

# Fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik

**BAGGRUNDSRAPPORT 1**

## **God praksis i danske og udenlandske regioner**

# Fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik

reglab

a: Bygstubben 4  
DK 2950 Vedbæk  
t: +45 5125 1040

e: [info@reglab.dk](mailto:info@reglab.dk)  
w: [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk)

## Baggrundsrapport 1: God praksis i danske og udenlandske regioner

### 1. Indledning

Erhvervs- og Byggestyrelsen og REG LAB har sammen taget initiativ til at udvikle en 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 bygger på et omfattende analysearbejde, der forsøger 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
- To supplerende case-studier af enkelte initiativer
- 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.

Denne baggrundsrapport beskriver resultaterne af casestudierne af de danske og udenlandske succesregioner samt de to supplerende casestudier af enkelt initiativer.

De tre danske cases er:

- Aalborg-Mariagerfjord,
- Herning-Ikast
- Hovedstadsområdet

De tre udenlandske cases er

- Oulu (Finland),
- Waterloo (Canada)
- West Lothian (Skotland)

De to supplerende case-studier er:

- Mustard-programmet (England)
- Industri Invest Syd (Region Syddanmark)

Yderligere to baggrundsrapporter er udarbejdet. Den første kortlægger en række danske og udenlandske initiativer, der har til formål at styrke matchmakingen mellem universiteter og små og mellemstore virksomheder. Den anden indeholder en benchmarking analyse af danske kommuners præstationer med hensyn til vækst i nye og mindre virksomheder. De to baggrundsrapporter er tilgængelige for REG LABs medlemmer på [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk).

Casene i denne baggrundsrapport er udarbejdet af et team bestående af Jens Nyholm (Inside Consulting), Anders Hoffman (FORA), Niels May Nielsen (FORA), Morten Larsen (FORA) og Martin Hvidt Thelle (Copenhagen Economics, projektleder).

## 2. Udvalg af casene

Fokus for denne analyse er de kommuner og lokalområder som i forhold til deres størrelse og deres branchestruktur har mange vækstiværksættere og mindre vækstvirksomheder. Vi ønsker at forstå, hvad de bedste har gjort godt for at andre kan lære af det, og dermed bevæge hele den danske økonomi nærmere målet om at være en af verdens mest dynamiske og innovative økonomier. Vi har på den baggrund udvalgt 3 danske og 3 udenlandske succes-regioner.

### Danske regioner

For at identificere de mest succesfulde danske kommuner har vi opstillet et samlet indeks for iværksætteri. Indekset rangordner kommunerne efter følgende faktorer:

- Andelen af nye virksomheder i forhold til befolkningsstørrelsen
- Andelen af nye og mindre virksomheder, der er globalt orienterede snarere end rettet mod det lokale marked
- Andelen af nye og mindre virksomheder, der vokser ekstraordinært hurtigt

Baggrundsrapport II dokumenterer de data, der ligger bag de første to kriterier om vækst blandt iværksættere og mindre virksomheder.

På baggrund af disse indikatorer har vi identificeret de kommuner, som i perioden fra 2001 til 2005 systematisk har klaret sig bedre end de øvrige. Ud af de 25 højest rangerende kommuner er de 12 fra hovedstadsregionen, og de 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. (tabel 2.1).

**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 virks.? Kommunens placering på iværksætter-raten (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
Ålborg	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. *Iværksætterraten* 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 over 20 ansatte* måler hvor stor en andel af de virksomheder der havde under 10 ansatte i udgangsåret vokser til 20 ansatte eller flere. Indikatoren *Global Orientering* er beregnet ved at opgøre andelen af SMV virksomheder (2-50 ansatte) i nye virksomheder i de globale 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.

De danske case-regioner i denne analyse er udvalgt blandt de 25 kommuner i ovenstående tabel. Ud over topplaceringer i benchmarkingen, har vi følgende tre kriterier:

- En aktiv offentlig og privat iværksætterinfrastruktur, der understøtter iværksættere og virksomheder med stort vækstpotentiale;
- En velformuleret strategi og implementering af vækstorienterede politikinitiativer;
- Stærke bånd mellem virksomheder og videninstitutioner;

De øvrige tre kriterier bygger på kvalitative vurderinger foretaget af analyseteamet. Samlet er følgende tre regioner udvalgt:

1. Herning-Ikast (Region Midtjylland)
2. Aalborg (Region Nordjylland)
3. Hovedstadsområdet.

De to jyske case-regioner opfylder alle udvælgelseskriterier, mens billedet for Hovedstadsområdet er mere blandet. Valget af Hovedstaden baserer sig på fire argumenter. For det første har hovedstadsområdet på grund af sin høje etableringsrate og sin størrelse et ganske stort volumen af vækstiværksættere. Mere end 40 procent af Danmarks vækstiværksættere er i hovedstadsområdet. For det andet er der blandt hovedstadsområdets vækstvirksomheder en overrepræsentation inden for vækstbrancher. Det stiller nogle specielle krav til iværksætterinfrastrukturen, fx behovene i relation til videntunge virksomheder i vækstbrancher, som andre regioner kan have gavn af at kende til. Andre regioner vil i de kommende år komme til at stå overfor lignende krav. For det tredje viser analyserne at der indenfor hovedstadsområdet er områder, der klarer sig pænt på andelen af vækstvirksomheder. Endelig handler det om at sikre en spredning af casestudierne på geografi og regionstyper.

Udvælgelsen af de enkelte regioner bliver yderligere motiveret i kapitlerne om regionerne.

### **Udenlandske regioner**

Men det er ikke nok at lære af de bedste danske regioner. Hvis de kommunale og regionale rammer for vækstiværksættere og mindre vækstvirksomheder skal styrkes afgørende er det nødvendigt at lære af de bedste regioner i de bedste lande i verden. Inspiration til god praksis for de regionale rammebetingelser er derfor hentet i tre udenlandske regioner, der har gjort en fremragende indsats for at fremme og understøtte iværksætteri og vækst.

Valget af de tre udenlandske case-regioner er foretaget med udgangspunkt i stort set de samme kriterier, som de danske regioner blev udvalgt:

- En høj andel af vækstiværksættere og vækstvirksomheder;
- En aktiv offentlig og privat iværksætterinfrastruktur, der understøtter iværksættere og virksomheder med stort vækstpotentiale;
- En velformuleret strategi og implementering af vækstorienterede politikinitiativer;
- Stærke bånd mellem virksomheder og videninstitutioner;
- En høj grad af 'overførbare' til danske forhold.

Men da stort set ingen data for væksten i nye virksomheder eksisterer på regionsniveau har udvælgelsesprocessen været anderledes end for de danske regioner. Den er i højere grad baseret på kvalitative vurderinger. Ekspertes fra OECD og fra verdens førende iværksætterlande er derfor blevet inddraget i udvælgelsesprocessen.

Udvælgelsesprocessen bestod af tre trin:

1. Egnede lande (Canada, England, Irland, Finland) blev udvalgt på baggrund af data om nationale præstationer og politikfokus og med skelen til de ovenfor skitserede kriterier. Disse fire lande blev suppleret med Holland og Tyskland, som begge, ifølge data, har regionale områder med stor vækst.
2. Egnede regioner i de valgte lande identificeredes. Udvælgelsen skete på baggrund af de opstillede kriterier. Nationale forskere samt eksperter fra landenes ansvarlige ministerier/styrelser blev inddraget i valget. Følgende bruttoliste blev opnået på denne baggrund:

Kitchener-Waterloo (Canada); West-Lothian (Skotland); Birmingham, London og Cambridge (England); Oulu og Turku (Finland); Dublin (Irland); Noord-Brabant og Noord-Limburg (Holland); München og Jena (Tyskland).

3. Endelig blev OECD-eksperter (Jonathan Potter og Alistair Nolan) inddraget for dels at sikre, at vi ikke overså regioner; dels for at vurdere, hvilke af regionerne der ville udgøre de bedste cases.

Valget faldet på:

**Waterloo (Canada).** Regionen har gennem de sidste 10-15 år gennemført transitionen fra en "traditionel" fremstillingsøkonomi baseret på mere traditionelle fremstillingserhverv til en af Nordamerikas førende "nye" økonomier med en række dynamiske og konkurrencedygtige teknologiklynger. Regionen opfylder alle 5 kriterier og blev derfor valgt.

**West-Lothian (Skotland).** Regionen er en af de regioner, som gennem de seneste 5-10 år har gennemgået de største økonomiske forandringer i UK. Regionen har overvundet lukningen af to store arbejdsgivere (Motorola og NEC) gennem en aktiv strategi, hvor iværksætterier udgør ryggraden. Forandringerne er gennemført i et tæt samspil mellem private aktører, uddannelsesinstitutioner og nationale, regionale og lokale myndigheder. Denne region blev også af de nationale eksperter og OECD fremhævet som mere interessant end de to øvrige mulige regioner i UK (Birmingham og Cambridge). London blev fravalgt, da mulighederne for at overføre erfaringerne til danske regioner blev vurderet at være for lille.

**Oulu (Finland).** Regionen bliver ofte fremhævet som et mønstereksempel på regional udvikling. Oulu har gennem en årrække omdannet sig fra en lille by langt væk fra al ting til en af Nordeuropas førende teknologisk hot-spots. De nationale eksperter anbefalede også Oulu frem

for Turku, da Oulu havde en klarere strategi og klarede sig bedre end Turku.

De fravalgte regioner i Tyskland, Holland og Irland er alle interessante, men de valgte regioner lever bedre op til de opstillede kriterier, og overførbareheden var for nogle regioner i de tre nævnte lande begrænset. Samtidig har de valgte regioner mange af grundlæggende træk til fælles med de fravalgte regioner. Udviklingen i Canada minder fx noget om regionerne i Holland. Udviklingen i Irland vurderes ikke at være særlig overførbare til danske forhold, da en meget stor del af succesen er skabt af udenlandske investeringer. De to tyske regioner blev fravalgt, da diskussioner med forskere fra Marx Planck Instituttet i Jena viste, at danske ville have en begrænset læring fra de tyske regioner.

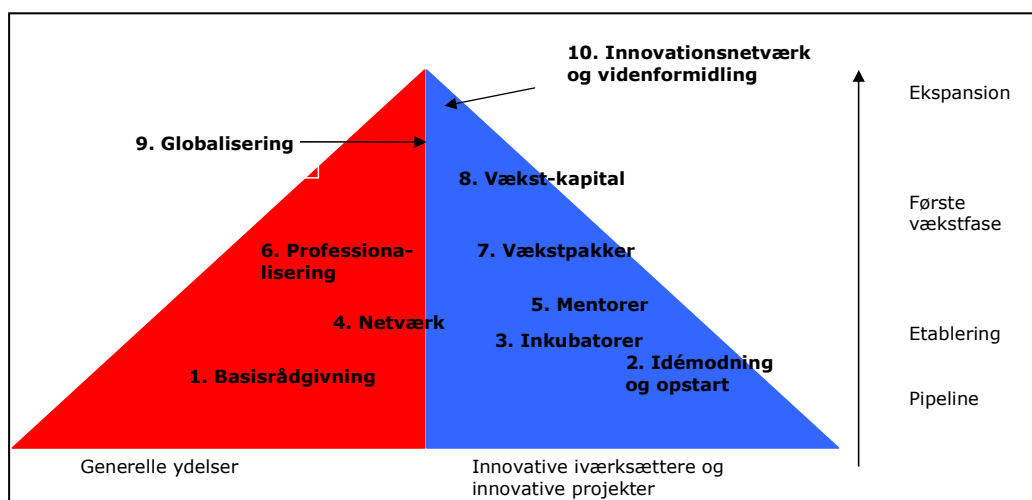
### **Enkelte initiativer**

De seks caseregioner indeholder en meget bred vifte af initiativer, men den endelig gennemlæsning viste et behov for to supplerende cases. Ingen af regionerne havde deciderede vækstprogrammer for nye virksomheder i de mere traditionelle erhverv. **Mustard.uk.com vækstprogrammet** var blevet nævnt som god praksis på dette område i vores samtaler med OECD. Adgangen til kapital er et grundlæggende betingelse for vækst. Alle de udenlandske regioner havde velfungerende kapitalformidling til vækstvirksomheder, men vi mente, at et dansk eksempel vil gøre det nemmere at overføre erfaringerne til andre danske regioner. Det nye investeringsselskab **Industri Invest Syd** i Region Syddanmark bliver derfor gennemgået.

## 4. Caseoverblik

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 4.1. 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.

**Figur 4.1: De 10 kerneområder i den regionale iværksætterinfrastruktur**



Pyramidens struktur 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.

Rationalerne for initiativerne er givet i selve guiden. Denne baggrundsrapport sigter derimod på at give læseren et indblik, hvor i case-rapporterne det er muligt at læse om de enkelte typer ydelser, jf. tabel 4.1 nedenfor.

**Tabel 4.1. Eksempler på de 10 ydelser i casebeskrivelserne**

Ydelse:	Initiativer:	Hvor findes de i rapporten?	Side
4.2 Basisrådgivning til alle iværksættere	▪ <i>Nordjysk Iværksætter Netværk (NiN)</i>	▪ Aalborg & Mariagerfjord	42
4.3 Idémodning og opstart af innovative virksomheder	▪ <i>CONNECT Denmark</i>	▪ Hovedstadsregionen	62
	▪ <i>ik2 Skåne</i>	▪ Notat om matchmaking og innovationssamarbejde	
4.4 Inkubatorer	▪ <i>Growing Businesses</i>	▪ West Lothian	128
	▪ <i>Dreamhouse &amp; Dreamgames</i>	▪ Aalborg & Mariagerfjord	48
	▪ <i>BIRC Estate</i>	▪ Herning-Ikast	20
	▪ <i>Business Factory</i>	▪ Herning-Ikast	27
	▪ <i>C4's Videncenter</i>	▪ Hovedstadsregionen	58



	▪ <i>Technopolis Ventures</i>	▪ Oulu	113
	▪ <i>Accelerator Centre</i>	▪ Waterloo	96
	▪ <i>Alba Innovation Center</i>	▪ West Lothian	132
4.5 Netværk	▪ <i>CONNECT Denmark's Ekspertnetværk</i>	▪ Hovedstadsregionen	65
	▪ <i>CONNECT Denmark's Bestyrelsesnetværk</i>	▪ Hovedstadsregionen	67
	▪ <i>Communitechs +20 "peer-2-peer" netværk</i>	▪ Waterloo	93
4.6 Mentorer	▪ <i>C4's mentornetværk</i>	▪ Hovedstadsregionen	60
	▪ <i>VækstAkademiet, Scion-DTU</i>	▪ Hovedstadsregionen	68
	▪ <i>Concept Hadsund</i>	▪ Aalborg & Mariagerfjord	44
	▪ <i>Accelerator Centres Entrepreneurship Council</i>	▪ Waterloo	96
	▪ <i>Technopolis Ventures Vækstpakke (Godfather)</i>	▪ Oulu	113
4.7 Professionalisering	▪ <i>Mustard</i>	▪ Notat om Mustard	
4.8 Vækstpakker	▪ <i>Virksomheder i Vækst (VIV)</i>	▪ Aalborg & Mariagerfjord	46
	▪ <i>VækstAkademiet Scion-DTU</i>	▪ Hovedstadsregionen	68
	▪ <i>Technopolis Ventures Vækstpakke</i>	▪ Oulu	113
	▪ <i>Communitech Business Accelerator Program</i>	▪ Waterloo	92
	▪ <i>Growing Businesses</i>	▪ West Lothian	128
	▪ <i>Business4growth</i>	▪ West Lothian	131
	▪ <i>MBET, University of Waterloo</i>	▪ Waterloo	100
4.9 Vækstkapital til innovative virksomheder	▪ <i>ik2 Skåne (Kapital til produktmodning)</i>	Notat om matchmaking og innovationssamarbejde	
	▪ <i>Concept Hadsund/Mariagerfjord (etableringskapital)</i>	▪ Aalborg & Mariagerfjord	44
	▪ <i>Innovation MidtVest A/S</i>	▪ Herning-Ikast	22
	▪ <i>Industri Invest Syd (Kapital til innovative vækstvirksomheder)</i>	Notat om Industri Invest Syd	
4.10 Globalisering	▪ <i>Global Clusters</i>	▪ Oulu	117
4.11 Innovationsnetværk og Matchmaking	▪ <i>Djursland Erhvervsråd</i>	Notat om matchmaking og innovationssamarbejde	
	▪ <i>AAU Matchmaking</i>		
	▪ <i>Interface</i>		
	▪ <i>ik2</i>		
	▪ <i>Teknologiske partnerskaber</i>		

Udover inspiration til de konkrete ydelser indeholder casene en omfattende mængde information om fx hvordan en region kan sikre at deres strategi bliver gennemført. Oulu Innovation er her et interessant eksempel. Casene har også gode eksempler på organiseringen af det nødvendige offentlige og private partnerskab i udviklingen og implementeringen af strategien. Casen om West Lothian har her et interessant eksempel. På tilsvarende måde indeholder casene en lang række andre interessante eksempler. De efterfølgende afsnit kan ses som en læsevejledning til de enkelte cases.

### *Herning-Ikast*

Regionen har ført en aktiv erhvervsudviklingspolitik drevet af et samarbejde mellem erhvervsliv og uddannelses- og vidensinstitution, og med et aktivt lokalt erhvervsråd som omdrejningspunkt. Iværksætteri er en drivende faktor i udviklingen og to store socialfondsprogrammer har medvirket til at løfte indsatsen til den nødvendige skala. Hertil kommer, at både Handels- og Ingeniørhøjskolen og regionens erhvervsskoler har engageret sig meget i regionens udvikling og har iværksætteri som en central del deres strategi. Endelig bidrager flere af regionens succesfulde entreprenører til udviklingen af både konkrete virksomheder og gode rammer for fremtidens iværksættere.

### *Aalborg & Mariagerfjord*

De to nordjyske kommuner er kendetegnet ved en stor interesse for – og et stort engagement – i erhvervsudviklingen. Erhvervslivet, Aalborg Universitet og de øvrige uddannelsesinstitutioner er engagerede i den regionale udvikling. Samtidig findes meget velfungerende netværk for basisrådgivning og en række innovative initiativer inden for kapital og inkubatorer.

### *Hovedstadsområdet.*

Selvom regionen har en stor samlet population af potentielle vækstiværksættere og mange videntunge erhverv, så har der hidtil ikke været etableret én sammenhængende strategi for iværksætteri i regionen, og de mange initiativer rettet mod vækstiværksættere har derfor ikke indgået som en del af en samlet iværksætterinfrastruktur. Casebeskrivelsen fremhæver derfor en række enkelt stående initiativer fx Videncenter C4, CONNECT Denmark, Vækstakademiet, Scion DTU og Vækstpakken, Teknologisk Institut.

### *Waterloo (Canada)*

Grundlaget for regionens høje iværksætteraktivitet og vækst udgøres af en dynamisk vekselvirkning mellem tre grundlæggende faktorer. I) En stærk iværksætterkultur koblet med en udpræget "community spirit"; II) Et konstant flow af viden og idéer fra regionens etablerede virksomheder og fra de stærke, erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner; og III) 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.

### *Oulu (Finland)*

Oulu har et unikt samspil i udviklingen og implementeringen af erhvervsstrategier, hvor regionen, virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne samlet deltager. Oulu har udviklet et koncept for understøttelse af innovative iværksættere i deres inkubator – Technopolis – som virker meget gennemtænkt og omfattende. Endelig har Oulu det mest ambitiøse og gennemtænkte vækstprogram – Global Clusters – vi har set blandt de undersøgte regioner.

### *West Lothian (Skotland)*

Regionens erhvervsstrategi er udviklet i et bemærkelsesværdigt samarbejde mellem kommunen, erhvervslivet og den største uddannelsesinsti-

tution. Strategien er meget gennemtænkt og indeholder en meget klar arbejdsdeling mellem det lokale, regionale og nationale niveau. Samtidigt er casen interessant, da det statslige erhvervsfremmebudget er enormt i Skotland. Hvert år modtager de 12 enheder af Scottish Enterprise i alt £550 mio. til at implementere den statslige, regionale erhvervs politik. Ca. 1/3 af disse midler (dvs. omkring 2 mia. kr.) er afsat til iværksætter- og SMV-politik. Skotland er befolkningsmæssige på niveau med Danmark.

## 5. De danske cases

### Case om Herning-Ikast

#### 0. Indledning

Herning-Ikast er en region, der velstandsmæssigt ligger i forfølgergruppen i forhold til at indhente Århus og København. I samme gruppe ligger også andre jyske by-regioner som Trekantområdet, Horsens og Ringkøbing. Herning-Ikast regionens velstandsniveau holdes oppe af en fortsat høj erhvervsdeltagelse og en lav arbejdsledelse, mens produktivitetiveauet i den private sektor trækker ned i regionens velstand sammenlignet med resten af landet.

I målinger af regionens konkurrencekraft fremstår iværksætterområdet som en af regionens stærke sider, og i flere målinger rangerer regionen højt på iværksættermålingerne. En stærk indsats for at fremme iværksætteri og entreprenørskab er derfor en central del af regionens udfordring i forhold til at øge produktivitetsvæksten.

Entreprenørskabet har i lange perioder været en af Hernings styrker, og mange af de virksomheder, som i dag er store og veletablerede, er startet som iværksættervirksomheder for en generation siden. Entreprenørskabet er også en afgørende faktor i dag, og flere af de succesfulde entreprenører har stor veneration og ønsker at give noget tilbage til lokalsamfundet gennem aktiv involvering i udviklingen af nye tiltag, forskellige former for investeringer i nye lovende lokale virksomheder og gennem gode rammer for fremtidens entreprenører.

De senere år har regionen således ført en aktiv erhvervsudviklingsproces drevet af et samarbejde mellem erhvervsliv og uddannelses- og vidensinstitutioner, og med et aktivt lokalt erhvervsråd som omdrejningspunkt. Iværksætteri og entreprenørskab er en drivende faktor i udviklingen, og to store socialfondsprogrammer har medvirket til at løfte indsatsen til den nødvendige skala. Hertil kommer, at både Handels- og Ingeniørhøjskolen (som nu er en afdeling under Aarhus Universitet) og regionens erhvervsskoler har engageret sig meget i regionens udvikling og har iværksætteri som en central del deres strategi<sup>1</sup>.

Det aktive samspil mellem erhvervsråd og de lokale vidensinstitutioner – især inden for iværksætterpolitikken – er godt hjulpet på vej af en fysisk samlokalisering omkring Birk Centerpark. TEKOCentrets nyoprettede inkubator TEKOCentret er ligeledes placeret i Herning.

Samspillet med den regionale erhvervsservice (RES) i amtslig regi blev for alvor velfungerende, da man i 2004 decentraliserede erhvervsservicen til tre lokale centre i Herning, Holstebro og Ringkøbing. Der har herefter været en velfungerende arbejdsdeling, hvor erhvervsrådene i

---

<sup>1</sup> Se REG LAB (2006); "Samspil mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv".

de tre områder har taget sig af opstartsrådgivning, mens den regionale erhvervsservice har taget sig af efter-start rådgivningen.

Den fysiske samlokalisering og det tætte samarbejde mellem erhvervsråd, private rådgivere og videninstitutioner betyder, at iværksætterindsatsen fremstår koordineret og at indsatsen har gennemgået en betydelig udviklingsproces de seneste 3-4 år.

I denne caserapport vil vi fremhæve fire eksempler på god praksis på iværksætterområdet: Birk Innovation and Research Centre (BIRC), der har ambitioner om at være Danmarks bedste innovationshus, og som har inspireret flere af de væksthuse, der er andre steder i landet; Midt-vest Innovation a/s (tidl. HIH Development), som er et innovationsmiljø med et stærkt netværk med såvel teknisk-faglig som finansiell kompetence, og som hjælper iværksættere med at etablere virksomheder med tilstrækkelig nyhedsværdi og forretningspotentialer; Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning (nu AU-HIH) og især uddannelsen Master of Business Development Engineering (BDE), som er en uddannelse af innovative iværksættere; samt endeligt initiativet Business Factory, en kreativ og tværfaglig pre-inkubator, der hjælper studerende med at starte egen virksomhed undervejs i studiet. Til sammen giver disse fire indsatses unikke rammebetingelser for nye vækstvirksomheder i Herning-Ikast området.

## **1. Baggrund**

Ny Herning kommune og Ikast-Brande kommune er to af 19 nye kommuner i Region Midtjylland med hhv. 83.000 og 40.000 indbyggere. Til sammen udgør de to kommuner 10 procent af indbyggerne i Region Midtjylland.

Ny Herning kommune er en fusion af Herning gamle kommune og tre oplandskommuner (Åskov, Trehøje og Aulum-Haderup). Ikast-Brande er en fusion af Ikast og Brande kommuner. De to nye kommuner udgør et sammenhængende erhvervsområde, og kun få kilometer landevej adskiller Herning og Ikast fra at smelte fysisk sammen. Erhvervsmæssigt adskiller Herning-Ikast området sig fra den østlige del af region Midtjylland (omkring Århus), idet der i Herning-Ikast er en stor koncentration af virksomheder inden for tekstil og beklædning, som i dag hovedsageligt bygger på design og merkantile kompetencer. Desuden er der en stor koncentration inden for boligindretning og især køkkenindustri, samt producenter og underleverandører i vindmølleindustrien. Desuden er området præget af mange avancerede og globalt orienterede underleverandørindustrier. Regionen har mange store ejer-ledede virksomheder (Kvik Køkkener, Egetæpper, Bonus Energi og mange flere), som spiller en afgørende rolle for byens udvikling. På det seneste er både Kvik Køkkener og Bonus Energy blevet solgt.

Der har gennem de seneste 15-20 år været stor forskel i udviklingen i Midt- og Vestjylland og udviklingen i den østlige del af region Midtjylland. Herning-Ikast har gennem en lang periode ført en aktiv regional erhvervs politik, som er kendetegnet ved, at Herning allerede i 1960'erne aktivt brugte samspelet mellem kulturlivet og erhvervslivet til aktivt at skille sig ud som et dynamisk erhvervsområde.

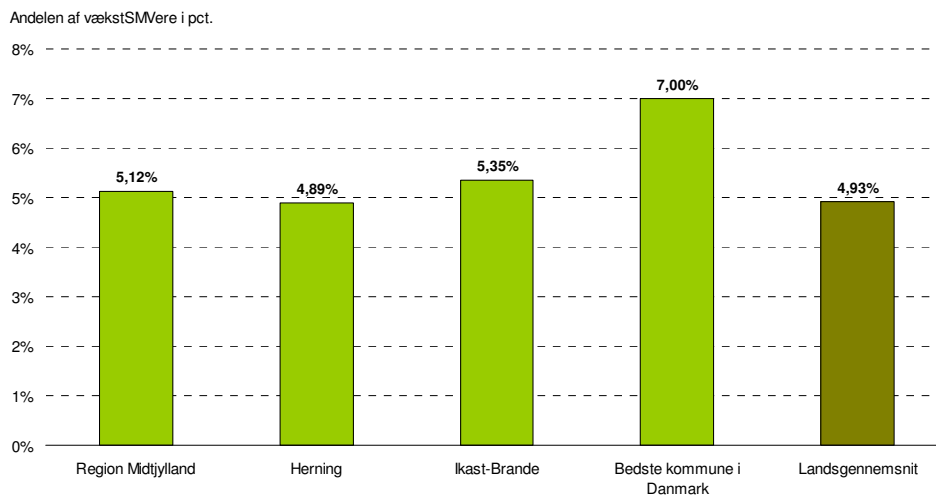
I dag er Herning-Ikast et sammenhængende pendlingsområde med en per capita indkomst som ligger cirka tre procent under landsgennemsnittet, hvilket svarer til en syvendeplass ud af 19 pendlingsområder. Regionens velstandsniveau er steget ti procent i alt over de sidste ti år. Men regionen har ikke fulgt helt samme tempo som andre regioner. De sidste ti-tolv år er regionen således - i relative termer - gledet tilbage fra et velstandsniveau svarende til en tredjeplads til den nuværende syvendeplass.

Med en relativ traditionel sektorsammensætning er entreprenørskabet en af de afgørende faktorer for at skabe den nødvendige forandring, der skal til for at forbedre regionens velstandsniveau. Derfor er såvel præstationer som rammebetingelser på iværksætterområdet af stor betydning for regionen. Dels skaber de nye vækstvirksomheder i sig selv nye højproduktive arbejdspladser. Dels er de nye virksomheder med til både at lægge et pres på de eksisterende virksomheder i området og kan eventuelt medvirke til at "lukke huller" i de eksisterende værdikæder i regionen, og dermed gøre eksisterende virksomheder bedre i stand til at konkurrere.

## 2. Iværksætterpræstationer

Herning-Ikast er (sammen med bl.a. Ålborg) blandt de fem bedste pendlingsregioner målt på væksten i små og mellemstore virksomheder. Begge kommuner ligger over landsgennemsnittet målt på andelen af vækstSMV'ere (se figur 2.1).

**Figur 2.1 – Andelen af vækstSMV'er for Herning og Ikast-Brande kommuner, gennemsnit over 3 tre-års perioder (2001-2003, 2002-2004 og 2003-2005)**



Kilde: Egne beregninger, Amadeus

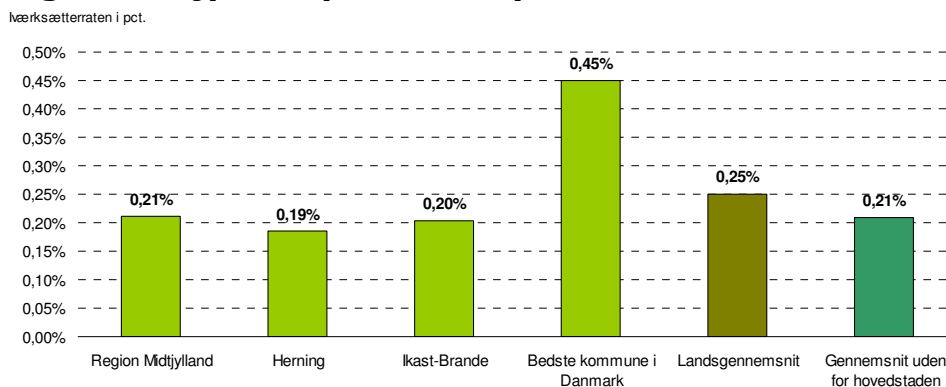
Note: Den bedste kommune i gennemsnit fra 2003 til 2005 var Sorø

Definition: En vækstSMV'er er defineret ved at have haft en vækst på minimum 60 pct. over en 3 årig periode (ex. 2003-2005) og have flere end 2 og mindre end 50 medarbejdere i det første år i perioden. Andelen er korrigeret for brancheforskelle.

Iværksætterraten måler antallet af nye virksomheder i forhold til befolkningsstørrelsen. Iværksætterraten er ikke specielt høj i Herning-Ikast (ca. 0,20 %), og ligger på niveau med såvel gennemsnittet for den midtjyske region (0,21 %) og gennemsnittet for regionerne udenfor Ho-

vedstaden (0,21 %). Iværksætterraten er markant højere i hovedstaden i forhold til andre regioner (0,31 %), jf. figur 2.2.

**Figur 2.2 – Iværksætterraten i Herning, Ikast-Brande og Region Midtjylland (2001-2003)**



Kilde: Egne beregninger, DST iværksætterdatabase og statistikbanken.dk, tabel BEF1A

Regionen er således ikke et af de områder i Danmark, hvor der startes flest nye virksomheder<sup>2</sup>. Til gengæld er både overlevelsesraten og væksten i de nye virksomheder højere end på landsplan<sup>3</sup>.

Det skal samtidig nævnes, at den store indsats i Herning-Ikast området med at øge den brede opmærksomhed på iværksætterområdet først tog sin begyndelse i slutningen af den tre-års periode, som iværksætterraten er målt for. Derfor kan det forventes, at iværksætterraten i de kommende år vil stige.

### 3. De vigtigste rammebetingelser

Årsagerne til, at Herning-Ikast har lidt flere små og mellemstore virksomheder, der kommer ind på en højere vækstbane, og at lidt flere nye virksomheder også klarer en højere vækst, kan tilskrives nogle særlige rammevilkår som muligvis over tid har gjort det både nemmere, mere attraktivt og mere respekteret at blive entreprenør i Herning end andre steder.

En kombination af tre faktorer synes således at udgøre en medvirkende årsag til de fine iværksætterpræstationer. De tre centrale rammebetingelser er:

<sup>2</sup> I Herning-Ikast er etableringsraten (nye virksomheder i forhold til 100 etablerede) 6,5 mod 8,5 på landsplan, hvilket svarer til en placering som nummer 16 ud af 19 pendlingsområder. Målt på iværksætterraten (nye virksomheder per 1000 indbyggere) er Herning-Ikast relativt set bedre placeret end for etableringsraten, idet iværksætterraten svarer til en placering som nummer 11 ud af 19 regioner.

<sup>3</sup> I Herning-Ikast overlever 85 procent af de nystartede virksomheder de kritiske første tre år. På landsplan er det 81 procent af de nystartede der overlever efter tre år. Det giver Herning-Ikast en placering som nummer tre ud af 19 regioner målt på overlevelse. Målt på væksten i omsætningen er Herning-Ikast bedst af de 19 regioner, og målt på væksten i antal ansatte i de nye virksomheder ligger regionen på femtepladsen.

- **Unikke viden- og uddannelsesinstitutioner med fokus på iværksætteri:** Idé-generering, innovation og virksomhedsskabelse er HIHs *raison d'être*. BDE uddannelsen er skabt for at udvikle nye virksomheder ud af HIHs viden. Business Factory er et målrettet idé-katalysator for studerende. TEKO-centrets rolle i den meget tidlige og succesfulde transformation til globaliseringen er ligeledes meget central.
- **Netværksorganiseret og persondrevet rådgivningssystem:** Lederne af de centrale initiativer er ildsjæle og har alle fremragende relationskompetencer og store personlige netværk. De er erfarne og har en fortid i erhvervslivet og indgår derfor i en ligeværdig dialog med såvel iværksættere som etablerede iværksættere. Der satses gennemgående på slanke, meget kompetente organisationer frem for mange specialister med løsere samarbejde.
- **Finansiering:** Finansieringsmulighederne for nye lovende virksomhedsidéer fremstår som gode. Finansieringen findes blandt en kombination af lånefinansiering, venturekapital og business angels. Den nyoprettede private venturefond *Venture Midtvest* er et synligt bevis på dette. Her går 10 lokale entreprenante erhvervsfolk, der har stor og lang erfaring i at opbygge og videreudvikle bæredygtige virksomheder, sammen om at investere 50 mio. kr. i nye lovende virksomheder. Der er desuden flere nyetablerede investeringsselskaber i Herning.

