE,
DER SKABER VÆKST
I VIRKSOMHEDER

**VIDENBROER
TIL VÆKST**

Dato: maj 2017
Udgiver: REG LAB



REG LAB er Danmarks førende netværk og tænketank for regional erhvervs- og innovationsfremme. REG LAB er en 100% medlemsfinansieret og upolitisk forening med over 100 medlemsorganisationer på tværs af stat, regioner, kommuner, erhvervsråd, uddannelsesinstitutioner, klyngeinitiativer og virksomheder med et fælles ønske om at styrke erhvervsudviklingen i Danmark.

INDHOLD

HVORFOR EN GUIDE TIL VIDENSAMARBEJDE?	3
HVORFOR VIDENSAMARBEJDE?	4
MANGE FORSKELLIGE FORMER FOR VIDENSAMARBEJDE	6
SÅDAN SÆTTES VIDENSAMARBEJDE PÅ DAGSORDENEN	8
TRE FASER I ET SUCCESFULDT VIDENSAMARBEJDE	10
FØR VIDENSAMARBEJDET	12
1 Strukturert behovsafdækning	13
2 Lav en cost-benefit afklaring	14
3 Sørg for det rette kompetencematch	15
4 Afklar kapaciteten i virksomheden	16
5 Gennemtænk projektdesignet	17
6 Etabler en tillidsfuld samarbejdsplatform	18
UNDER VIDENSAMARBEJDET	20
7 Sørg for ledelsens opbakning og prioritering	21
8 Led projektet agilt og engageret	22
9 Indtænk praktiske/autentiske forsøg og cases	23
10 Operationalisér viden	24
EFTER VIDENSAMARBEJDE	26
11 Evaluer og følg op på vidensamarbejdet	27
12 Hav fokus på implementering og værdiskabelse	28
13 Tilpas virksomhedens organisation og kompetencer	29
14 Følg op med nye projekter	30
YDERLIGERE INSPIRATION OG VEJLEDNING	32

HVORFOR EN GUIDE TIL VIDENSAMARBEJDE?

Der er i dag et stort fokus på, hvordan vores videninstitutioner bidrager til vækst og velstand i samfundet. Ikke blot gennem forskning og uddannelse, men også via direkte samarbejder med danske virksomheder om udvikling af produkter, teknologier, kompetencer og forretningskoncepter.

Og det med god grund: Vi ved, at samarbejder mellem virksomheder og videninstitutioner kan skabe stor værdi. Men vi ved også, at det fortsat kun er relativt få SMV'er, der involverer sig i vidensamarbejde, også selv om meget tyder på, at tallet er stigende i disse år. Samtidig er det langt fra altid, at de fulde gevinster ved vidensamarbejdet høstes. Udfordringerne kan være mange, når forskere eller undervisere og SMV'er med vidt forskellige mål, kultur og tidshorisonter skal få et samarbejde til at fungere, og omsætte teoretisk viden til kommerciel værdi.

Derfor har en bred kreds af REG LABs medlemmer taget initiativ til at initiere og gennemføre analysen *Videnbroer til Vækst*. Analysen, der baserer sig på dybdegående studier af 50 succesrige vidensamarbejder, har givet ny og vigtig

viden om, hvilke faktorer, der er afgørende for at samarbejdet fører til værdiskabelse i virksomheden. Denne guide baserer sig på indsigterne og de konkrete erfaringer fra de mange cases.

Guiden er udformet som en let læselig håndbog med gode råd og praktiske tips til, hvordan man håndterer de forskellige faser i et vidensamarbejde, så der opnås det ønskede udbytte. Det skal i den forbindelse bemærkes, at guiden tager udgangspunkt i de små og mellemstore virksomheders behov for at få omsat viden til konkret værdiskabelse. Andre undersøgelser har beskæftiget sig med, hvad der motiverer videninstitutioner til vidensamarbejde.

Guidens tips og anbefalinger er undervejs blevet drøftet og testet ved dialogmøder med videninstitutioner og andre aktører. Vi håber, at den kan være et nyttigt inspirationsværktøj for alle aktører, der arbejder med at fremme, understøtte og gennemføre vidensamarbejde – såvel virksomheder og videninstitutioner som innovations- og erhvervsfremmeaktører.

REG LAB, maj 2017

HVORFOR VIDENSAMARBEJDE?

Der er stigende fokus på vidensamarbejde i dansk erhvervsliv. Flere og flere virksomheder prioriterer at samarbejde med videninstitutioner om udvikling og innovation. Det er ikke overraskende i lyset af, at virksomheder, der samarbejder med videninstitutioner, klarer sig væsentligt bedre end virksomheder, der ikke gør.

Tidligere var vidensamarbejde primært et anliggende for de forskningsbaserede virksomheder. I dag samarbejder en bred vifte af virksomheder med universiteter og andre videninstitutioner. Det gør de blandt andet for:

- At udnytte ny viden til at udvikle egne produkter og processer.
- At komme tættere på studerende og potentielle højt kvalificerede medarbejdere.
- At få input og idéer til forretningsudvikling baseret på ny forskning.
- At tilegne sig nye kompetencer.
- At løse komplekse udfordringer.

HVORNÅR ER VIDENSAMARBEJDE RELEVANT?

Der er rigtig mange områder, hvor vidensamarbejde kan bidrage til at styrke konkurrenceevnen. Videninstitutionerne besidder en enorm vifte af spidskompetencer, der kan stimulere innovation og udvikling i danske virksomheder. Vidensamarbejde er især relevant, når:

- Brug af forskningsbaseret viden er en mulig vej til at skabe udvikling i virksomheden og til at differentiere sig fra konkurrenterne.
- Virksomheden kan drage nytte af at blive udfordret af forskere eller studerende, der kan se på virksomheden med nye øjne.
- Skræddersyet kompetenceudvikling er en del af løsningen på virksomhedens udfordringer eller ambitioner.

HVEM ER VIDENINSTITUTIONERNE?

Der er mange mulige samarbejdspartnere for virksomheden. Videnpartnere kan være:

- **Universiteter**, der især spiller en rolle i forhold til at bringe akademisk forskning og uddannelse inden for både de tekniske, sundhedsvidenskabelige, natur- og samfundsvidenskabelige og humanistiske områder i anvendelse i erhvervslivet og udfordre eksisterende måder at drive virksomhed på.
- **Professionshøjskoler**, der er videregående uddannelsesinstitutioner, der tilbyder praksisnære uddannelser/praktik og efter- og videreuddannelse, både inden for velfærdsområder som sygepleje og pædagogik og en lang række andre områder, fx kommunikation, design og medier.
- **Erhvervsakademier** er videregående uddannelsesinstitutioner der har en tæt kobling til virksomhederne og bl.a. samarbejder om praksisnær innovation og kompetenceudvikling. Akademierne har styrker inden for det tekniske område som fx byggeri og design samt det merkantile område, fx finans og service.
- **Erhvervsskoler**, der ligeledes har en meget tæt kobling til dansk erhvervsliv – og er dygtige til at gøre ny viden operationel og løfte virksomheder med kompetenceudvikling og holdningsbearbejdelse. Erhvervsskolerne er som erhvervsakademierne fokuseret på de tekniske og merkantile områder.
- **GTS-institutter**, der er specialiseret i at hjemtage viden, udvikle teknologiske løsninger og vidensservice, som er særligt tilpasset små og mellemstore virksomheder. GTS-institutterne tilbyder desuden skræddersyet kompetenceudvikling og en lang række testfaciliteter.
- **Hospitaler**, der spiller en særlig rolle i forhold til at udvikle, teste og demonstrere sundhedsteknologiske løsninger.