En underliggende faktor er opskaleringen af volumen i iværksætterrådgivningen. Argumentet synes at være, at "i bredden findes eliten". Det er aktørernes opfattelse, at først efter at aktivitetsniveauet i iværksætterindsatsen er kommet op på en højere volumen, er der etableret kontakt til potentielle vækstiværksættere. At skala på iværksætterindsatsen og kontaktfladen til potentielle vækstiværksættere hænger sammen skyldes to forhold:

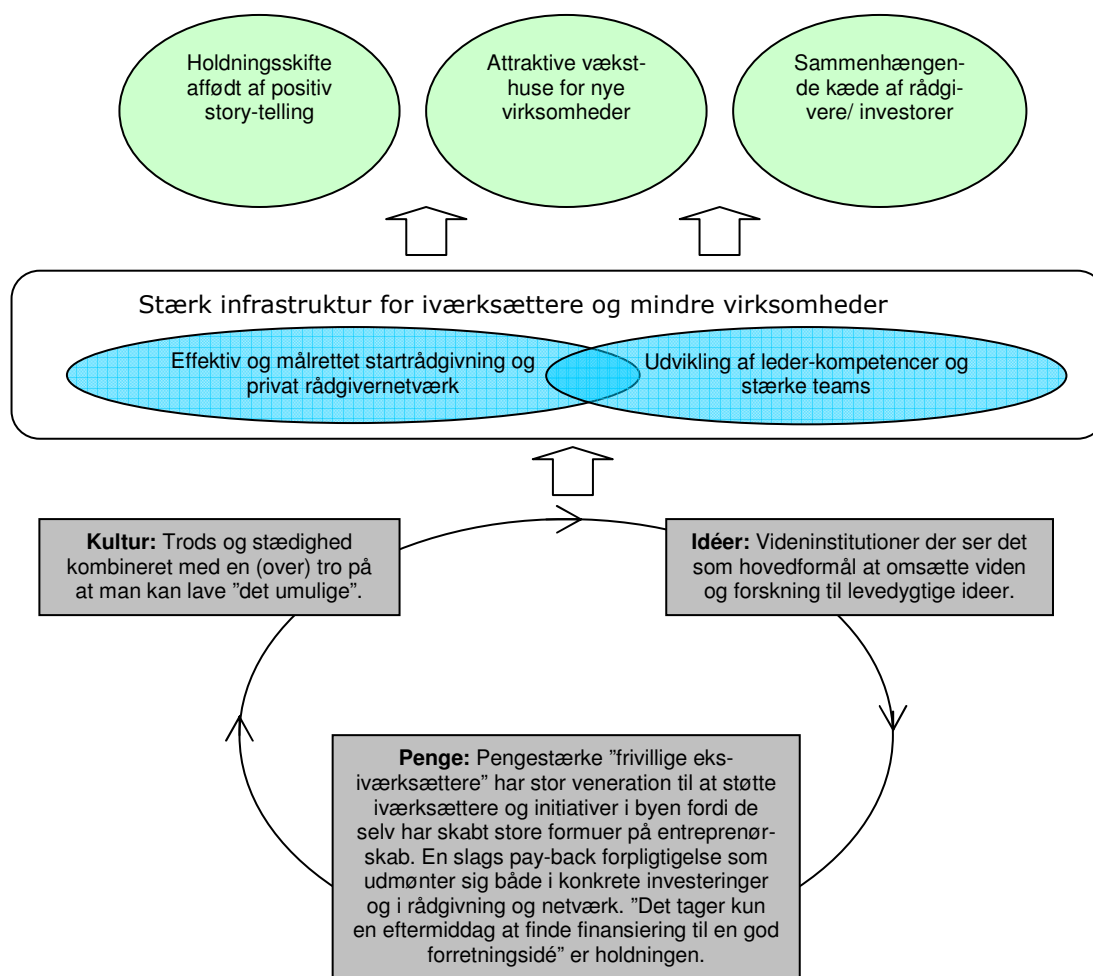
For det første virker det tiltrækkende i sig selv, at der er mange iværksættere i gang samme sted. Dermed kommer nye iværksættere til at føle sig som en del af "noget større", og bevidst eller ubevidst ser den enkelte iværksætter, at en deltagelse i aktiviteterne vil skabe et match til andre iværksættere, som kan være en potentiel sparringspartner, og at det samme kan ske i forhold til rådgivere. Det øgede aktivitetsniveau har altså skabt et "hype", som i sig selv har virket tiltrækkende, og konsekvensen har været, at flere fra gruppen af potentielle vækstiværksættere har henvendt sig af egen drift, fordi de kunne se at "her foregår et eller andet". I den tidligere indsats (før 2004) oplevede man ikke dette.

For det andet har den øgede skala gjort det muligt at systematisere og rationalisere driften af den basale rådgivning. Da volumen på antal kurser kom op kunne man sætte det i system og dermed frigive resurser til andre opgaver, uden at det gik ud over kvaliteten i basisrådgivningen. En velfungerende organisering af basisrådgivning og basisuddannelse i start af egen virksomhed har derfor været en nødvendig forudsætning for, at man har kunnet udvikle de mere avancerede ydelser, som retter sig mod vækstiværksætterne.



De centrale rammebetingelser er sammenfattet i figur 3.1 og gennemgås i det følgende.

**Figur 3.1. Rammerne for godt entreprenørskab i Herning-Ikast**



### Tre underliggende faktorer: Stærk kultur, ideer og penge

Herning og Ikast er bygget på heden og på trods af det flade, ufrugtbare og lidt gølle land har området historisk oplevet fremdrift og dynamik. Der er gennem årene opstået en kultur som gør at tør gå mod strømmen og vise, at man kan få ting til at ske, som omverdenen ikke forventer kan lykkes. Det har givet en stærk samhørighedsfølelse, som i dag betyder, at der er et stærkt netværk der træder til, når de ser en god ny idé. Når først man er overbevist om, at en idé er god i Herning, så går man også efter det 100 procent og har et stærkt netværk til at hjælpe til, at det lykkes.

Der er efterhånden opstået et stort lokalt engagement i iværksætterindsatsen blandt virksomheder og erhvervsledere i Herning-Ikast regionen. Det betyder fx, at de pengestærke ejer-ledere har en stærk positiv indstilling over for at understøtte lokale erhvervsinitiativer, og at de fleste erhvervsledere har en positiv holdning til unge mennesker, der ønsker at bygge en virksomhed på baggrund af en nyskabende idé. Bestyrelsesformanden for Venture Midtvest giver indirekte et klart billede af kulturen. Han præsenterer rationale for fonden således:

*“Vi kommer til at fungere på ægte midt-vestjysk – det vil sige, at der aldrig er langt fra tanke til handling. Vi ønsker at undgå unødige og forsinkende bureaukrati. Vi satser på at generere afkast hurtigt, så vi kan skubbe endnu flere initiativer i gang. Måske skabe endnu flere fonde og på den måde endnu mere udvikling og endnu flere arbejdspladser til området. Det er kendetegnet på en succesfuld fond – ikke dens økonomiske størrelse.”*

– Jørgen Zartow, bestyrelsesformand, i pressemeddelelse i forbindelse med oprettelsen af Venture Midtvest

Det stærke engagement har gennem en aktiv indsats fra erhvervsrådet også bredt sig til det private rådgivermarked, hvor mange virksomheder tilbyder gratis indledende rådgivningsforløb for at hjælpe regionens iværksættere, og for – som markedsføringstiltag - at ”spise kirsebær med de store, mens de er små”.

### **Effektiv og målrettet opstartsrådgivning**

Erhvervsrådet for Herning og Ikast-Brande ligger i BIRC Estate (se afsnit 4.1) og er ansvarlig for den lokale erhvervsservice. Erhvervsrådet har en række iværksætteraktiviteter i huset bl.a. informationsmøder, iværksætterkurser, specialiserede kurser, erfa-netværk, problemafklaringskursus og en opfinderdag. Desuden holder de en iværksætterdag med 600 deltagere, er dommere ved Young Enterprise, holder indlæg på erhvervsskoler og har et elektronisk nyhedsbrev.

Erhvervsrådet fremhæver midlerne fra to Socialfondsprojekter som alt-afgørende for erhvervsrådets arbejde. Midlerne har givet et fundament at starte fra og ressourcer til at opbygge aktiviteter, dedikere projektledere til at drive aktiviteterne frem, skabe en kritisk masse, få indholdet af aktiviteterne op i niveau samt opbygge et netværk af frivillige. Midlerne fremhæves som afgørende for, at den nødvendige iværksætterinfrastruktur har kunnet opbygges. Netværket, som er blevet opbygget i og udenfor BIRC Estate, dækker i dag hele værdikæden fra opstart til vækst.

Erhvervsrådet fremhæver selv vigtigheden af at få ildsjæle ind i organisationen som afgørende for, at Erhvervsrådet har fået opbygget det omfattende sæt af aktiviteter for iværksættere.

Vækst-erfa grupper fremhæves som et vigtigt initiativ. Erfa-grupperne sigter mod de, der har ambition og potentiale til at vokse. Indholdet i erfa-grupperne blev udviklet i samarbejde mellem BDO Scanrevision, Dana og erhvervsrådet, og omfattede lederudvikling med videre.

Det fremhæves desuden, at rådgivningsapparatet fungerer utroligt effektivt og med lave omkostninger i forhold til andre steder – vel at mærke uden at det går ud over kvaliteten. Årsagen er, at man har formået at få frivilligheden til at blomstre.

Den basale rådgivning har også haft god mulighed for at videre henvise iværksættere med vækstambitioner til enten private rådgivere, den specialiserede rådgivning i RES-systemet i Holstebro eller til Innovation MidtVest.

### **Stærkt fokus på lederudvikling og sammensætning af teams**

Fokus på personlig udvikling og på den rigtige sammensætning af teams går igen i stort set alle aktiviteter i Herning-Ikast's iværksætterindsats. De unge iværksættere, der i løbet af uddannelsen får plads i Business Factory, skal igennem en team-profil analyse, en såkaldt Belbin-test. Testen bruges til at afdække en persons indre, psykologiske dynamik og til at beskrive, hvilke effekter denne dynamik vil have, dels på medarbejderne, dels på teams<sup>4</sup>. På baggrund af Belbin-testen sammensættes de forskellige iværksætterteams, så de giver de stærkeste teams til de rigtige opgaver.

Når iværksættere skal søge om plads i BIRC Estate skal de "skrive under på" at de vil netværke og give noget tilbage til resten af "huset". Når innovative iværksættere søger tidlig venturefinansiering af Innovation MidtVest er vurderingen af teamsammensætningens kvalitet et ligeså vigtigt kriterium som den gode forretningsplan. Netværket mellem rådgivere og mellem rådgivere og erfarne entreprenører bruges som resource, når der skal findes et "emne" til en bestyrelse. Opfattelsen er, at ingen kan eller skal skabe væksten helt på egen hånd, og ingen direktør er bedre end sin bedste makker.

### **Holdningsskifte affødt af positiv story-telling**

Samtidig med at opskaleringen af basisrådgivningen fandt sted satte man også et bevidst arbejde med at få de personlige succes historier frem i den lokale presse. Iværksætternes historier blev fortalt og formidlet, og der kom en personlig og menneskelig vinkel på al kommunikation. Det affødte en positiv spiral som gjorde, at der kom et holdningsskifte og iværksætternes respekt forøgedes.

Den gode medieomtale blev også forstærket af nogle store messearrangementer som f.eks. iværksætterdagen på BIRC, hvor der blev holdt et speakers corner, hvor iværksætterne fortalte deres personlige historier.

Story-telling og det personlige element var også centralt i de Master Classes, som blev afholdt med en erfarne iværksætter og ca. 30 deltagere. Den erfarne iværksætter bliver sat i midten af nogle store cirkler af stole, og så kører en seance med 10 minutters oplæg – 10 minutters spørgsmål, 10 minutters oplæg – 10 minutters spørgsmål. Den eneste regel er: intet er helligt!

Samlet set betød den massive indsats, at man til sidst begyndte at tro på at det kunne lykkedes at ændre indstillingen, og entusiasmen steg og resultatet blev endnu bedre.

Det attraktive væksthus for nye virksomheder og indsatsen for at skabe en sammenhængende kæde af rådgivere/investorer er beskrevet under god praksis: BIRC Estate.

---

<sup>4</sup> Psykologen Meredith Belbin identificerede gennem mangeårig forskning 9 forskellige teamroller og viste, at det ud fra forskellige sammensætninger af de 9 teamroller er muligt at forudsige, hvorledes et team vil klare sig resultatmæssigt i forhold til andre.

## 4. God praksis

Blandt de mange iværksætterinitiativer i de to kommuner og i det tidligere Ringkjøbing amt har vi udvalgt fire eksempler på god praksis, som kan være til inspiration for andre regioner og kommuner.

Det drejer sig om:

- Innovationshuset: Birk Innovation and Research Centre (BIRC Estate)
- Innovationsmiljøet: Innovation MidtVest A/S (tidligere HIH Development)
- Iværksætteruddannelsen: BDE-uddannelsen
- Pre-inkubatoren: Business Factory

De fire eksempler er gennemgået nedenfor. Herudover findes der også en række programmer, som retter sig mod væksten i etablerede små og mellemstore virksomheder. Det gælder Futura-programmet i Ringkjøbing amt, og lederuddannelsen "Sporskifterne". Disse er omtalt sidst i casen.

### 4.1. Birk Innovation and Research Centre (BIRC)

BIRC Estate er et innovationshus for små og mellemstore virksomheder og væksthuse for iværksættervirksomheder. BIRC er en forkortelse for Birk Innovation and Research Centre. Navnet understreger BIRCs vision:

*"BIRC vil være kendt som det bedste innovationshus i Danmark, der skaber optimale rammebetingelser for nye, innovative iværksættere med vækstpotentiale og inspirerer eksisterende interne såvel som eksterne virksomheder til vækst og dermed bidrage til morgendagens vindervirksomheder. BIRC vil være kendt som et unikt innovationsmiljø, hvor innovative iværksættere, forskere, studerende, erhvervsfremmeaktører og virksomheder styrker en gensidig udvikling gennem videndeling og netværk." ([www.bircestate.dk](http://www.bircestate.dk))*

BIRC Estate åbnede i november 2002 og er på 5.200 kvadratmeter, hvor næsten alt er udlejet. Til februar 2007 åbner en tilbygning på 4.600 kvadratmeter, hvor der på forhånd er udlejet omkring halvdelen. BIRC Estate er nabo til AU-HIH, der gennem længere tid har satset på undervisning i iværksætteri og udklækning af iværksættere.

BIRC Estates vision er at blive et unikt innovationsmiljø, hvor innovative iværksættere, forskere, studerende, erhvervsfremmeaktører og virksomheder styrker en gensidig udvikling gennem videndeling og netværk. Derfor tilbydes der indenfor BIRC Estate, udover kontorfaciliteter, rådgivning fra og netværk med:

- Forskere (fra HIH, men også både CBS og AU har lagt aktiviteter i BIRC Estate)
- Rådgivere (advokater, revisorer, kapital, IPR specialister)
- Erhvervsfremmeaktører (bl.a. Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande)
- Studerende
- Iværksættervirksomheder

- Videncentre og forskningscentre, bl.a. CAMS (Center for Applied Market Science), HIRC (Hydrogen Innovation & Research Center) samt Center for Underleverandører ligger i BIRC Estate

Et vigtigt element i BIRC Estates strategi er, at man forsøger at udvælge lejerne så de skaber en symbiose og gennem videndeling og synergi kan skabe innovation og vækst. Således står der i iværksætternes lejekontrakter, at det forventes, at de er indstillet på at samarbejde og netværke. Hermed vil BIRC Estate skabe en samarbejdskultur, der ikke kan kopieres.

Midlerne til etableringen og videreudbygningen af BIRC Estate er kommet fra både offentlige og private kilder. Herning kommune har af to omgange givet 20 mio. kr. til huset, og Ikast kommune har givet 1 mio. kr.



Desuden er der solgt aktier til private virksomheder for i alt 13 mio. kr. (aktierne er solgt i fold af 300.000 kr.). Aktierne i BIRC Estate er primært købt af lokale erhvervs personer, der har tjent mange penge på deres virksomheder og som gerne vil gøre noget for erhvervsudviklingen i byen og deres eftermæle. De mange ejer-ledere i Herning-Ikast området fremhæves som en vigtig forudsætning for, at det er lykkedes at rejse de nødvendige midler. De institutionelle investorer ville ikke investere i BIRC Estate da det blev bygget, men er kommet med senere.

Erhvervsrådet for Herning og Ikast-Brande har været en vigtig drivkraft bag etableringen af BIRC Estate. Innovationshuset kom ind i Erhvervsrådets Erhvervsudviklingsprogram i 2000, og Erhvervsrådets bestyrelse og direktion ledte an i arbejdet med at rejse pengene til etableringen og videreudbygningen af innovationshuset. Direktøren for Erhvervsrådet er også direktør for BIRC Estate.

Erhvervsrådets baggrund for at lede an i opførelsen af BIRC var, at det ønskede at tilbyde gode fysiske rammer for iværksættere og skabe et

supplement den individuelle vejledning, der tilbydes under Erhvervs-viceordningen.

Erhvervsrådet har en afgørende rolle i at sikre, at BIRC Estate fungerer som en velfungerende ramme for samarbejde og videndeling mellem iværksættere, virksomheder, rådgivere og videninstitutioner i det daglige.

Det er således Erhvervsrådet, der står i spidsen for hovedparten af de aktiviteter, der finder sted inden for BIRC Estates rammer, og i etableringen af de netværk, der er nødvendige for at BIRC Estate kan fungere. BIRC Estate fremhæver selv netværksaktiviteter som afgørende for et innovationshus' (eller en forskerparks) succes, og som det punkt, hvor de adskiller sig fra andre lignende aktører i Danmark, der i højere grad har karakter af kontorhoteller.

I forhold til opbygningen af BIRC Estate, dens aktiviteter og netværk fremhæves det som vigtigt, at man i området har fået frivilligheden til at blomstre. Udover de mange penge som primært ejer-ledere har skudt i BIRC, er alle de oplægsholdere, som Erhvervsrådet anvender på iværksætterkurserne frivillige, og mange erfarne erhvervsfolk stiller gerne op som mentorer og coaches.

Ud over Erhvervsrådet er også AU/HiH en vigtig og uundværlig medspiller og aktør i BIRC Estate. AU/HiH lægger stor vægt på at kunne tilbyde deres studerende netværk med det omkringliggende erhvervsliv og vigtige aktører på iværksætterområdet. BIRC Estate udgør derfor et vigtigt led i HiHs relationer med det omkringliggende samfund. AU/HiH har forskere placeret i innovationshuset, og samtidig kan de studerende ved AU/HiH gøre brug af BIRC Estates netværk, gennem f.eks. Business Factory, som er beskrevet nedenfor. Men BIRC Estate drager også stor nytte af samspillet med AU/HiH. Dels ved at AU/HiH stiller viden og forskning til rådighed for BIRC Estates brugere, dels ved at institutionen leverer videnbaserede iværksættervirksomheder til huset.

## **4.2. Innovation MidtVest A/S (tidl. HIH Development)**

Innovation MidtVest<sup>5</sup> A/S er et innovationsmiljø med base i Herning der har til formål at "hjælpe mennesker med en god forretningsside - iværksættere - fra idé til etablering af ny virksomhed". Formålet er at støtte etablering af nye virksomheder baseret på idéer med tilstrækkelig nyhedsværdi og forretningspotentiale. Innovation MidtVest er et innovationsmiljø, og det er væsentligt at understrege, at der ikke er tale om en støtteordning, men at Innovation MidtVest investerer midler i virksomheder mod at de får ejerandele i virksomheden og på sigt også tjener penge på deres investeringer. I modsætning til andre investorer går Innovation MidtVest ind i en tidlig fase af innovative virksomheders udvikling, hvor traditionelle investorer ofte ikke går ind fordi de vanskeligt kan vurdere risiko eller forventet afkast på nye ideer, der ikke er kendt på markedet. Innovation MidtVest har siden 1998 etableret mere end 70 virksomheder, hvoraf mere end halvdelen fortsat er i drift. Innovation

---

<sup>5</sup> Har netop skiftet navn til *Innovation MidtVest a/s*.

MidtVest har tiltrukket omkring 70 mio. kr. fra Innovationsmiljøordningen og omkring 130 mio. kr. fra private investorer.

Innovation MidtVest går aktivt ind og påvirker afkast og risiko i investeringsvirksomhederne. Det betyder for Innovation MidtVest's vedkommende, at de har stor fokus indsamling af tilstrækkelig viden, kompetencer og kapital til at opnå forretningsmæssig succes, herunder at sætte de rigtige mennesker sammen omkring de gode ideer. Kravene om den rette kompetenceprofil for teamet i virksomheden har stor betydning for, om en henvendelse resulterer i en investering. For at kunne udføre disse principper i praksis har Innovation MidtVest valgt at have en slank erfaren medarbejderstab med fortid i erhvervslivet ("hellere betale for nogle få tunge drenge med et stort netværk, end flere uerfarne 'specialister'"). Innovation MidtVest opfatter sig selv som "den kloge netværksskabende investor".

Ifølge Innovation MidtVests samarbejdspartnere fik de rigtig succes da de ændrede strategi fra reaktiv til proaktiv og "gik ned og hentede bolden på midtbanen" – dvs. da Innovation MidtVest besluttede aktivt at gå ud og source ideer og forretningsfolk og trække dem ind i deres system. Det har krævet en ændret indstilling i ventureselskabet og stillet krav om, at de selv skulle bidrage med at "forfine" en idé, indtil den var god nok til at finansiere den.

En af styrkerne i den samlede infrastruktur er, at Innovation MidtVest har et tæt samarbejde med Erhvervsrådet og med deres etableringsrådgivere. Innovation MidtVest og erhvervsrådet sidder dør om dør i BIRC Estate. Innovation MidtVest tager sig af de iværksættere som vurderes at have et særligt forretningspotentiale. Der er ikke særlige kriterier for hvornår en iværksætter skal "sendes videre". Det tætte netværk og den daglige kontakt har gjort det unødvendigt med faste procedurer. Erhvervsfremmeaktørerne har været en betydelig kanal for henvendelser til Innovation MidtVest.

Innovation MidtVest er stiftet i 1998 (under navnet HIH Development) af en række private og offentlige investorer. I dag er Innovation MidtVest ét innovationsmiljø ud af syv under kontrakt med Ministeriet for Viden, Teknologi & Udvikling (VTU). Selskabskapitalen er ultimo 2006 på 5 mio. kr. + offentlige midler til investeringer. Innovation MidtVest dækker primært Jylland og Fyn, men har projekter over hele landet. Der er ikke nogen udpræget koncentration af investeringerne omkring Herning, eller i Midt- og Vestjylland som sådan.

Innovation MidtVest har seks ansatte. Bestyrelsen består af en række forretningsorienterede erhvervs- og økonomifolk, og det er bestyrelsen der godkender investering i de projekter Innovation MidtVest indstiller. Innovation MidtVest stiller krav om at forretningsidéen skal være 1) et nyt produkt eller en ny produktionsmetode, 2) en ny forretningsproces f. eks en ny serviceydelse, eller 3) et nyt samlet forretningskoncept før end det kan accepteres.





I bedømmelsen indgår en vurdering af markedspotentialet, salgsargumenter og konkurrencestyrke, personlige kompetencer, den tekniske gennemførlighed samt beskyttelse/bevarelse af konkurrencestyrke.

Innovation MidtVest får henvendelser direkte fra innovatører og eksisterende virksomheder samt fra sit netværk af uddannelsesinstitutioner og erhvervsfremmeaktører. Projekthenvendelser til Innovation MidtVest gennemløber typisk følgende proces:

1. En indledende vurdering af idéen på 1-2 uger - Ja/Nej
2. En nærmere undersøgelse af de projekter der vurderes som potentielle - forløb typisk 1-3 måneder - Ja/Nej
3. Forelæggelse for IMV's bestyrelse med henblik på investering - Ja/Nej
4. Projekt start og virksomhedsetablering/drift

Som innovationsmiljø har Innovation MidtVest mulighed for at medfinansiere forretningsidéer med op til ca. 1,4 mio. kr., som indskydes som anparts- eller aktiekapital i kombination med risikovillig lånekapital.

Når forretningsidéen lykkes - og der på denne baggrund dannes en succesfuld virksomhed - tilbagebetales lånet med fastlagt forrentning i takt med indtjening/overskud i virksomheden. De konkrete betalingsbetingelser fastlægges på baggrund af en individuel vurdering af den nye virksomheds betalingsevne. Der forlanges ikke tilbagebetaling, der væsentligt hæmmer den nødvendige vækst i en nyetableret virksomhed.

Skulle forretningsidéen vise sig ikke at være bæredygtig, kan iværksætteren få gælden nedskrevet til nul mod at afgive rettighederne til forretningsidéen til Innovation MidtVest. Innovation MidtVest kræver typisk 25 % medejerskab i den nye virksomhed i de første 3-6 år, hvorefter de udtræder.

Innovation MidtVest udviser en betragtelig grad af risikovillighed i deres investeringer, og de er generelt mere risikovillige end traditionelle investorer på kapitalmarkedet. Desuden har Innovation MidtVest et bredt kontaktnet til andre finansieringskilder og kan formidle kontakter til disse.



Innovation MidtVest tilbyder ikke kun risikovillig kapital. Innovation MidtVest tilbyder også, at iværksætteren kan trække på sit netværk. Netværket udvides løbende og omfatter i øjeblikket blandt andre: Aktionærerne, erfarne erhvervsfolk, fagkompetente mennesker på forskellige ind- og udenlandske videnscentre, bl.a. AU/HIH.

Endelig formidler Innovation MidtVest også kontakt til en række fagkompetente konsulenter, så som patentagenter, advokater, revisorer, designere og informationspecialister. Se i øvrigt [www.innovationmidtvest.dk](http://www.innovationmidtvest.dk)

### **4.3. BDE-uddannelsen på AU/HIH**

Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning (nu AU-HIH) har med Business Development Engineer uddannelsen skabt en unik og kvalificeret uddannelse i iværksætteri. HIH er et dansk eksempel på en uddannelsesinstitution, der har haft succes med at opbygge mange iværksætteraktiviteter, og skolen blev i 2006 kåret som den mest innovative offentlige organisation og "pokalhylden" er efterhånden temmelig fuld.

I august/september 1999 startede HIH en uddannelse kaldet Business Development Engineer (BDE). Uddannelsen tilbydes i dag også af Odense Teknikum. Uddannelsen forsøger at skille sig ud fra andre ingeniøruddannelser ved bl.a. at tilbyde en anderledes pædagogik og større indflydelse på egen uddannelse.



BDE-uddannelsen er en 4½-årig tværfaglig ingeniøruddannelse med sigte på forretningskabelse gennem udvikling af nye produkter og forretningsidéer. Uddannelsen integrerer naturvidenskabelige og tekniske fag med økonomi, markedsføring samt design og personlig udvikling. De 4½ års studier inkluderer et halvt år i en virksomhed og et halvt år på skole. Et af disse halvår skal foregå i udlandet. Gennem studiet arbejdes der med problemorienteret undervisning og projekter, hvor de studerendes forretningsidéer kan indgå. Mange projekter gennemføres i samarbejde med virksomheder, ligesom samarbejde med skolens økonomi- og sprogstuderende er muligt. I uddannelsen lægges der vægt på de

personlige egenskabers udvikling og potentiale som væsentlige faktorer for studiet og kompetenceopbygningen.

#### *Kreative processer*

Under hele uddannelsen arbejdes der med kreative processer i forbindelse med produkt- og konceptudvikling. Der indgår ligeledes markeds-mæssige vurderinger, der har til formål at lære de studerende, at vurdere om en eventuel produktion kan udvikles på en rationel og miljømæssig bæredygtig måde.

Uddannelsen forsøger at træne de studerende til at tage ansvar for deres egne løsninger. En del heraf handler om opstart af egen virksomhed, som er en væsentlig del af uddannelsen. De idéer, som afprøves og vurderes i studietiden, kan videreføres f.eks. i egen virksomhed efter studietiden (se afsnit om Business Factory).

#### *Problemløsende undervisning*

Den anderledes pædagogik kommer ind gennem konkrete opgaver, som skal gøre anvendelsen af teorien synlig samtidig med, at indlæringen sker. Resultaterne af de studerendes arbejde fremlægges på baggrund af, hvordan de studerende selv vil realisere løsningerne, og der lægges vægt på, at de studerende arbejder med deres egne idéer, som eventuelt kan videreudvikles til egentlig produktion og salg.

Studentindflydelsen i BDE-studiet gør, at det er opbygget som en fleksibel uddannelse, hvor de studerende er midtpunkt. Det kaldes deltagerstyret undervisning og viser sig ved selvstændig indsats, "ansvar for egen læring", og ved at de studerende i vid udstrækning selv kan vælge det faglige indhold af uddannelsen.

Derfor er der kun meget begrænset skema på uddannelsen. De studerende arbejder med et bredt og selvstændigt emne i fire sammenhængende uger, og hvert semester indeholder fire af disse forløb. Formålet er, at de studerende skal komme rundt om et emne på deres egen måde, og i et tempo, der passer dem.

#### *Personlig udvikling*

I praksis omhandler det første halvår af studiet emner, der skal gøre de studerende bedre til at lære, at arbejde sammen med andre, at kommunikere og at bruge deres kreative evner. Det kaldes "personlig udvikling før faglig udvikling".

#### *Studentermotivation*

For at opnå en høj grad af motivation er der indbygget løbende overraskelser og oplevelser i studieforløbet. Gæster, udflugter, foredrag og lignende aktiviteter, som de studerende helst selv arrangerer. Det kaldes "læringsmotivation igennem oplevelser". Målet er, at de studerende primært beskæftiger sig med ting, der interesserer dem.

#### *Studieforløb*

Forretnings-skabelse er den røde tråd på BDE-uddannelsen. Det indgår i problemformuleringen i næsten alle fag, men i høj grad i de projekter, som udføres som afslutning på hvert halvår. Der er tale om projekter, der binder det faglige indhold sammen i en praktisk dimension. Projek-

terne er rygraden i studiet, og på BDE-uddannelsen er de opbygget som "loops" eller træningsforløb med en stigende sværhedsgrad. Fra de første loops starter de studerende med en forretningsidé og arbejder med at afdække behovet og bevise, at der er et marked for det givne produkt.

I takt med at de studerende opnår stigende teoretisk viden og metodiske færdigheder bliver flere af de faglige discipliner inddraget, indtil de studerende på en professionel måde kan gennemføre fastlæggelse af marketing- og salgsparametre, valg af materialer og processer, design, produktion, osv.

#### *Udvælgelse af studerende*

HiH's fokus på personlighed og personlig udvikling – ikke kun faglighed i traditionel forstand - kræver nogle særlige optagelseskriterier. Bl.a. derfor er der optagelsessamtale for at komme ind på BDE uddannelsen. Her gøres et stort arbejde med at udvælge de rette personer, dvs. de personer der "ikke tager et nej for et nej og som er gode til at se tingene på hovedet". Hvert år optages 60-70 på BDE uddannelsen, hvilket svarer til omkring 50 procent af ansøgerne. Frafaldet er under 5 procent. Cirka 25 procent starter virksomhed inden de er færdige med studiet

At skabe nye forretninger og produkter kræver nogle kontante faglige kvalifikationer, som de studerende læres undervejs. Men for at blive en god BDE'er regnes det for lige så vigtigt, at de studerende besidder nogle bestemte personlige evner. De studerende skal være kreative, musiske, initiativrige, engagerede, besidde evnen til at skabe og bevare overblikket i komplicerede situationer samt kunne strukturere kaos. I forbindelse med optagelse af studerende på uddannelsen lægges der vægt på, at de studerende besidder de nævnte egenskaber.

#### *International benchmarking af HIH*

HIH er i EBST(2004) benchmarket med 27 andre universiteter i Danmark, Canada og USA. HIH scorede på baggrund af BDE-uddannelsen 32 point på indekset. Dermed indtog de en placering som delt nummer to.

## **4.4. Business Factory**

Business Factory blev etableret den 1. februar 2005<sup>6</sup>. Business Factory er AU-HiHs (Aarhus Universitet – Handels- og Ingeniørhøjskolen) væksthus for studerende og hjælper studerende med gode forretningsidéer i gang med deres projekter.

På HiH mener man, at unge tænker anderledes og har et andet forhold til teknik end ældre. Derfor identificerer unge nogle idéer og muligheder som andre ikke gør. Business Factory er oprettet med det formål, at skabe et grundlag for, at unge kan udnytte disse ressourcer til gavn for væksten i regionen. Fysisk er Business Factory placeret i BIRC Estate og Business Factory fungerer som fødekanal for BIRC Estate.

I væksthuset har iværksætterne adgang til en række rådgivningsmæssige ressourcer. Hver iværksættervirksomhed får tilknyttet en mentor og

---

<sup>6</sup> [www.businessfactory.dk](http://www.businessfactory.dk)

har samtidig adgang til en række rådgivningsressourcer i Business Factory og i BIRC Estate (gennem Erhvervsrådet). Som nævnt i afsnit 4.1 rummer BIRC Estate både professionelle rådgivere såsom advokater, revisorer og ledelsesekspertter og investorer såsom HiH Development og Midtjysk Innovation. Rådgivningen i Business Factory er gratis, og det er som oftest også den rådgivning iværksætterne kan hente i BIRC Estate. Rådgiverne ser det som en mulighed for at få fremtidige kunder, og mange er også ildsjæle, der gerne vil hjælpe mindre virksomheder.

Målgruppen for Business Factory er primært studerende fra HiHs BDE-uddannelse (se afsnit 4.3), men det kan også være erhvervsaktive, undervisere eller forskere. Nogle af de studerende, der starter egen virksomhed, gør det allerede i forbindelse med uddannelsen, og heraf er der nogle, der gør det i Business Factory.

Business Factory lægger stor vægt på at sammensætte de rigtige teams. Sammensætningen af det rette team fremhæves som mindst lige så vigtig for succes som teknologien bag forretningsidéen. Bl.a. derfor er alle virksomheder i Business Factory team-virksomheder. Enkeltmandsvirksomheder kan ikke komme ind. 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. Den såkaldte Belbin-test er et centralt element i teamsammensætningen (se afsnit 3)

Seks virksomheder af studerende fra BDE (og HA) er pt. tilknyttet Business Factory, og de fik sidste år lovning på 11,5 mio. kr. fra investorer. Der arbejdes med 6 andre virksomheder i pipelinen, der kan komme med i Business Factory.

HiH fik 2 millioner af Erhvervs- og Byggestyrelsen til at starte Business Factory op. De 2 millioner er brugt til at opbygge "kredibilitet". Heri indgår primært to aktiviteter:

Den første aktivitet er en **innovationsuge**, der er obligatorisk og meritgivende for alle studerende ([www.hih.au.dk/Innovationsugen\\_2006-3451.aspx](http://www.hih.au.dk/Innovationsugen_2006-3451.aspx)).

Fokus i løbet af ugen er på innovation, tværfaglighed, gruppesamarbejde og internationalisering. Business Factory sammensætter teams ud fra en Belbin-test, studieretning, om deltagere selv har en idé eller gerne vil arbejde med en andens ide, samt hvilke kompetencer idémagerne gerne vil have tilført deres team.

Ugen starter med, at de studerende skal indrette det rum de bruger. Dagen efter præmieres de mest kreative rum. Under ugen arbejder de studerende med at udvikle deres forretningsidéer og modtager coaching fra lærerne. Til slut skal de studerende på 5 minutter præsentere deres ideer for et springboard med bl.a. venture folk. De færdige forretningsplaner kommer med i Venture Cup. Under ugen opleves stort engagement fra de studerende og ugen skaber stor interesse for Business Factory.

Ud af 30 tilmeldte til Venture Cup i regionen blev 10 nomineret. Af de 10 kom 5 fra HiHs innovationsuge og 3 fra HiH fik præmier. HiH vil forsøge også at gøre innovationsugen obligatorisk og meritgivende på AU.

Den anden aktivitet er **SICEF Innovation Camp**, der arrangeres sammen med SICEF (Scandinavian International Career and Education Fair). Aktiviteten udspringer af et ønske om, at ville lave noget innovativt med virksomheder. HiH/Business Factory kunne desuden se, at det ville være med til at løfte deres anseelse samt give de studerende noget ([www.hih.au.dk/Video fra Innovation Camp-3450.aspx](http://www.hih.au.dk/Video_fra_Innovation_Camp-3450.aspx)).

Aktiviteten løb af stablen første gang i efteråret og vinter 2006. Aktiviteten er åben for studerende på alle landets universiteter. Under første runde tilmeldte 3 virksomheder og 35 studerende sig. Hver virksomhed betaler 50.000 kr. for at være med. 15 studerende blev udvalgt ud fra bl.a. en Belbin test. Herefter blev de ud fra testen, og hvad de gerne ville arbejde med, sammensat i tværfaglige hold. Som for Innovationsugen bliver der lagt stor vægt på at få skabt de rigtige hold med de rette personer. De studerende kan måske få merit for arbejdet. Det afgøres af studierådet på de fakulteter, hvor de studerende kommer fra. De fleste deltagere fik merit for at deltage.

Innovation camp er i første omgang et intensivt 48 timers forløb, hvor de studerende arbejder på at løse en konkret opgave for en virksomhed. Virksomheden kommer forbi to gange om dagen, og de studerende og virksomheden arbejder tæt sammen under forløbet. Efter de 48 timer arbejder de studerende videre med at løse problemet og udvikler en forretningsplan for deres løsningsforslag. Forløbet afsluttes med at de studerende udarbejder en synopsis og går til mundtlig eksamen. Forløbet strækker sig i alt over ca. 4 måneder.

Desuden arrangerer Business Factory sammen med Centre for Entrepreneurship i forårssemesteret 2007 projektet "**Vækstiværksætter**". Pilotprojektet har fået 1,5 mio. kr. fra Socialfonden, men skal på sigt være med til at sikre indtægter til Business Factory. Projektet skal også være med til at skabe en iværksætterkultur på Århus Universitet.

Entrepreneurship opfattes under kurset som en multifaglig kompetence, der omfatter mange fagligheder, bl.a. kendskab til teknologi, design, produktion, salg, marked, kommunikation og distribution. Det er - som for de øvrige Business Factory aktiviteter - af afgørende betydning, at der dannes teams, der tilsammen har de nødvendige faglige, personlige og sociale kompetencer til at arbejde sammen for at løse fælles opgaver.

At blive iværksætter kræver, at man udvikler en praktisk kompetence til at omsætte en idé til forretning. Det er Business Factorys erfaring, at denne kompetence kun kan udvikles igennem arbejde med konkrete projekter. Det kan enten være gennem samarbejde mellem teams af studerende og virksomheder/institutioner, eller gennem udvikling af de studerendes egne idéer til en forretning.

Som en del af projektet vil man også prøve at skabe et miljø med kritisk masse af undervisere i iværksætteri ved Århus Universitet, hvor disciplinen har lav status. Det er missionen på længere sigt at skabe et

iværksættercenter, hvor der kan forskes i iværksætteri og hvor forskere samtidigt kan få opfyldt deres akademiske ambitioner  
[http://www.hih.au.dk/Projekt\\_Vaekstivaerksaetter-3736.aspx](http://www.hih.au.dk/Projekt_Vaekstivaerksaetter-3736.aspx).

Desuden arrangerer Business Factory endnu en **Innovation Camp**. Her skal 2. semesters elever sammen med Århus Universitet, Innovation Lab og Skjern Kommune arbejde med konkrete problemer i Skjerns nye innovationshus. Ugen er meritgivende og genererer derfor også indtægter til Business Factory.

Budget for Business Factory (husleje og tre ansatte) er et par millioner om året, og initiativet løber rundt. Det skyldes primært, at aktiviteterne er meritgivende og derfor genererer indtægter. For iværksætteraktiviteter på mange andre universiteter er det et problem at finde permanent finansiering.

#### **4.5. Aktiviteter rettet mod vækstvirksomheder**

Erhvervsrådet har udviklet og gennemfører et skræddersyet lederudviklingsforløb for vækstvirksomheder kaldet "Sporskifterne". Sporskifterne har en varighed af fire to-dages seminarer, som afvikles med cirka en måneds interval. Det retter sig mod det øverste ledelsesniveau (ejere/direktører) i små og mellemstore virksomheder.

Formålet er at give deltagerne mulighed for at tilegne sig ledelsesfaglige færdigheder, så man er "klædt på" til at håndtere og stimulere organisationen til forandringer. Derudover er formålet ikke mindst at skabe et netværk lokalt med mulighed for gensidig sparring og erfaringsudveksling – også efter lederudviklingsforløbet. Forløbet træner deltageren i brugen af værktøjer blandt andet inden for:

- Situationsbestemt ledelse
- Ansættelsessamtaler, profilanalyser
- Lederen som coach og mentor
- Lederen som teambygger (herunder BELBIN teamroller)
- Personalesamtaler og målstyringsamtaler
- Effektiv kommunikation
- Præsentationsteknik og mødeledelse

Udviklingen af de to første kurser blev støttet af Ringkøbing Amt (Futura-programmet) med 500.000 kr. Programmet er afholdt 13 gange siden det første kursus i 2002, og 200 topledere har gennemført det. Der er mellem 14-18 deltagere hver gang og kurset afholdes to eller tre gange om året. Afholdelse af programmet er 100 procent brugerfinansieret. Prisen er 23.000 kr. per deltager. Alt materiale udarbejdes og koordineres af erhvervsrådet, men private konsulenter afholder kurset. Indholdet i programmet er løbende blevet produktudviklet i samspil mellem erhvervsrådet og de private konsulenter, der holder kurserne.

Der har ikke været midler i den lokale erhvervsservice til andre særlige initiativer rettet mod vækstvirksomheder.

I den regionale erhvervsservice kan Futura-programmet fremhæves som et eksempel på et initiativ rettet mod "virksomheder, der har viljen og

potentialet til at udnytte fremtidens muligheder og udfordringer". Målgruppen er små og mellemstore virksomheder indenfor produktion, service og engroshandel. Programmet yder støttet i form af tilskud til eksterne konsulenthjælp på op til 350 kroner i timen i op til 120 timer.

Indsatsområderne er strategisk udvikling, produktionsstyring og kvalitetsstyring. Programmet har fungeret i hele syv år siden opstarten i 1999 og har en samlet bevilling på 17,3 mio. kr. Ringkøbing Amt har medfinansieret 11,9 mio. kr. til projekter, svarende til ca. 39.000 kr. pr. gennemført virksomhed ifølge evalueringsrapporten for programmet, se Astra Consult (2006). Hertil kommer yderligere, at virksomhedernes egenbetaling har udgjort ca. 11,4 mio. kr. til konsulentindsatsen, så de udpegede 136 konsulenter har haft en omsætning på i alt ca. 23,4 mio. kr. for individuelle projekter i programperioden, svarende til 172.000 kr. per konsulent.

Det typiske Futura-forløb er:

1. Virksomheden gennemgår behov og muligheder sammen med en konsulent fra den regionale erhvervsservice
2. Mål og tidsramme formuleres sammen med en ekstern konsulent
3. Under og efter forløbet er den offentlige konsulent en uvildig evaluator for både den eksterne konsulent og virksomheden.

Denne trekant mellem virksomhed, ekstern konsulent og den offentlige erhvervsservice som uvildig evaluator fremhæves som en af succesfaktorerne for programmet. Der er gennemført forløb med 359 virksomheder, hvilket er under det målsatte antal for programmet på 450 forløb. 136 eksterne konsulenter var involveret i disse projekter.

"Sparring med Erfaring" er et program, der retter sig mod ejer-ledede virksomheder (i princippet uanset størrelse, men i praksis op til 30 ansatte). Programmet findes i Århus, København og Ringkøbing og er som sådan ikke unikt for Herning-Ikast casen. Alligevel hører det med til rådgivningstilbudene.

Programmet giver virksomhederne mulighed for at sparre med erfarne og kompetente virksomhedsledere. Sparring med erfaring bygger på princippet "hjælp til selvhjælp", og ordningen indebærer, at den mindre virksomhed får tilknyttet en erfaren virksomhedsleder, der stiller sig til rådighed med råd og vejledning. Sparring med Erfaring er et koncept udviklet i USA og tilpasset danske forhold af Start & Vækst i Århus.

## 5. Baggrundsinformation

Casebeskrivelsen bygger på omfattende baggrundsresearch og interview med følgende personer:

<b>Navn:</b>	<b>Position:</b>	<b>Organisation</b>
Torben Henriksen	Direktør	Erhvervsrådet for Herning og Ikast-Brande, BIRC Estate
Hans Jessen Møller	Lektor	Business Factory

Søren Dalby	Direktør	Innovation MidtVest A/S
Erik Ernø-Kjølhede	Direktør	Aarhus Universitet, Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning
Oluf C. Lund		Regional Erhvervsservice (RES)

Yderligere baggrundsinformation om initiativerne, der er beskrevet i dette notat, kan findes på følgende hjemmesider:

Erhvervsrådet Herning og Ikast-Brande	<a href="http://www.erhvervsraadet.dk/asp/indexbody.asp">http://www.erhvervsraadet.dk/asp/indexbody.asp</a>
BIRC Estate	<a href="http://www.bircestate.dk/">http://www.bircestate.dk/</a>
Innovation MidtVest A/S	<a href="http://www.innovationmidtvest.dk/">http://www.innovationmidtvest.dk/</a>
Business Development Engineer (BDE) ved AU/HIH	<a href="http://www.hih.au.dk/Default.aspx?ID=2239">http://www.hih.au.dk/Default.aspx?ID=2239</a>
Business Factory	<a href="http://www.businessfactory.dk">www.businessfactory.dk</a> <a href="http://www.hih.au.dk/Video%20fra%20Innovation%20Camp-3450.aspx">www.hih.au.dk/Video fra Innovation Camp-3450.aspx</a> <a href="http://www.hih.au.dk/Projekt%20Vækstiværksætter-3736.aspx">http://www.hih.au.dk/Projekt Vækstiværksætter-3736.aspx</a>
Futura-programmet ved Ringkøbing Amt Erhvervsservice (RES)	<a href="http://www.raes.dk/default.asp?pageID=37">http://www.raes.dk/default.asp?pageID=37</a>



# Case om Aalborg og Mariagerfjord

## 0. Resume

Både Aalborg Kommune og Mariagerfjord Kommune er gode til at få nye virksomheder til at vokse.

De stærke iværksætterpræstationer er et resultat af fire styrker:

- En god iværksætterkultur og et stærkt engagement i egen region blandt virksomheder og indbyggere
- Nem adgang til velfungerende basisrådgivning og basisuddannelse i start af egen virksomhed (gælder hele Nordjylland)
- En velfungerende infrastruktur og en relativt god geografisk beliggenhed (i de to kommuner relativt til resten af Nordjylland)
- Flere målrettede initiativer over for vækstiværksættere og innovative iværksættere baseret på lokale ressourcer.

Det nordjyske område er kendetegnet ved en stor interesse for – og et stort engagement i – egen region. Erhvervslivet, Aalborg Universitet og de øvrige uddannelsesinstitutioner er engagerede i den regionale udvikling. Det afspejler sig i, at aktørerne har samarbejdet om en række initiativer på iværksætterområdet, og at det har været muligt at samles om fælles initiativer og strategier.

Der er flere eksempler på god praksis i udformningen af konkrete initiativer, som andre danske kommuner og regioner kan lære af. I casen beskrives fire initiativer i detaljer:

- NordjyskIværksætterNetværk (NIN) er et samarbejde mellem regionen og alle de nordjyske kommuner, der fungerer som én samlet indgang til basisrådgivning for iværksættere.
- Concept Hadsund udgør et lærerigt eksempel på et samarbejde mellem pengeinstitutter og erfarne erhvervsfolk om at hjælpe iværksættere med stort potentiale med både sparring og risikovillig kapital
- Virksomheder i Vækst afdækker uudnyttede potentialer i eksisterende virksomheder i Nordjylland mhp. at udarbejde en forpligtende vækstplan
- Dreamhouse og Dreamgame er en specialiseret inkubator i Aalborg for de kreative erhverv.

## 1. Baggrund

Aalborg kommune og Mariagerfjord Kommune er 2 af 11 kommuner i Region Nordjylland med hhv 194.000 og 42.000 indbyggere. Til sammen tegner de to kommuner sig for ca. 40 % af regionens samlede indbyggertal.

Mariagerfjord kommune er en fusion af fire gamle kommuner, og de største byer er Hobro, Hadsund, Arden og Mariager. Kommunen ligner erhvervsmæssigt resten af det nordjyske område med en stor koncentration af virksomheder inden for traditionelle industrierhverv som metal og maskinindustri.

Aalborg Kommunes erhvervsstruktur adskiller sig noget fra resten af regionen med bl.a. en del it-virksomheder og serviceerhverv. Herudover fylder fødevarer, metal og håndværk meget i Aalborg.

Det nordjyske område har gennem de seneste 15-20 år været præget af perioder med høj arbejdsløshed og lukninger af nogle af regionens største virksomheder, med lukningen af slagteriet i Hjørring i slutningen af 2004 som det seneste eksempel.

Det førte i 2005 til en fremskyndelse af etableringen af vækstforum og en særlig vækstpakke til Nordjylland på 200 mio. kr. Fokus er bl.a. på iværksætteri og på at øge vækst og beskæftigelse i regionens mange mindre virksomheder.

Der er i regionen ført en aktiv regional erhvervs politik. De vigtigste drivkræfter har været et usædvanligt godt samarbejde mellem amt og kommuner samt adgang til regional- og socialfondsmidler fra EU. Hertil kommer, at både Aalborg Universitet og regionens erhvervsskoler har engageret sig meget i regionens udvikling<sup>7</sup>. Der er et meget tæt samarbejde mellem Erhvervscenter Nordjylland (den tidligere amtslige erhvervsservice) og områdets aktive erhvervsråd – især inden for iværksætterpolitikken.

Aalborg kommune er en af de kommuner, der har satset mest aktivt på en kommunal erhvervsstrategi. Kommunen har i dag 7 erhvervskonsulenter, der efter kommunalreformen er samlet fra de mindre kommuners erhvervskontorer, samt et eksternt erhvervskontor i Aalborg, der tilsammen udgør den nye erhvervsafdeling med i alt 14 medarbejdere. Samtidig er kommunen sekretariat for kommunesamarbejdet "Aalborg Samarbejdet", der omfatter fire af de nye kommuner (300.000 indbyggere). Samarbejdet ledes af et erhvervslederforum med toneangivende erhvervsledere, der opstiller visioner for områdets erhvervsudvikling, identificerer styrker og svagheder og udarbejder forslag til strategi og initiativer til bestyrelsen, der består af områdets borgmestre. Indsatsområder er iværksættere, udvikling af små og mellemstore virksomheder, højteknologi, oplevelsesøkonomi og uddannelse.

I Mariagerfjord-området har de mest aktive aktører været erhvervsrådene i Hobro og Hadsund, der sammen med erhvervsrådene i de to øvrige gamle kommuner er sammenlagt til Mariagerfjord Erhvervsråd. De to nævnte erhvervsråd har haft en meget høj erhvervsopbakning<sup>8</sup>, og det er i høj grad områdets virksomheder, der har været primus motor i den lokale erhvervs politik.

De eksisterende initiativer på iværksætterområdet udspringer ikke af en samlet erhvervsstrategi for hele det nordjyske område. Men det tætte samarbejde mellem amt, kommune og universitet betyder, at iværksætterindsatsen fremstår koordineret, og at der har været en løbende dialog om lokale behov og om udvikling af nye tilbud til regionens iværksættere.

---

<sup>7</sup> Se REG LAB (2006); "Samspil mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv" samt REG LAB (2007); "Universiteter som regionale vækstmotorer"

<sup>8</sup> Mariagerfjord Erhvervsråd har næsten 500 medlemmer

For begge områder gælder, at kommunen har sat sig i spidsen for målrettede satsninger på erhverv og kompetenceområder, der kan komme til at udgøre fremtidige styrkeområder. Der satses på en basis af velfungerende rådgivning over for iværksættere og mindre virksomheder. Derudover satses der på en række initiativer rettet mod potentielle styrkepositioner.

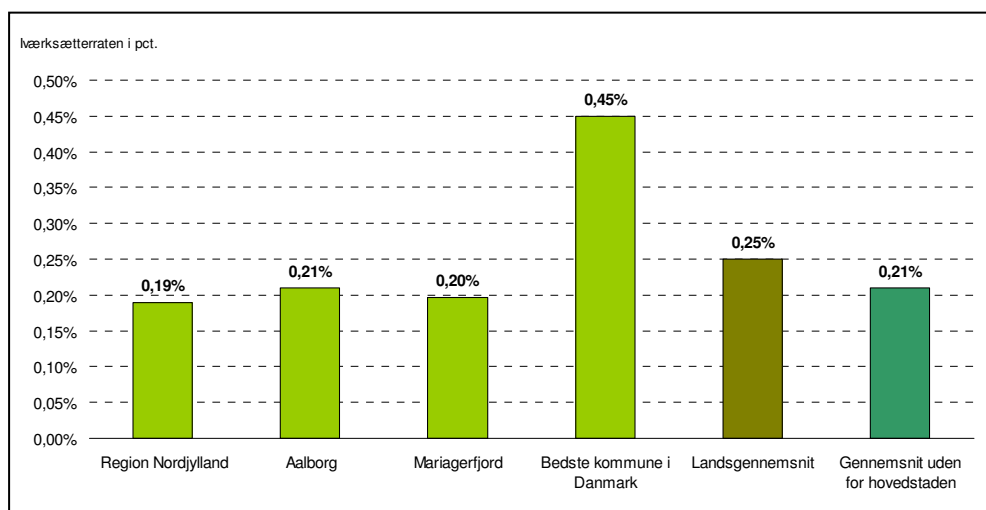
Aalborgs satsninger vedrører it, bio-medico og kreative erhverv og tager i høj grad udgangspunkt i at udnytte forskningsmæssige styrker på Aalborg Universitet. I Mariagerfjord satses på brintteknologi og materialeteknologi. Filosofien i den sidstnævnte satsning er, at der allerede findes stærke virksomheder i området, og at det er en niche, som ingen andre byer i det nordjyske område har valgt at satse på. Til gengæld er initiativet baseret på betydelig synergimulighed med andre dele af regionen, hvor der samarbejdes om en nordjysk satsning på vedvarende og alternative energiformer (vind, bio mv.). Samtidig er man bevidste om behovet for at skabe fremgang inden for videnbaserede erhverv som kompensation for de arbejdspladser, som man vil miste inden for de i dag dominerende traditionelle erhverv.

## 2. Iværksætterpræstationer

Både Aalborg Kommune og Mariagerfjord Kommune ligger betydeligt over landsgennemsnittet, når det gælder iværksætteri. Dette fine resultat skyldes ikke, at der etableres flere virksomheder i de to kommuner end i resten af landet, men derimod, at man i de to kommuner er gode til at få nye virksomheder til at vokse.

Figur 2.1 viser iværksætterraten. Det vil sige andelen af personer i de erhvervsaktive aldre, der etablerer egen virksomhed. Her ligger både Aalborg, Mariagerfjord og Nordjylland som helhed under landsgennemsnittet. Ser man bort fra Hovedstaden – hvor ekstraordinært mange starter egen virksomhed – svarer præstationerne dog til landsgennemsnittet.

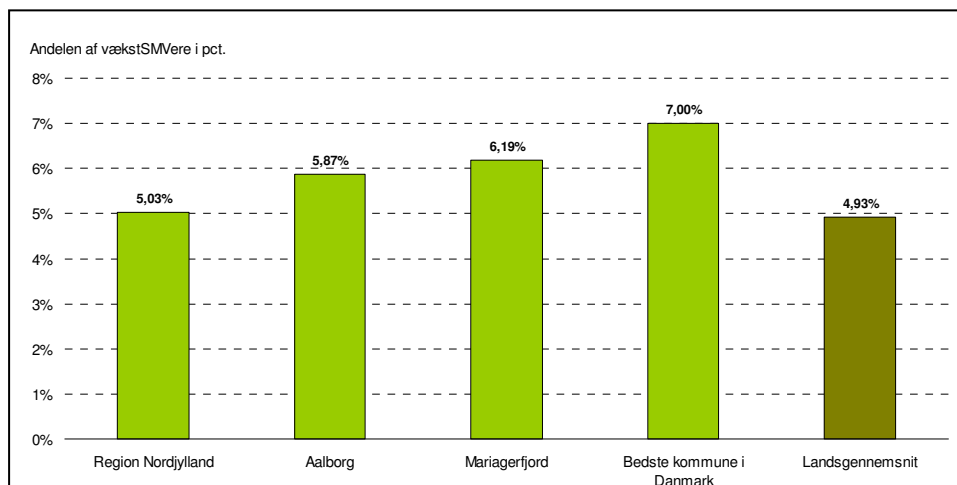
**Figur 2.1. Iværksætterraten i udvalgte kommuner i Nordjylland gns. 2001-2003**



Kilde: Egne beregninger, DST iværksætterdatabase og statistikbanken.dk, tabel BEF1A

Når det gælder andelen af vækstvirksomheder klarer de Aalborg og Mariagerfjord sig begge godt. I de senere år har henholdsvis 5,87 % og 6,19 % af virksomhederne i de to kommuner kunnet betegnes som vækstvirksomheder<sup>9</sup>. Det er betydeligt over landsgennemsnittet og resten af det nordjyske område, jf. figur 2.2.

**Figur 2.2. Andelen af vækstSMV'er i Region Nordjylland og regions bedste to kommuner, gennemsnit over 3 treårs perioder (2001-2003, 2002-2004 og 2003-2005)**



Kilde: Egne beregninger og Amadeus

### 3. De vigtigste rammebetingelser

De stærke iværksætterpræstationer i Aalborg og i Mariagerfjordområdet er et resultat af flere forhold. Det er vanskeligt at afgøre, hvilke rammebetingelser, der har størst betydning.

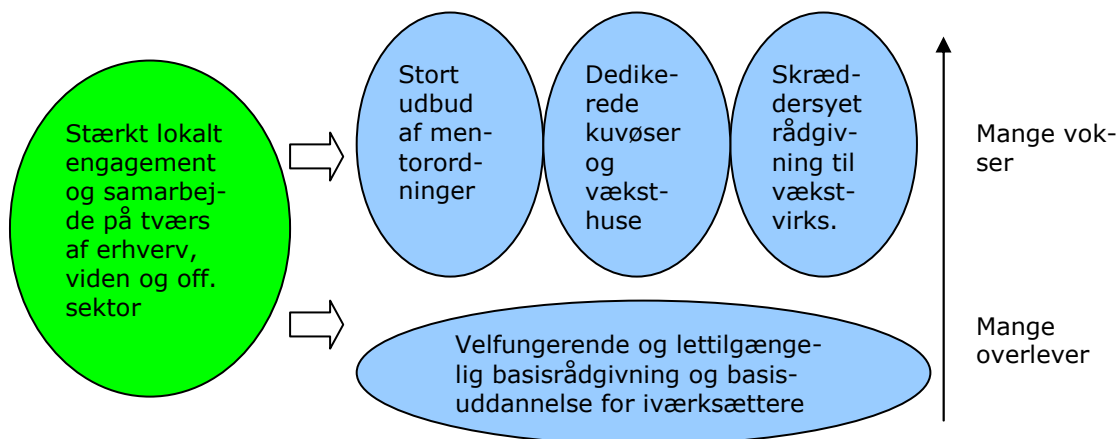
De to kommuner står med gode rammebetingelser for iværksætteri på fire områder. Heraf vedrører de to hele det nordjyske område, mens de øvrige to er specifikke for de to områder. De fire rammebetingelser er:

- En god iværksætterkultur og et stærkt engagement i egen region blandt virksomheder og indbyggere (gælder store dele af Nordjylland og er mere udtalt i Mariagerfjord området end i Aalborg)
- Nem adgang til velfungerende basisrådgivning og basisuddannelse i start af egen virksomhed (gælder hele Nordjylland)
- En velfungerende infrastruktur og en relativt god geografisk beliggenhed (i de to kommuner relativt til resten af Nordjylland)
- Flere målrettede initiativer over for vækstiværksættere og innovative iværksættere baseret på lokale ressourcer.

De centrale rammebetingelser er sammenfattet i figur 3.1.

<sup>9</sup> For en nærmere definition henvises til baggrundsrapporten: "Danske kommuners iværksætterpræstationer"

**Figur 3.1 Faktorerne bag iværksættersucces'erne i Aalborg og Mariagerfjord kommuner**



### **Stærkt engagement i egen region**

Det nordjyske område er kendetegnet ved en stor interesse for – og et stort engagement – i egen region. Erhvervslivet, Aalborg Universitet og de øvrige uddannelsesinstitutioner er engagerede i den regionale udvikling. Det afspejler sig i, at aktørerne har samarbejdet om en række initiativer på iværksætterområdet, og at det har været muligt at samles om fælles initiativer og strategier.

Engagementet viser sig fx også i, at egnens pengeinstitutter har en mere positiv indstilling over for at understøtte lokale erhvervsinitiativer, end man ser i de fleste andre egne af Danmark. Det er heller ikke svært at få erfarne erhvervsfolk og iværksættere til at stille op som mentorer for nystartede virksomheder.

“Vi-følelsen” omfatter også det private rådgivermarked, hvor mange virksomheder gerne vil arbejde til en lav timetakst for at hjælpe regionens iværksættere.

### **Nem adgang til basisrådgivning og basisuddannelse**

Amtet og kommunerne har sammen taget initiativ til NordjyskIværksætterNetværk (NIN), der fungerer som én samlet indgang til iværksætterrådgivning i det nordjyske område.

Via NiN-samarbejdet tilbyder erhvervskontorerne både en individuel gratis rådgivning om forretningsplan og mulighed for tilskud til at købe rådgivning hos private rådgivere (fx revisorer, advokater og reklamebureauer). Der ydes gratis rådgivning før og efter virksomhedsstart, og der ydes tilskud til at etablere et netværk med andre iværksættere.

Til at rådgive efter virksomhedsstart er etableret et stort netværk af 850 private underleverandører. Den indledende rådgivning om etablering ydes typisk af det lokale erhvervskontor, der herefter henviser til private rådgivere, hvorfra iværksætteren kan modtage fire timers rådgivning til

en lav timetakst. Der kan også opnås udvidet rådgivning før, under og efter start. Se afsnit 4 om "god praksis".

Regionen udbyder også - som den eneste i Danmark - en generel, meritgivende *iværksætteruddannelse*. Det er en uddannelse i tre trin med samlet ca. 130 timers undervisning, der kan afsluttes med en egentlig eksamen. Den udbydes i et samarbejde mellem Aalborg Samarbejdet, Aalborg Erhvervsråd, ErhvervsCenter Nordjylland, Nordjysk Erhvervsakademi, A-kassen Dana og det private firma Infolink.

På første trin introduceres de potentielle iværksættere til grundlæggende forhold som etableringsform, revision, salg, reklame og momsregler. På trin 2 kommer den nyetablerede virksomheder dybere ned i grundlæggende redskaber, der knytter sig til at udarbejde en forretningsplan. På det sidste trin om "virksomhedsudvikling" får iværksætteren opbygget en række kompetencer, der knytter sig til at lede en virksomhed, Fokus er på strategi, virksomhedskultur, ledelse, styring, alliancer og netværksdannelse.

Alle trin er opbygget omkring moduler på fire timer, og undervisningen foretages altid af erfarne erhvervsfolk og iværksættere. Prisen varierer fra 650 kr. (trin 1) til 1450 kr. (trin 3).

Ovennævnte tilbud betyder samlet, at nordjyske iværksættere har meget let adgang til viden om de grundlæggende forhold, der knytter til start af virksomhed.

For eksisterende virksomheder tilbyder Erhvervscenter Nordjylland en række specialiserede ydelser inden for områder, der har generel betydning for udvikling og innovation i mindre virksomheder. Det gælder fx patentering, generationsskifte, it-systemer og miljø.

### **Velfungerende infrastruktur og god geografisk beliggenhed**

Sammenlignet med resten af den nordjyske region har virksomhederne i Aalborg og Mariagerfjord-området en god geografisk beliggenhed. Et stort antal kunder kan nås inden for kort tid pga. nærheden til større byer (incl. Århus for Mariagerfjords kommunes vedkommende) og den jyske motorvej.

Der er i de to områder også kort afstand til centrale videninstitutioner. For Mariagerfjord Kommunes vedkommende ligger virksomhederne i en slags trekant omgivet af Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og Foulum.

Beliggenheden fremhæves især i Mariagerfjord som en central faktor i forhold til at tiltrække virksomheder og i at skabe kunderelationer i nye/mindre virksomheder.

### **Målrettede initiativer over for vækstiværksættere og innovative iværksættere**

Der er i Aalborg og Mariagerfjord-området samt under Erhvervscenter Nordjylland taget en række målrettede iværksætterinitiativer i forlængelse af den generelle basisrådgivning under NIN. Fokus er på at hjælpe nye og mindre virksomheder til vækst og virksomhedsudvikling. De baserer sig i høj grad på områdets styrker - en stor villighed fra erhvervs-

livet til at hjælpe regionens iværksættere samt videninstitutioner med fokus på erhvervsudvikling.

#### *Mentorordninger og lån til iværksættere*

I begge områder er der taget initiativer, der drager nytte af de erfarne erhvervslederes store velvillighed i at engagere sig i egen region. Mange iværksættere i de to områder er begunstiget af at have tilknyttet sparingspartnere bestående af erfarne virksomhedsejere, der kan stille de rigtige spørgsmål og hjælpe iværksætterne med strategi og forretningsplan.

Et særligt godt eksempel er "Concept Hadsund" - der udover at give iværksætterne adgang til kvalificeret sparring fra erfarne erhvervsfolk også indebærer, at iværksætterne får adgang til risikovillige banklån på et kvalificeret grundlag. Se afsnit 4 om "Eksempler på god praksis".

Aalborg Erhvervsråd er operatør på "Connect Denmark" for den nordjyske region. Initiativet giver iværksættere med stort vækstpotentiale mulighed for få sparring om forretningsplanen fra et panel af erfarne erhvervsfolk. Aktivitetsniveauet er endnu lavt, men ambitionen er at komme op på 8-10 forløb årligt gennem en intensiv markedsføring af initiativet<sup>10</sup>.

#### *Væksthuse og udviklingsparker*

Der er etableret flere særlige væksthuse for iværksættere i både Aalborg, Mariager Fjord-området og i resten af Nordjylland. Væksthusene er etableret i et samarbejde mellem amt, kommuner og private investorer. Ud over at tilbyde bofællesskab og en række fælles services, fungerer nogle af miljøerne også som en ramme for målrettede erhvervsfremmeaktiviteter, der skal bidrage til udvikling og innovation i nye og mindre virksomheder.

Flere af væksthuse er designet til erhverv eller klynger, som står særlig stærkt i området, eller som vurderes at have et stort vækstpotentiale.

Et eksempel er Center for Energi og Materialeteknologi (CEMTEC) i Hobro. Centret er etableret i et samarbejde mellem Hobro Kommune, Nordjyllands Amt og lokale erhvervsfolk. Initiativet baserer sig på følgende strategiske overvejelser:

- Der eksisterer stærke forskningsmiljøer på området i Aalborg, Århus og på Foulum, fx inden for effektelektronik på Aalborg Universitet
- Energi- og materialeteknologi var ikke et område, som var i fokus i andre erhvervsfremmeinitiativer i Nord- og Midtjylland. Derfor var det muligt at få regional opbakning til et videncenter i Hobro.
- Der er i Hobro og opland en del virksomheder inden for materialeteknologi samt produktionsvirksomheder med stort energiforbrug
- Regionen er specialiseret inden for traditionelle erhverv og fandt det vigtigt at satse på videnerhverv for at gøre erhvervsstruktur og beskæftigelse mindre sårbar over for outsourcing og konkurrence fra lavomkostningslande.

---

<sup>10</sup> Connect Denmark initiativet er mere udførligt beskrevet i casen om Hovedstadsregionen

Centrets sekretariat er bemandedet af fire personer. Udover at yde service og rådgivning til centrets virksomheder fungerer sekretariatet som initiativtager og projektleder på en række udviklingsprojekter. Fx har centret fået 20 mio. kr. fra EU, kommune og amt til en lang række initiativer i relation til brint- og brændselscelle teknologi, bl.a. opførelse af et særligt iværksætterhus for brint- og brændselscellevirksomheder, ombygning af en elbil til en hybrid brintbil (se billede), udvikling af reformer til crakning af biogas til brint for mere effektiv elproduktion via brændselsceller etc. Visionen med CEMTEC er at udvikle et videnmiljø i international klasse med fokus på vedvarende energi.



Et andet eksempel er Dreamhouse i Aalborg, der retter sig mod iværksættere indenfor de kreative erhverv. Initiativet er uddybet i afsnit 4.

#### *Vækstinitiativer*

Erhvervscenter Nordjylland og Region Aalborg Samarbejdet har i de senere år iværksat flere initiativer, der har til formål at understøtte vækst i mindre, etablerede virksomheder ved at identificere og realisere uudnyttede vækstpotentialer.

Initiativernes udgangspunkt er, at mange ejerledede virksomheder i regionen stopper med at vokse, når de når fx 15-20 ansatte. Det kan være fordi de mangler ledelsesmæssige ressourcer til en ekspansion, eller fordi der mangler markedsmæssig kompetence i virksomheden.

De fleste initiativer er medfinansieret via midler fra EU's Socialfond.

Erfaringer fra de første pilotprojekter og mindre initiativer er opsamlet i initiativet "Virksomheder i vækst", der udgør et godt eksempel på "god praksis" inden for dette initiativområde. En neutral rådgiver foretager en screening af virksomhedens største udviklingspotentialer, hvorefter en privat konsulent knyttes til virksomheden for at gennemføre et konkret udviklingsprojekt. Initiativet er nærmere beskrevet i afsnit 4.



## **Aalborg Universitet og de videnbaserede iværksættere**

Som et supplement til den generelle iværksætterindsats er Aalborg Universitet ved at udvikle en vifte af initiativer over for videnbaserede iværksættere. Initiativerne har mange af de samme karakteristika som de beskrevne initiativer, men er målrettet videnbaserede iværksættere.

Indsatsen koordineres under enheden "Supporting Entrepreneurship at Aalborg University"<sup>11</sup>, som har eksisteret i seks år, og som er finansieret via EU-projektmidler. Hovedaktiviteterne er følgende:

- Iværksætterkulturen blandt studerende styrkes gennem opmærksomhedsskabende aktiviteter som konkurrencer og events
- Kultur og kompetencer udvikles gennem iværksætterkurser på de enkelte institutter. Kurserne skræddersys til de enkelte institutter, men fokuserer typisk på at udvikle og præsentere en forretningsplan. Kurserne designes, så de anvendes i studenterprojekterne på de enkelte semestre.
- Der er etableret inkubatorer på en række institutter, hvor studerende kan arbejde med at modne en idé til kommercialisering. 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.
- På inspiration fra University of Linnköping udbyder Aalborg Universitet et workshopforløb over 12 uger for videnbaserede iværksættere med interessante forretningsidéer. Forløbet består af 10 moduler, der kommer rundt om alle overvejelser i forhold til at udvikle en stærk forretningsplan (fx kreativ idégenerering, salg, strategi, IPR og finansiering). Herudover knyttes en gratis mentor til deltagerne i hele forløbet. Der deltager ca. 25-30 personer pr. workshopforløb, der afholdes to gange om året. Deltagerne fordeler sig ligeligt mellem dimittender, studerende og kandidater fra andre uddannelsesinstitutioner.

## **4. God praksis**

Blandt de mange iværksætterinitiativer i de to kommuner og i Nordjylland har vi udvalgt fire eksempler på god praksis, som kan være til inspiration for andre regioner og kommuner.

Det drejer sig om:

- NordjyskIværksætterNetværk (NIN)
- Concept Hadsund
- Virksomheder i Vækst
- Dreamhouse og Dreamgame

De fire eksempler er gennemgået nedenfor:

---

<sup>11</sup> Er en del af AAU-Innovation i universitetets administration.

## 4.1. Nordjysk IværksætterNetværk (NIN)

NIN blev etableret i 2001 i forlængelse af, at den særlige statslige ordning til finansiering af startrådgivning – Iværksætterkontaktpunkterne – bortfaldt i 2001. Nordjyllands Amt og samtlige kommuner i området besluttede i 2001 at finansiere en videreførelse af ordningen.

Udgangspunktet var en lang tradition for iværksætterpolitik i det nordjyske og et tæt samarbejde mellem amt og kommuner på området. Der var et politisk ønske i regionen om, at alle iværksættere skulle sikres kvalificeret rådgivning og sparring. Det primære mål med NIN har hidtil været at sikre en så høj overlevelse blandt nystartede virksomheder som muligt.