MANGE FORSKELLIGE FORMER FOR VIDENSAMARBEJDE

Der findes mange forskellige måder at gennemføre og finansiere et vidensamarbejde på. Det gør det nemmere at aftale et samarbejde, der matcher den enkelte virksomheds udfordringer, ressourcer og ambitioner. Vidensamarbejde kan ikke skarpt opdeles i bestemte kasser, men neden for er beskrevet nogle typiske samarbejdsformer.

SAMARBEJDSFORM	BESKRIVELSE	VARIGHED	HVORNÅR RELEVANT	FINANSIERING
Studenterprojekt	Studerende udvikler løsninger på en problemstilling i en virksomhed som led i semesterprojekt, praktikforløb eller en opgave.	Fra en uge til et semester	For virksomheder der 1) har konkrete udfordringer, hvor metoder/værktøjer fra uddannelserne er relevante 2) ønsker kreative indspark og idéer.	Kræver typisk ingen eller beskedent finansiering.
Videnservice	Skræddersyede rådgivningsydelser, der tager afsæt i særlige kompetencer eller faciliteter på en videninstitution.	Efter aftale.	Helt konkrete problemstillinger, som bedst løses gennem køb af en konsulentydelse på en videninstitution.	Viden købes på markedsvilkår – fx til bestemte timetakster. Der kan søges om støtte til hertil, bl.a. gennem Innobooster.
Brugerdreven kompetenceudvikling	Skræddersyet efteruddannelse hvor målet er 1) at løfte delta-gernes kompetencer, og 2) konkrete værdiskabende tiltag i virksomheden.	Fra et par uger og op til ½-1 år.	Praksisnære projekter, der går ud på at realisere konkrete mål i virksomheden (fx højere produktivitet eller nye forretningsmodeller), og hvor kompetenceudvikling er en del af løsningen.	Typisk kombination af virksomhedsbetaling og tilskud, fx ved at dele af forløbet finansieres af AMU-midler.
Innovationsprojekt	Samarbejdsprojekter, hvor målet er at løse konkrete udfordringer i en eller flere virksomheder gennem målrettet projektsamarbejde (fx i form af en workshop-række eller lignende).	Fra et par måneder op til et par år.	Teknologiske eller forretningsmæssige udfordringer, der bedst løses gennem samarbejde med fagpersoner på en videninstitution. Kan vedrøre produktudvikling, nye forretningsmodeller eller tets/dokumentation.	Fx InnoBooster eller programmer og projekter udbudt af de regionale vækstfora, fx EU-Regionalfondene, prioritetsakse 1.A.
Forskningsprojekt	Langsigtet samarbejde om udvikling af helt ny viden og teknologi.	Oftest 3-5 år.	Forskningsaktive virksomheder, der investerer i langsigtet videnopbygning og teknologiudvikling.	Større danske og internationale programmer som Great Challenges under Innovationsfonden, Horizon2020 og Eurostars. Eller samfinansierede PhD-projekter.

SÅDAN SÆTTES VIDENSAMARBEJDE PÅ DAGSORDENEN I VIRKSOMHEDER

Erhvervsfremmeaktører, VEU-centre, brancheorganisationer m.fl. spiller en vigtig rolle i at motivere flere virksomheder til vidensamarbejde. De er nemlig ofte i dialog med virksomhederne om deres behov og udfordringer.

Men hvornår er det relevant at bringe vidensamarbejde på banen? Hvornår er vidensamarbejde et godt alternativ til fx mere traditionelle kurser og brug af private rådgivere? Hvordan forbereder man en god samtale, hvor der også er fokus på vidensamarbejde? Nogle praktiske tips er følgende:

- Sæt virksomheden i fokus – samtalen bør tage afsæt i begreber, der vedrører virksomhedens forretning (se spalten til højre) frem for fx kurser og støttemuligheder.
- Start samtalen som en åben dialog med virksomheden om marked, konkurrenceforhold, mål og strategi. Det skaber det bedste afsæt for at drøfte, *hvordan* virksomhedernes udfordringer kan håndteres.
- Spørg først til hvem virksomheden allerede samarbejder med. Tag

en åben drøftelse af, om viden og kompetencer fra videninstitutionerne kunne bidrage til at udvikle virksomheden? Er det relevant at overveje, om fx forskere eller studerende kunne se på virksomhederne med et nyt perspektiv?

- Vær bevidst om, at der kan være mange gode formål med vidensamarbejde (se REG LAB analysen af "Videnbroer til vækst"). Herunder også at komme tættere på studerende og kandidater, som kan udgøre mulige nye medarbejdere i virksomheden.
- Hav gerne gode eksempler på vidensamarbejde med – og gerne fra samme brancheområde (fx fra REG LABs casesamling).
- Sæt tid af til opfølgning. Det kræver ofte eftertanke og dialog med mulige videnleverandører at finde den rette løsning for virksomheden.
- ... Vær godt forberedt. Kend de mulige samarbejdsformer og aktuelle finansieringsmuligheder.

EMNER I GOD UDVIKLINGSSAMTALE

- **Markedsforhold.** Hvem konkurrerer virksomheden med? Hvad er styrker og svagheder i forhold til konkurrenterne? Hvordan differentierer virksomheden sig?
- **Produktivitet.** Hvordan arbejder virksomheden med teknologianvendelse, omstilling, optimering, processer, mv.?
- **Kunderrelationer.** Hvordan samarbejder virksomhederne med sine kunder?
- **Innovation.** Hvordan arbejder virksomheden med innovation og udvikling? Hvordan inddrages brugerne? Har virksomheden de rette kompetencer og kendskab til nye innovationsmetoder?
- **Produkter og services.** Er virksomhedens kerneprodukter konkurrencedygtige? Kan de styrkes, fx gennem anvendelse af ny teknologi? Kan forretningsmodellen videreudvikles?

TRE FASER I ET SUCCESFULDT VIDENSAMARBEJDE

Vidensamarbejde er en mangfoldig størrelse, der ikke kan sættes på en bestemt formel. Der findes mange forskellige mål og samarbejdsformer, og der er naturligvis forskel på at samarbejde med fx et universitet og en erhvervsskole. Der er også forskel på at samarbejde for første gang og at samarbejde igen.

Men generelt gælder, at vidensamarbejde med fordel kan ses i et "før-under-efter" perspektiv. Ofte er arbejdet med at modne, forberede og følge op på samarbejdet lige så vigtigt som selve vidensamarbejdet. Håndteres alle faser ikke kompetent og ordentligt, kan værdien for virksomhederne blive begrænset.

Figuren til højre viser 14 kritiske punkter i et vidensamarbejde. De 14 punkter er ikke lige vigtige i alle projekter. Men oversigten er en god tjekliste, der kan anvendes som støtteværktøj undervejs i de fleste samarbejder. De følgende sider uddyber hvert af de 14 punkter.

HVEM KAN HJÆLPE?