NIN er en virtuel, enstrengt netværksorganisation med deltagelse af erhvervsråd/erhvervskontorer i de enkelte kommuner og Erhvervscenter Nordjylland. NIN indebærer, at alle iværksættere i det nordjyske område tilbydes den samme basisrådgivning, og at iværksætterrådgivning markedsføres samlet i hele regionen. Der er etableret en fælles hjemmeside for iværksætterrådgivningen – [www.nin.dk](http://www.nin.dk) og ét fælles telefonnummer. Indsatsen koordineres af en person på Erhvervscenter Nordjylland, der også udbyder en række fælles arrangementer for regionens iværksættere og for de personer, der udbyder rådgivning under NIN.

Den primære indgang til NIN er de lokale erhvervskontorer. Ved generelle henvendelser til NIN viderestilles iværksætteren til erhvervskontoret i bopælskommunen.

NIN-systemet giver nordjyske iværksættere adgang til en række ydelser, hvoraf de primære er rådgivning og netværk<sup>12</sup>. Iværksætterne kan samlet modtage op til 16 timers "næsten" gratis rådgivning fra 6 måneder før start til 36 måneder efter start. Boks 4.1 uddyber forløbet.

### **Boks 4.1. Iværksætterrådgivning i Nordjysk Iværksætter Netværk**

Nordjyske iværksættere kan før, under og efter start modtage op til 16 timers "næsten" gratis rådgivning:

- Fire timers indledende basisrådgivning af erhvervskontorerne eller ansatte ved Erhvervscenter Nordjylland. Med udgangspunkt i iværksætters forretningsplan foretages en problemafklaring, og det kortlægges inden for hvilke områder iværksætteren har behov for rådgivning. Der henvises til mulige private rådgivere.
- De private rådgivere – typisk revisorer, advokater og reklamebureauer – yder fire timers professionel rådgivning til en brugerbetaling på 450 kr. i timen.
- Efter behov kan der ydes 8 timers gratis, udvidet rådgivning. Heraf kan fire timer være før og under start, mens fire timer skal være efter start (fra 2 måneder til 36 måneder efter starttidspunktet). Rådgivningen udføres af offentlige etableringsvejledere og/eller private

<sup>12</sup> Erhvervscenter Nordjylland tilbyder også andre tilbud såsom foredrag og iværksættermesser.

rådgivere.

Herudover udbydes ordningen "Iværksættere i Netværk". Iværksætterne kan opnå økonomisk støtte på 10.000 kr. til at etablere en netværksgruppe sammen med minimum to andre iværksættere. Midlerne kan bruges til en tovholderfunktion, fælles domæne, deltagelse på messer, faglige oplægsholdere mv.

Den indledende rådgivning fokuserer på, hvilke udfordringer iværksætteren står over for, og om der er grundlag for at starte en virksomhed. Samtidig gøres iværksætteren bevidst om værdien af rådgivning i forbindelse med håndtering af konkrete udfordringer. Det økonomiske tilskud skal gøre det attraktivt at bruge rådgivere.

Til at yde den private rådgivning er etableret et netværk af underleverandører på 850 rådgivere. En vigtig rammebetingelse for initiativet succes er, at regionens private rådgivere gerne vil arbejde til en lav takst (450 kr. i timen). Det generelt høje engagement i egen region spiller således en stor rolle for initiativets effektivitet. Langt størstedelen af NINs midler (ca. 80 %) bliver brugt på at finansiere iværksætternes rådgivningsbehov hos private rådgivere.

På NINs hjemmeside er endvidere adgang til en række dokumenter og værktøjer, der kan være nyttige i forbindelse med opstart af virksomhed. Eksempler er skabeloner til forretningsplaner og budgetter, ansættelsesbeviser og vejledning i registrering. Samtidig har private rådgivere udviklet en række guider, der udbydes på hjemmesiden.

NIN er organiseret som en erhvervsdrivende fond med en bestyrelse bestående af to repræsentanter fra hver af de stiftende aktører – amtet/regionen og de tre kommunesamarbejder i området. Det årlige budget er på 5,3 mio. kr., hvoraf amt og kommuner lægger 2,8 mio. kr. Resten hentes i tilskud fra EU's Socialfond.

NIN markedsføres – ud over på den fælles hjemmeside – via presse, arrangementer, oplæg på fx erhvervsskoler samt i tv/radio. Den fælles regionale markedsføring af NIN og det tætte samarbejde mellem aktørerne betyder, at NIN fremstår som meget synligt for iværksætterne. I 2006 blev der ydet rådgivning til 1.224 iværksættere. Ca. 70 % starter egen virksomhed. Til sammenligning startes der i alt ca. 1.000 nye virksomheder i det område, som NIN dækker.

Fokus i NINs rådgivning er på at ruste nordjyske iværksættervirksomheder til at klare skærene i de første svære år. "NIN er sat i verden for at så mange som muligt klarer de første svære skridt" (citater: Hans Peter Wolsing, NIN-koordinator). Initiativets succes er for nylig blevet dokumenteret i en undersøgelse, der viser, at 98 % af de virksomheder, der startede på basis af NIN-rådgivning i 2002 stadig er tilmeldt CVR-registret. Til sammenligning var det kun ca. 65 % af alle danske virksomheder startet i 2002, som stadig eksisterede ultimo 2006.

Aktørerne betoner også vigtigheden af, at den indledende rådgivning ydes af de lokale erhvervskontor. Den fælles oplevelse er, at iværksætterne ønsker lokal rådgivning.

Som led i initiativet udbyder Erhvervscenter Nordjylland et obligatorisk kursus for alle basistrådgivere på erhvervskontorerne og blandt de private leverandører. På kurset introduceres rådgiverne til simple værktøjer inden for iværksætterrådgivning. Der udbydes også en række efteruddannelseskurser til rådgiverne inden for fx "rollen som rådgivere", import og CE-mærkning.

Web: [www.nin.dk](http://www.nin.dk)

Tovholder: Hans Peter Wolsing, Nordjyllands Erhvervscenter, tel.: 70210808

## **4.2. Concept Hadsund**

Concept Hadsund blev startet i 2003 på initiativ af Hadsund Erhvervsråd som led i en handlingsplan, hvor Rådet satsede på iværksætteri og internationalt virksomhedssamarbejde. Konceptet drives fremadrettet under navnet Concept Mariagerfjord.

Concept Hadsund startede som et bredt initiativ med aktiviteter inden for en række områder – såvel markedsføring, fysisk udvikling som udvikling af stærke tilbud til iværksættere.

Målet med indsatsen overfor iværksættere var at gøre området til et af de bedste steder i landet at starte virksomhed gennem en satsning på professional sparring, risikovillig kapital og attraktive miljøer i form af billige lejemål for iværksættere.

Målgruppen for Concept Hadsund og det, der i dag videreføres under navnet Concept Mariagerfjord, er iværksættere med et vist potentiale. Det vil sige, at de skal have potentiale til at vokse til minimum ti ansatte og må meget gerne have et internationalt potentiale.

### **Konkrete aktiviteter**

Konceptet bygger på tre grundpiller:

- En styregruppe af erfarne erhvervsfolk, der kan matche iværksætteren med ideelle sparringspartnere, og som kan vurdere realisme og perspektiver i iværksætterens forretningsplan
- Et stort netværk af erhvervsledere, der er villige til at yde gratis sparring til områdets iværksættere. Udgangspunktet for konceptet var således en lang tradition blandt erhvervsledere for at udføre ulønnet arbejde i forhold til områdets iværksættere
- Foreløbig seks lokale pengeinstitutter, som er gået sammen om at yde fælles lån på maksimalt 300.000 kr. til iværksættere, og at overlade bevillingskompetencen til den nævnte styregruppe. På denne måde deles risikoen mellem pengeinstitutterne, og der sikres en kommerciel vurdering af forretningsplanen, som banker selv har vanskeligt ved at udføre.

Forløbet er følgende:

1. Iværksætteren henvender sig til erhvervsrådet, der foretager den første vurdering af projektet og bistår iværksætteren med at

- styrke forretningsplan mv. Det sker typisk i forlængelse af den almindelige rådgivning under NIN – se ovenfor.
2. Perspektivrige projekter sendes derefter videre til to specialudpegede sparringspartnere.
  3. De to sparringspartnere hjælper iværksætteren med at lave en forretningsplan og udtalelse om projektet.
  4. Herefter fremsendes forretningsplan, budgetter mv. til styregruppen.
  5. Iværksætteren møder herefter styregruppen, som i givet fald bevilger et lån på maksimalt 300.000 kr. på vegne af pengeinstitutterne<sup>13</sup>. Lånet er afdragsfrit det første år og ydes til almindelig rente. Lånet ydes uden at iværksætteren stiller nogen form for sikkerhed.

De frivillige sparringspartnere tilknyttes normalt iværksætteren som mentor i hele lånets løbetid, der maksimalt er syv år. Som led i lånet betinger styregruppen sig muligheden for at udpege en person til det nye selskabs bestyrelse i hele lånets løbetid.

De første par år satte bankerne en samlet årlig ramme på 2 mio. kr. til iværksætterlånene. Fra 2005 har der ikke været en ramme. Siden projektets start har 12 iværksættere fået lån på mellem 100.000-550.000 kr.<sup>14</sup>

Da projektet er forholdsvis nyt, er det vanskeligt at vurdere effekterne på iværksætteri og beskæftigelse i området. Den største af virksomhederne har i dag 20 ansatte, mens en række af de virksomheder, der blev startet i 2003 og 2004, har ca. 5-7 ansatte.

Projektet har udmøntet sig i et meget tæt samarbejde mellem pengeinstitutterne og det etablerede erhvervsliv om at vurdere iværksættere i området. Således er der flere eksempler på, at de involverede banker bevilger lån under forudsætning af, at Concept Hadsund bevilger resten.

Der er også et par virksomheder, der har fået lån, men hvor idéen ikke har vist sig bæredygtig. Samlet vurderer konceptets formand, at initiativet isoleret set ikke er en overskudsforretning for pengeinstitutterne. Det interessante i den forbindelse er, at pengeinstitutternes motivation har været at bidrage til erhvervsudvikling i området – og dermed en potentiel fremtidig indtjening, fremfor at skulle tjene penge på de lån, der ydes i forbindelse med konceptet.

Efter sammenlægningen af de fire gamle erhvervsråd i området arbejder Mariagerfjord Erhvervsråd på at udbrede konceptet til hele Mariagerfjord Kommune. Målet er at få flere og meget gerne samtlige pengeinstitutter i den nye kommune med i konceptet, ligesom det forventes at lånerammen således kan forøges til 400-500.000 kr. Dette sker under navnet Concept Mariagerfjord.

Web: [www.mfer.dk](http://www.mfer.dk)

---

<sup>13</sup> Forretningsplanen sendes også til pengeinstitutterne. I enkelte tilfælde vælger pengeinstitutterne at komme med en udtalelse om personens kreditværdighed.

<sup>14</sup> Det er muligt at opnå lån to gange ved projekter med et stort kapitalbehov

Tovholder: Erhvervschef Torben Ladefoged, Mariagerfjord Erhvervsråd,  
tel: 70222820

### 4.3. Virksomheder i vækst

Virksomheder i Vækst (ViV) er et program, som sigter mod at styrke strategi og ledelseskompetencer inden for de traditionelle brancher. Målet er at øge væksten og beskæftigelsen blandt nordjyske virksomheder. Med en samlet bevilling på 46 mio. kr. for 2006 og 2007 er ViV-programmet et centralt element i den nordjyske Vækstpakke, som blev vedtaget i 2005. Midlerne kommer fra Socialfonden og administreres af Erhvervscenter Nordjylland (ECN), som er programmets operatør.

Gennem de sidste 4-5 år har nordjyske politikere og erhvervsfremmeaktører i stigende grad fokuseret på væksten i små og mellemstore nordjyske virksomheder. ViV-programmet er inspireret af og bygger på erfaringerne fra tidligere vækstprogrammer i regionen ("Accelerator", "5-19" og "Vækstdrive").

De deltagende virksomheder gennemgår en tre-fases udviklingsproces. Processen har til formål at 1) afdække virksomhedens vækstpotentiale, 2) udarbejde en strategi- og kompetenceudviklingsplan for virksomheden, og 3) gennemføre planerne i praksis i virksomheden. Processen er beskrevet uddybende i boks 4.2 nedenfor.

#### **Boks 4.2: Virksomhed i Vækst-projekters tre faser:**

ViV-programmet består af tre faser. I den første fase - **opstartsfasen** - gennemføres en første screening af virksomhedens status og målsætning samt dens egnethed til at deltage i ViV-forløbet. Screeningen består af tre elementer:

- en virksomhedsprofil (produkter, organisation, målsætninger m.m.)
- en STATUS-benchmark (sammenligning med de bedste i branchen)
- en første beskrivelse af virksomhedens umiddelbare ønsker og målsætninger med at deltage i ViV-programmet.

På baggrund af screeningsprocessen udarbejder konsulenter fra ECN en indstilling til en "kernegruppe" (se nedenfor), som endelig afgør, om virksomhederne skal have adgang til projektets strategiudviklings- og implementeringsfaser.

Såfremt Kernegruppen godkender virksomhedens deltagelse, går man videre til **strategiudviklingsfasen**, hvor det egentlige projektføreløb starter. I denne fase udvikler virksomheden - i samspil med private konsulenter og Kernegruppen - tre dokumenter:

- en strategiplan,
- en vækstorienteret handlingsplan
- en budget- og milepælsplan for implementeringsprocessen.

I strategiudviklingsfasen kan der gøres brug af en række strategiværktøjer, eksempelvis due diligence værktøjer, der skal hjælpe med at klargøre virksomhedens strategiske ståsted og muligheder. Handlingsplanen kan omfatte et eller flere indsatsområder, der kan gennemføres parallelt eller kronologisk over en 6-10 måneders periode.

Den tredje fase er **implementeringsfasen**. Her gennemføres projektet i praksis ved at den formulerede handlingsplan føres ud i livet. I lighed med strategifasen sker det i samspil med private konsulenter.

For at få adgang til ViV-programmet skal virksomhederne være placeret i Nordjylland. Størrelsesmæssigt tages der udgangspunkt i SMV'er med mellem 10 og 200 ansatte, som er dynamiske, innovative virksomheder med et vist vækstpotentiale. Relevante virksomheder er identificeret dels gennem et tæt samspil med de nordjyske erhvervschefer, dels gennem det netværk af private rådgivere, som ECN har opbygget. Flere af de deltagende virksomheder er nuværende eller tidligere brugere af andre erhvervsfremmetiltag, der udbydes via ECN.

Medio januar 2007 har 318 virksomheder vist interesse for ViV-programmet. Af dem har Kernegruppen udvalgt 172 virksomheder til at gennemgå screeningsfasen. Screeningsfasen omfatter bl.a. nærmere oplysninger om projektets indhold, formål og de økonomiske og administrative omkostninger forbundet med deltagelse. Ca. 40 virksomheder har valgt at afstå fra deltagelse efter screeningsfasen. Af de ca. 70 virksomheder, der har gennemført screeningsfasen med bl.a. STATUS-benchmark, har Kernegruppen godkendt langt størstedelen til at gå videre ind i den egentlige projektgennemførelse med strategi og implementering.

Tre typer af aktører er involveret i ViV-programmet:

#### 1. *Konsulenter fra Erhvervscenter Nordjylland (ECN):*

Konsulenter fra ECN udfylder tre funktioner i forhold til virksomhederne. For det første er de tovholdere på den proces, de involverede virksomheder gennemgår. For det andet står de - i samarbejde med de deltagende virksomheder - for en stor del af det forberedende arbejde i opstarts- og screeningsfasen, bl.a. udarbejdelsen af en virksomhedsprofil og gennemførelsen af en STATUS-benchmark. Endelig udfører konsulenterne en stor del af det administrative papirarbejde, som knytter sig til deltagelse i projektet og aflaster derved de deltagende virksomheder.

#### 2. *Kernegruppen:*

Der er etableret en kernegruppe bestående af repræsentanter fra en række centrale aktører i det nordjyske erhvervsliv, herunder fra arbejdsgivere, arbejdstagere og erhvervsfremmeaktører. Kernegruppen har tre funktioner. Gruppen skal fra den store mængde af interesserede virksomheder udvælge virksomheder til Screeningsfasen og efterfølgende godkende virksomheder til deltagelse i selve ViV projektet. Kernegruppen er således den godkendende myndighed, dvs. at den - efter indstilling fra ECN-konsulenter - skal godkende deltagende virksomheder. 6 medlemmer af den 20 mand store Kernegruppe mødes hver tirsdag for at vurdere projektindstillinger. Endelig fungerer medlemmer af Kernegruppen også som sparringspartnere for udvalgte virksomheder i strategifasen.

#### 3. *Private konsulenter og rådgivere:*

Det er private konsulenter og rådgivere, der i den egentlige driftsfase af ViV projektet lægger den faglige og konkrete handling ind i de enkelte virksomhedsprojekter og bistår de deltagende virksomheder i udarbej-

delsen og implementeringen af strategi- og kompetenceudviklingsplanerne.

Den Europæiske Socialfond har ydet 46 mio. kr. i støtte til programmet. Socialfondsstøtten dækker 50 % af udgifterne, mens de deltagende virksomheder dækker de resterende 50 %. Virksomhedernes medfinansiering sker både i form af kontant medfinansiering og værdiansættelse af medarbejdernes tid, jf. figur 4.3.1.

Figur 4.3.1: Virksomhedernes egenbetaling samt bidrag til konsulentkøb.

Virksomhedsstørrelse	OPSTART	STRATEGI + IMPLEMENTERING	
	Kontant betaling	Kontant betaling	Gennemsnitlig værdi af konsulent
5-20 medarbejdere	5000 kr.	30.000 kr.	235.000 kr.
21-50 medarbejdere	5000 kr.	40.000 kr.	
51- medarbejdere	5000 kr.	50.000 kr.	

Note: Minimum kontant betaling

Kilde: Erhvervscenter Nordjylland

Virksomhederne vælger selv sin(e) private konsulenter. De private konsulenter, som virksomhederne vælger, kan dog højst modtage 900 kr. i timen i honorar fra ViV-programmet. Konsulenterne skal godkendes af ViV-projektet.

Web: [www.viv-ecnord.socialfonden.net](http://www.viv-ecnord.socialfonden.net)

Tovholder: Afdelingsleder Henrik Dam, Erhvervscenter Nordjylland, tel: 70210808

#### 4.4. Dreamhouse og Dreamgame

Region Aalborg Samarbejdet, Aalborg Kommune og Aalborg Universitet tog i 2005 initiativ til en strategisk satsning på oplevelseserhvervene. Udgangspunktet var, at man i satsningen på at gøre Aalborg til en videnbaseret by havde fokuseret meget på teknologierhvervene, og at der manglede en kreativ vinkel.

Hovedinitiativet er væksthuset Dreamhouse, der blev etableret i 2005, og som huser iværksættere og mindre virksomheder inden for arkitektur, medier, kunst, kultur mv. Der er i dag 25 små virksomheder på de i alt 700 m<sup>2</sup>. Heraf er 50 % under et år gamle.

Initiativet koordineres af en erhvervskonsulent i Aalborg Kommune, der visiterer virksomhederne. Det væsentligste kriterium er en åbenhed over for videndeling og samarbejde. Således indgår alle lejere en videndlingskontrakt med forpligtelser til at deltage i fælles arrangementer og til at samarbejde med andre beboere i Dreamhouse.



Lejerne tilbydes følgende ydelser:

- Gå hjem møder og masterclasses
- Faglige kurser
- Rådgivning omkring salg, markedsføring og strategi
- Matchmaking med potentielle kunder
- Mentorer og hjælp til at finde bestyrelsesmedlemmer
- Sparring omkring opbygning af netværk.

Rådgivningen koordineres af en konsulent i Aalborg Erhvervsråd med stor brancheindsigt og erfaring i opstart af kreative virksomheder. Netop Aalborg Kommunes satsning på udvalgte erhverv (se afsnit 1) betyder, at der blandt erhvervsrådgiverne hurtigt opbygges en stor brancheindsigt, der kan bruges til en specialiseret rådgivning om salg, markedsføring og etablering af relationer og netværk.



Som led i satsningen er der etableret en særlig kuvøse omkring *computerspil* (Dreamgame). Målet er at udnytte Aalborg Universitets særlige kompetencer inden for software og spil.

Kuvøsen tilbyder målrettet rådgivning inden for salg/markedsføring, jura og softwareudvikling. Der er udviklet et særligt klippekort på 30.000 kr., som kuvøsens virksomheder kan bruge til at købe rådgivning. Samtidig har kuvøsen investeret i en række softwarelicenser, der er nødvendige i produktudviklingen. Aalborg Kommune forventer en samlet investering i området på 5-8 mio. kr. over de næste tre år til rådgivning, software og lokaler.

I løbet af et år flytter Dreamhouse til en større bygning – Nordkraft – der skal være et kraftcenter for den kreative industri med både iværksættere, mindre virksomheder og etablerede virksomheder.

Web: [www.dreamhouse.dk](http://www.dreamhouse.dk)

Tovholder: Dolan Sund Nielsen, Aalborg Erhvervsråd, tel: 98166555

## **Case om Hovedstadsområdet:**

### **0. Indledning**

Casen om Hovedstadsregionen illustrerer god praksis i Danmark for iværksætterindsatsen rettet mod innovative vækstiværksættere.

Fokus på innovative vækstiværksættere er vigtigt. Vi har valgt Hovedstaden som case for at dokumentere, hvordan dette kan gøres i en dansk kontekst fordi regionen - qua sin størrelse, sin sektorspecialisering og sin høje iværksætterrate - giver et stort volumen og dermed er den region i Danmark, der har haft bedst mulighed for at skabe omfattende initiativer på området. Med andre ord har Hovedstaden i forhold til de andre danske regioner allerede haft en kritisk masse til en målrettet indsatsen mod denne gruppe af iværksættere.

Desuden giver regionens høje koncentration af offentlige erhvervsfremmeaktører og private rådgivere ligeledes et godt udgangspunkt for at analysere god praksis i offentligt/privat samspil om iværksætterpolitikken. Endelig er Region Hovedstaden - eksemplificeret ved styrkelsen af IT, biotek, forretningsservice og turisme - kommet langt i omstillingen til en vidensbaseret økonomi. Vi ønsker derfor at bruge casen til at illustrere, hvorledes iværksætterpolitikken har bidraget til denne omstillingsproces, og ikke mindst hvad det stiller af krav til initiativerne.

Selvom regionen har en stor samlet population af potentielle vækstiværksættere og mange videntunge erhverv, så har der hidtil ikke været etableret én sammenhængende strategi for iværksætteri i regionen. De mange initiativer rettet mod vækstiværksættere har derfor ikke været en del af en samlet iværksætterinfrastruktur. Der kan være fordele og ulemper ved dette.

For denne analyse har det betydet, at vi har udvalgt programmer og initiativer rundt i hele regionen og beskrevet de initiativer i forhold til vækstiværksættere, som synes at være de mest velfungerende, snarere end forsøgt at beskrive den overordnede strategi. Dermed dækker casen særlige indsatsområder i hele hovedstadsregionen og ikke kun udvalgte kommuner. Det skal dog understreges, at vores analyse ikke har haft til hensigt at beskrive den sammenhængende strategi på iværksætterområdet i Region Hovedstaden.

### **1. Baggrund**

Region Hovedstaden<sup>15</sup> har omkring 1,6 millioner indbyggere, hvilket udgør cirka 30 procent af landets befolkning. Uddannelsesniveaue er væsentligt højere end i resten af landet, og 53 procent af alle med en lang videregående uddannelse bor i Region Hovedstaden.

---

<sup>15</sup> Hovedstaden omfatter de tidligere Københavns og Frederiksborg amter samt Københavns og Frederiksberg kommuner og Bornholms Regionskommune. Regionen er efter kommunalreformen inddelt i 28 kommuner (inkl. Bornholm).

Regionens erhvervsstruktur adskiller sig fra resten af landets ved at relativt mange er beskæftigede i handel og service samt i vækstbrancher. Særligt indenfor IT, biotek, forretningsservice og turisme har Region Hovedstaden styrkepositioner, mens andre mere traditionelle jobs får mindre betydning. Inden for biotek alene er der i løbet af de sidste 10 år skabt 150 nye virksomheder og 5.000 nye jobs i Øresundsregionen.

Erhvervsservice i Region Hovedstaden varetages af 4 aktører: EVU (Erhvervsservice København og Frederiksberg kommune), Teknologisk Institut (Københavns Amt), Bornholms Erhvervscenter (Bornholms Amt) samt C4 (Frederiksborg Amt). Erhvervsservicecentre har udbudt mange af de samme ydelser, men organiseringen har været forskellig. EVU er den eneste erhvervsservice-operatør i Københavns og Frederiksberg Kommune og det samme er tilfældet for Bornholms Erhvervscenter. I Københavns Amt har Teknologisk Institut varetaget en stor del af opgaverne, men har overført midler til de lokale erhvervsråd, der har varetaget den basale rådgivning. I Nordsjælland har C4 varetaget ledelse og administration af erhvervsservicen, men det er underleverandører i en række af kommunerne - herunder C4 selv - der har udført erhvervsservicen.

Andre vigtige aktører i regionen er de to forskerparker Symbion og Scion DTU. Forskerparkerne hjælper med at commercialisere innovative og højteknologiske projekter og rummer desuden innovationsmiljøerne CAT-Symbion Innovation og DTU Innovation. Innovationsmiljøerne har til formål at skabe flere nye innovative virksomheder ved at koble højteknologiske iværksættere med forskning og kapital. Der er desuden et innovationsmiljø på Teknologisk Institut, og Symbion er medejer af IT-Væksthuset 5te på IT-Universitetet.

Selvom der siden 2003 har været en samlet erhvervsudviklingsstrategi for Region Hovedstaden bærer de mange initiativer for iværksættere og virksomheder fortsat præg af, at der har været mange aktører på området, der har haft svært ved at blive enige om strategien, og at kommunerne er domineret af forskellige erhverv og har forskellige styrkepositioner. De store forskelle indenfor regionen gør det ligeledes vanskeligt at udpege fælles afgørende rammebetingelser.

I Region Hovedstaden findes en række innovative miljøer, hvor der udvikles ny viden og nye forretningsidéer. Udover de allerede nævnte aktører huser regionen en stor del af landets universiteter, bl.a. Københavns Universitet, RUC, IT-Universitetet, DTU og CBS og en række forskningsinstitutioner, bl.a. Risø, Panum og Københavns Universitetshospital. På GTS institutterne, der alle har hovedkvarter i regionen, og på Teknologisk Institut genereres der ligeledes ny viden og nye ideer.

På grund af regionens størrelse, befolkningstæthed, erhverv og uddannelsesniveaue findes der desuden en kritisk masse af videnintensive iværksættere, private rådgivere og erfarne erhvervsfolk.

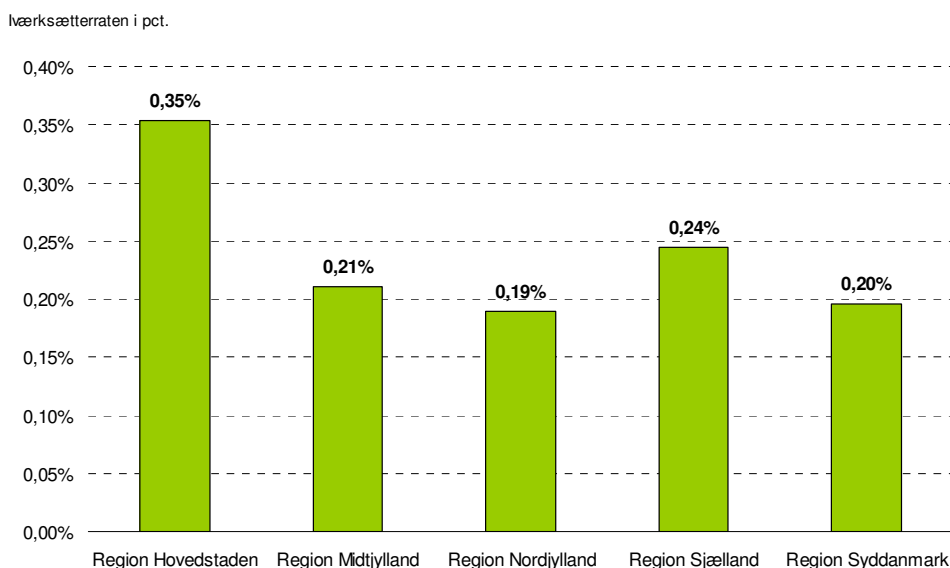
Det har givet regionen gunstige forudsætninger for at udvikle programmer rettet specifikt mod innovative, videnbaserede og teknologiske iværksættere med vækstpotentiale.

## 2. Iværksætterpræstationer

Region Hovedstaden har den højeste iværksætterrata af de fem danske regioner. Dog skiller Region Hovedstaden sig *ikke* særligt ud på væksten i nye og mindre virksomheder, når man ser på andelen af de mange nye virksomheder der når en vis vækst. Ser man på det absolutte antal vækstvirksomheder er Hovedstadsregionen naturligvis den region med den største koncentration. Den høje iværksætterrata gør, at der samlet - i forhold til regionens størrelse - er mange vækstvirksomheder.

Iværksætterrata er som sagt høj. Det vil sige, at selvom der er mange indbyggere i regionen, etableres der hvert år så mange nye virksomheder, at antallet af nye virksomheder pr. indbygger ligger betydeligt højere end i resten af landet. Målt på iværksætterrata - antal nye virksomheder i forhold til indbyggertallet - har Hovedstaden flere iværksættere (0,35 % eller 3,5 per 1.000 indbyggere) end de øvrige regioner og flere end landsgennemsnittet (0,25 % eller 2,5 per 1000 indbyggere), jf. figur 2.1.

**Figur 2.1. Iværksætterrata i de fem regioner gns. 2001-2003**

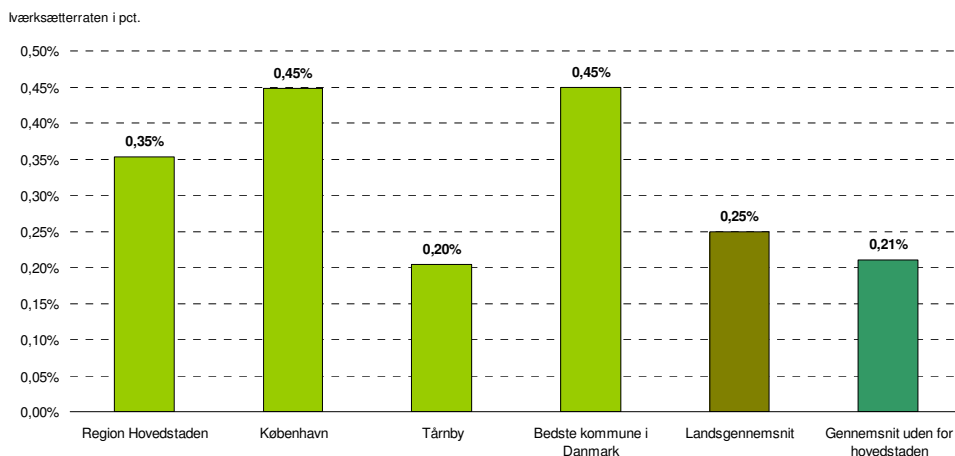


Kilde: Egne beregninger, DST iværksætterdatabase samt statistikbanken.dk, tabel BEF1A

I absolutte termer etableres der cirka 6.000 nye virksomheder om året i regionen. Målt i forhold til andre regioner er det ca. 1.500 flere iværksættere end hvis Hovedstaden havde haft en landsgennemsnitlig iværksætterrata.

Inden for regionen er der nogle forskelle i iværksætterrata. Af de 27 kommuner i regionen (fraregnet Bornholm) har de 25 kommuner en iværksætterrata over landsgennemsnittet. Den høje iværksætterrata synes således at være et udbredt fænomen i regionen og også Københavns kommune har en iværksætterrata blandt de højeste i landet (næsthøjest efter Hørsholm), jf. figur 2.2.

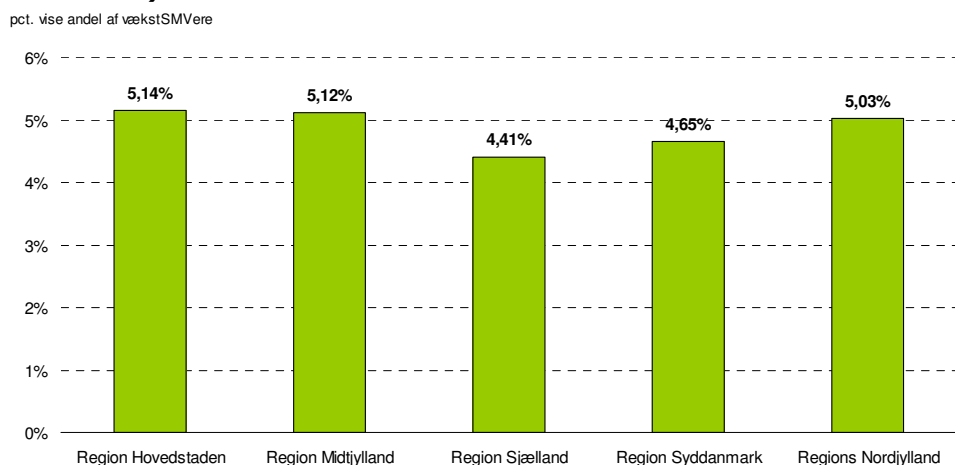
**Figur 2.2. Iværksætterraten i udvalgte kommuner i Hovedstaden, gns. 2001-2003**



Kilde: Egne beregninger, DST iværksætterdatabase og statistikbanken.dk, tabel BEF1A  
 Note: Den bedste kommune i Danmark i gennemsnit fra 2001 til 2003 var Hørsholm. Laveste iværksætterrate i Hovedstaden findes i Tårnby kommune

Helt så flot ser det dog ikke ud på væksten i de små og mellemstore virksomheder. Måler vi på beskæftigelsesvæksten i de små og mellemstore virksomheder (inkl. de nystartede) og renser for brancheforskelle afviger Hovedstaden (3,1 %) ikke fra landsgennemsnittet (3,1 %), og der er i det hele taget lille forskel mellem regionerne på dette punkt, jf. figur 2.3.

**Figur 2.3 – Andelen af vækstSMV'er i Region Hovedstaden og øvrige regioner, gennemsnit over 3 treårs perioder (2001-2003, 2002-2004 og 2003-2005)**

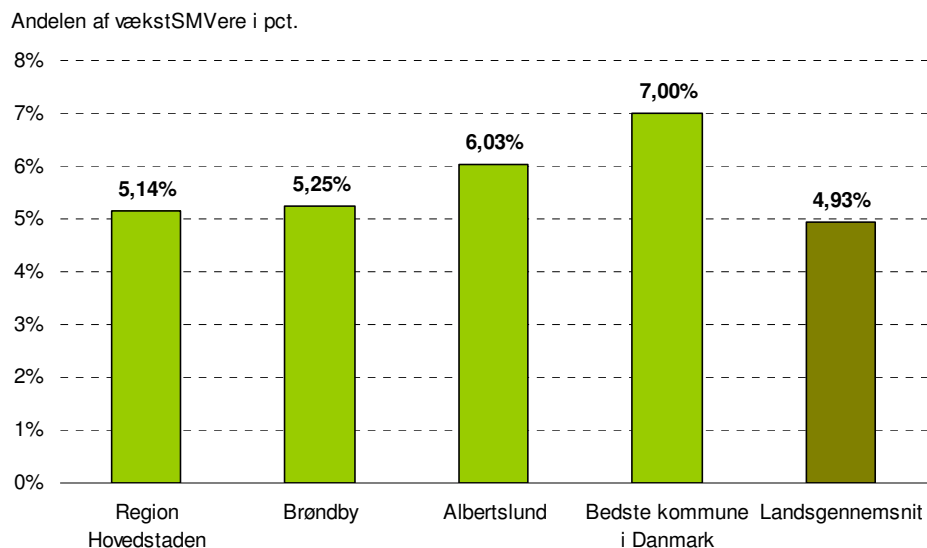


Kilde: Egne beregninger, Amadeus  
 Definition: En vækstSMV'er er defineret ved at have haft en vækst i beskæftigelsen på minimum 60 pct. over en 3-årig periode (ex. 2003-2005) og have flere end 2 og mindre end 50 medarbejder i det første år i perioden. Andelen er korrigeret for brancheforskelle.

Internt i Hovedstaden er der ingen kommuner der skiller sig voldsomt ud på denne indikator. Dog synes kommunerne i den umiddelbare periferi til Storkøbenhavn (erhvervsområderne omkring Ring 3 og 4) at have særligt mange vækst-SMV'er. Det gælder Brøndby (4.0 %), Albertslund (3,9 %), Herlev (3,9 %), Gladsaxe (3,8 %), Furesø (3,6 %) og Høje-

Tåstrup (3,6 %). Samtidig er København (3,6 %) også blandt de 25 kommuner i Danmark med den højeste andel vækstSMV'ere, jf. figur 2.4.

**Figur 2.4– Andelen af vækstSMV'ere i Region Hovedstaden og regionens bedste to kommuner, gennemsnit over 3 treårs perioder (2001-2003, 2002-2004 og 2003-2005)**



Kilde: Egne beregninger, Amadeus

Note: Den bedste kommune i gennemsnit fra 2003 til 2005 var Sorø. Bemærk at kommunerne Herlev (3,9 %), Gladsaxe (3,8 %), Furesø (3,6 %), Høje-Tåstrup (3,6 %) og København (3,6 %) har andele der er næsten lige så høje som de viste.

Mønsteret i lokaliseringen af vækstSMV'erne i periferien af Storkøbenhavn kan ses som et resultat af den interne "arbejdsdeling" der er mellem kommunerne i regionen, hvor man i planlægningen har udlagt store arealer til nye virksomheder netop her. Derfor er mønsteret i ovenstående figur ikke så overraskende og kan vanskeligt bruges til at udpege konkrete kommuner med en særlig effektiv iværksætterstrategi. Frem at udpege særlige kommuner inden for regionen har vi valgt at se bredt på de initiativer, der har understøttet vækst i nye og innovative virksomheder regionen.

Hvordan ser en typisk iværksætter i Hovedstadsregionen ud? Erhvervs-servicecenter for Københavns Amt, som ligger på Teknologisk Institut, har i samarbejde med Københavns Amt gennemført en undersøgelse, der giver nogle af svarene. Undersøgelsen viser bl.a., at i hovedstadsområdet boomer især iværksætteri inden for IT, kommunikation og anden vidensbaseret konsulentvirksomhed.

På baggrund af statistisk materiale og kvalitative interviews tegner TI-undersøgelsen et portræt af iværksætterne i regionen. Undersøgelsen bekræfter, at Hovedstadsområdet er det område i Danmark, der har flest iværksættere – som i TI-undersøgelsen dækker perioden 1999-2002. Analysen peger også på andre karakteristika ved Hovedstadsregionens iværksættere - bl.a. er de mere vidensbaserede end deres iværksætter-kolleger i det øvrige Danmark. Dertil kommer, at der er

flest iværksættere med en videregående uddannelse, der er flere yngre iværksættere (typisk mænd under 40 år) og flere med udenlandsk herkomst. Samlet er disse faktorer medvirkende til den høje iværksætterra-  
te.

Også andre erhvervsspecialiseringer i regionen peger på iværksætteri som en vigtig faktor. En analyse af designområdet fra 2003 viste en ti-dobling af antallet af designvirksomheder i Danmark og en tredobling af både beskæftigelsestal og omsætning i sektoren. Rapporten dokumenterede, at en af årsagerne var en exceptionel høj iværksætterra-  
te i den danske designsektor. En stor del af denne udvikling har fundet sted i Hovedstadsregionen.

En analyse af vidensserviceerhvervet fra 2004 viste at dette erhverv har den højeste iværksætterra-  
te blandt serviceerhvervene og udgjorde næsten 30 pct. af det samlede antal af nystartende servicevirksomheder. Næstflest startede op inden for detailhandel og operationel service. Det understreger entreprenørskabets medvirkende rolle i strukturforandringen af regionens erhvervsliv.

### **3. Fælles elementer i vækstprogrammerne**

Fælles for initiativerne i denne case-rapport er, at de alle udnytter de almene fordele som hovedstadens generelle rammer byder på: god adgang til alle typer af kapital, nærhed til videninstitutioner, god international infrastruktur og ikke mindst – et stort volumen af potentielle værkstiværksættere og nærhed til mange af Danmarks største virksomheder. Desuden har alle programmer i større eller mindre grad bygget videre på eksisterende programmer.

Programmerne har også draget fordel af, at regionen har de aktører, der skal til for at skabe en god iværksætterinfrastruktur (erhvervsservice, forskerparker, inkubatorer, universiteter, videninstitutioner, GTS-institutter, erhvervsskoler) mange private rådgivere og andre private aktører (Dansk Iværksætterforening, Connect Denmark, Venture Cup etc.).

Alle programmer retter sig mod innovative og videnbaserede virksomheder. Nogle med teknologifokus, andre mere bredt. Det er et gennemgående træk, at langt de fleste ydelser og programmer er rettet mod opstartsfasen og den første vækstfase. Groft sagt retter programmerne sig mod fasen fra 2 til 15 ansatte, mens der kun findes få programmer og initiativer, der retter sig mod væksten herefter. Det har ikke været muligt at finde programmer som målrettet har ambitioner om at skabe globale milliardforretninger ud af nye forskningsidéer.

Baseret på de gennemførte case studier er det ikke muligt at afgøre, om dette forhold skyldes en mangel på ambitioner, ressourcer og/eller kompetencer i det offentlige system, eller om de skyldes mangel på ambitioner, ressourcer og/eller kompetencer i virksomhederne i regionen – formentlig skyldes det en kombination af mange faktorer. Fællestræk-  
kene er sammenfattet i følgende fire punkter:



- **Brugerinddragelse i udviklingen – individuel tilpasning:** Der har været inddragelse af brugerne i tilrettelæggelse af programmer – enten via grundig research (TI) eller via dialog med kursister undervejs (Scion DTU). I forlængelse af dette har programmerne en generel del, der sigter mod kompetenceudvikling – f.eks. workshops – og en individuel del, hvor deltagerne via praktiske opgaver kan afprøve værktøjerne på deres egen virksomhed.
- **Offentlig organisering – Privat rådgivning:** Operatøren har indgået et tæt samspil med private rådgivere. Det offentlige har i nogle af programmerne været tovholdere, men det er private rådgivere, der er hentet ind til at kompetenceudvikle iværksætterne. Typisk har der indledningsvist været fokus på forretningsstrategi, og på den baggrund har iværksætterne fået styrket deres kompetencer og virksomhedsplaner inden for salg, marketing, rekruttering og organisationsudvikling.
- **Elitære netværk:** Mentorer, sparringspartnere og netværksdannelse er fælles elementer som iværksætterne efterspørger og som er indbygget i programmerne. Muligheden for at vende idéer og få sparring fremhæves af flere som iværksætternes første prioritet. Desuden sætter programmerne på at skabe netværk mellem deltagerne i programmerne. For at netværkene skal fungere skal deltagerne have fælles mål. Derfor skal netværkene samtidig være *elitære* på den måde, at man skal have samme (høje) ambitionsniveau. Det medfører en screening af virksomhederne som flere fremhæver som væsentlig. Dels skal virksomheden være innovativ og have en lovende forretningsplan, dels skal personerne bag virksomheden være indstillet på samarbejde.
- **Videninstitutioner:** Mange af initiativerne er koblet på videninstitutioner. Det gælder særligt Vækstakademiet og Connect Denmark, som henvender sig til iværksætterne med meget stort potentiale. Inddragelse af videninstitutioner, hvor der udvikles ny viden og idéer, kan være vigtig både som rådgivere og som leverandør af iværksættere. Mange af programmerne har desuden et internationalt islæt (fx inddrages udenlandske videninstitutioner).

I næste afsnit beskriver vi de fire vækstprogrammer i Region Hovedstaden, der er udvalgt som god praksis.

#### 4. God praksis

Blandt de mange iværksætterinitiativer i Region Hovedstaden har vi udvalgt fire cases der illustrerer god praksis. Det drejer sig om:

- C4 Videncenter, C4
- CONNECT Denmark i Hovedstaden
- Vækstakademiet, Scion DTU
- Vækstpakken, Teknologisk Institut

De fire cases er gennemgået nedenfor.

## **4.1 C4 Videncenter for innovative iværksættere**

C4 Videncenter er et væksthus, der ejes og drives af C4 Hillerød.

C4 er en paraplyorganisation, der samler Erhvervsrådet, Turistforeningen og gadeforeningerne i Hillerød, og arbejder for at fremme tiltag inden for erhverv, uddannelse, kultur og sport. C4 er sammen med By-cirklen og Helsingør operatør på Erhvervsservice Nordsjælland (ESN).

ESN står årligt for ca. 1.000 telefonvejledninger og 900 personlige vejledninger. Fire ud af de seksten virksomheder, der i år har været gennem Connect Denmark's Springboard (se afsnit 4.2) er modnet af C4 og ESN. Udover erhvervsvejledningen holder C4 en række informations-, foredrags- og netværksaftener i stil med dem, der findes hos andre erhvervsservicecentre.

*C4 Videncenter* blev åbnet i 2006 og er et væksthus for vækstorienterede virksomheder. Videncenteret lægger stor vægt på netværk og har bl.a. brugt en del ressourcer på at udvikle en mentorordning for deres lejere og andre iværksættere i området.

C4 har tidligere stået bag erhvervsparken Trollesminde. Trollesminde var en traditionel erhvervspark og ikke et videncenter. De tanker om betydningen af netværk og mentorer som C4 er bundet op på, var således ikke udviklet, da man drev Trollesminde. De erfaringer C4 har høstet fra samarbejdet med iværksættervirksomheder i Trollesminde har dog været vigtig inspiration for videncenteret. Trollesminde blev lukket i forbindelse med en generel fornyelse og udvikling af det område, som Trollesminde lå i.

Tanken med videncenteret er at fremme væksten i opstartsvirksomheder i regionen. Desuden ønsker man i Hillerød at skabe et dynamisk miljø med netværksdannelse og videndeling i højsædet.

Målgruppen for videncenteret er yngre virksomheder, der lever op til følgende krav:

- De skal have ambitioner om og potentiale for vækst
- De skal kunne betegnes som innovative (men de behøver ikke være højteknologiske)
- De skal være indstillet på at netværke med andre lejere.

Det er ledelsen i Videncenteret, der screener virksomhederne og på baggrund af en vurdering af virksomheden og personerne bag afgør, om de lever op til kravene.

Der er flere enmandsvirksomheder, men typisk har virksomhederne op til 4 ansatte. Videncenteret kan dog rumme virksomheder med op til 10 ansatte.

Iværksættere kan højst være i Videncenteret i 3 år. Herefter skal de gerne være blevet for store, og som en naturlig del af deres udvikling være på udkig efter andre lokaler.

Videncenteret tilbyder traditionelle ydelser som adgang til konferencefaciliteter, møderum, kantine, etc. Lejerne kan også deltage i de aktiviteter og tilbud, der ligger under erhvervsservice.

Desuden prioriteres netværk mellem virksomhederne som nævnt højt. Bygningen er bevidst designet med mange store åbne fællesrum, hvor lejerne naturligt mødes i løbet af dagen. Derved kommer lejerne til at kende hinanden og uformelle netværk skabes. Desuden sidder mange af lejerne sammen i storkontorer for at fremme videndeling og videnopbygning. På den mere formelle front holdes en del foredrag og netværksarrangementer i huset. Det kan både være virksomheder fra Videncenteret der vidensdeler internt, f.eks. under de møder, som C4 holder for lejerne. Et andet konkret eksempel er en lejer der tilbyder coaching og som fortalte om værdien af og de mest generelle principper i coaching. Det kan også være virksomheder og rådgivere udefra, der kommer og holder foredrag. Hittidige arrangementer har bl.a. omhandlet, hvordan man får presseomtale af sin virksomhed, hvordan banker vurderer forretningsidéer samt hvad der skal til for at få tilført venturekapital. Nogle arrangementer er kun for C4s medlemmer, andre er offentlige. Deltagere og oplægsholdere udefra har været en lokal redaktør, banker og sparekasser samt Connect Denmark. For at sikre liv, aktivitet og yderligere netværksmuligheder danner videncenteret desuden rammer om C4's mange kursus- og konferenceaktiviteter<sup>16</sup>.

En særdeles vigtig aktivitet i C4 er deres mentornetværk for virksomhederne i og udenfor videncenteret. Mentornetværket er oprettet, fordi flere undersøgelser har vist, at tilknytning af en mentor har højeste prioritet, når iværksættere skal i gang med et vækstforløb.

Videncenteret tilbyder alle lejere, at de kan få tilknyttet en mentor fra C4s mentornetværk. C4 har overtalt en række virksomheder til at give 25.000 kroner til ordningen samt at finde to mentorer fra deres netværk til ordningen.

For at få etableret netværket har 2 repræsentanter fra C4 besøgt lokale og regionale virksomheder og præsenteret dem for ideen om et mentormentee netværk. Ordningen er generelt blevet positivt modtaget, og der er pt. over 60 mentorer i netværket. Dermed er der flere mentorer end der er mentees.

Det er direktøren for C4, der matcher mentor og mentee ud fra deres kemi samt en profil for mentor og mentee, som man skal udfylde, når man bliver optaget i netværket (se også boks 4.1.1). Mentor og mentee får ved forløbets start udleveret en folder med generelle gode praksisretningslinier for forløbene. Særligt instrueres mentoren i at stille spørgsmål, der giver anledning til refleksion, snarere end at fortælle iværksætteren, hvordan han/hun skal gøre. Sponsorerne deltager i fælles netværks arrangementer for alle involverede i netværket og får deres navn profileret på C4s hjemmeside og på en væg i huset.

---

<sup>16</sup> Desuden har man samarbejde med Edinburgh Business School der tilbyder en MBA i centeret.

#### **Boks 4.1.1: Mentor-mentee netværk ved C4 Videncenter**

C4 mentor-netværket skal knytte iværksættere og erfarne folk fra det etablerede erhvervsliv sammen i et stærkt inspirerende netværk. Netværket skal sikre, at iværksætterne får den nødvendige sparring og inspiration, så de kan udvikle deres ideer, forretningsplaner og virksomhed. Lignende mentorordninger viser, at en sådan erfaringsudveksling ofte ender med også at være særdeles givende for mentor – både fagligt og personligt.

Der indgår fire vigtige aktører i ordningen. C4, investorer, mentorer og mentees.

**C4** er tovholder på ordningen, rekrutterer mentorer og mentees samt lægger lokaler til møder mellem mentorer og mentees. Desuden matcher C4 mentorer og mentees. Det sker ud fra et profilschema og en vurdering af personernes kemi. Profilschemaet udfyldes af mentorer og mentees, når de indtræder i netværket, og indeholder bl.a. oplysninger om erfaring og forventninger til samarbejdet. Endelig er C4 vært ved et indledende uformelt møde, hvor mentor og mentee mødes første gang og evt. aftaler, hvordan det videre samarbejde skal foregå.

**Investorerne** betaler 25.000 kroner for at blive sponsorer for ordningen. Desuden skal de stille med to mentorer fra deres netværk. Det kan f.eks. være en bank, der udpeger to erfarne erhvervsfolk fra deres netværk af erhvervs-kunder, men det er investorerne selv der bestemmer, hvilke kriterier mentorerne skal udvælges efter.

Når ordningen præsenteres for investorer slår C4 på, at det er en mulighed for at hjælpe iværksættere og give noget tilbage til lokalsamfundet. Derudover tilbydes investorerne deltagelse i 2-3 årlige arrangementer med oplæg af anerkendte oplægsholdere og relevante temaer. Endelig får de deres navn profileret på C4s hjemmeside og på en væg i huset.

**Mentorerne** skal være villige til at lære fra sig og have lyst til at engagere sig i at støtte og vejlede en mentee. Det er en mentors vigtigste rolle at stille spørgsmål, der åbner for nye refleksioner. Mentoren må ikke belære menteen om, hvad han eller hun bør gøre. Mentor skal afsætte tid til at møde mentee 2-4 gange i kvartalet.

**Mentees** hentes primært blandt virksomhederne i Videncenteret, men kan også tilbydes andre mindre innovative vækstorienterede virksomheder i Region Hovedstaden. Hvis de hentes udenfor Videncenteret screenes de efter samme kriterier som virksomheder, der ønsker at flytte ind i Videncenteret. Mentees kommer fra yngre virksomheder, der ønsker sparring og inspiration til at videreudvikle deres idéer og virksomhed. Det er menteen der skal tage til og planlægge møderne. Mentees betaler 750 kroner om året for at deltage i ordningen.

C4 nævner selv to vigtige generelle succesparametre for en velfungerende mentorordning:

- Netværk skal have lokal forankring. En af investorernes og mentorernes motiver for at gå med i netværket er lokal tilknytning og et ønske om at give noget tilbage til lokalsamfundet.
- Det skal være en win-win situation. Der skal være mere i det for investorer og mentorer end bare "goodwill" og mentorrolle. F.eks. får investorer og mentorer adgang til netværksarrangementer og markedsføring.

I forhold til Videncenteret fremhæver C4 selv de erfaringer, de fik fra Trollesminde, som vigtige forudsætninger for at kunne opbygge Videncenteret. Desuden har det været en vigtig forudsætning, at man har undersøgt grundigt, hvordan andre har gjort gennem litteratur-studier og studieture. C4 Videncenter har konkret søgt inspiration hos særlig BIRC Estate i Herning (se case om Herning-Ikast) men også lignende videncentre i Norge, Sverige samt i USA.

Desuden fremhæver C4 screeningen af virksomheder, der kan leje sig ind i videncenteret, som en vigtig forudsætning for at opbygge et dynamisk miljø, der skal få virksomhederne til at vokse. I den forbindelse spiller de generelt gode tider for udlejning af erhvervslokaler også en rolle.

Endelig fremhæver C4 den lange tradition for aktiv erhvervs politik i Hillerød, der har sikret C4 stor lokal opbakning fra både kommune og erhvervsliv.

C4 samarbejder som operatør af regionale og lokale erhvervsservice tæt med Hillerød kommune. C4 har en resultatkontrakt med kommunen om at stå for en række aktiviteter. Kontrakten er i 2007 på 3,3 mio. kr. og indebærer, at C4 har en række opgaver i forhold til 1) at fremme erhvervsudviklingen, 2) styrke samspillet mellem uddannelse og erhvervsliv, 3) styrke kultur-, musik- og idrætslivet i kommunen og 4) fremme turismen<sup>17</sup>.

Hillerød kommune har stillet grunden, hvor Videncenteret ligger, til rådighed på økonomisk rimelige vilkår. De 36 millioner det har kostet at opføre og igangsætte Videncenteret er finansieret via kreditforening og et lokal pengeinstitut. Økonomisk er det målet, at Videncenteret ikke skal give overskud - men blot gå i nul.

Huslejen for virksomheder i videncenteret er konkurrencedygtig. 45 virksomheder har pt. adresse i Videncenteret. 75 % af lokalerne er således blevet udlejet mindre end et år efter indvielsen.

---

<sup>17</sup> Hele resultatkontrakten kan læses på <http://www.c4.dk/C4-Hillerød/Resultatkontrakt.aspx>

## 4.2 CONNECT Denmark i Hovedstaden

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

Tanken bag CONNECT blev født ved University of California i San Diego i 1985. På 10 år var den regionale afdeling med til at hjælpe mere end 400 nye videnbaserede iværksættervirksomheder på vej. Uafhængige afdelinger af CONNECT blev i 1996 etableret i Europa. Der findes i dag CONNECT-organisationer i England, Skotland, Norge, Sverige, Finland, Danmark og de baltiske lande. CONNECT Denmark blev etableret i 2000. CONNECT Danmarks hovedkontor ligger i København. Regionale afdelinger er i de seneste år etableret i Aalborg, Århus, Vejle, Odense og Sorø.

CONNECT Danmarks 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.

Den primære målgruppe for CONNECT Danmarks aktiviteter er *videnbaserede iværksættere med et globalt vækstpotentiale*. For at komme i betragtning skal iværksætterne skal være i gang med at kommercialisere en forretningsidé, der er innovativ og vidensbaseret, men hverken branche eller højteknologi spiller nogen rolle.

CONNECT Danmarks aktiviteter er ligeledes rettet mod et netværk bestående af en lang række eksperter. Eksperterne udgør CONNECT Danmarks afgørende viden- og rådgivningsressource, men samtidig betaler de (og deres virksomheder) relativt mange penge for at være med i netværket. Medlemmerne opfattes derfor som kunderne, hvis interesser hele tiden skal plejes for at sikre deres fastholdelse. Netværket er beskrevet nærmere i afsnit 4.2.2.

CONNECT Danmarks Københavnsafdeling har fire ansatte: en direktør, en project manager, en event manager og en kommunikations- og marketingsmanager. Såvel direktøren som projekt manageren er involveret i screeningen og rådgivningen af iværksættere. Direktøren var drivkraft i etableringen af CONNECT i Danmark for 7 år siden.

CONNECT Denmark har en række aktiviteter, herunder (pre)springboards, bestyrelsesnetværk, meet-the-researcher arrangementer og temamøder. Aktiviteterne retter sig mod begge målgrupper.

### 4.2.1 (Pre)Springboards: CONNECT Danmarks kerneaktivitet

Springboards er CONNECT Danmarks kerneaktivitet. Kort fortalt er springboard en session, hvor innovative start-ups har mulighed for at modtage sparring og rådgivning på deres forretningsplan fra et panel af særligt udvalgte eksperter. Formålet med springboard-processen er at bistå iværksætteren med at etablere det bedst mulige grundlag for en succesrig vækstvirksomhed.

I løbet af de seneste 7 år har CONNECT Denmark modtaget omkring 3000 henvendelser. Heraf er ca. en tredjedel blevet frasorteret (sendt andre steder hen) efter den indledende samtale. Hovedstadsregionen har tegnet sig for langt størstedelen af henvendelserne (ca. 80 %).

Efter den første "grovscreening" afholdes et møde mellem iværksætteren/iværksætterteamet 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 udgøre en god venture case, hvilket bl.a. indebærer, at de skal have et unikt/innovativt produkt eller koncept (eller idéen til et sådant), der er skalerbart og som kan beskyttes. Iværksætteren stilles typisk 6 spørgsmål:

- 1) What is the specific product or service to be offered?
- 2) Who are the target customers?
- 3) What is the value proposition?
- 4) Where is the product/service unique in comparison to present or future alternatives in the market? Who are the key competitors?
- 5) How can we make money on this idea? What are the market size, growth and profitability?
- 6) What are the critical capabilities to successfully develop the business idea?

Samtidig skal iværksætteren eller iværksætterteamet i et vist omfang evne at formidle deres idé. Endelig er det vigtigt, at iværksætterne besidder de rigtige personlige egenskaber, dvs. dynamik, vilje og lydhørhed over for eksterne input.

Af de ca. 2000 der er afholdt møder med, er ca. 300 kommet igennem til den (pre)springboard-forberedende proces.

Forretningsplanen er i centrum for den proces iværksætteren gennemgår. I den første del af processen hjælper CONNECT Denmarks medarbejdere iværksætteren med at udarbejde og/eller finpudse planen, så den er klar til at blive præsenteret for et særligt udvalgt panel af rådgivere på enten et pre-springboard eller et springboard (se boks 4.2.1).

#### **Boks 4.2.1: Pre-springboards og springboards**

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

*Springboards* er for iværksættervirksomheder, som 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) CONNECT Denmarks medarbejdere coacher iværksætteren for at klargøre denne til springboard-processen. Coachingen indebærer, at det i fællesskab aftales hvilke ting iværksætteren skal arbejde med – iværksætteren får hjemmearbejde. Iværksætterens initiativ er styrende for forberedelsesprocessen og varigheden af denne vil

derfor variere, typisk mellem 1 og 6 måneder.

- 2) Når iværksætteren er klar udarbejdes invitation til arrangement. Invitationen er formet som en anonym teaser, hvor virksomheden profileres, og hvor de udfordringer, som virksomheden gerne vil diskutere, fremgår. Invitationen mailes til alle sponsorer og medlemmer i netværket.
- 3) Interesserede medlemmer melder herefter tilbage til CONNECT Denmark og skitserer hvilke kompetencer, de kan bidrage med.
- 4) 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. Pre-springboard paneler består af lidt færre eksperter, typisk 6-8. De udvalgte eksperter for adgang til virksomhedens forretningsplan, og de forventes at have forberedt sig inden springboardet.
- 5) Selve (pre)springboardet er en 2 timers session, der afholdes hos en af CONNECT Danmarks sponsorer. Efter en indledende rundbords-præsentation af panelet introducerer iværksætteren/iværksætterteamet sin virksomhed på max 15 minutter. Herefter er der forskel på hvordan et pre-springboard og et springboard forløber:
  - a. Pre-springboardet tager udgangspunkt i en aktiv dialog og diskussion mellem panelet og iværksætteren.
  - b. Springboardet er derimod ikke et diskussionsforum. Præsentationen på springboardet skal udformes og fremføres, som skulle den introduceres for en venturekapitalist. Paneldeltagerne fungerer som rådgivere og giver konstruktiv kritik i deres bedømmelse af iværksætterens materiale.
- 6) Såvel pre-springboards som springboards videofilmes så iværksætteren kan fokusere på paneldeltagerens kommentarer.
- 7) Såvel iværksætteren som paneldeltagerne evaluerer sessionen, og CONNECT Denmark er dermed i stand til løbende at tilpasse og forberede processen.

Siden 2000 har der været afholdt mere end 300 springboards, heraf langt størstedelen i hovedstadsområdet (i 2006 afholdtes 32 springboards i hovedstadsområdet). Mere end 200 af de iværksættere, der har været igennem processen, har senere modtaget finansiering i størrelsesorden 1,5 mia. kr. Springboard-processen er gratis for iværksætteren.

Hovedparten af dealflowet (ca. 60 %) henvises af medlemmerne af netværket. Resten kommer fra forskerparker, innovationsmiljøer, forretningsplanskonkurrencer (Venture Cup) og universiteternes tech transfer enheder. Samtidig afholdes månedlige informationsmøder hvor CONNECT Danmarks medarbejdere præsenterer organisationens aktiviteter for interesserede iværksættere. Møderne holdes den sidste onsdag i hver måned i Symbion Science Park og har typisk mellem 10 og 20 deltagere.



Ud over springboards arrangerer CONNECT Denmark også en række andre aktiviteter for iværksættere, herunder Nordic Venture Summit, hvor iværksættere har mulighed for at præsentere deres forretningsplan for et publikum af internationale investorer.

#### 4.2.2 CONNECT Denmarks landsdækkende ekspertnetværk

CONNECT Denmarks netværk af eksperter er landsdækkende og består i dag af fire grupper af eksperter (boks 4.2.2). Der er mere end 200 betalende medlemsvirksomheder og -organisationer og mere end 500 individer.

##### **Boks 4.2.2: CONNECT Denmark's netværk**

- *Professionelle rådgivere* såsom revisorer, advokater og rekrutteringsvirksomheder udgør en vigtig ressource i det netværk, der skal hjælpe iværksætterne på vej.
- *Industrivirksomheder* såsom NOVO Nordisk, Lego, Danfoss, Grundfos og DONG Energy bidrager med et væsentligt branchekendskab.
- *Uddannelses- og forskningsinstitutioner* udgør en fjerde målgruppe. En stor del af iværksætterne af de danske videnmiljøer og samtidig tilfører miljøerne vigtige tekniske kompetencer.
- *Investorer* såsom venturekapitalister, business angels og banker kan både være med til at gøre iværksættervirksomhederne mere investeringsparate og samtidig få kendskab til mulige investerings-emner.

Medlemmerne fordeler sig på fem typer af medlemskaber:

- 1) Platinsponsor: 150.000 kr. p.a. (7 stk.)
- 2) Guldsponsor: 90.000 kr. p.a. (6 stk.)
- 3) Sølvsponsor: 30.000 kr. p.a. (55 stk.)
- 4) Virksomhedsmedlem: 5.000 kr. p.a. (92 stk.)
- 5) Personligt medlem: 1.000 kr. p.a. (65 stk.)

Afhængig af sponsoratets størrelse har medlemmerne forskellige privilegier. Platin-, guld- og sølv sponsorer kan for eksempel registrere mere end én ansat i netværket. Platinsponsorer kan for eksempel registrere 20 personer og har forrang til organisationens arrangementer.

CONNECT Denmarks medarbejdere søger hele tiden at optimere netværket således, at de kan tilbyde iværksætterne præcis de kompetencer, der er behov for.

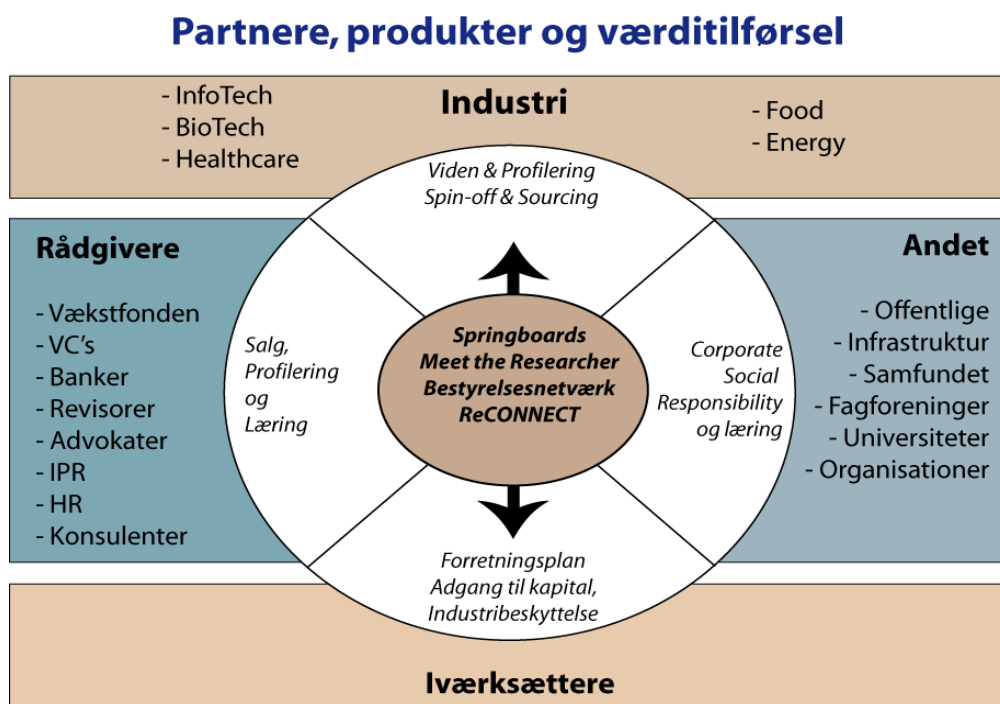
Det er medlemmerne af netværket, der udgør CONNECT Denmarks unikke vidensressource og betaler for organisationens aktiviteter. Det er derfor helt essentielt, at medlemmerne føler, at de får værdi for deres sponsorater. Og meget tyder på, at det er tilfældet. Selvom der sker en løbende udskiftning i netværket, er fastholdelsesprocessen er helt oppe på 80 %.

Fælles for de fleste af CONNECT Denmarks medlemmer er, at de deltager for at lære og for at styrke det faglige netværk. CONNECT Denmarks aktiviteter giver eksperterne mulighed for at møde dynamiske iværksættere og høre om innovative forretningsidéer og de nyeste teknologier og

forskningsresultater (ved meet-the-researcher arrangementer). Samtidig giver springboards eksperterne mulighed for at deltage i et forum, hvor de sammen med andre paneldeltagere yder rådgivning og sparring på en iværksætters forretningsplan. Processen bidrager til at styrke iværksætterens forretningsplan, men samtidig indeholder den et stort læringselement for de deltagende eksperter, der har mulighed for at se og høre, hvordan andre rådgivere arbejder.

Samtidig besidder de forskellige typer af eksperter i netværket en række forskelligartede interesser (figur 4.2.1).

**Figur 4.2.1: Værditilførsel til CONNECT Danmarks medlemmer**



Kilde: CONNECT Danmark

Private rådgivere såsom revisorer, advokater og konsulenter er interesserede i at profilere sig overfor attraktive fremtidige kunder. Venturekapitalister, business angels og andre investorerne kigger efter attraktive investeringspotentialer. De store, etablerede industrivirksomheder deltager for at få øget viden om den nyeste teknologi og for at profilere sig over for fremtidige samarbejdspartnere (underleverandører). I nogle tilfælde er iværksættervirksomhederne spin-offs fra de store virksomheder. Endelig sponsorerer en række organisationer og videninstitutioner CONNECT Danmark for at vise, at man bakker op om organisationens arbejde og for at kunne deltage i organisationens aktiviteter.

Værdien søges skabt gennem såvel springboard'ene som en række andre aktiviteter. Medlemmerne kan bl.a. deltage i meet-the-researcher arrangementer, hvor de kan møde nogle af landets førende forskere og høre om den nyeste forskning. Der afholdes også såkaldte på-vej-hjem møder.

CONNECT Denmark påpeger, at det er meget vigtigt, at de ikke bliver opfattet som gatekeepers af deres medlemmer. Derfor er de eksempelvis meget varsomme med at inddrage bestemte medlemmer i forberedelsen til springboards. Et andet eksempel er, at det er medlemmerne selv, der melder ind med kompetencer til arrangementerne (fx springboards og bestyrelsesnetværket) og iværksætterne, der i høj grad vælger på baggrund heraf.

#### 4.2.3 Bestyrelsesnetværket:

De af CONNECT Danmarks medlemmer, der har interesse i at påtage sig bestyrelsesposter i innovative og vækstorienterede opstartsvirksomheder, har mulighed for at melde sig til et særligt bestyrelsesnetværk. Bestyrelsesnetværket blev introduceret i 2004 og består i dag af ca. 175 personer. Det er støt voksende.

I starten fungerede netværket ved, at bestyrelsesemner opgav oplysninger om deres kompetencer og erfaringer. Oplysningerne blev så samlet i en database, og når iværksættere søgte bestyrelsesmedlemmer gennemførtes en database søgning. Fremgangsmåden fungerede dog ikke optimalt, da oplysningerne sjældent var tilstrækkelig dækkende eller specifikke.

Siden sommeren 2006 er matchmaking-proceduren derfor ændret. Nu fungerer den på næsten samme måde, som når der findes deltagere til springboard-paneler. Opstartsvirksomheden og CONNECT Denmark udarbejder i samarbejde en invitation ("Bestyrelsesnetværket – virksomhed søger"), som sendes til alle medlemmer af bestyrelsesnetværket. Invitationen giver en anonym beskrivelse af virksomheden. På baggrund heraf melder medlemmer af bestyrelsesnetværket tilbage i fald de er interesserede i at høre mere om den pågældende virksomhed og indlede en dialog med dem. CONNECT Denmark fungerer som mellemmand. Fordelen ved denne procedure er bl.a., at det kun er medlemmer af netværket med engagement og overskud nu og her, der melder sig.

Når de rette emner er fundet mødes iværksætteren og bestyrelsesemnerne for at afstemme forventninger og aftale de nærmere betingelser for samarbejdet. Bestyrelsesmedlemmerne vil sjældent modtage honorarer for deres arbejde, men vil typisk blive aflønnet gennem optioner eller overskudsdeling.