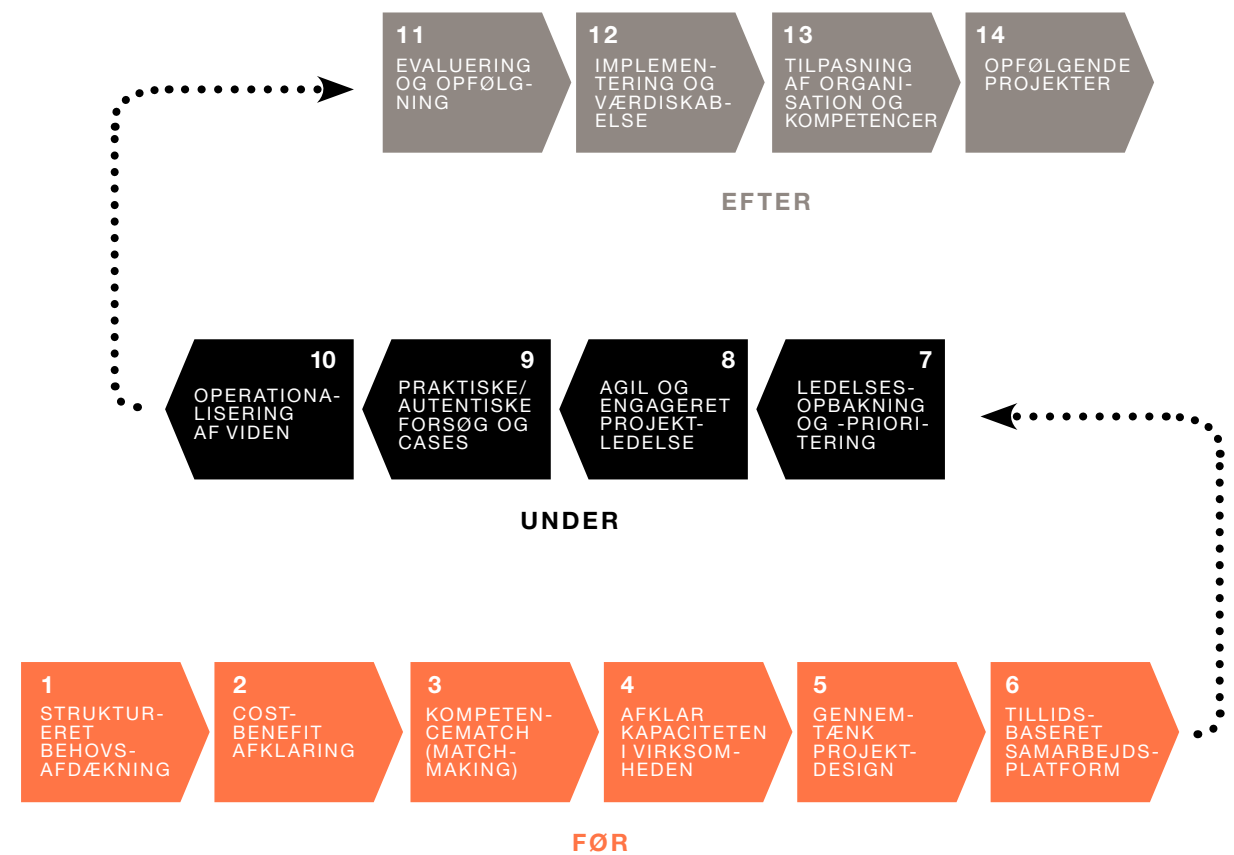
Der er i Danmark en række aktører, der kan hjælpe med at gennemføre et vidensamarbejde.

REG LABs analyse af vidensamarbejde viser, at eksterne facilitatorer kan spille en vigtig rolle for at opnå fuldt udbytte af samarbejdet - særligt for virksomheder uden større erfaring med vidensamarbejde.

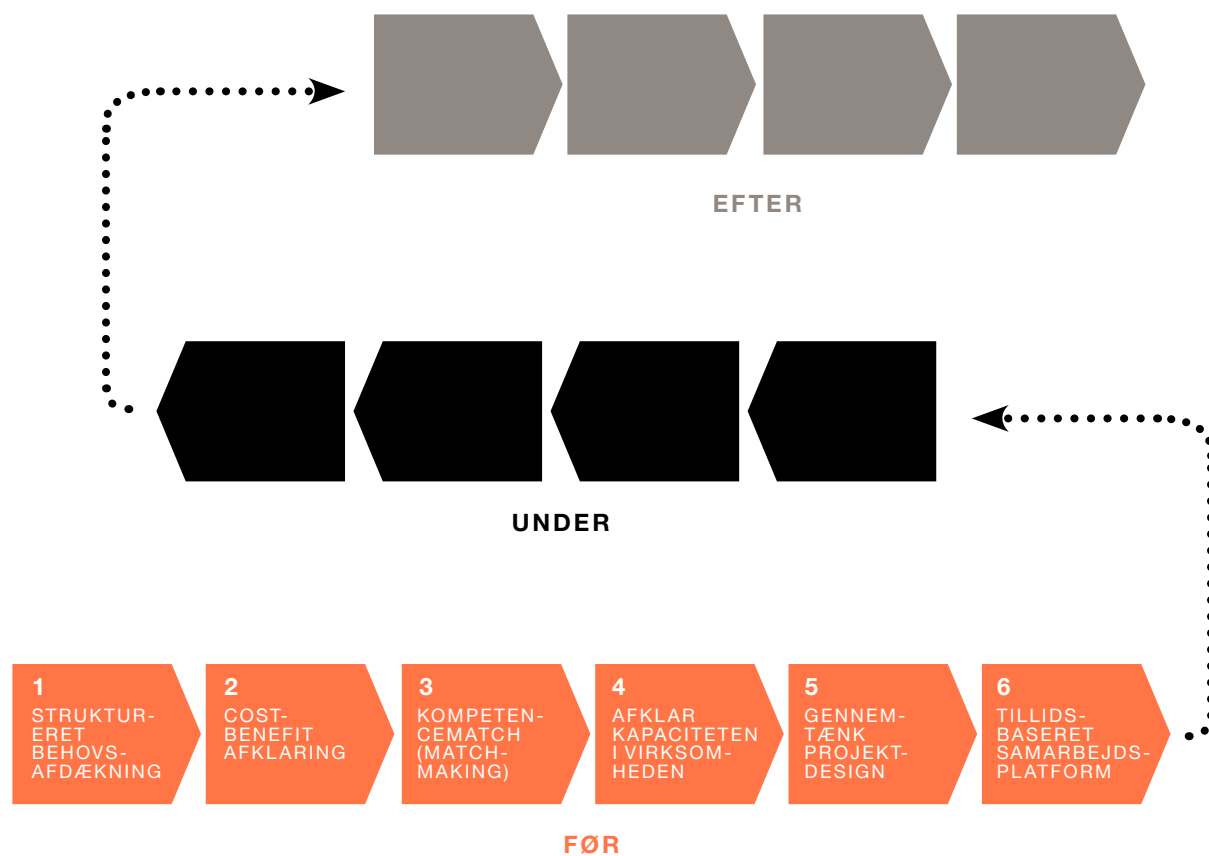
Således har klyngeorganisationer, innovationsnetværk og stabsfunktioner på universiteterne ofte en indsigt, der kan bruges til at guide virksomhederne og deres samarbejdspartnere gennem punkterne i figuren til højre. På hjemmesiden www.clusterexcellence.dk findes en oversigt over de forskellige klynger og innovationsnetværk i Danmark.

Herudover kan også erhvervsfremmeaktører som væksthuse og lokale erhvervsservicekontorer være gode, uvildige sparringspartnere.

FIGUR 1.
DE TRE FASER OG 14 KRITISKE PUNKTER
I ET SUCCESFULDT VIDENSAMARBEJDE



FØR VIDENSAMARBEJDET



STRUKTURERET BEHOVSADFÆKNING

Det er vigtigt, at vidensamarbejder tager udgangspunkt i en reel udfordring, og at der er et reelt behov for de løsninger, der kommer ud af projektet. Struktureret behovsafdækning kan både handle om at kortlægge virksomhedens behov for vidensamarbejde, om mindre forundersøgelse af markedet og om at kortlægge brugernes behov for nye løsninger.

Struktureret behovsafdækning kan således blandt andet foregå på følgende måde:

- Møde hvor virksomhedens udfordringer og kompetencebehov drøftes grundigt som grundlag for at designe forløbets indhold og aktiviteter. Det kan være vigtigt, at videnpartnern eller en facilitator optræder som en coach, der også stiller udfordrende spørgsmål og forsøger at afdække ikke-erkendte behov.

- Workshops, hvor slutbrugere inddrages for at konkretisere udfordringer eller bidrage til at udvikle ideer til et kommende vidensamarbejde.
- Forundersøgelser, som kan afklare, om der allerede er udviklet løsninger på området.

Der er især behov for struktureret behovsafdækning, når:

- Virksomheden har en generel udfordring (fx produktivitet eller stigende konkurrencepres), men ikke en klar idé om, hvordan udfordringen skal adresseres.
- Virksomheden skal have trykprøvet, om der kan være et marked for en ny forretningsidé.
- Samarbejdet vedrører udvikling af helt nye produkter og løsninger, hvor brugernes input og erfaringer er afgørende for design, funktionalitet, brugerinterface, mv.

2



LAV EN COST-BENEFIT AFKLARING

Som grundlag for at træffe en kvalificeret beslutning om projektets gennemførelse kan det være en god ide at gennemføre en cost-benefit afklaring. Dvs. en afklaring af det udbytte, virksomheden potentielt kan få ud af samarbejdet holdt op mod de forventede omkostninger.

En cost-benefit afklaring kan fokusere på:

- Hvorvidt der er en potentiel efterspørgsel efter løsningen samt hvem og hvor stor målgruppen er?
- Hvad målgruppen er villig til at betale for løsningen?
- Hvad det vil koste at producere/levere produktet/serviceydelsen?
- Hvorvidt produktet/serviceydelsen kan skaleres og internationaliseres?

- Hvad omkostninger til både selve vidensamarbejdet og den videre kommercialisering vil være?

Der er især behov for en cost-benefit afklaring ved:

- Udvikling af nye produkter eller services.
- Større ressourcekrævende samarbejder.

Det er dog også være relevant at gennemføre en cost-benefit afklaring ved vidensamarbejder, der primært fokuserer på at styrke virksomhedens interne processer. Fx ved at holde de potentielle økonomiske gevinster/besparelser op mod ressourceforbruget til udvikling og implementering af løsningen.

3



SØRG FOR DET RETTE KOMPETENCEMATCH (MATCHMAKING)

Det er vigtigt, at videnpartnerens kompetencer og profil matcher virksomhedens udfordringer. Derfor er matchmaking ofte en meget vigtig del af et vidensamarbejde. Matchmaking kan foretages af en videnmediator og foregå ved i følgende trin at:

- Definere hvilken slags viden og kompetence virksomheden behøver for at løse den konkrete udfordring.
- Afsøge hvilke videninstitutioner/forskere, der besidder relevant faglig viden (fx med hjælp fra videninstitutionernes enheder for erhvervssamarbejde).
- Undersøge om de pågældende miljøer har tid og ressourcer til at gennemføre et vidensamarbejde inden for den relevante tidsramme og har interesse for projektet/idéen.

- Vurdere om virksomheden og videnpartneren er et godt match, fx gennem et møde hvor parterne introduceres.
- Hjælpe parterne med at finde den rette samarbejdsform, fx ved at præsentere mulige samspilsformer og finansieringsløsninger.

Der kan især være brug for støtte til matchmaking, når:

- Virksomheden ikke har erfaring med vidensamarbejde (det stiller fx ekstra store krav til samarbejdspartnerens kompetencer inden for kommunikation og opbygning af en tillidsfuld relation).
- Når det forventes, at videnpartneren skal være et universitet eller professionshøjskole, hvor kravet til den rette faglighed og specialisering er stor.



AFKLAR KAPACITETEN I VIRKSOMHEDEN

Det er vigtigt, at virksomhederne kan afsætte de nødvendige ressourcer – både i form af tid, penge og relevante kompetencer. Det gælder både i forhold til at gennemføre samarbejdet og omsætte resultaterne til værdi efter projektafslutning.

Kapacitetsafklaringen kan gennemføres på et møde med deltagelse af fx en facilitator og fokusere på følgende spørgsmål:

- Hvor mange ressourcer projektet undervejs vil kræve af virksomheden?
- Hvorvidt det er realistisk, at virksomheden kan afsætte de nødvendige ressourcer?
- Hvordan ledelsen vil involvere sig i projektet?
- Hvilke og hvor mange ressourcer det vil kræve af virksomheden at implementere resultaterne efter projektafslutning?

Det kan være særligt vigtigt at gennemføre en indledende kapacitetsafklaring, når:

- Virksomheden skal bruge mange ressourcer på at omsætte projektresultaterne til værdi efter projektafslutning. Fx når samarbejdet ikke resulterer i et markedsklart produkt og derfor vil kræve yderligere ressourcer til produktmodning. Eller hvis det kræver nye kompetencer at bringe løsningen på markedet, mv.
- Når virksomheden ikke har erfaring med videnssamarbejde.



GENNEMTÆNK PROJEKTDESIGNET

For at sikre at videnssamarbejdet resulterer i et værdiskabende output for alle deltagere, er det afgørende at udvikle et gennemtænkt projektdesign, hvor indhold og aktiviteter er organiseret på en måde, som adresserer samarbejdets mål.

Som led i at udvikle et gennemtænkt projektdesign bør alle projektparter i fællesskab diskutere og indkredse:

- Hvad der er formålet med projektet?
- Hvilke aktiviteter og milepæle projektet skal bestå af?
- Hvordan projektets aktiviteter skal organiseres, og hvad der er de enkelte projektparteres ansvarsområder?
- Hvad der vil være en passende model for projektledelse?

Det vil ofte være fornuftigt at sammenfatte konklusioner omkring projektdesign på skrift (fx i en projektbeskri-

velse), som alle projektparter har gennemlæst og kommenteret, inden projektet sættes i gang, eller ansøgningen sendes afsted.

Der kan især være behov for at afsætte en del ressourcer til at udvikle et solidt og gennemtænkt projektdesign, når:

- Der er tale om store og længerevarende projekter. Her kan det være nødvendigt at bryde projektet ned i mindre dele/"arbejds-pakker", som adresserer et af projektets delmål og består af en række afgrænsede aktiviteter (måske med forskellige projektledere).
- Mange parter indgår i projektet. Her er det vigtigt at afklare, hvad der er parternes spidskompetencer, og hvordan de udnyttes bedst muligt. I den forbindelse er det samtidig væsentligt at lave en klar og logisk ansvarsopdeling mellem parterne, som afspejler deres respektive spidskompetencer.

6



ETABLER EN TILLIDSBASERET SAMARBEJDSPLATFORM

Succesfulde vidensamarbejder hviler på en tillidsbaseret samarbejdsplatform, som er karakteriseret ved konstruktiv dialog og gensidig respekt. For at etablere en tillidsbaseret samarbejdsplatform kan alle projektparter inviteres til møder med fokus på at:

- Drøfte formålet med projektet. For herved at sikre at alle parter arbejder mod et fælles mål, og at deres beslutning om at deltage i projektet hviler på en dyb og gensidig forståelse af, hvad projektet skal munde ud i.
- Afstemme hvad der er den enkelte parts mål og forventninger. Ved at tydeliggøre mål og kritiske succesfaktorer fra starten kan der opbygges en gensidig forståelse for, hvad der driver den enkelte part i projektet, og hvordan det kan influere på deres engagement.
- Italesætte eventuelle barrierer for samarbejde mellem parterne. Ved at være åben om barrierer og udfordringer, og hvordan de kan

overkommes, kan potentielle konflikter undervejs i forløbet forebygges.