Siden den nye matchmaking-procedure blev taget i anvendelse har der været 21 søgninger i netværket, og der er fundet mere end 50 matches. Efterspørgslen efter et bestyrelsesmedlem kan både komme før og efter et springboard. I nogle tilfælde vurderes det, at iværksætteren eller iværksætterteamet har behov for at blive suppleret af en erfaren erhvervsmand til selve springboardet, for at de bliver bedre i stand til at absorbere panelets kommentarer og anbefalinger.

Der afholdes løbende seminarer og temamøder i bestyrelsesnetværket. I 2006 blev der afholdt 4 temamøder i hovedstadsområdet. Arrangementerne omhandler emner, der er relevante for bestyrelsesmedlemmer i innovative opstartsvirksomheder at være bevidste om. Det kan for ek-

sempel være om beslutninger relateret til kapitalfremskaffelse og børs-introduktion.

### **4.3 Vækstakademiet (Scion DTU A/S)**

Denne del af casen omhandler Scion-DTU og særligt det prisbelønnede uddannelsesprogram VækstAkademiet, der er udviklet til ledere og ejere af vækstorienterede virksomheder.

VækstAkademiet er karakteriseret ved:

- Et ganske langt forløb for ejere og ledere - over to år
- Stor deltagerindflydelse på indholdet
- Fleksibel kombination af seminarer, mentoring og netværk i et personaliseret forløb
- Stærk involvering af professionelle private kursusudbydere i såvel udvikling som i levering og koordinering
- Netværksmetodik – hvert netværk underskriver sin grundlov
- Brug af danske topledere som supermentorer

VækstAkademiet er udviklet af Scion-DTU med økonomisk støtte fra EU's Socialfond og med idémæssig støtte fra Dansk Iværksætterforening.

#### **Baggrund om Scion DTU**

Scion-DTU er en forskerpark for forskningstunge virksomheder inden for højteknologi (biotech, nanotech, miljøteknologi, medico, IT-udvikling og andet), og der tilbydes faciliteter til alle faser i virksomhedens vækst – fra opstart til kommercielt modne forskningsvirksomheder. Scion-DTU er Danmarks første universitetsbaserede forskerpark og blev grundlagt i Hørsholm for 40 år siden.

En betydelig del af virksomhederne er opstået ved knopskydninger fra store virksomheder som Novo Nordisk, Lundbeck og Novozymes, og en stor del af de 170 virksomheder tilhører den biofarmaceutiske industri. De 170 virksomheder har tilsammen mere end 3.500 medarbejdere. Gennemsnitsstørrelsen er således cirka 20 ansatte for virksomhederne i forskerparken, men nogle er betydeligt større. Scion-DTU retter sig således både til iværksætteren med den gode idé og den store, forskningstunge virksomhed med flere hundrede ansatte.

Det forholdsvis store volumen i dansk kontekst betyder, at Scion-DTU i gennemsnit hjælper én ny virksomhed i gang hver måned, og at disse ofte er virksomheder med store vækstambitioner. Det giver Scion-DTU et stort erfaringsgrundlag at arbejde ud fra.



Fotoet viser Søhuset på Scion-DTU, som er tegnet af Arne Jacobsen. Søhuset betragtes som "et forsamlingshus for virksomheder" (jf. boks 4.3.1).

Et af Scion-DTU's formål er at skabe grobund for etablering og udvikling af nye virksomheder. Udover at samle virksomhederne fysisk og skabe fysiske rammer, der fremmer dialog og idéudveksling, formidles der også kontakt til investorer, advokater, revisorer, patentbureauer og andre nøglepersoner.

#### **Boks 4.3.1: Kort om Scion-DTU A/S**

Scion DTU er fysisk lokaliseret på to forskellige adresser, på forskerparken i Hørsholm og en inkubator på DTU's campusområde i Kgs. Lyngby.

I Hørsholm findes både kontorbygninger og laboratoriehuse, og lejemålene er fleksible og kan udvides i takt med at virksomhederne vokser. De fleste virksomheder er lokaliseret i bygninger rundt om i forskerparken. Bygningerne ejes af Scion-DTU og udlejes til en pris svarende til markedslejen i området. I forskerparken findes også Søhuset, som er et "forsamlingshus for virksomheder". Ideen til Søhuset er skabt af arkitekten Arne Jacobsen allerede i 1963. Der skulle imidlertid gå næsten fyrré år før Søhuset i 2005 stod færdigt og klar til indflytning. I dag huser Søhuset ud over nogle få enkeltmandsvirksomheder også en række fællesfunktioner for forskerparken og er omdrejningspunkt for mange aktiviteter. De forskningstunge virksomheder kan desuden udnytte Scion-DTUs mangeårige erfaringer med indretning af laboratorier.

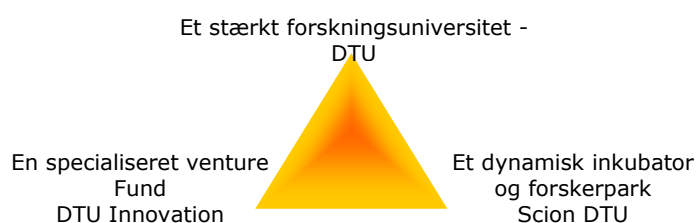
Scion-DTU i Lyngby er en inkubator for forskningstunge teknologivirksomheder. I Lyngby er der mulighed for fleksibel indretning, tæt på forskning og laboratorier. Størrelsesmæssigt er faciliteterne i Lyngby

bedst egnet til mindre virksomheder og særligt de, hvor hyppig tilgang til et forskningsorienteret universitetsmiljø er vigtigt. Bygningen Scion-DTU i Lyngby er desuden indrettet med fælles strøg med adgang til servicevirksomheder og plads til uformelle møder. Der er mulighed for laboratorietunge lejemål, værksteder og kontorlejemål. Desuden kan virksomhederne leje specialiseret apparatur og forsøgsrum på universitetet og etablere samarbejde med studerende og forskere i forbindelse med projektarbejde.

### *Organisation*

Scion-DTU A/S er et selvstændigt datterselskab, ejet 100 % af DTU. Tidligere var Scion-DTU en selvejende forskerpark "Forskerparken ved Hørsholm", men i 2004 blev det besluttet at danne et selvstændigt aktieselskab, som uafhængigt og selvstændigt kan fungere som DTUs operatør på Forskerparkområdet. Trods ejerskabet er der ingen bindinger på Scion-DTU i forhold til, at DTU skal være eneste samarbejdspartner for virksomhederne. Den uafhængige organisering har ifølge ledelsen af Scion-DTU stor betydning for den dynamik og den strategi, de efterfølgende har lagt. Mange af de mest effektive initiativer er etableret efter den uafhængige organisering, og dette fremhæves som en vigtig strategisk beslutning.

Scion-DTU understøttes desuden af et andet initiativområde til støtte af iværksættere, nemlig DTU Innovation, der er etableret i samarbejde mellem Danmarks Tekniske Universitet og Scion-DTU. DTU-Innovation er et early-stage ventureselskab, der har til formål at investere i perspektivrige ideer. Pengene til investeringerne kommer fra staten og fra en gruppe af Danmarks største virksomheder. Rammerne for vækst i de forskningsbaserede teknologivirksomheder består således af en trekant:



### *Fremtiden*

Scion-DTU a/s skal sammen med Forskerpark Aarhus og Symbion Science Park etablere en ny bioteknologisk forskerpark på Tagensvej. Den nye forskerpark er døbt Copenhagen Bio Science Park, COBIS. COBIS er dannet i samspil med det nye BioCenter ved Universitetsparken i København. Forskerparken vil blive en væsentlig del af det internationalt synlige, bioteknologiske miljø, som både skal tiltrække udenlandske eliteforskere og give de danske talenter udfordringer og udfoldelsesmuligheder.

### **Scion-DTUs VækstAkademi**

Et af nøgleinitiativerne i Scion DTU's indsats er uddannelsesforløbet "VækstAkademiet". VækstAkademiet henvender sig til ledere og/eller ejere af virksomheder (i første omgang til Frederiksborg amt, senere til Region Hovedstaden, men i begge tilfælde bredere end Scion-DTU's eg-

ne virksomheder). Virksomhederne blev udvalgt ud fra kriterier om, at det skulle være viden- og teknologivirksomheder, som har opnået omsætning forud for opstart og har et "erkendt" potentiale. Mange brancher er repræsenteret f.eks. life science og IT.

VækstAkademiet er et forløb på godt to år, hvor ledere/ejere kan tilegne sig kompetencer til vækst- og ekspansionsfasen af deres virksomheder. Forløbet består af seminarer, intensive heldagsworkshops og individuel rådgivning fordelt på ca. 75 timer og foregår dels i forskerparken Scion-DTU i Hørsholm, dels i virksomhederne

Programmet kører igen i foråret 2007 i en version 2, som er en lettere forbedret udgave af den succesfulde første version, der forløb i perioden fra foråret 2005 til efteråret 2006.

På VækstAkademiet lærer deltagerne at udarbejde og implementere en vækstplan, der kan hjælpe virksomheden gennem vækstfasen. Programmet skal føre til øget omsætning, nye markeder, flere medarbejdere og etablering af en professionel bestyrelse.

Individuel rådgivning og sparring er en vigtig del af programmet. Hver deltager tilknyttes en **kontaktperson** (se boks 4.3.2). Kontaktpersonen hjælper deltageren til den individuelle rådgivning som skræddersyes til den enkeltes behov og udviklingsmål. Desuden matcher kontaktpersonen også programmet deltagerne med professionelle bestyrelseskandidater, som deltager i virksomhedens bestyrelsesmøder for at sikre, at det tillærte også praktiseres.

Hver deltager får desuden tilknyttet en **mentor** (se boks 4.3.2), som følger den enkelte virksomhed gennem forløbet og holder fokus på processen. Desuden er der undervejs i forløbet indlagt sessioner med såkaldte **supermentorer**, som er topfolk fra dansk erhvervsliv, der giver deltagerne sparring og som hjælper dem med adgang til netværk. Målet med supermentorer er at give deltagerne et intensivt og stort boost to gange i løbet af de cirka to år.

En anden del af indholdet er en række **seminarer** (se boks 4.3.2) med fokus på internationalisering. Det skyldes, at internationalisering er en væsentlig udfordring for mange af de videnstunge teknologivirksomheder i Scion DTUs målgruppe. Derfor afholdes der seminarer om emnet, og deltagerne tager på besøg til et eller flere af de store nærmarkeder, f.eks. England eller Tyskland, hvilket organiseres i samarbejde med Danmarks Eksportråd.

Et afgørende element i VækstAkademiet har været etableringen af **netværksgrupper** (se boks 4.3.2) for de deltagende virksomheder, hvor virksomhedslederne løbende har kunnet udveksle erfaringer og diskutere problemstillinger igennem med andre ledere.

### Boks 4.3.2: De centrale elementer i VækstAkademiet

**Kontaktpersoner:** Gennem forløbet har alle deltagere været tilknyttet til en kontaktperson, som de har kunnet vende spørgsmål med. Målet har været at sikre det optimale udbytte for deltagerne af forløbet. Kontaktpersonerne har løbende taget kontakt til hver enkelt deltager for både at afklare praktiske tvivlsspørgsmål og især for at sikre, at deltagerne holder fokus på opgaven og udvikler sig. Kontaktpersonerne har været konsulenter fra konsulentfirmaer, som er specialiseret i forretningsudvikling for teknologivirksomheder (Keystones) og kommunikation (Comonto). De samme personer har også fungeret som netværkskoordinatore for netværksgrupperne. Opgaven har været både praktisk og faglig. Netværkskoordinatorerne har således haft ansvar for at facilitere og styre processen i forbindelse med netværksmøderne og samtidig komme med fagligt input under møderne. Kontaktpersonerne har desuden sørget for at skaffe de eksterne eksperter og oplægsholdere, som deltagerne havde brug for.

Helt konkret har kontaktpersonerne gennem forløbet:

- **Medvirket ved rekruttering**
- **Gennemført målsamtaler med deltagere**
- **Foretaget opfølgninger på målene**
- **Været tovholdere for netværksgrupper**
- **Givet sparring i forbindelse med præsentationer**
- **Gennemført exitsamtaler ved slutning**

**Seminarer:** I løbet af det første år af VækstAkademiet er der blevet afholdt seminarer for deltagerne inden for en lang række emner. Målet har været at styrke deltagernes kompetencer inden for ledelsesudvikling og forretningsudvikling og på den måde klæde dem på til den vækst, som Vækstakademiet har skullet hjælpe dem videre med. Deltagerne har selv kunne vælge seminarer efter relevans. De har alle haft en varighed på mellem 3 og 7 timer, og oplægsholderne har været eksterne konsulenter og eksperter inden for de forskellige emner. Seminarer er planlagt for et halvt år gangen, og tager således afsæt i deltagernes udvikling og behov i de enkelte faser i vækstforløbet.

**Konkret har emnerne for seminarer været:**

- Innovation og forandringsledelse
- Vækststrategi og væksthåndtering
- Salg og markedsføring
- Vækst kræver nye kompetencer i virksomheden
- Personlige egenskabers betydning for vækst
- Netværkets betydning for vækst
- BornGlobal – Danmarks Eksport-

**Mentorer:** Til hver netværksgruppe og til 1:1 sparring med de enkelte deltagere har der været tilknyttet en erfaren erhvervsperson, som har deltaget i netværksmøderne og givet input til gruppen. Målet med mentorordningen har været at sikre deltagerne i VækstAkademiet konkret og løbende sparring på den forretningsudvikling og vækst, de har været igennem under forløbet. Mentorerne har alle stor erfaring som virksomhedsledere og ved derfor, hvad der skal til for at skabe vækst. Deltagerne har kunnet bruge mentorer til at få testet deres ambitioner, deres forretningsplaner og deres virksomhedspotentiale i det hele taget. Samtidig har mentorerne bidraget til at holde deltagerne til ilden undervejs og udfordret dem og givet dem den nødvendige tid til at få vækst og forretningsudvikling på dagsordenen i de to år, VækstAkademiet har varet. Udover at fungere som mentorer for grupperne, har de enkelte deltagere også kunnet trække på mentorer til individuel sparring, hvis de har haft behov for rådgivning til mere konkrete problemstillinger. Endelig har mentorerne stillet deres egne netværk til rådighed. Mentorerne har dækket forskellige kompetenceområder, herunder IT, biotek og konsulentområdet, men også HR og salg. Deltagerne har kunnet trække på alle mentorer i mentorkorpset. De gennemgående mentorer været:

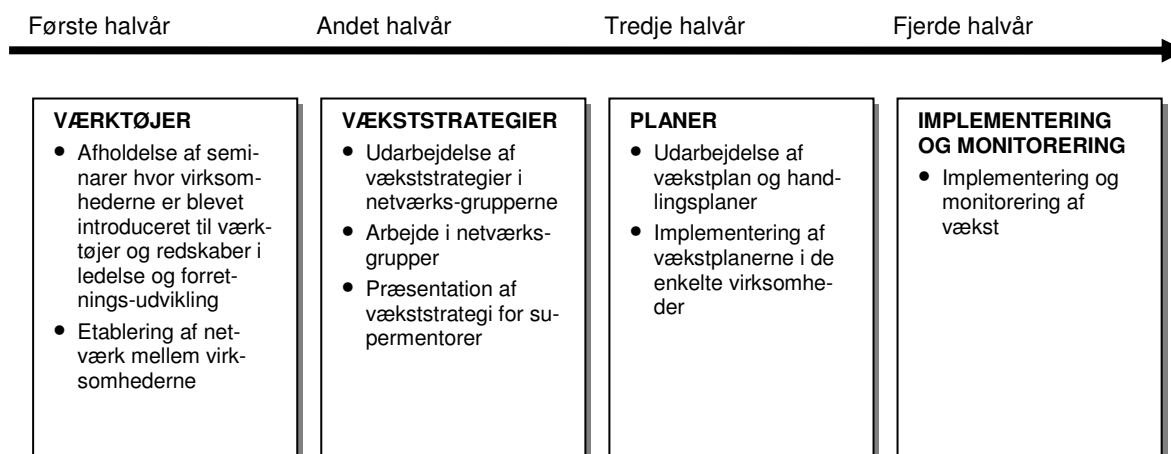


<p>råd: om at arbejde internationalt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det derude: Outsourcing til nationale og internationale leverandører</li> <li>• Få nye folk ind: Rekruttering af de helt rette ressourcer</li> <li>• Tilrettelæggelse og implementering af vækstplan</li> <li>• Vækst via salg</li> <li>• Sommer-networking – Open Space</li> <li>• Bizar Bazar: Salg deltagerne imellem med henblik på at aktivere netværkets netværk</li> <li>• Branding og storytelling</li> <li>• Getting to yes! – Forhandling – Workshop</li> <li>• Kreativitet og vækst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knud G Andersen, tidl. Dir. Tele Grønland</li> <li>• Peter Mygind, tidl. Direktør Skoda Danmark</li> <li>• Tom Hefting, tidl. Direktør AT Kearney</li> <li>• Arne Kaae, tidl. Novo Nordisk</li> </ul> <p><b>Supermentorer:</b> Har gennem de to år mødtes to gange med deltagerne. Første gang præsenterer hver virksomhed sig selv og sin vækstplan, og supermentor giver sparring. På andet møde gør deltageren status over for supermentoren. Det var tænkt som en eksamen. Supermentorerne har været:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alf Duch-Pedersen, Stine Bosse, Erik Sørensen, Jørgen Huno Rasmussen, Michael Pram Rasmussen, Flemming Lindeløv, Søren B Henriksen, Henning Dyremose, Thorleif Krarup, Kai Dige Bach og Jakob Lyngsø.</li> </ul>
<p><b>Netværksgrupper:</b> Alle deltagere i VækstAkademiet har været medlem af en netværksgruppe med 6 – 8 medlemmer. Grupperne har mødtes ca. en gang om måneden igennem hele forløbet. Til grupperne har været tilknyttet en netværkskoordinator (en af kontaktpersonerne), som har sikret, at netværksgruppen og netværkssamarbejdet har fungeret. Netværksgrupperne har fungeret som et anker i programmet, og grupperne har været det primære forum, hvor deltagerne løbende har skullet arbejde med formulering og præsentation af deres strategier og vækstplanen. Her har deltagerne fået og givet hinanden sparring på al den information de har fået, og de tanker de har gjort sig. Grupperne har derfor fungeret som et forum for erfaringsudveksling. Fra starten er der blevet fastlagt rammer for hvert netværk, og deltagerne har fået en introduktion i netværksmetodik. På den måde er alle fra starten blevet klædt på til at sikre en god proces, så alle deltagere fx bliver hørt, så dagsorden er for netværksmøder er sat på forhånd, og så processen for netværkssamarbejde bliver lagt i faste rammer. I hver gruppe har man i fællesskab formuleret en såkaldt Grundlov og dermed givet hinanden skriftligt håndslag på spillereglerne, herunder tavshedspligten i grupperne.</p>	

Kilde: Folder om VækstAkademiet udgivet af Scion DTU

Forløbet foregår som sagt over to år og er tilrettelagt, så deltagerne kan "passe deres virksomhed" samtidig. Den effektive tid, som forløbet lægger beslag på, er vanskeligt at opgøre, og det har i sidste ende været deltagerens eget valg, hvor meget tid man har lagt i fx netværkssamarbejdet.

**Figur 4.3.1: Opbygningen af VækstAkademiet**



Virksomhederne, der har deltaget i programmet, har typisk under ti ansatte, når de starter på kurset. De fleste virksomheder har allerede ansatte, når de går ind i VækstAkademiet.

#### *Volumen, priser og omkostninger*

Den første udgave af programmet havde plads til 35 virksomheder, og pladserne blev hurtigt optaget. I version 2 er deltagerantallet øget til 50, og alle pladser er besat. Deltagerbetalingen er 8.000 kr. ex. moms pr. deltager samt ca. 4.000 kr. i rejseomkostninger. Den samlede værdi vurderes af Scion til være op imod 80.000 kr pr. deltager. Den store subsidiering kan henregnes til økonomisk støtte fra EU's socialfond, der medfinansierer VækstAkademiet med halvdelen af det samlede budget på i alt 3,2 mio. kroner.

Den første udgave af VækstAkademiet fik tildelt Lloyds-prisen i foråret 2006. Lloyds-prisen uddeles af Foreningen Registrerede Revisorer til en person, virksomhed eller organisation, som har gjort en særlig indsats i dansk erhvervsliv.

#### *Evaluering*

Den første udgave af VækstAkademiet blev evalueret<sup>18</sup> i november 2006 af virksomheden Salvator. Forslag til forbedringspunkter fra evalueringen af den første udgave er brugt til at forbedre den anden udgave af programmet.

Ifølge evalueringen har netværksgrupperne været et af de vigtigste elementer i forløbet. Samtidig peger evalueringen også på en del kritik af netværksgrupperne (dårlig mødedisciplin og fremmøde, for meget "kaffeklub", knappe tidsressourcer og uklar rollefordeling). Af andre årsager til at netværkene har været vanskelige at få til at fungere kan nævnes, at deltagerne kommer med forskellige udgangspunkter: nogle deltager i programmet, fordi de ønsker vækst; andre deltager, fordi de er i gang med en overlevelseskamp. Det giver to forskellige behov og

<sup>18</sup> Se evalueringsrapporten her:

<http://www.comonto.dk/vaekstakademiet/visdokument.aspx?dokumentID=3wiIny7IQTE%3d>

kan hæmme netværksdannelsen. Samtidig slutter evalueringsrapporten også, at næsten alle deltagere er enige om, at netværkene har haft stor betydning for dem, og nogle netværksgrupper vil leve videre efter afslutningen på Vækstakademiet. Projektkonsulenterne får megen ros i evalueringsrapporten. Evalueringen peger dermed på, at netværk både er noget af det vigtigste og samtidig noget af det vanskeligste at få til at fungere optimalt.

Ifølge evalueringsrapporten har supermentorerne har været en stor succes for langt de fleste deltagere. For deltagerne har det været en stor chance til at få adgang til en super coaching session. Det har været med til at ligge et pres på deltageren, og deltagerne har grebet det meget seriøst an og brugt megen tid til at forberede sig til deres møde med supermentoren.

Effekterne af programmet søges evalueret både på kvantitative mål som omsætning og bundlinie, og på kvalitative mål som forandringen af lederens mentalitet og ambition. Evalueringen har svært ved at pege på den konkrete kvantitative effekt for virksomhederne af at deltage i programmet. Ifølge en spørgeskemaundersøgelse blandt de deltagende virksomheder har hovedparten oplevet vækst på såvel omsætning som tilgang af nye medarbejdere og kunder, og mange tilmed massiv fremgang. På den baggrund fremhæver evaluatoren på første side i evalueringen, at *"derfor kan man allerede konkludere på de "hårde" faktuelle mål, at Vækstakademiet er en klar succes."* Længere inde i evalueringsrapporten kan man dog læse at *"man bør være varsom med at drage konklusioner vedrørende hvorvidt fremgang af den ene eller anden art indenfor ovennævnte områder skyldes deltagelse i Vækstakademiet."*

Det primære bidrag fra evalueringen er således den tilbunds gående kvalitative undersøgelse af deltagerens selvopfattede resultater af processen. Ifølge dette er den største gevinst, at deltagerne har udviklet og er vokset i rollen i løbet af de 2 år. Lederne er blevet mere målrettede, strukturerede og analytiske i deres tankegang. Der er mindre fokus på og bekymring om daglig driftsspørgsmål, og det opfattes ikke længere som en luksus at tage sig tid til refleksion i vækst-strategiske baner. Flere nævner endvidere som direkte konsekvens af deres deltagelse, at de er blevet meget bedre til at tænke strategisk og at formulere det over for andre. Ligeledes ifølge evalueringen har deltagerne fået mere fokus på medarbejderpleje og indset vigtigheden i at kunne tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. Netværk har ligeledes fået en anden betydning, og selv om der generelt har været en del kritik af netværksgrupperne, så har deltagerne indset værdien og nødvendigheden af at have adgang til netværk; dels til at udvikle deres forretning og dels til at spare med.

Samlet konkluderes det, at de interviewede virksomhedsledere tilskriver en overvejende del af fremgangen og væksten i deres virksomheder deres deltagelse i Vækstakademiet, og den betydning, det har haft på deres måde at tænke på og have fokus på at drive væksten i virksomheden. Der har været gode konjunkturer i perioden, men alle er enige om, at det alene har gjort forskellen. For flere har deltagelsen i Vækstakademiet været et positivt vendepunkt - ikke blot bundliniemæssigt, men også for også for stemningen i virksomheden.

#### **4.4 Vækstpakken for potentielle vækstvirksomheder**

Vækstpakken er et 5 måneders vækstforløb for unge virksomheder, der er forankret på den del af Teknologisk Institut (TI) der også indtil udgangen af april 2007 administrerede erhvervsservice. Gennem erhvervsservice-programmerne, hovedsageligt de 4 timers indledende vejledning, temamøder, workshops og andre arrangementer, har Teknologisk Institut opbygget erfaring med at rådgive iværksættere og har fået kendskab til et omfattende netværk af private rådgivere, som de kan henvise iværksættere til.

#### **Vækstpakke (eller VIP – Vækst, Innovation, Proces):**

Baggrund for Vækstpakken er TIs undersøgelse "Iværksætterportræt 2005".<sup>19</sup> Her har 121 unge virksomheder, hvoraf ca. halvdelen havde været gennem erhvervsservice, svaret på, hvilke rådgivningsydelser de ville prioritere, hvis de kunne få adgang til en Vækstpakke. De adspurgte virksomhederne er alle godt i gang, men venter endnu på deres "gennembrud". Undersøgelsen viste, at iværksætterne ville prioritere:

- At få tilkoblet en mentor
- At udvikle forretningsstrategien
- At få rådgivning indenfor primært salg, marketing og organisationsudvikling
- At der skulle stilles krav til deltagerne om vækst.

Desuden viste en anden af TIs undersøgelser, Danmarks Vækstlag™, at virksomheder i hurtig udvikling har vanskeligt ved at rekruttere kompetente medarbejdere og finde tid til at prioritere innovation.

TI har desuden fået inspiration fra bl.a. Vækstakademiet under Scion-DTU, Viden i Værk fra Dansk Iværksætterforening samt bl.a. Babson, MIT, INSEAD og London Business Schools kurser om vækst og strategi.

Formålet med Vækstpakken er at hjælpe små virksomheder til at opnå vækst og kunne imødegå de udfordringer, som de vil møde i et vækstforløb. Initiativet skal udvikle kompetencerne i virksomheden og skal tillige sikre, at de reserverer tid til innovation.

Målgruppen er potentielle vækstiværksættere med ambitioner. Virksomhederne skal have overstået etableringsfasen og have ambitioner om at vokse. Der var 40 ansøgere til første runde af programmet. Heraf kom 20 til interview, og 13 blev efterfølgende udvalgt til Vækstpakken. Virksomhederne blev screenet på baggrund af deres forretningsplan og de vækst-ambitioner, som forretningsplanen indeholdt. Desuden blev iværksætterens kompetencer og ambitioner vurderet. De udvalgte virksomheder var primært videnintensive virksomheder. Ingen af deltagerne var konkurrenter, hvilket TI fremhæver som vigtigt, da virksomhederne derved var mere åbne for samarbejde med de øvrige deltagere.

TI stiller krav til deltagerne om vækst gennem udarbejdelsen af en kontrakt ved forløbets start, hvor deltagernes vækst mål defineres. Der opereres med to typer af vækst mål: Generelle og specifikke. De generelle

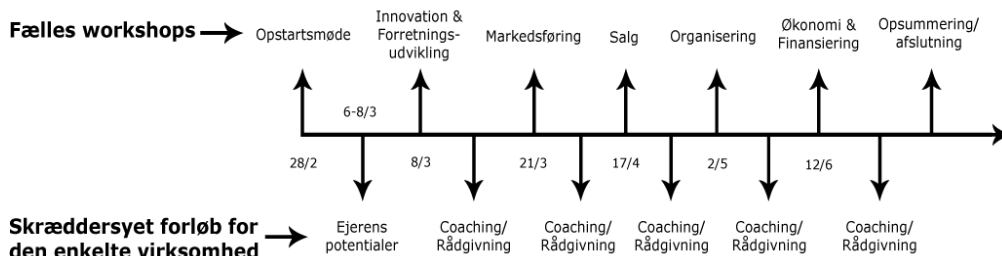
---

<sup>19</sup> Se [www.erhvervsservicecenter.dk/\\_root/media/21404%5Fiv%20E6rks%20E6tterportr%20E6t.doc](http://www.erhvervsservicecenter.dk/_root/media/21404%5Fiv%20E6rks%20E6tterportr%20E6t.doc)

vækstmål relaterer sig til vækst i omsætning og/eller ansatte, mens de specifikke fokuserer på delmål såsom ansættelse af 1. medarbejder, adgang til det tyske marked, ansættelse af salgschef eller lignende.

Programmet indeholder en blanding af teori, praktiske øvelser med udgangspunkt i egen virksomhed og sparring. En oversigt over forløbet findes i figur 4.4.1.

**Figur 4.4.1: Vækstpakkens kobling af individuel coaching og fælles workshops**



Under hele forløbet har deltagerne tilknyttet en mentor. Det er to erhvervsservicevejledere, der varetager denne opgave.

Som det ses, er emnerne på de 5 workshops afstemt med de behov, den bagvedliggende undersøgelse pegede på. I stedet for at behandle emnerne generelt fokuseres på specifikke problemstillinger relateret til at starte og styre et vækstforløb. På den første workshop arbejder deltagerne med at udvikle virksomhedens forretningsstrategi. Deltagerne har som regel allerede inden forløbet en forretningsstrategi, men det har alligevel vist sig at være nyttigt at udarbejde vision, mission og beskrive forretningsgrundlaget på ny. Derefter følger workshops med fokus på markedsføring, salg og organisation samt hvordan disse områder skal håndteres, hvis virksomheden skal nå den vision og mission, der blev stillet op under første workshop. Konkret arbejdes f.eks. med hvilken prisstrategi og salgsstrategi virksomheden skal vælge, hvilken organisationsform der er mest passende for virksomheden, samt hvilke medarbejdere der er behov for at hente ind udefra. Der afsluttes med en workshop om økonomi og finansiering. Inden forløbet starter gennemfører deltagerne også en HBDI test der afdækker, hvordan deltagerens tankepræference er (er de f.eks. meget innovative eller meget strukturerede), og som bl.a. bruges senere, når virksomheden skal afdække, hvilke supplerende kompetencer, der er brug for i virksomheden.

De 5 workshops under forløbet følger en fast skabelon. Om formiddagen underviser en virksomhed deltagerne i et relevant emne. Om eftermiddagen arbejder deltagerne videre med dagens emne og løser en opgave med udgangspunkt i deres egen virksomhed. Her er der mulighed for at sparre med oplægsholderne samt at dele viden og netværke med de øvrige deltagere/iværksættere. Som afslutning på dagen skal alle deltagere have en ét sides plan for dagens tema, f. eks. en markedsføringsplan. Desuden skal deltagerne mellem de planlagte workshops arbejde videre med at uddybe og kvalificere den plan, de har udarbejdet under workshoppen. Her har de mulighed for at ringe til oplægsholderne hvis de har brug for yderligere sparring. TI vurderer, at det er afgørende, at

deltagerne kommer i gang med opgaven under workshoppen, da der ellers er stor risiko for, at de daglige driftsopgaver i virksomheden forhindrer deltagerne i at få arbejdet på udviklingsplanerne.

Oplægsholderne er primært udvalgt efter om de har kompetencer indenfor de emner, der behandles på de 5 workshops, og om de har været interesserede i at medvirke. Blandt oplægsholderne har været Mercuri International, Dansk Marketing Forum, BG Bank, KPMG samt en mindre iværksættervirksomhed. Der er én ansvarlig virksomhed per workshop, men virksomheden medbringer flere oplægsholdere for at kunne dække forskellige aspekter bedst muligt. Det er afgørende for deltagernes udbytte, at de rigtige rådgivere hentes ind som undervisere. Udover at besidde faglig viden har TI lagt vægt på, at oplægsholderne kan kombinere teori og praksis i undervisningen, så det ikke bliver for abstrakt. Alle virksomhederne på nær iværksættervirksomheden optræder gratis, og omtales derfor som samarbejdspartnere eller sponsorer. Virksomhedernes motivation for at optræde gratis er primært deres mulighed for - gennem samarbejde med iværksætterne - at opnå større viden om vækstforløb, få eksponering samt, måske, få fremtidige kunder.

De to mentorer følger via telefonisk kontakt og to besøg i hver virksomhed deltagerne mellem de 5 workshops og sørger for at holde dem til ilden. Det er en af mentorerens vigtigste opgaver at sørge for, at deltagerne reserverer tid til udvikling, og at virksomhederne bliver hængt op på deres mål. Afslutningsvist skal virksomheder på baggrund af de planer, de har udviklet under forløbet, udvikle en vækstplan. Der er dog ikke indbygget nogen opfølgning på planen efter kurset, men det er efterfølgende besluttet at følge op på virksomhederne 3-4 gange årligt gennem telefonisk kontakt og personlige møder, ligesom virksomhederne har sagt ja til at deltage i løbende analyseaktiviteter med det formål at dokumentere vækst.

TIs erhvervsvejledere har alle følgende generelle kompetencer:

- Længerevarende uddannelse
- Mindst 10 års relevant erhvervs erfaring
- Erfaring med at drive egen virksomhed (enten selv eller gennem ægtefælle)
- Empati

Derudover har de to erhvervsservice-vejledere, der har fungeret som mentorer, omfattende erfaring med forretningsudvikling.

Vækstpakken markedsføres via TIs elektronisk nyhedsbrev, TIs hjemmeside, radiospots samt TIs rådgivere og netværk. TI har dog oplevet, at det kræver en betydelig indsats at få forklaret iværksætterne, hvilke udbytte de har af Vækstpakken. Derfor vil TI fremtiden prøve at lave mere opsøgende arbejde for at vække iværksætternes interesse. Det kan f.eks. være ved at ringe til virksomheder eller holde møder med dem, hvor de kan møde de personer, der står for Vækstpakken.

TI fremhæver, at deres baggrund som erhvervsservicecenter har været afgørende for, at de har kunnet opbygge programmet. Dels har det givet dem ressourcer til at udarbejde programmet, dels har de derigennem haft et netværk til at finde rådgivere til at undervise.

TI fremhæver på baggrund af de erfaringer, de har gjort sig under planlægningen og afviklingen af første forløb, følgende parametre som afgørende for at opnå succes med et vækstprogram:

- Der er en skrap screening af de deltagende virksomheder. Det skal være motiverede deltagere med vækstpotentiale
- Det er et intensivt forløb hvor deltagerne holdes til ilden og deltagerens engagement fastholdes
- Virksomhederne følges og det sikres, at de allokerer tid til udvikling.

De 13 virksomheder der deltog i første forløb betalte hver 5.000 kroner for at deltage, men den reelle udgift til Vækstpakken er 30 – 40.000 kr. per deltager. Pilotprojekt blev udviklet og afholdt med et tilskud på 50 procent af udgifterne, op til 856.000 kr., fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. Det var muligt, fordi TI ikke havde modtaget hele deres bevilling til erhvervsservice. TI har besluttet at udbyde endnu et forløb af Vækstpakken. Denne gang er der ikke noget tilskud fra Erhvervs- og Byggestyrelsen, men BG Bank har meldt sig som sponsor og deltagerbetalingen er forhøjet til 15.000 kr.

Den bagvedliggende undersøgelse "Iværksætterportræt" viste, at det er vigtigt for de unge virksomheder, at et vækstprogram var gratis eller kun med symbolsk betaling. Feedback fra deltagerne i første runde af Vækstpakken har bekræftet, at betalingsevnen/viljen blandt virksomhederne er begrænset. Omvendt sikrer en vis deltager betaling engagement og seriøsitet hos deltagerne.