Der er især behov for en grundig indsats for at etablere en tillidsbaseret samarbejdsplatform, når:

- Mange parter indgår i projektet. Her er det vigtigt at skabe en balance mellem hensynet til den individuelle projektpartners mål og forventninger og det overordnede formål med projektet.
- Der indgår flere, indbyrdes konkurrerende virksomheder i samarbejdet. Her er det vigtigt med en åben dialog om, hvorvidt konkurrenceforholdene kan vanskeliggøre samarbejdet, og hvordan udfordringerne kan løses.
- Parterne ikke har samarbejdet med hinanden tidligere. Her skal samarbejdsplatformen opbygges fra bunden.
- Der er behov for at afklare rettigheder til at anvende og dele fremtidige projektresultater.

CASE 1

LEDONS KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØB BLEV FORBEREDT GRUNDIGT

Ledon er en familiejet virksomhed, der producerer legeredskaber til boligforeninger og offentlige institutioner. I 2016 deltog Ledon i et kompetenceudviklingsforløb med Designskolen Kolding og Capital of Children.

Virksomheden tog initiativ til samarbejdet, da ledelsen gennem længere tid havde været usikre på, hvilke produkter de skulle satse på, og hvordan de skulle arbejde med innovation. Virksomheden havde behov for kompetencer udefra for at sætte retning på virksomhedens udvikling – og et bestyrelsesmedlem tog derfor kontakt til Capital of Children for at drøfte relevansen af at komme med i udviklingsforløbet "Play User Lab", der fokuserer på at opbygge kompetencer inden for brugerdreven innovation.

Herefter igangsatte en medarbejder fra Play User Lab en indledende screeningsproces for at afdække, om Ledon havde de rette forudsætninger for at drage nytte af forløbet. Screeningen bestod dels af desk research på virksomhedens historik, økonomi og vækstpotentiale. Dels af et indledende møde med virksomhedsledelsen, hvor man drøftede:

- Hvad forløbet ville kræve af virksomheden?
- Hvorvidt virksomheden kunne afse de nødvendige ressourcer til forløbet?

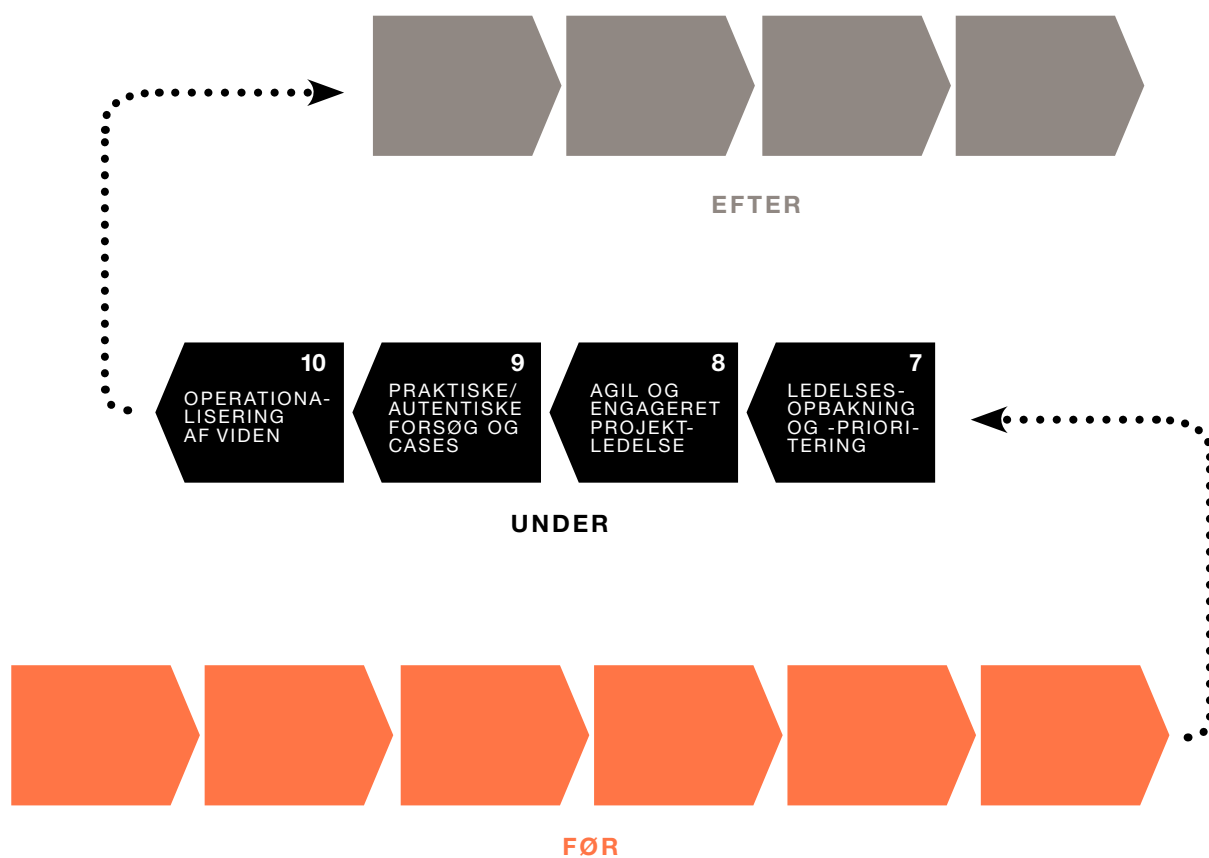
- Hvilken værdi virksomheden forventede at få ud af forløbet?
- Hvordan ledelsen ville involvere sig i forløbet?

Herefter fik Ledon besøg af fagkonsulenter fra Designskolen Kolding mhp. at gennemgå virksomheden og hvilke medarbejdere, der skulle involveres. Med afsæt i dialogen tilrettelagde fagkonsulenterne et forløb, der havde til formål at styrke Ledons kompetencer til:

- At arbejde systematisk med design fra "første produktskitse til det endelige produkt ude hos kunden".
- At arbejde med brugerdrevne innovationsmetoder i designprocessen, så virksomheden ender ud med et stærkere produkt, en mere rentabel produktionsproces – og i sidste ende større indtjening.

I første del af kompetenceudviklingsforløbet blev tre ledende medarbejdere i Ledon introduceret til designtænkning og brugerdrevne innovationsmetoder, som de anvendte til at afdække børns behov og efterspørgsel på forskellige legeredskaber gennem observation og interview med børn på en skolelegeplads. De nye indsigter dannede grundlag for Ledons efterfølgende arbejde med at udvikle en prototype på et nyt legeredskab, som forventes at omsætte for 1 mio. kr. årligt i de første år på markedet.

UNDER VIDENSAMARBEJDET



SØRG FOR LEDELSENS OPBAKNING OG PRIORITERING

Undervejs i vidensamarbejdet er ledelsens aktive medejerskab afgørende – både i virksomheder og ofte også i videninstitutioner. Dels for at understøtte parternes motivation og sikre tilstrækkelige ressourcer til forløbet. Dels for at sikre forankring og implementering af resultaterne.

Ledelsesopbakning kan sikres ved at:

- Forpligte ledelsen på projektets indhold og mål, fx ved at inkludere den i indledende møder, hvor indhold og målsætninger præsenteres.
- Sikre at ledelsen allokerer tilstrækkelige ressourcer og tid til projektet.
- Aftale formen for ledelsesinddragelsen, fx i form af en styregruppe med ledelsesrepræsentanter fra begge sider, som løbende informeres om projektets fremdrift og udfordringer.