Første forløb er netop afsluttet, og det har derfor ikke været muligt at dokumentere resultater og effekter af programmet med data. Men alle 12 virksomheder, der har deltaget i forløbet, er inde i et vækstforløb. F.eks. har flere af virksomhederne udvidet personalestaben, påbegyndt eksport, uddelegeret ansvar i organisationen og ansat mellemledere.

## 5. Baggrundsinformation

Casebeskrivelsen bygger på omfattende baggrundsresearch og interview med følgende personer:

Navn:	Position:	Organisation
Marlene Haugaard	Tidl. Centerchef <sup>20</sup>	Erhvervsservicecenteret på Teknologisk Institut
Kim Høgh	Direktør	Scion-DTU
Torben Orla Nielsen	Stabschef	Scion-DTU
Peter Schwensen	Direktør	C4
Kristian Johnsen	Udviklingschef	Region Hovedstaden
Henrik Madsen	Udviklingschef	Vækstforum og Erhverv, Region Hovedstaden
Dorte Wiene	Direktør	CONNECT Denmark
Max Damgaard	Project Manager	CONNECT Denmark

<sup>20</sup> Nuværende direktør for Væksthuset i Region Hovedstaden.

Yderligere baggrundsinformation om initiativerne, der er beskrevet i dette notat, kan findes på følgende hjemmesider:

C4	<a href="http://www.c4.dk/Default.aspx?ID=2">http://www.c4.dk/Default.aspx?ID=2</a> <a href="http://www.c4.dk/Default.aspx?ID=77">http://www.c4.dk/Default.aspx?ID=77</a>
CONNECT Denmark	<a href="http://www.connectdenmark.dk">www.connectdenmark.dk</a>
Scion-DTU	<a href="http://www.sciondtu.dk/">http://www.sciondtu.dk/</a> <a href="http://www.comonto.dk/vaekstakademiet/sider/side_43.aspx">http://www.comonto.dk/vaekstakademiet/sider/side_43.aspx</a>
Teknologisk Institut	<a href="http://www.erhvervsservicecenter.dk/_root/media/21404%5FIv%E6rks%E6tterportr%E6t.doc">www.erhvervsservicecenter.dk/_root/media/21404%5FIv%E6rks%E6tterportr%E6t.doc</a>



## 6. De udenlandske cases

### Case om Region of Waterloo

#### 0. Indledning

Waterloo-regionen har gennem de seneste 10-15 år oplevet en transition fra en traditionel fremstillingsøkonomi til en vidensbaseret, teknologitung "ny økonomi".

Iværksættere har spillet en central rolle i denne udvikling. En række vidensbaserede iværksættervirksomheder har oplevet en enorm vækst og har skabt en masse arbejdspladser i regionen. Det bedste eksempel er Research in Motion (RIM), der har skabt en global succes med deres BlackBerry. RIM blev grundlagt i 1984 mens grundlæggeren Mike Lazaridis stadig var student på University of Waterloo. I dag har RIM 4.700 ansatte, hvoraf ca. 1.000 er forskningspersonale.

Waterloo-regionens flotte iværksætterpræstationer og succesfulde revitalisering er et resultat af en række stærke grundvilkår og rammebetingelser.

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 om væksten i nye og mindre virksomheder. Infrastrukturen omfatter for det første en omfattende og velfungerende rådgivningsinfrastruktur, som har et stort fokus på vækst i nye virksomheder. Rygraden i rådgivningsinfrastrukturen udgøres af den regionale, medlemsbaserede teknologiorganisation Communitech, som tilbyder især teknologiske iværksættere en bred palet af rådgivning, netværk og mentorordninger. Samtidig har den bredere gruppe af mere traditionelle iværksættere adgang til en god offentlig-baseret basis- og vækstrådgivning hos henholdsvis det regionale Small Business Center og Business Advisory Services.

For det andet er regionen præget af omfattende netværk og samarbejder. Der findes en række netværk for iværksættere og vækstvirksomheder, men også for de aktører, som omgiver vækstvirksomhederne (dvs.

ledere af organisationer, private rådgivere, investorer, m.fl.). Communitech er en vigtig katalysator for netværkene.

Endelig er det værd at fremhæve de innovative iværksætteruddannelser, der udbydes af regionens universiteter. Regionens to universiteter er meget erhvervsrettede. De har for eksempel oprettet stærke iværksættercentre, som både udbyder uddannelser og andre iværksætteraktiviteter for deres studerende og indgår som integrerede ressourcer i regionens iværksætterinfrastruktur.

Tre initiativer bliver fremdraget som eksempler på god praksis. Initiativerne er Communitechs omfattende arbejde med at styrke rammerne for vækstorienterede teknologivirksomheder, Accelerator Centeret, som er bygget i tilknytning til University of Waterloos (UoW) og sidst, men ikke mindst, UoWs Master in Business, Entrepreneurship and Technology.

## **1. Baggrund**

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.

Waterloo og resten af Ontario var i mange år centrum for en stor del af Canadas fremstillingsindustri, mens økonomien i andre provinser i højere grad var baseret på primære erhverv (træindustri, minedrift, olie, etc.). Ontario betalte via regionale transfereringer en forholdsmæssig stor del til de andre provinser. Til gengæld kom en stor del af ressourcerne retur, når de andre provinser købte varer i Ontario.

Globaliseringen og frihandelsaftalen mellem USA og Canada (NAFTA) i 1994 ændrede imidlertid Ontarios situation markant. Nu begyndte handlen i lige så høj grad at gå nord-syd som øst-vest. Ontarios fremstillingsindustri skulle dermed til at konkurrere med industrien i de amerikanske stater. Resultatet var blandt andet, at en række fremstillingserhverv, som traditionelt har drevet regionens økonomi, kom under voldsomt pres.

Tilbagegangen for en række af de traditionelle fremstillingserhverv kunne også mærkes i Waterloo-regionen. Eksempelvis oplevede virksomheder, der producerer gummi, læder, tekstil og forskellige former for metal en tilbagegang i beskæftigelsen på omkring 25 % i løbet af 90'erne.

I modsætning til store dele af provinsen har Waterloo-regionen dog formået at vende udviklingen gennem en omfattende omstrukturering af økonomien. En række nye fremstillingssektorer såsom automobil<sup>21</sup>, IKT og andre relativt teknologitunge sektorer, har oplevet stor fremgang. En undersøgelse viser, at der i dag er omkring 400 teknologivirksomheder i regionen med en samlet beskæftigelse på omkring 25.000. Selvom disse sektorer kun bidrager med omkring 10 % af den samlede beskæftigelse er deres bidrag til regionens BNP vurderet til at ligge mellem 20 og 30 %.

---

<sup>21</sup> Toyota byggede en fabrik i regionen i anden halvdel af 80'erne.

Visionære ledere fra det private erhvervsliv og andre private aktører har været den væsentligste drivkræft i regionens udvikling. Det private initiativ er imidlertid blevet bakket godt op af offentlige myndigheder. Waterloo-regionen er præget af et aktivt og tæt samspil mellem de offentlige - især de kommunale og regionale myndigheder<sup>22</sup> - og private aktører på det erhvervspolitiske område. Den erhvervspolitiske indsats foregår især gennem to organisationer: Canada's Technology Triangle og The Prosperity Council of Waterloo Region.

I samarbejde med private aktører har de regionale myndigheder og regionens fire kommuner etableret Canadas Technology Triangle (CTT). CTT er ansvarlig for at promovere regionen og for at skabe optimale rammer for regionens innovative virksomheder. CTT gennemfører tre typer af aktiviteter: 1) Global markedsføring af regionen; 2) analyser af fremtidige behov for regionens vækstvirksomheder; 3) udvikling af offentlig-private partnerskaber for at styrke de regionale erhvervsfremmeaktiviteter. Målet er bl.a. at tiltrække højt-kvalificeret arbejdskraft, risikovillige investeringer og iværksættere for derigennem at understøtte regionens vækst.

Hver enkelt kommune har medarbejdere, der arbejder med økonomisk udvikling, men CTT har betydet, at de er i løbende kontakt med hinanden, og at de nu koordinerer deres aktiviteter, så de ikke går i vejen for hinanden. Blandt de private aktører, der står bag CTT, finder man bl.a. regionens tre erhvervskontorer (chambers of commerce) og 18 private virksomheder.

Regionen og kommunerne bag CTT har også været med til starte en anden vigtig organisation, nemlig The Prosperity Council of Waterloo Region. Prosperity Council er etableret i 2003 i samarbejde med de regionale erhvervskontorer og teknologiorganisationer. Tilsammen repræsenterer organisationerne bag Prosperity Council ca. 3.000 virksomheder i Waterloo-regionen.

The Prosperity Council of Waterloo Region har især fokus på at skabe en høj "livskvalitet" (styrkede sundhedsinstitutioner, flere kunst- og kulturaktiviteter samt mere attraktive boligforhold) i regionen for at tiltrække højt-kvalificerede arbejdere.

Grundlaget for rådets arbejde er strategien "From Good to Great". Strategien angiver en række indsatsområder, som skal være med til at sikre regionens fremtidige vækst og velstand.

I tillæg til den store offentlige indsats har regionens to universiteter (University of Waterloo og Wilfried Laurier University) og regionens erhvervsskole (Cornestoga College Institute of Technology and Advanced Learning) engageret sig meget i regionens udvikling og har udgjort en vigtig rygrad for især teknologisektorens vækst.

---

<sup>22</sup> Der er fire niveauer af offentlige myndigheder i Canada; det føderale niveau, provinsniveau (Ontario), regionsniveau (Waterloo-region) og kommuneniveau (City of Kitchener, City of Waterloo, m.fl.).

Waterloo-regionen har en række velfungerende iværksætterinstitutioner. Provinsen, regionen og de fire kommuner har etableret en række initiativer, der understøtter den brede gruppe af mere traditionelle iværksættere. Fokus er her både på opstart og vækst.

Størstedelen af initiativerne for teknologi-baserede iværksættervirksomheder er privat drevet. Den private, medlemsbaserede teknologiorganisation Communitech spiller her en helt afgørende rolle. Communitech har en bred palet af tilbud til teknologibaserede iværksættere. Initiativerne har stort set alle fokus på at understøtte væksten i virksomhederne.

Selvom der ikke eksisterer en samlet iværksætterstrategi for Waterloo-regionen, synes der alligevel at være en god arbejdsdeling og koordination mellem de forskellige offentlige og private iværksættertilbud. Sammenhængen skyldes især, at Communitech har taget teten ved at skabe en uformel netværksgruppe kaldet "The Commercialization and Entrepreneurship Group". Præsidenten for Communitech står personligt i spidsen for gruppen, som bl.a. har deltagelse af ledere fra regionens erhvervskontorer, Small Business Centeret, universiteternes iværksættercentre og repræsentanter fra de kommunale, regionale og provinsielle myndigheder. Gruppen mødes en gang i måneden.

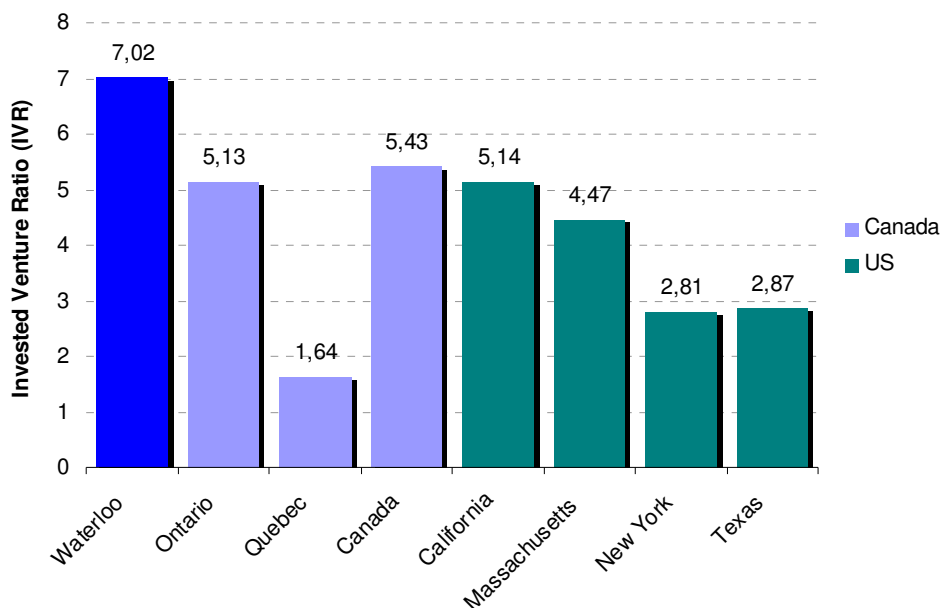
## **2. Iværksætterpræstationer**

I Waterloo-regionen måler man ikke succesen med iværksætterpolitikken i antal opstarter eller i antal jobs, der er skabt i de nye virksomheder. Derimod måler man, hvor stort et afkast der kommer retur på de venture investeringer, der gøres i regionens teknologivirksomheder.

Dette måles ved hjælp af det såkaldte *Invested Venture Ratio*, IVR. Indikatoren beregnes ved at dividere værdien af de exits, der er foretaget af regionens teknologivirksomheder i perioden 1999 til 2004 med de investerede værdier i regionens teknologiselskaber i perioden 1995-1999. Metoden er udviklet af Greenstone Venture Partners and Leading Edge (Greenstone). Indikatoren blev oprindeligt udviklet for at amerikanske investorer bedre kunne vurdere potentialet i de canadiske teknologiklynger, sammenlignet med de mere kendte i USA.

For at kunne svare på spørgsmålet "er der gode investeringsmuligheder i Canada?" udarbejdede Greenstone indikatoren og opgjorde værdien af de gennemførte venture investeringer og exits. Det resulterende indeks indikerer, at Waterloo regionens entreprenører har haft god succes med at skabe værdi til deres aktionærer. Med en IVR værdi på 7,02 er regionen klart bedre end de sammenlignelige større teknologiklynger i Nordamerika, jf. figur 2.1.

**Figur 2.1: Afkastgraden på venture investeringer i Waterloo regionens teknologivirksomheder**



Kilde: Communitech Report 2006: "Making Magic in Waterloo Region".

Note: *Invested Venture Ratio*, IVR beregnes ved at dividere værdien de exits der er foretaget af regionens teknologivirksomheder i perioden 1999 til 2004 med de investerede værdier i regionens teknologiselskaber i perioden 1995-1999 på baggrund af opgørelser fra Greenstone.

Ifølge en opgørelse af canadiske gazeller var Waterloo nummer et blandt sammenlignelige canadiske by-regioner i perioden 1995-2000. En canadisk gazelle fordobler sin beskæftigelse på fem år. Hele 32 procent af Waterloos beskæftigelse var i sådanne gazeller i perioden, hvilket er det højeste i de undersøgte byer, jf. CTT statistics, december 2005.

En anden måde at belyse regionens iværksætteraktivitet er ved at se på den gennemsnitlige alder af virksomhederne. Blandt de knap 30.000 virksomheder der udgør regionens teknologiklynge er mere end 30 procent under fem år gamle. Samtidig er næsten 25 procent mere end 25 år gamle. Der er altså et stort miks af nye og gamle virksomheder. Halvdelen af virksomhederne havde i 2005 under 5 ansatte.

Hvis det er rigtigt – som mange økonomer påstår – at den grundlæggende entreprenørånd kan aflæses i erhvervsfrekvensen, så er Waterloo-regionen blandt de bedste i Canada. Erhvervsfrekvensen er med 70 procent den højeste blandt sammenlignelige canadiske by-regioner. Beskæftigelsesgraden er også den højeste med 66 procent af de 15+ årige i beskæftigelse.

Desuden kan det nævnes, at antallet af virksomheder i regionen fra 1985 til 2000 er øget med 88 % sammenlignet med 82 % i resten af Ontario. 28 % af virksomhederne i regionen er spin-offs fra University of Waterloo, hvilket understreger den rolle universitetet spiller for regionens teknologiklynge.

Det bedste bevis på regionens succes er måske, at en række "lokale" virksomheder inden for de seneste 10-15 år har formået at vokse sig store (flere tusinde ansatte) og har formået at begå sig på de globale markeder: Fx Research in Motion (BlackBerry), Open Text, PixStream, DALSA, m.fl. Det har især været indenfor teknologisektorerne, at succeshistorierne har vist sig.

### **3. De vigtigste rammebetingelser**

Waterloo-regionens flotte iværksætterpræstationer og succesfulde revitalisering fra traditionel fremstillingsøkonomi til dynamisk teknologiregion er et resultat af en række stærke rammebetingelser.

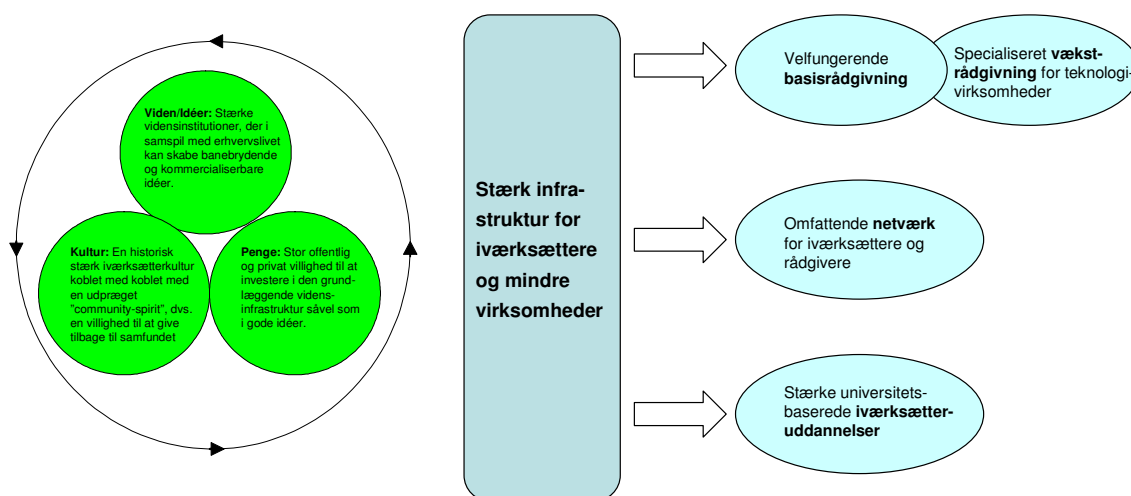
Grundlaget for regionens høje iværksætteraktivitet og vækst udgøres af en dynamisk vekselvirkning mellem tre faktorer:

- *Kultur*: Regionen er præget af en historisk stærk iværksætterkultur koblet med en udpræget "community spirit". Alle de centrale spillere i regionen, herunder regionens virksomheder, er villige til at bakke op om næste generation af iværksættere for på den måde at give tilbage til regionen. Det indebærer bl.a., at der er adgang til ressourcestærke *mentorer* for såvel traditionelle iværksættere som teknologi-baserede iværksættere.
- *Viden og idéer*: Regionen har en række vidensinstitutioner, som gennem en stærk uddannelses- og forskningsindsats og et omfattende engagement i regionens erhvervsudvikling er med til at skabe en viden- og idémæssig rygrad for væksten i nye og eksisterende virksomheder.
- *Penge*: Fra såvel privat som offentlig side eksisterer en stor villighed til at investere i den grundlæggende regionale vidensinfrastruktur såvel som i nye idéer. Lokale iværksættere har haft stor succes og har tjent store formuer. En stor del gives velvilligt tilbage til regionen. For eksempel blev den første lokale venturekapital-fond etableret i 2001 ved hjælp af lokale midler.

Alt i alt har private aktører – i flere tilfælde i samspil med offentlige aktører - været den centrale drivkraft i etableringen af en stærk regional infrastruktur til at støtte op om væksten i nye og mindre virksomheder. Infrastrukturen omfatter:

- En velfungerende *rådgivningsinfrastruktur* bestående dels af offentlig understøttet basisrådgivning, dels af et omfattende, privat forankret og klyngespecifik rådgivningsinfrastruktur.
- Omfattende og velfungerende *netværk* og samarbejder mellem alle aktører med en rolle i regionens erhvervsudvikling.
- Innovative *iværksætteruddannelser* udbudt af iværksættercentrene ved regionens to universiteter University of Waterloo og Wilfried Laurier University.

**Figur 3.1: De centrale faktorer bag Waterloos iværksættersucces.**



### Viden og idéer:

University of Waterloo (UoW) og Wilfried Laurier University (WLU) er blandt Canadas forsknings- og uddannelsesinstitutioner. De to universiteter er etableret på lokalt initiativ og har et stort fokus på det lokale erhvervslivs behov. Samtidig udgør de en vigtig vidensressource for regionen.

Forskningsmæssigt er det især University of Waterloo, der trækker det tunge læs. Universitetet blev i 2005 rangeret som det bedste universitet i Canada af tidsskriftet Maclean. UoW har mere end 20.000 studerende og er særlig stærkt inden for matematik, fysik og andre naturvidenskabelige discipliner. Samtidig har universitetet - proportionelt set - genereret det største antal high-tech spin-offs i Canada.

I de seneste par år er der foretaget yderligere investeringer med henblik på at styrke den grundlæggende regionale vidensinfrastruktur. Private donorer har været en vigtig finansiel drivkraft bag en række nye videncentre. For eksempel har skaberne af RIM investeret mere end 1/2 mia. kr. i nye grundforskningsinstitutioner.

Senest er kommercialiseringen af viden fra UoW styrket gennem etableringen af en ny forskerpark, UoW Research + Technology Park. Nye og eksisterende virksomheder, der lejer sig ind i forskerparken, får bl.a. adgang til universitetets testfaciliteter. Som en del af forskerparken er der etableret et Accelerator Center, som er målrettet spin-offs fra universitetet (Accelerator Centret er beskrevet i afsnit 4.2).

Udover de to universiteter spiller også Cornestoga College Institute of Technology and Advanced Learning, som udbyder korte og mellemlange videregående uddannelser, en vigtig rolle i regionen. Cornestoga er blevet rangeret som det bedste college i Ontario syv år i træk. Ud over de 6.000 fuldtidsstuderende har Cornestoga 33.000 deltidsstuderende.

Omkring 40 % af regionens arbejdsstyrke har modtaget træning gennem Cornestoga.

### **Kultur:**

Waterloo regionen har en stærk og lang tradition for selvstændighed og iværksætteri. Kulturen er formet i det 19. århundrede, hvor bølger af immigranter kom til regionen fra Skotland og Tyskland. Immigranterne har givet regionen en tradition for hårdt arbejde og iværksætteri såvel som en tradition for en stærk samhørighed og villighed til at give tilbage til regionen.

Regionens kultur har historisk bragt velstand til regionen gennem etableringen af en række store virksomheder, som eksisterer den dag i dag. Virksomheder som Schneider Foods, Seagrams Whisky og Electrohome er store kendte navne i Nordamerika.

Samhørigheden og fællesskabsfølelsen giver sig til udtryk i en stor villighed til at give tilbage til regionen. Mottoet blandt succesfulde iværksættere i regionen lyder: "First you get on with it. Then you get honest. Finally, you get honourable". Ifølge mange af interviewpersoner føler folk, at de er en del af et regionalt fællesskab.



Fotoet illustrerer, hvordan den stærke samhørighed i Waterloo-regionen kommer til udtryk i praksis. Billedet er taget på University of Waterloos campus. I forgrunden ses Institute of Quantum Computing, som er et af verdens førende inden for sit felt. Instituttet er delvist finansieret af skaberne af Research in Motion (RIM), en global vækstvirksomhed, som inden for få år er vokset til næsten 5000 ansatte. RIM er også lokaliseret på UoWs campus (se bygningen i baggrunden).



Det kommer til udtryk overalt i regionen. Universiteterne har modtaget store private donationer til bl.a. at opbygge iværksættercentre og videncentre. På et mere jordnært plan kommer villigheden til udtryk ved de mange iværksætterarrangementer, der finder sted i regionen. Communitech, Accelerator Centret og andre aktører har ikke svært ved at finde villige rådgivere, mentorer og foredragsholdere.

På trods af, at regionen er begunstiget af en stærk historisk iværksætterkultur arbejdes der til stadighed systematisk med at fremme iværksætteri. Det kommer bl.a. til udtryk i den årlige "Entrepreneur Week". Med 17 events, konferencer og messer, +100 foredragsholdere og flere end tusind deltagere er ugen den største celebrering af iværksættere i Nordamerika. Blandt hovedaktiviteterne er LaunchPad \$50K Venture Creation Competition, Waterloo Region Entrepreneur Hall of Fame, Mentorship Marathon og foredrag med succesfulde iværksættere såsom Guy Kawasaki fra Garage.com. Communitech er drivkræft på Entrepreneur Week, men den afholdes i samarbejde med de fleste af regionens iværksætteraktører. Iværksætterugen finansieres bl.a. af store private virksomheder som AGFA, Michelin og Research in Motion.

### **Penge:**

Samtidig med, at der er en stor privat og offentlig vilje i regionen til at investere i den grundlæggende infrastruktur, er der også en del risikovillig kapital til rådighed for iværksættere og nye virksomheder.

Regionen har et udmærket udbud af venturekapital og business angels. Kapitalen er primært rettet mod de senere stadier af højteknologiske opstartsvirksomheders udvikling. Regionens første venture-kapital firma - Tech Capital Partners - blev etableret i 2001 og administrerer i dag to fonde på henholdsvis ca. 175 mio. kr. og 250 mio. kr.

For early-stage virksomheder udgør business angels en betragtelig investeringskilde. Der vurderes at være op mod 3-400 millionærer i regionen, og en stor del heraf vurderes at fungere som business angels. Det skyldes i et vist omfang den stærke "community spirit", som karakteriserer regionen. Der er en stor villighed til at give tilbage til lokalsamfundet. Der er etableret en enkelt gruppe af business angels (Waterloo Angel Group), som består af 12 business angels. Langt de fleste business angels vælger imidlertid at stå uden for gruppen.

Samtidig har Canadas føderale regering taget en del initiativer for at styrke adgangen til kapital for mindre højteknologiske virksomheder. Blandt de offentlige initiativer kan nævnes:

- *Business Development Bank of Canada* (BDC): Svarer til den danske Vækstfond. Yder både små lån til iværksættere og SMV'ere og står i spidsen for venturekapital fonde.
- *Canada Small Business Financing* (CSBF): Kautitionerer for op til 85 % på lån ydet af banker til virksomheder, såfremt lånene skal anvendes til at modernisere, udbygge eller forbedre virksomhederne.
- *Industrial Research Assistance Program* (IRAP): Yder tilskud til udviklingen af teknologiprodukter og -services.

## **Velfungerende basis- og specialiseret rådgivning**

Waterloo-regionen har en veludbygget rådgivningsinfrastruktur for iværksættere og nye virksomheder. Infrastrukturen består både af institutioner, der udbyder grundlæggende basisrådgivning og institutioner, der yder specialiseret rådgivning til vækstiværksættere.

Den grundlæggende basisrådgivning udføres primært af Waterloo Region Small Business Center, en non-profit organisation finansieret delvist af offentlige midler fra provinsen og kommunerne, dels gennem private midler fra en række lokale banker og revisionselskaber. Målgruppen er den brede gruppe af mere traditionelle iværksættere og mindre virksomheder. Centeret udbyder en række gratis basisservices som internetadgang, bibliotek og databaseadgang. Samtidig yder centrets 5 konsulenter problemafklarende vejledning til iværksættere. Vejledningen tager typisk udgangspunkt i iværksætternes forretningsplan. Konsulenterne hjælper ligeledes med at formidle kontakt til private rådgivere, netværk og andre vidensressourcer. Centrets ydelser er gratis.

Communitech, den regionale teknologiorganisation, udgør rygraden i den specialiserede rådgivningsinfrastruktur, som derfor i høj grad er fokuseret på teknologibaserede opstartsvirksomheder. Communitech og organisationens *Business Accelerator Program* for vækstorienterede teknologi start-ups vil blive præsenteret i afsnit 4.1. Men også universiteterne og de offentligt finansierede Ontario Business Advisory Services spiller en rolle.

Regionens uddannelsesinstitutioner har et tæt samspil med Communitech og sidder med i organisationens bestyrelse. Universiteterne er dog også selv med til at udbyde rådgivning til videnbaserede iværksættere. For eksempel har Schlegal Center for Entrepreneurship ved Wilfried Laurier University været med til at starte LaunchPad \$50K Venture Creation, en konkurrence i udviklingen af nye virksomheder. Deltagerne kan i forbindelse med konkurrencen trække på et bredt netværk af rådgivningsressourcer til at opbygge teamet, finde mentorer og danne netværk.

### **Omfattende netværk og samarbejder:**

Waterloo er karakteriseret ved en lang række formelle og uformelle netværk for regionens virksomheder. Netværkene er til stor gavn for iværksættere. De giver en mulighed for relativt let at tappe ind til vigtige vidensressourcer og finansieringskilder.

Communitech og de lokale erhvervsråd (chambers of commerce) er de centrale facilitatorer, men der findes også andre netværksfacilitatorer herunder Innovators Alliance og Wisdom Exchange.

Communitech fungerer i dag som et samlepunkt for alle de vigtigste regionale aktører på iværksætterområdet - iværksættere, universiteterne, investorer, forretningserviceudbydere, erhvervsråd, offentlige myndigheder. Organisationen har etableret et omfattende palet af netværk (netværkene vil blive beskrevet i afsnit 4.1).

Innovation Alliance er et non-profit netværk for administrerende direktører i Ontarios hurtigst voksende virksomheder. Hvor Communitechs netværk er fokuseret på teknologivirksomheder er Innovation Alliance for alle typer af vækstvirksomheder. Netværket afholder månedlige møder, hvor medlemmerne kan udveksle viden, og særlige uddannelsesforløb om eksempelvis branding og marketing. Kun virksomheder som har opnået en vækst i indtjening på minimum 35 % gennem de seneste 3 år, har en årlig indtjening på minimum 10 mio. kr. og har mellem 10 og 500 ansatte, kan få adgang til netværket. Waterloo-afdelingen af Innovation Alliance har 15 medlemmer.

### **Stærke universitetsbaserede iværksætteruddannelser**

Uddannelserne ved alle regionens uddannelsesinstitutioner er i udpræget grad erhvervsrettede, og institutionerne er således med til at ud-danne en ny generation af iværksættere.

Regionens uddannelsesinstitutioner har igennem mange år udbudt en bred palet af såkaldte co-op programmer. Programmerne indebærer, at de studerende veksler 4 måneder på skolebænken og 4 måneder hos lokale virksomheder, hvor de prøver deres akademiske viden af i praksis. Programmerne sikrer de studerende praktisk indsigt og tilfører samtidig vigtig up-to-date viden om den nyeste teknologi til regionens virksomheder. Endelig sikrer de, at uddannelsesinstitutionerne hele tiden er i kontakt med erhvervslivet og kan holde deres uddannelser opdaterede.

Begge regionens universiteter har ligeledes oprettet stærke iværksættercentre, som udbyder innovative iværksætteruddannelser. Center for Business, Entrepreneurship and Technology ved University of Waterloo udbyder blandt andet en innovativ masteruddannelse i iværksætteri. Den såkaldte Master of Business, Entrepreneurship and Technology præsenteres i afsnit 4.3.

Schlegal Center for Entrepreneurship ved Wilfrid Laurier University udbyder en bred palet af iværksætteraktiviteter. Aktiviteterne inkluderer bl.a. diverse uddannelsesforløb for universitetets studerende og ansatte og ekstra-curriculære programmer såsom entrepreneur-in-residence (et mentorprogram) og LaunchPad \$50K (en konkurrence i virksomheds-etablering).

## **4. God praksis**

Der findes en lang række offentlige og private initiativer, der er med til at skabe stærke rammer for vækstorienterede iværksættere i Waterloo-regionen. Blandt de forskellige iværksætterinitiativer i regionen har vi udvalgt tre eksempler på god praksis, som kan være til inspiration for danske regioner og kommuner.

Det drejer sig om:

- Communitechs Business Accelerator Program
- The Accelerator Centre
- UoW Master in Business, Entrepreneurship and Technology.

De tre eksempler er gennemgået nedenfor:

### **4.1. Communitechs Business Accelerator Program**

Communitech er en privat, medlemsbaseret teknologiorganisation. Organisationens har fokus på teknologivirksomheder i alle faser af udviklingsprocessen, herunder også start-ups. Målet er at bidrage til større, smartere og hurtigere vækst blandt regionens teknologivirksomheder. Communitech har i dag omkring 450 medlemmer, hvoraf de 350 er teknologivirksomheder med tilsammen mere end 26.000 ansatte.

Communitech blev etableret i 1997. Bag etableringen stod den såkaldte Atlas-gruppe, et lukket netværk bestående af 10-12 af de mest prominente iværksættere i regionen, heriblandt skaberne af RIM og Open Text. I 1997 indså de nødvendigheden af at udvikle en stærk teknologiindustri i regionen, og at det var nødvendigt at etablere en organisation til at stå i spidsen for denne udvikling. Hvert medlem af Atlas-gruppen skød derfor ca. 25.000 kr. i organisationen og blev suppleret af yderligere 25 virksomheder. Dermed var Communitech skabt.

Organisationen startede ud med en række relativt simple aktiviteter som fx at få folk til at mødes og snakke sammen. I takt med teknologisektorens udvikling i regionen har også Communitech udviklet sig og er blevet mere sofistikeret og strategisk<sup>23</sup>.

Communitech har 12 ansatte og havde i 2006 et samlet budget på ca. 6,5 mio. kr. To-tredjedele af Communitechs midler kommer fra medlemskontingenter og deltagergebyrer fra de arrangementer og aktiviteter organisationen arrangerer. Den sidste tredjedel er projektfinansiering, hvoraf en del er fra offentlige myndigheder.

I udgangspunktet var Communitechs bestyrelse skeptiske overfor offentlige penge. De seneste år er der dog opstået en stigende erkendelse af, at organisationen ikke nødvendigvis går på kompromis med sine idealer, selvom offentlige aktører kommer med på vognen. Således modtog

---

<sup>23</sup> Communitechs aktiviteter falder under tre hovedoverskrifter: Lederskab (leadership), sammenhæng (connections) og promovring (promotion). I det følgende vil fokus være på Communitechs aktiviteter for start-ups. Nærmere info om aktiviteterne for de andre to grupper kan findes på Communitechs hjemmeside: [www.communitech.ca](http://www.communitech.ca).

Communitech i 2006 ca. 4-500.000 kr. fra kommunerne i Waterloo-regionen i forbindelse med forskellige projekter.

Communitech udbyder i samarbejde med andre iværksætteraktører Business Accelerator Program, et målrettet vækstprogram for teknologi-baserede iværksættere og start-ups.

Programmet består af en række delelementer, som anvendes til at skræddersy forløb, der er tilpasset den enkelte iværksætter eller start-ups individuelle behov. Programmets formål er at hjælpe early-stage teknologibaserede start-ups i Waterloo med at udnytte deres vækstpotentiale. Business Accelerator Programmet består af 4 hovedelementer:

1. Peer-netværk (WatStart og Communitechs andre netværk)
2. Individuel rådgivning og mentorordning (Coaches Network)
3. ViaTech
4. Tech 5

*Communitechs peer-2-peer netværk (herunder WatStart):*

Communitech faciliterer et omfattende net af "peer-2-peer" netværk. Netværkene er vigtige instrumenter til at skabe sammenhæng indenfor regionens teknologisektor. Hvert af de mere end 20 forskellige netværk omfatter aktører med bestemte stillingstyper i regionens teknologivirksomheder, fx administrerende direktører (early stage, små og store virksomheder), HR-chefer, økonomidirektører, salgschefer, m.fl. Selv de administrerende direktørers sekretærer er der etableret et netværk for. Netværkene mødes en gang om måneden. Hvert af netværkene faciliteres af en medarbejder fra Communitech.