- Sikre ledelsens synlighed i projektet for at signalere en interesse og engagement fra virksomhedens side.

Ledelsesopbakning og prioritering er altid en klar fordel, men behovet for ledelsesopbakning er særligt stort:

- Hvis ikke deltagerne har forudgående erfaring med vidensarbejde og/eller indbyrdes kendskab til hinanden.
- I projekter, hvor parternes tidshorisonter og incitament er meget forskellige, fx i samarbejder mellem SMV'er og forskere.
- I større projekter, der involverer mange deltagere.

8



LED PROJEKTET AGILT OG ENGAGERET

Vidensamarbejde følger sjældent projektplaner til punkt og prikke undervejs. Projektlederens agilitet og evne til at justere i et forløb undervejs er ofte afgørende for at sikre et udbytte- rigt forløb for alle parter.

Agil og engageret projektledelse består konkret i at:

- Være brobygger mellem deltagerne ved at facilitere den løbende dialog og forventningsafstemning mellem parterne.
- Løbende tilpasse temaer, projektplaner og evt. deltagerkreds efterhånden som parternes behov bliver mere afklarede eller ændrer sig.
- Sikre konstant engagement gennem en tæt dialog med parterne, løbende miniinterviews og individuel feedback.

- Bringe nye ideer og perspektiver i spil eller inddrage nye parter i projektet, hvis det er relevant.
- Afklare særlige behov – fx for test af resultater, operationalisering af viden, mv.

Agilitet og engagement er fundamentale projektledelsesegenskaber. I vidensamarbejder er det især vigtigt at:

- Vælge den rigtige projektleder. I markedsnære projekter kan det være en fordel med en projektleder, der har kendskab til virksomheden/markedet. Omvendt kan det være en fordel med en projektleder på videninstitutionen, hvis projektet sigter på at generere ny viden.
- I nogle projekter (fx ved første-gangssamarbejde) kan det være en fordel med en neutral projektleder eller facilitator.

9



INDTÆNK PRAKTISKE/AUTENTISKE FORSØG OG TEST

I et vidensamarbejde er det ofte vigtigt med en vekselvirkning mellem udvikling og forsøg. Det sidste kan fx være i form af praktiske test eller afprøvning af tidlige prototyper blandt slutbrugere.

Det er vigtigt både i "før"-fasen og i "under"-fasen at vurdere, hvordan forsøg, tests og cases kan styrke projektet, herunder:

- Om tests, user cases eller andre former for virkelighedsnære scenarier – gennemført i samarbejde mellem virksomhed og videninstitution – er en forudsætning for at kunne bringe løsninger på markedet.
- I hvilket omfang virksomheden fx kommer tættere på kommercialisering af en løsning ved demonstration i et autentisk testmiljø. Og hvorvidt videnpartneren kan opnå nye, værdifulde data eller cases som led i projektet?
- Hvordan praktiske/autentiske forsøg og cases konkret skal tæn-

kes ind? Eksempelvis i form af en forsøgsopstilling, etablering af en mockup, slutbrugerinvolvering, observation, mv.

- Hvornår praktiske/autentiske cases og forsøg skal eksekveres? Hvornår i projektet skal virkelighedsinvolveringen foregå og med hvor mange iterationer? Aktiviteterne bør integreres i projektplanen.

Relevansen af praktiske/autentiske forsøg er afhængig af det enkelte projekts formål og indhold, herunder hvor tæt projektet er på markedet. Det kan imidlertid være særligt vigtigt, når:

- Der er tale om vidensarbejder med fokus på samfundsudfordringer. Inden for fx velfærdsteknologi og smart-city området er test, forsøg og dokumentation ofte et krav.
- Når tiltrækning af kapital til kommercialisering er et vigtigt element i "efter"-fasen.

10



OPERATIONALISÉR VIDEN

I vidensamarbejder er det ofte vigtigt at gøre ny viden relevant for virksomheden, så den kan omsættes i nye kompetencer, værktøjer, produkter, mv. Der kan være langt fra et forskningsresultat til anvendelse i en mindre virksomhed.

Det er derfor centralt at overveje:

- Hvordan viden skal operationaliseres? Operationalisering kan foregå på mange forskellige måder, men ofte handler det om at tænke i konkrete redskaber, som virksomheden skal kunne anvende efter projektets afslutning. Der kan fx være tale om visuelle redskaber (grafiske tavler, typologier, modeller mv.), nye produktions- og samarbejdskoncepter, prototyper, mv.
- Hvad øget operationalisering kræver? Det er ofte op til projektlederen (eller en facilitator)

at foretage en vurdering af, hvordan viden skal operationaliseres. Det kan fx ske ved at indtænke workshops i et forløb, hvor partnerkredsen arbejder med at tilpasse teorier og resultater til virksomhedens behov eller ved at planlægge opfølgende aktiviteter, hvor man eksperimenterer og samarbejder om implementeringen i virksomheden.

Operationalisering af viden kan især være et særligt opmærksomhedspunkt i vidensamarbejder mellem forskere og SMV'er uden forudgående erfaring med vidensamarbejde eller egentlige udviklingsafdelinger.

Nogle videninstitutioner (fx GTS-institutter og erhvervsskoler) er dygtige til at operationalisere viden, og de vil ofte allerede inden projektstart have arbejdet med fx at omsætte nye forskning til praktiske anvendelsesmuligheder.

CASE 2

EV METALVÆRK FIK STORT UDBYTTTE AF SAMARBEJDE MED AAU Gennem brug af facilitator og fleksibelt forløb

EV Metalværk er en metalvirksomhed i Ringkøbing, som producerer fittings, ventiler og højtryksrør. Virksomheden gennemførte i 2014 et faciliteret workshopforløb. Virksomheden gik ind i forløbet uden en meget klar problemstilling ud over et ønske om at styrke salget og optimere produktudviklingen. Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd introducerede virksomheden for programmet "Genvej til Ny Viden". Herigennem blev virksomheden matchet med forskere fra Aalborg Universitet til et forløb, der omfattede i alt 10 workshops. EV Metalværk valgte endvidere virksomhedens kontaktperson i Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd som facilitator. Denne havde afgørende betydning for, at virksomheden fik et stort udbytte af forløbet. Facilitatorens rolle var især at sikre god kommunikation mellem parterne gennem:

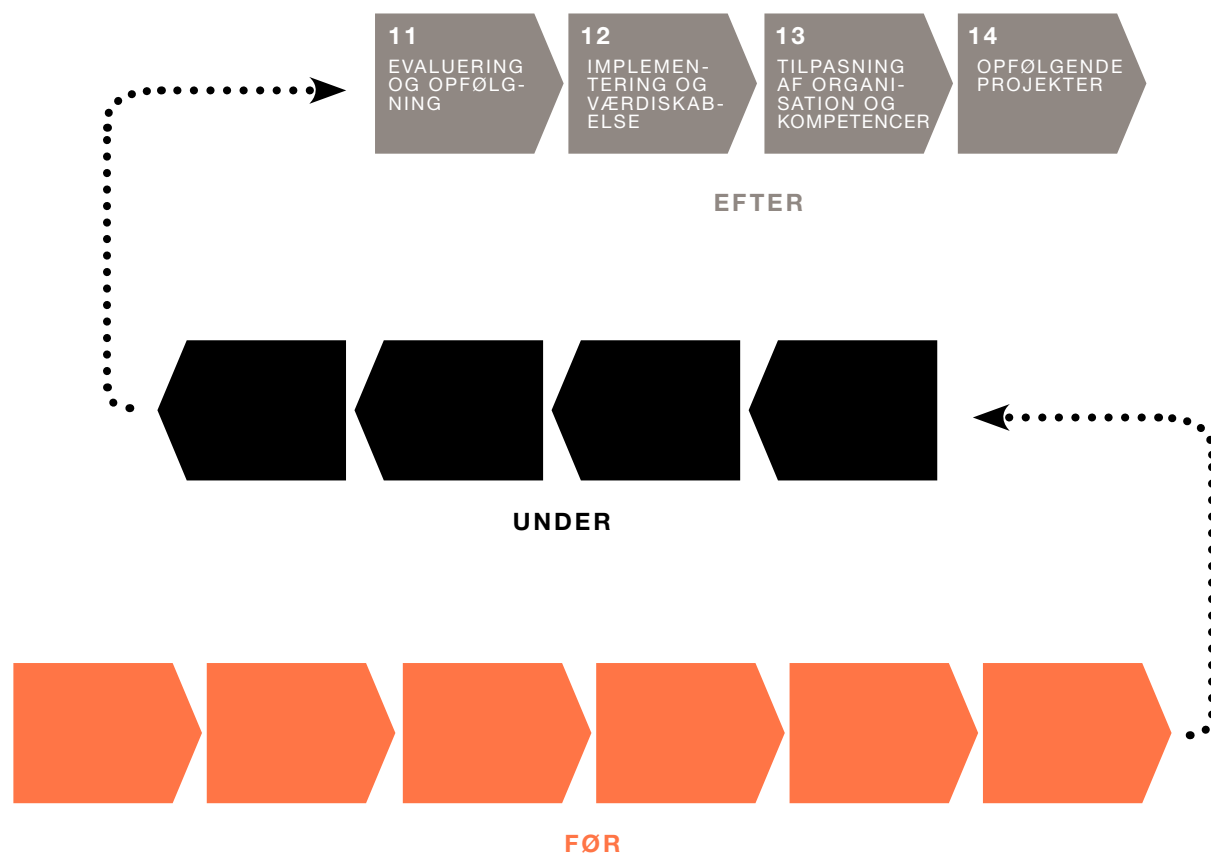
- Miniinterviews med alle projektparter i opstartsfasen.
- Løbende behovsafdækning hos virksomheden.
- Afstemning af parternes forventninger og virksomhedens ønsker til faglige temaer efterhånden som projektet skred frem.

Facilitatoren havde under de enkelte workshops en observerende rolle, men

stillede uddybede spørgsmål til både virksomheden og forskere, hvis hun vurderede, at der var behov for det. Efter at have deltaget i et mindre antal workshops ønskede virksomheden at ændre profilen på forløbet. De havde stiftet bekendtskab med en af forskernes metoder til forretningsmodeludvikling, som ledelsen ønskede at få mere viden om. Det indebar en udskiftning i forskergruppen, da en af de øvrige forskeres viden ikke matchede virksomhedens behov. Facilitatoren påtog sig ansvaret herfor, så EV Metalværk ikke selv skulle gøre det.

Virksomhedens vigtigste indsigt fra forløbet var at styrke sit salg og sine innovationsprocesser ved at gå direkte til kundernes udviklingsafdeling frem for indkøbsafdelingen. Forskernes viden blev operationaliseret gennem et konkret ledelsesredskab i form af en tavle i virksomhedens projektrum, hvor ledelsen kan matche kundernes udviklingsprocesser med virksomhedens egne udviklingsprojekter. Dermed kan virksomheden komme ind i kundernes udviklingsprocesser fra et tidligt tidspunkt. Forskeren er efterfølgende blevet brugt som ekstern konsulent af virksomheden for at understøtte implementeringen af de ledelsesværktøjer, som virksomheden fik ud af forløbet.

EFTER VIDENSAMARBEJDET



EVALUER OG FØLG OP PÅ VIDENSAMARBEJDET

Det er altid en god ide at evaluere forløbet. Både for at understøtte virksomhedens efterfølgende arbejde med at omsætte resultaterne til værdi. Og for at samle op på den læring, som projektparterne har opnået gennem forløbet.

Evalueringsmøder kan fx afholdes to gange – umiddelbart efter projekt-afslutning og ca. 3-6 måneder senere. Evalueringsmøderne kan omfatte virksomhed, videnpartnere og evt. en facilitator/videnmediatorer, som diskuterer:

- Hvorvidt man har realiseret de opstillede projektmål?
- Hvad der er gået godt og mindre godt gennem forløbet?
- Hvordan virksomheden fremadrettet skal arbejde videre med resultaterne af vidensarbejdet, og hvor de kan få støtte hertil? – Kan videnpartnere fx spille en rolle i den videre implementering og kommercialisering?

- På hvilke måder virksomheden er kommet videre, og hvordan den arbejder med at implementere den opnåede viden og de erhvervede kompetencer?

Evaluering og opfølgning er især vigtig, når:

- Projektparterne har begrænset erfaring med vidensarbejde. Her kan parterne have gjort sig mange, nye erfaringer med vidensarbejde, som er nyttige at samle op på i forhold til fremtidige projekter.
- Projektparterne ikke har samarbejdet med hinanden tidligere.
- Der kan være behov for, at videnpartnere er involveret i "efter"-fasen – fx på konsulentvilkår.



HAV FOKUS PÅ IMPLEMENTERING OG VÆRDISKABELSE

Det kan være udfordrende at bringe resultaterne i et vidensamarbejde i anvendelse. Det kan fx kræve:

- Produktudvikling og –tilpasninger.
- "Go-to-market" strategier for løsninger, virksomheden ikke har arbejdet med før.
- En stor indsats med at implementere nye principper, teknologier eller arbejdsgange i organisationen.
- Yderligere finansiering til fx dokumentation, udstyr, produktionsapparat, opbygning af salgsorganisation, mv.

Det er meget vigtigt at være opmærksom på, at nogle virksomheder kan have vanskeligt ved at løse denne opgave selv. Derfor er det vigtigt sammen at overveje følgende:

- Er der brug for fortsat sparring med videnpartneren i forhold til at implementere resultaterne?

Skal private rådgivere evt. inddrages?

- Er det relevant at søge hjælp fra en erhvervsfremmeaktør i forhold til fx uvildig sparring om go-to-market strategi eller henvisning til privat rådgivning og finansiering af indsatsen.
- Kan andre former for vidensamarbejde evt. bidrage til implementeringen? Fx studenterprojekter eller brugerdreven kompetenceudvikling, der løfter medarbejdernes kompetencer i forhold til den konkrete implementeringsopgave.

Det er særligt vigtigt at have fokus på implementering og værdiskabelse i forbindelse med:

- Projekter, der kræver yderligere udvikling, myndighedsgodkendelser, konkretisering, business cases, mv.
- Projekter med deltagelse af virksomheder, der har begrænset erfaring med vidensamarbejde og begrænset udviklingskapacitet.



TILPAS VIRKSOMHEDENS ORGANISATION OG KOMPETENCER

Implementering af vidensamarbejde kræver ofte tilpasninger i virksomhedens organisation eller kompetencer.

Det kan fx være i form af:

- Nye medarbejdere med spidskompetencer inden for det produkt- eller forretningsområde, som samarbejdet har vedrørt. Eller opkvalificering af egne medarbejdere.
- Ny udviklingsfunktion, der skal varetage implementering eller indsatsen for fortsat innovation og vidensamarbejde.
- Etablering af særlige enheder eller spinoff selskaber, der skal stå for udvikling, lancering og finansiering af go-to-market strategien.
- Nye bestyrelseskompetencer.

Det er vigtigt, at virksomheden er opmærksom på dette allerede inden samarbejdets start, men ofte også at videnpartneren eller en facilitator drøfter dette med virksomheden ved samarbejdets afslutning. Herudover kan virksomheden hente uvildig sparring hos fx en lokal erhvervsserviceoperatør eller i et væksthus.

Tilpasning af organisation og kompetencer er især relevant, når:

- Resultater og løsninger er nyskabende i forhold til, hvad virksomheden hidtil har arbejdet med. Det gælder især inden for forsknings- og innovationsprojekter.
- Virksomhederne har begrænset erfaring med at arbejde med innovation, udvikling og vidensamarbejde.

14



FØLG OP MED NYE PROJEKTER

Det giver ofte god mening at igangsætte nye samarbejdsprojekter efter afslutningen af et vidensamarbejde. Enten som led i at omsætte resultaterne til kommerciel værdi eller for at sætte yderligere turbo på vidensamarbejdet.

En del virksomheder starter "i det bløde" med mindre ressourcekrævende projekter, fx studenterprojekter. Det kan give appetit på nye samarbejder, der måske stiller større krav til ressourcer, egenfinansiering og formelle ansøgninger.

Nye projekter kan fx:

- Bygge videre på resultaterne af det foregående vidensamarbejde. Målet kan fx være at udvikle nye produkter eller forretningsmodeller med afsæt i de indsigter, der er opnået.
- Bygge videre på de relationer, der er udviklet som led i det afsluttede vidensamarbejde.

- Fokuserer på helt nye forretningsområder og samarbejdspartnere med afsæt i den generelle indsigt, virksomheden har opnået omkring vidensamarbejde.

Skridtet mod næste samarbejde kan være udfordrende, fordi det måske nu er relevant at kigge mod fagområder og videninstitutioner, som virksomheden ikke har samarbejdet med før.

Både erhvervsfremmeaktører samt klynge- og netværksorganisationer kan spille en central rolle i at sparre med virksomhederne om de næste skridt. Specielt for virksomheder, der lige har gennemført det første vidensamarbejde, bør disse aktører være opsøgende og medvirke til at sikre, at virksomheden sætter tid af og får yderligere indsigt i, hvordan man komme i gang med – samt finansiere – nye samarbejder.

CASE 3

HANNEMANN ENGINEERING OMSATTE RESULTATERNE AF ET FORSKNINGSPROJEKT TIL KOMMERCIEL VÆRDI

Hannemann Engineering er en lille sønderjysk virksomhed, der udvikler, sælger og rådgiver om mekanisk håndterings- og automationsudstyr til industrien. Virksomheden samarbejdede i 2013-2015 med SDU, EUC Syd, Udviklingsråd Sønderjylland og tre andre rådgivningsvirksomheder om et projekt, der havde til formål at øge automationsniveauet i små og mellemstore syddanske produktionsvirksomheder.

Projektet forløb i to spor. I spor 1 afdækkede Hannemann Engineering sammen med de øvrige projektparter behov og potentialer for automatisering og udarbejdede strategier for implementering af automationsløsninger hos 40 syddanske produktionsvirksomheder. I spor 2 brugte Hannemann Engineering indsigterne fra behovsafdækningen til at udvikle en prototype på en robotcelle til emneopbevaring, som er særligt tilpasset til industrielle SMV'ers behov.

Efter projektafslutning havde Hannemann Engineering stort fokus på implementering og værdiskabelse. Virksomheden arbejdede målrettet på at omsætte resultaterne af vidensamarbejdet (i form af prototypen) til kommerciel værdi ved at:

- Tilpasse organisationen gennem udspinding af et nyt selskab kaldet "EasyRobotics", der alene havde som fokus og mål at videreudvikle prototypen til et mar-

kedsklart produkt. Hannemann Engineering vurderede nemlig, at produktudviklingen risikerede at tabe momentum i en travl hverdag med fokus på drift og salg i moderselskabet.

- Rejse finansiering til den fortsatte produktudviklingsindsats i det nyudspundne selskab EasyRobotics fra en privat business angel og Syddansk Innovation.
- Tiltrække nye kompetencer i form af en adm. direktør for EasyRobotics med stærke tekniske kompetencer og mange års erfaring fra maskinindustrien til at stå for at videreudvikle prototypen til et kommercielt produkt.
- Igangsætte et opfølgende projekt, hvor EasyRobotics i samarbejde med Teknologisk Institut og Dansk ProduktionsUnivers (finansieret af Videkuponordningen) arbejdede på at videreudvikle og finetune robotteknologien i prototypen.

Det endelige produkt kaldet "Pro-feeder" blev lanceret på markedet i 2016, ca. et år efter projektafslutning. EasyRobotics har indtil videre solgt ca. 10 robotceller og leder i dag efter nye kompetencer i form af en medarbejder, som kan stå i spidsen for det videre arbejde med at markedsføre og sælge det nye produkt.

PUBLIKATIONER TIL YDERLIGERE INSPIRATION OG VEJLEDNING

Alexandra Instituttet (2012):
*"Alexandra modellen. Erfaringer
med forskningsbaseret innovation"*

DEA & Innovationsfonden (2016):
*"Forsknings- og Innovationsprojekter.
Nødvendige spørgsmål til det gode
samarbejde."*

Erhvervsakademi Aarhus (2015):
*"Værktøjsbog i praksisnær innovation.
Et samarbejde mellem virksomheder,
studerende og erhvervsakademier"*

Erhvervsakademi Aarhus (2015):
*"Praksisnære innovationsprojekter.
9 anbefalinger til ligeværdige
samarbejder"*

GTS-foreningen (2014): *"Fra viden
til værdi"*

RUC & SDU (2014): *"En guide til
samarbejde mellem studerende og
virksomheder"*

Selandia Forlag (2011): *"Projekt Klar.
Konsulentrollen og uddannelsesplan-
lægning"*

Styrelsen for Forskning og Innovation
& Netmatch (2012): *"Inspirationskatalog.
Matchmaking, videndeling og ide-
generering."*

Welfare Tech: <https://www.opiguide.dk/>

VIA UC (2016): *"Erhvervsamarbejdets
DNA. Eksempler og inspiration."*

Væksthus Hovedstadsregionen (2014):
"OPI-guide – 10 skarpe om at mødes"

OM ANALYSEN

VIDENBROER TIL VÆKST

Denne guide baserer sig på analyseresultater og konklusioner fra fokusanalysen Videnbroer til Vækst, der er gennemført i 2017 af REG LAB i samarbejde med Uddannelses- og Forskningsministeriet, Region Hovedstaden, Region Sjælland, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Syddanmark, Frederikssund Erhverv, Slagelse Kommune, Vejle Kommune, Thisted Kommune, Silkeborg Kommune, Herning Kommune samt Akademikerne og LO.

Formålet med analysen er at blive klogere på, hvad der karakteriserer og hvad vi kan lære af succesfulde vidensamarbejder.

Analysen består af følgende "produkter":

- En hovedrapport der identificerer kritiske succesfaktorer for vidensamarbejde, baseret på 50 casestudier.
- Nærværende guide, der giver praktiske anvisninger til at etablere, understøtte og gennemføre et succesrigt vidensamarbejde.
- En international caserapport, der beskriver udenlandske initiativer inden for vidensamarbejde med interessante perspektiver.

Iris Group har været konsulenter på hovedrapport og guiden, mens REG LAB sekretariatet står bag den internationale caserapport.