The Waterloo Technology Start-up Network (WatStart) er et netværk for pre-start og early-stage teknologi start-ups. Netværket er sponsoreret af Communitech og søsat i partnerskab med de største lokale rådgiver-virksomheder (bl.a. Deloitte, Ernst & Young, KPMG) samt tre venturekapital firmaer, herunder det lokale venturekapitalselskab Tech Capital Partners. Der er i alt 10 sponsorer, som hver betaler ca. 15.000 kr. om året.

Netværket giver spirende iværksættere og early-stage teknologibaserede start-ups mulighed for at mødes og lære af hinandens oplevelser – både online via hjemmesiden og i små, lukkede netværksgrupper. 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, ofte en repræsentant for en af sponsorerne. To gange årligt holdes der større events, som kan samle flere hundrede gæster.

WatStarts hjemmeside ([www.watstart.com](http://www.watstart.com)) fungerer samtidig som et online forum, hvor medlemmerne af netværket mellem arrangementerne kan diskutere og vidensdele om forskellige emner herunder salg & marketing, bestyrelsessammensætning, Intellectual Property Rights

(IPR), skat og regnskab. Netværkets sponsorer deltager på foraene og svarer aktivt på iværksætternes spørgsmål.

Formålet med WatStart er således at sikre iværksættere et forum, hvor de kan udveksle viden og spare med hinanden, og hvor de samtidig har adgang til professionelle rådgivere og investorer.

Netværket er gratis for iværksætterne. Det er imidlertid kun muligt at blive medlem via invitation (eller hvis iværksætteren er medlem af Communitech). I praksis fungerer det sådan, at interesserede sender en forespørgsel til netværkets administrator Gary Will, som er en selvstændig iværksætterkonsulent, som Communitech gør brug af. Gary Will sikrer, at det kun er faktiske eller spirende teknologibaserede iværksættere, der deltager i netværkets events.

Der er en løbende udskiftning i WatStart-netværket. Iværksætterne deltager kun i de indledende faser af deres virksomhedsudvikling. Derefter går de videre til andre netværk. Mange går med i et af Communitechs andre netværk, hvor de så også har mulighed for at mødes med og lære af ledere (eller andre repræsentanter) fra mere etablerede teknologivirksomheder. Der er også nogen, der søger om at få plads i Accelerator Centre (afsnit 4.2).

#### *Individuel Rådgivning og Coaches Network*

Teknologibaserede iværksættere og start-ups har også adgang til individuel vejledning hos en af Communitechs virksomhedsrådgivere. Siden 2000 har Communitech ydet individuel vejledning til mere end 200 iværksættere og start-ups. I dag er Communitechs rådgivere i kontakt med 10-15 iværksættere om måneden.

Communitechs virksomhedsrådgivere indtager en sparringsfunktion i forhold til iværksætteren og indgår i en diskussion af eksempelvis forretningsplanens fokus, finansieringsmuligheder og andre konkrete udfordringer forbundet med at føre en forretningsidé succesfuldt ud i livet.

Et centralt element i vejledningsprocessen er at identificere, hvilke behov den enkelte iværksætter har og så derefter finde de eksperter, der kan bringe iværksætteren videre. Det kan for eksempel være professionelle rådgivere - revisorer, advokater eller konsulenter - men det kan også være ledere af HR-afdelinger i en af regionens store teknologivirksomheder, serie iværksættere eller erfarne virksomhedsledere, der tilknyttes som mentorer på ad hoc basis.

Communitech fungerer således som matchmakere, og i baghånden har de det vidt forgrenede net af netværk, som de har været med til at opbygge indenfor regionens teknologisektor.

#### *ViaTech: The Technology Viability Network*

ViaTech er et non-profit netværk af professionelle rådgivere (advokater, revisorer, marketing, ledelse, m.m.) og investorer (banker, business angels og venturekapitalister), som tilbyder vækstorienterede teknologiværksættere gratis feedback og sparring på deres forretningsplan.

Communitech er en aktiv sponsor af og anvender ViaTech som en integreret del af Business Accelerator Programmet.

ViaTech har som mål at hjælpe teknologibaserede iværksættervirksomheder til at udnytte deres fulde vækstpotentiale. Målgruppen for ViaTech er start-ups inden for IT, biotek/life science og avanceret fremstilling.

ViaTech blev etableret i 1995 på baggrund af en undersøgelse af højteknologiske virksomheders behov og udfordringer, gennemført af RBC Royal Bank's Knowledge-based Industry Group i Calgary. Undersøgelsen viste, at der var et hul i rådgivningsmarkedet for netop early-stage højteknologiske virksomheder. ViaTech har i dag en række afdelinger spredt over det sydvestlige Ontario. En af afdelingerne er i Waterloo. Medlemmerne af hver ViaTech-afdeling er lokale eksperter.

ViaTech i Waterloo holder 3 timers sessioner den første fredag hver måned. På hver session får to iværksættervirksomheder mulighed for at præsentere deres forretningsplan for et panel af 10 eksperter. Eksperterne repræsenterer en række forskellige kompetencer såsom ledelse, strategi, IPR, virksomhedsopstart og finansiering. Det er de samme 10 eksperter, der deltager hver gang.

Forud for sessionen udfylder iværksætteren et kort spørgeskema, som distribueres til medlemmerne af ViaTech-netværket. Spørgeskemaet giver et kort overblik over de emner og spørgsmål, som iværksætteren ønsker at adressere. Selve sessionen følger følgende format:

- 10 minutter: Introduktion af ViaTech-medlemmerne og deres baggrund og ekspertise-område;
- 30 minutter: Iværksætteren giver en hurtig præsentation af hvordan hans eller hendes forretningsidé kan skabe merværdi (value proposition) og skitserer de emner og udfordringer han eller hun ønsker at adressere.
- 20 minutter: Paneldeltagerne diskuterer forretningsplanen med iværksætteren og forsøger at adressere de emner og udfordringer, der er blevet rejst, evt. ved at formidle kontakt til ressourcer i eksperternes netværk.
- 15 minutter: Debriefing og opfølgning.

Møderne er lukkede fora, og der er et stærkt konfidentialitetsprincip. Eksperterne deltager gratis i ViaTech.

#### *Breakfast- and Lunchforums og Tech 5-præsentationer*

Iværksættere, der har været igennem eksempelvis Viatch eller lignende, har mulighed for at få fem minutter til at præsentere deres virksomhed på de såkaldte breakfast- eller lunchforums. Disse forums er 1 ½ times sessioner, hvor en kendt erhvervsleder, fx chefen for RIM, Intel eller IBM, giver indlæg.

## 4.2. The Accelerator Centre

I maj 2006 åbnede et Accelerator Center i University of Waterloo Research + Technology Park. Accelerator Centret udgør et stimulerende og ressourcefuldt inkubationsmiljø til kommercialisering af viden fra områdets universiteter, tekniske skoler, hospitaler og private laboratorier.

Centrets vision er at hjælpe teknologibaserede iværksættervirksomheder - med et stort økonomisk vækstpotentiale - til at accelerere kommercialiseringen af deres produkter eller services. Centret er rettet mod virksomheder, der allerede har en forretningsplan, men som står lige overfor at skulle på markedet med deres produkt eller service.



Fotoet viser receptionen til Accelerator Centre i Waterloo, Canada. Accelerator Centret er en inkubator for teknologi-baserede iværksættervirksomheder.



Bag Accelerator Centret står et stærkt samarbejde mellem University of Waterloo og de fire niveauer af offentlige myndigheder: den canadiske regering, Ontario-provinsen, Waterloo-regionen og Waterloo by. Samlet blev der rejst 200 mio. kr. (CAN \$40 mio.) fra offentlige aktører til at bygge The Waterloo Research + Technology Park. Pengene blev bevilget på betingelse af, at der i parken blev etableret en enhed, som kunne hjælpe med at kommercialisere universitetets F&U. Det førte til, at der blev anvendt ca. 25 mio. kr. til at bygge Accelerator Centret.

Bygningen, som Accelerator Centret er placeret i, er ejet af de offentlige myndigheder, men Accelerator Centret har 25 års fri leje af bygningens første etage. Samtidig modtager centret ca. 600.000 kr. i støtte fra Ontario Ministry of Research and Innovation.

De offentlige midler suppleres af en lang række private donationer. Fx er stort set alt centrets inventar (møbler, AV-udstyr, m.m.) doneret af private bidragsydere. Samtidig ydes en stor del af de udbudte services gratis af lokale erhvervsfolk og ressourcepersoner. Det gælder bl.a. de mentorforløb iværksætterne kommer igennem.

Accelerator Centret er en not-for-profit organisation placeret på første etage i en treetages bygning i University of Waterloo Research + Technology Park. Bygningen er på ca. 2.000 m<sup>2</sup>. I samme bygning findes en række vigtige iværksætterressourcer (Boks 4.2.1).

#### **Boks 4.2.1: Iværksætterressourcer i Accelerator Centeret**

I bygningen hvor Accelerator Centret er lokaliseret befinder der sig også en række ressourcestærke organisationer og aktører, som kan hjælpe iværksættere på vej. Blandt disse er:

- Communittech (se afsnit 4.1);
- University of Waterloo Center for Business, Entrepreneurship & Technology (CBET) - universitetets iværksættercenter (se afsnit 4.3)
- Industrial Research Assistance Program (IRAP), et føderalt program, som yder økonomisk støtte til kommercialiseringen af nye teknologier;
- Ontario Centres of Excellence (OCE), som støtter samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv samt udviklingen af næste generation af teknologier inden for en række områder (ICT, miljøteknologier, energiteknologi, materiale- og fremstillingsteknologi samt photonics)
- Diverse forretningsserviceudbydere, herunder advokatfirmaet Miller Thomson, som i bygningen har placeret en afdeling med speciale i patenter, trademark, copyright, industriel design og confidentialitetsspørgsmål inden for særligt IKT-området.

Kun teknologibaserede iværksættervirksomheder med et stort økonomisk potentiale kan få adgang til Accelerator Centret. 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 og som er åbne for at modtage assistance fra Accelerator Centret og dets netværk af mentorer og forretningserviceudbydere;
- 5) være åbne for at modtage - og egnede til at drage nytte af - assistance fra Accelerator Centret og dets netværk af mentorer og forretningserviceudbydere
- 6) besidde potentialet til at yde en positiv økonomisk betydning for regionen gennem enten en teknologi eller service, som indeholder en stor potential effekt på markedet, eller en forretningsidé, som indeholder potentialet til en stor og hurtig (beskæftigelsesmæssig)vækst.

Accelerator Centrets ansatte screener ansøgerne. De iværksættervirksomheder, som vurderes egnede, præsenterer deres forretningsplan for et Entrepreneurship Council, dvs. et panel bestående af succesfulde lokale iværksættere, erhvervsfolk og forretningserviceudbydere. Det er panelet, der afgør, hvorvidt iværksætterne skal have adgang til Accelerator Centret.

Accelerator Centret blev fyldt op på under 6 måneder og danner i dag rammen om 18 teknologivirksomheder.

Ud over traditionelle ydelser såsom mødelokaler, gratis inventar, bredbånd og administrativ support giver Accelerator Centret adgang til en række services, der har til formål at understøtte væksten i iværksættervirksomhederne<sup>24</sup>.

For det første kan virksomhederne kan trække på dag-til-dag rådgivning fra centrets to ansatte: en administrerende direktør og en direktør for "lejer-programmerne". Den administrerende direktør har en baggrund som serie-iværksætter fra IT-området og har gennem flere år været ansat ved ingeniør-studiet på University of Waterloo. Hans uddannelsesmæssige baggrund indeholder bl.a. en lederuddannelse fra Stanford. Direktøren for "lejer-programmerne" er tidligere revisor med kompetencer indenfor regnskab, marketing og strategi.

For det andet arrangerer centret målrettede kursusforløb for lejerne. Kursusforløbene vedrører emner, hvor centrets medarbejdere identificerer fælles behov blandt iværksættervirksomhederne, som hensigtsmæssigt kan adresseres via fælles forløb. Det første kursusforløb havde salg som emne. Kurset var et 12-ugers forløb, hvor en salgsekspert ugentlig

---

<sup>24</sup> Iværksættervirksomheder kan godt få adgang til Accelerator Centrets services uden at de nødvendigvis skal være fysisk lokaliseret i centret. Virksomhederne skal dog opfylde de samme kriterier og skal igennem de samme optagelsesprocedurer.

holdt 3 timers fællesundervisning, og hvor deltagerne derudover kunne modtage individuel træning. Deltagelse i kursusforløbet var frivilligt og gratis, men kurset var fuldt booket. Kursusforløbet blev finansieret via et tilskud på ca. 250.000 kr. fra det føderale IRAP-program<sup>25</sup>.

For det tredje får hver iværksættervirksomhed tilknyttet et panel bestående af tre mentorer. Mentorpanelet er dem, der i første ende afgør, om iværksætterne skal have adgang til centret. Accepteres iværksættervirksomheden får mentorpanelet en funktion som sounding board. 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 har fået adgang til centret. Mentorerne hjælper også virksomhederne på et mere uformelt plan. Hvor hyppig kontakt der er mellem virksomheden og dens mentorer varierer fra sag til sag.

Formålet med mentorpanelet er dels at tilføre afgørende kompetencer og erfaring i forbindelse med de vigtige strategiske beslutninger, som skal træffes i de tidlige faser af virksomhedens levetid, 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 foundere har erfaring med opstart af virksomhed vil panelet typisk også have deltagelse af en serie-iværksætter.

Accelerator Centret har en liste med mere end 40 mentorer, der frivilligt stiller op som mentorer. Listen udgør rygraden, når et mentor-panel skal sammensættes. Virksomhedens behov er dog i centrum, når panelerne skal sammensættes. Derfor har det i flere tilfælde været nødvendigt at henvende sig til mentoremner, der ikke har stået på listen. Mentorerne skriver under på en aftale om, at de ikke må udnytte den viden, de får i relationen med iværksætterne. Aftalen skal sikre, at iværksætterne kan have fuld tillid til mentorerne.

Endelig arrangerer Accelerator Centret en række netværksaktiviteter for de logerende virksomheder. Samtidig har virksomheder adgang til de netværk og netværksskabende events, som Communittech arrangerer for dens medlemmer (se afsnit 4.1).

Søgningen til centret har været stor. Accelerator Centret er blevet fyldt op på under et halvt år. Lejen, som iværksættervirksomhederne betaler, ligger et godt stykke over markedsprisen. Det koster ca. 2.200 - 2.750 kr. pr. m<sup>2</sup> i centret sammenlignet med en gennemsnitlig lejepris på 1.375 - 1.650 kr. pr. m<sup>2</sup> i Waterloo-området.

Planen er, at en typisk iværksættervirksomhed maksimalt vil være lokaliseret 2-3 år i Accelerator Centret. Herefter vil virksomheden flytte, fordi vækst har nødvendiggjort mere plads, eller fordi virksomheden ikke har opfyldt de milepæle, som lægges i samarbejde med centret. Der er indbygget en gensidig to-måneders opsigelsesklausul i lejekontrakten.

---

<sup>25</sup> Industrial Research Assistance Program (IRAP)

### **4.3. University of Waterloo's Master in Business, Entrepreneurship and Technology.**

University of Waterloo lancerede i 2003 graden *Master of Business, Entrepreneurship and Technology* (MBET) som et svar på teknologierhvervets ønske om en uddannelse, der fokuserede på at udvikle teknologikloge ledere til innovation og kommercialisering.

#### *Baggrund*

Selvom MBET-uddannelsen er ny på UoW, er entreprenørskabet det ikke. Iværksætterånden var allerede med i vuggen i 1957, da universitetet blev etableret idet universitetet blev finansieret af en samling af efterkrigstidens succesfulde entreprenører i regionen. Allerede fra starten valgte man en gennemgående politik med tre semestre, frem for de traditionelle to, for at give plads til at hvert andet semester gennem alle år er praktik i alle uddannelser. Linket til erhvervslivet har således været et element fra starten.

Dette har haft effekt gennem årene. Siden 1973 har universitetet afknoppet 59 højteknologiske virksomheder, svarende til 28 procent af de nye virksomheder, der er dannet inden for teknologiklyngen. Sammen med Wilfrid Laurier University har de to universiteter afknoppet mere end en tredjedel af klyngens virksomheder (36 %) over de sidste 45-50 år.

MBET-uddannelsen er en del af en bølge af nye uddannelser med fokus på entreprenørskab<sup>26</sup>. Denne udvikling kan ses som en udløber af den re-orientering af de Canadiske universiteters rolle i retning af mere kommercialisering, der blev igangsat af et nationalt *Expert Panel on the Commercialization of University Research* tilbage i 1999. Forandringerne i årene herefter ændrede på de økonomiske vilkår for de canadiske universiteter og universiteterne søgte nye finansieringskilder ved at målrette nye uddannelser tilpasset erhvervslivets behov og ved at styrke tech-trans enhederne.

MBET-uddannelsen på UoW er motiveret af den regionale teknologiklynges behov (Canadian Technology Triangle i Kitchener-Waterloo-Cambridge regionen), hvilket konkret kommer til udtryk ved at uddannelsens *curriculum* (som så meget andet i regionen) er udviklet i et samspil mellem fakultetets ansatte og et advisory board bestående af erfarne og succesfulde entreprenører. Uddannelsen er tiltænkt at udfylde det oplevede "hul" i uddannelsessystemet som traditionelle MBA-uddannelser efterlader ved at fokusere mere på *business administration*

---

<sup>26</sup> Der var i 2005 mere end 20 forskellige iværksætterprogrammer på de canadiske universiteter, jf. McNaughton, R B (2005), "Technology Commercialization and Universities in Canada", ikke-udgivet notat.

end på *business development* og entreprenørskab. Dermed er MBET-uddannelsen et svar på kritikken af MBA-uddannelsernes manglende evne til at tilføre kandidaterne tilstrækkeligt med innovative kompetencer. Desuden er uddannelsen også motiveret af de behov for selvstændig finansiering, som universiteterne blev underlagt i starten af 2000-tallet.

Mens langt de fleste iværksætteruddannelser (84 %) i Canada udbydes af de virksomhedsøkonomiske fakulteter, så valgte man i Waterloo at skabe en iværksætteruddannelse rettet mod teknologierhvervet, og uddannelsen udbydes af teknisk-fakultet (faculty of engineering).

MBET-uddannelsen er langt fra den eneste iværksætter-aktivitet på University of Waterloo, og disse aktiviteter er en nødvendig forudsætning for, at uddannelsen kan få den ønskede effekt. Ligesom mange andre universiteter er man dybt involveret i technology transfer og har et bredt udbud af aktiviteter til fremme af iværksætteri både blandt studerende og blandt universitetets ansatte. Der arbejdes både med at lede technology transfer enheden og med at skabe inkubatormiljøer for spin-out virksomheder.

#### *Uddannelsens indhold*

Uddannelsens curricula og program blev som sagt udviklet gennem et samarbejde mellem universitetsundervisere på teknisk fakultet og et rådgivende udvalg af erfarne entreprenører, og indholdet blev testet gennem fokusgrupper med potentielle studerende.

Resultatet kaldes et unikt "uddannelseseventyr" (*a unique "education adventure"*), der adskiller sig fra eksisterende forretningsrettede uddannelser i såvel Canada som andre lande ved at henvende sig til innovatører og entreprenører. Programmet er således målrettet mod studerende med iværksætterånd og teknologibaggrund og tilfører den forretningsmæssige viden, de "soft skills" og det netværk, som er nødvendige for at kunne kommercialisere deres ideer.

De studerende optages på baggrund af en ansøgning og et personligt interview (ikke på karaktermiddelværdi). Målet er at tiltrække "enestående" personer fra teknologiuddannelserne. Her er de personlige egenskaber og ambitionsniveau vigtige.

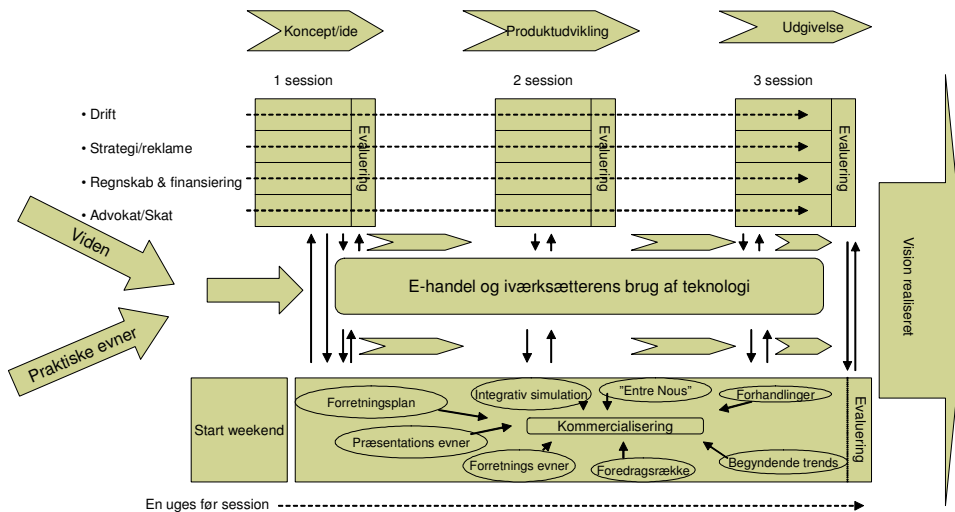
Uddannelsesforløbet er et-årigt (delt op på tre semestre) og er bygget op om en "new venture lifecycle model". Det vil sige, at programmet er struktureret med ti kurser hver strækkende over 12 måneder, der tilfører de studerende viden efterhånden som de har brug for den ("just-in-time") inden for de tre faser, der simulerer en faktisk virksomhedsopstart og vækst: seed/koncept, produktudvikling og markedsvækst (se figur 4.3). Forløbet adskiller sig dermed fra det traditionelle fagstyrede semester system. Der er stor vægt på det handlingsorienterede. Det betyder blandt andet, at undervisningsmaterialet præsenteres i moduler, der skræddersys til at understøtte processen med at opbygge egentlige virksomheder. Der er dog også klasseundervisning, men formålet er at understøtte idéudviklingen.

Uddannelsen omfatter også disse elementer:

- Et kommercialiseringsorienteret praktikforløb, hvor de studerende enten starter deres egen virksomhed, eller hjælper en eksisterende virksomhed med at udvikle et nyt teknologi-baseret produkt eller service.
- Integration af forskellige discipliner indenfor programmet, hvilket omfatter en online integreret case i hvert af de tre semestre. Casene er nye hver gang og er skrevet om særlige nye teknologier, der er udklækket på UoW.
- Studenterne deltager i seminarer netværksarrangementer organiseret af Communitech (se afsnit 4.1).

I de sidste to semestre arbejder de studerende med virkelige teknologier og får mulighed for at udarbejde feasibility analyser og planer for, hvordan disse teknologier kan bringes på markedet. Dette er en del af kommercialiseringspraktikken, hvor de studerende arbejder for de teknologivirksomheder og sektorrådgivere, der rådgiver uddannelsen. De studerende sammensættes i teams, og afslutningsopgaven for hvert team – som ofte indeholder en markedsanalyse, et designforslag til et produkt, en profil af et ønsket lederteam for virksomheden, patent og licensieringsplaner samt en start-up forretningsplan – afleveres til det institut på campus'en, som oprindeligt leverede ideen. Praktikken giver dermed de studerende indsigt i og erfaring med de tidlige stadier i teknologi-kommercialiseringen, forskellige stadier i virksomhedsopbygningen og forhold omkring licenser og IP.

**Figur 4.3.1 Forløbet i MBET-uddannelsen**



Kilde: McNaughton, Rod (2005): "Technology Commercialization and Universities in Canada"; Draft.

## 5.0 Baggrundsinformation

Casebeskrivelsen bygger på omfattende baggrundsresearch og interview med følgende personer:

Navn:	Position:	Organisation
-------	-----------	--------------

Chris Parsley	Manager of Research	Small Business Policy Branch, Industry Canada.
Donald Rumball	Consultant	Private, Expert on Small and Medium sized businesses.
Steve Farlow	Executive Director	Schlegel Center for Entrepreneurship, Wilfrid Laurier University
Kathy Weiss	Manager	Waterloo Region Small Business Center
Rob Clement	Small Business Advisor	Waterloo Region Small Business Center
Terry Boutilier	Sr. Business Development Officer & Brownfield Co-ordinator	Business Development Division, Economic Development Department, City of Kitchener
Iain Klugman	President	Communitech - Waterloo Region Technology Association
Gary Will,	Business Advisor	Communitech - Waterloo Region Technology Association
Rod McNaughton	Professor, Eyton Chair in Entrepreneurship	Center for Business, Entrepreneurship & Technology, University of Waterloo
Gerry Sullivan	Chief Executive Officer	Accelerator Centre, Waterloo Research & Technology Park
Ann Hoy	Director, Entrepreneurship Branch	Ministry of Small Business & Entrepreneurship, Government of Ontario
Bob Marrs	Director, Business Advisory Services	Ministry of Small Business & Entrepreneurship, Government of Ontario
Rob Swaffield	Director, SME Policy and Outreach Branch	Ministry of Small Business & Entrepreneurship, Government of Ontario
Stuart McKeen	Senior Policy Advisor, Life Sciences & Health Technologies, Commercialization Branch	Ministry of Research and Innovation, Government of Ontario

Yderligere baggrundsinformation om initiativerne, der er beskrevet i dette notat, kan findes på følgende hjemmesider:

Communitech	<a href="http://www.communitech.ca">www.communitech.ca</a>
Accelerator Centre	<a href="http://www.acceleratorcentre.com">www.acceleratorcentre.com</a>
Waterloo Technology Start-up Network (WatStart)	<a href="http://www.watstart.ca">www.watstart.ca</a>

Waterloo Region Small Business Center	<a href="http://www.bizenterprisecentre.com">http://www.bizenterprisecentre.com</a>
Ontario Ministry of Small Business & Entrepreneurship	<a href="http://www.sbe.gov.on.ca/ontcan/sbe/en/home_en.jsp">http://www.sbe.gov.on.ca/ontcan/sbe/en/home_en.jsp</a>
Schlegel Centre for Entrepreneurship, Wilfrid Laurier University	<a href="http://www.wlu.ca/homepage.php?grp_id=370">http://www.wlu.ca/homepage.php?grp_id=370</a>
Center for Business, Entrepreneurship and Technology, University of Waterloo	<a href="http://cbet.uwaterloo.ca/index.html">http://cbet.uwaterloo.ca/index.html</a>
Entrepreneurs Week	<a href="http://www.entrepreneurweek.ca/section/view/">http://www.entrepreneurweek.ca/section/view/</a>



# Case om Oulu, Finland

## 0. Resumé

Oulu ligger ud til den Botniske bugt i den nordvestlige del af Finland. Temperaturen er ofte under minus 20 grader. Solen står stort set ikke op om vinteren. Flyvetiden til Helsinki er over en time. På trods af disse ydere forhold er Oulu et af verdens førende hotspots for trådløse teknologier og en rugekasse for en række nye globale selskaber.



Byen har gennem de seneste år oplevet en meget kraftig vækst. Oulu har derved velstandsmæssigt overhalet Danmark. Væksten har været drevet af en række meget succesrige selskaber med Nokia i spisen. Byen rummer dog også en række andre multinationale selskaber, som inden for andre forretningsområder har oplevet stor vækst. Virksomheden Polar blev fx grundlagt i Oulu i 1977 og er siden blevet en global leverandør af puls-ure.

Succesen i Oulu 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.

Teknologi spiller imidlertid en mindre rolle i dagens globale konkurrence. Oulu har derfor indset, at de bliver nødt til at skabe ny dynamik, hvis succesen skal fortsætte. De fokuserer derfor nu på innovation, som er et langt bredere end deres tidligere teknologifokus. Denne nye strategi forsøger at understøtte udviklingen af nye globale gazeller gennem innovationssamarbejde på tværs af teknologiområder, avancerede testmiljøer for nye produkter og gennem konkrete globaliseringsprogrammer.

Tre elementer i Oulu casen er centrale set fra en dansk regional iværksætter- politisk vinkel. Oulu har et unikt samspil i udviklingen og implementeringen af erhvervsstrategier, hvor regionen, virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne alle deltager. Oulu har udviklet et koncept for understøttelse af innovative iværksættere i deres inkubator – Technopolis – som virker meget gennemtænkt og omfattende. Endelig har Oulu det mest ambitiøse og gennemtænkte vækstprogram – Global Clusters – vi har set blandt de undersøgte regioner.

## 1. Baggrund

Oulu er den største by i Nordfinland med omkring 130.000 indbyggere (den sjette største by i Finland). Byen er den hurtigst voksende finske by med en stor tilflytning af unge (studerende), som efterfølgende får job og bliver i byen. Oulu by samarbejder med de omkringliggende kommuner. Dette samarbejde vil fremover blive omtalt som regionen. Regionen har omkring 200.000 indbyggere.

Erhvervsmæssigt er Oulu præget af teknologifirmer med Nokia som byens største private arbejdsgiver (4.590 ansatte i 2006). Byen har dog også en række store virksomheder inden for de traditionelle erhverv. Fx Stora Enso Group, som er byens næststørste virksomhed. Stora Enso Group producerede oprindeligt træ og papir, men arbejder i dag inden for en lang række relaterede områder (fx emballage og gulve). Erhvervsstrukturen minder ellers om resten af Finlands (og danske regioners) med en høj andel inden for service og handel.

Byen blev oprindeligt grundlagt i 1605 af den svenske konge. Byen har gennem tiderne levet af handel, primært tjære og laks. De væsentlige begivenheder gennem de seneste 40 år er etableringen af universitetet i 1958, etableringen af VTT (Finlands nationale center for anvendt elektronikforskning) i 1974, Nokias etablering af produktion af radioer til det finske militær og oprettelsen af Technopolis i 1982. I 1984 udnævnte Oulu sig selv til technology-by.

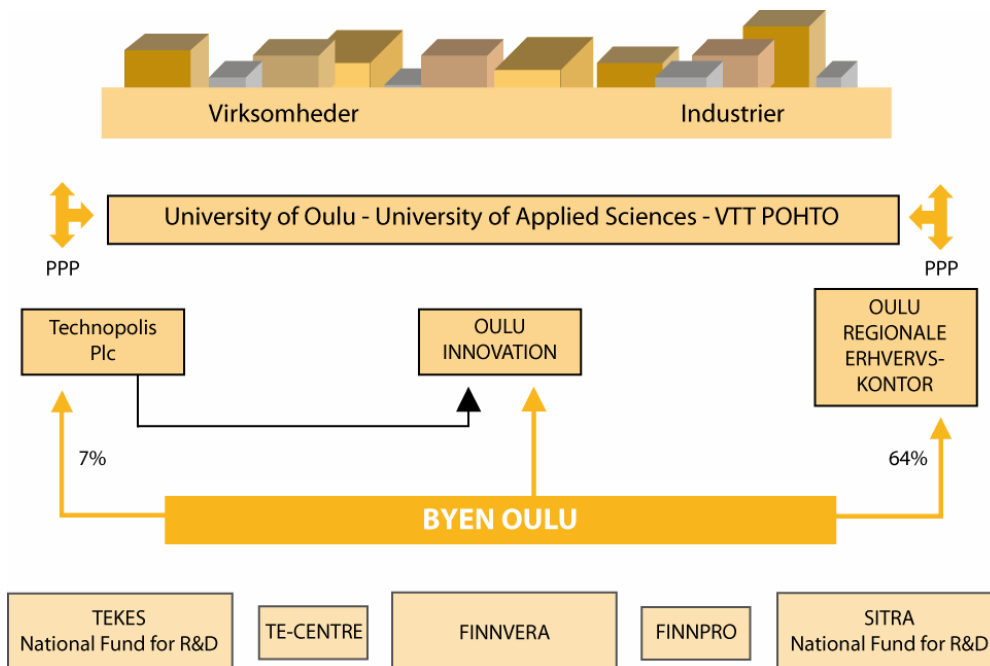


Billedtekst: Rådhuset i Oulu

Udviklingen de seneste 20 år har været styret af visionen om at blive en technology-by. Fokus er gennem de seneste år blevet yderligere udviklet, og visionen er skiftet fra teknologi til innovation. I dag er visionen, at Oulu i 2013 er kendt for sine globale vækstvirksomheder.

Det institutionelle set-up i Oulu er præget af Oulu by, som ejer store dele af infrastrukturen (Figur 1.1).

**Figur 1.1 Oulu's Innovationssystem**



Oulu by har valgt en opdelt tilgang til erhvervsfremme, hvor den basale erhvervsfremme ligger i *Oulu regionale erhvervsudviklingskontor*, mens *Oulu Innovation* står for de mere avancerede programmer. En række nationale aktører er imidlertid også til stede i regionen (fremhævet i grå). De nationale institutioner finansierer store dele af de lokale programmer, men deres aktive rolle er lille. Regionen har fx nydt godt af store tilskud fra EU's social- og strukturfonde.

Technopolis Plc. gruppen består af en lang række associerede selskaber, der alle arbejder med deres inkubatorer. Technopolis er taget med som god praksis og beskrives senere i denne case.

Oulu Innovation står for implementering og opdateringen af Oulus innovations strategi. Konstruktionen af Oulu Innovation, dens ejerstruktur og formål er yderst interessant og vil derfor blive beskrevet nærmere under afsnittet om god praksis.

*Oulu regionale erhvervskontor* er etableret gennem en sammenlægning af de lokale erhvervschefer i Oulu og de omkringliggende kommuner. Oprettelsen og styringen af kontoret kan sammenlignes med de danske kommunesamarbejder, hvor en række kommuner går sammen om deres iværksætterindsats, fx NIN, der styres af Region Aalborg samarbejdet. Oulu regionale erhvervsudviklingskontor tilbyder basale ydelser rettet mod alle virksomheder. Indsatsen bygger på Oulus erhvervsudviklingsstrategi. Den samlede pris for alle programmerne og aktiviteterne i udviklingsstrategien er €5 mio. (37,5 mio. kr.).<sup>27</sup>

TEKES er en meget vigtig spiller i udviklingen af ny teknologi i Finland, da den finansierer udviklingsprojekter i private og offentlige virksomheder. TE-Centre er det regionale erhvervsudviklingskontor, der står for at gennemføre den nationale erhvervsudviklingsindsats på regionalt niveau. Finnvera sikrer eksportgarantier, mindre lån og lånegarantier til virksomhederne, mens Finnpro tilbyder eksportrådgivning og hjælp à la det danske Eksportråd. Endelig fungerer SITRA som en regional venture fond i Oulu. De nationale institutioner i Oulu bidrager derfor primært med kapital.

## **2. Iværksætterpræstationer**

Oulu har gennem de seneste år oplevet en meget kraftig vækst. BNP per indbygger i regionen er steget fra €20.000 i 1998 til €29.000 i 2004, hvilket svarer til en årlig vækst på næsten 6,5 %. Oulu har derved velstandsmæssigt overhalet Danmark. Væksten har været drevet af en række meget succesrige selskaber med Nokia i spisen. Byen rummer dog også en række andre multinationale selskaber, som inden for andre forretningsområder også har oplevet stor vækst. Polar blev fx grundlagt i Oulu i 1977 og er siden blevet en global leverandør af puls-ure.

Opstarten af nye virksomheder i Oulu ligger på niveau med landsgennemsnittet i Finland, hvilket er lidt under det danske niveau. Opstart har imidlertid ikke tidligere været et fokusområde for regionen af to årsager.

---

<sup>27</sup> [http://www oulu.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/english/business\\_dev.htm](http://www oulu.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/english/business_dev.htm)

For det første har væksten i de etablerede virksomheder været så kraftig, at det var nemt at få et godt job. For det andet har nye virksomheder generelt været baseret på perspektivrige ideer, så der har ikke været mangel på potentielle vækstvirksomheder. Opstart er imidlertid blevet et større fokus i den nye strategi, da Oulu ser en række nye potentielle vækstområder (wellness og online media), hvor de gerne ser højere opstart.

Fokus i Oulu minder derfor meget om det nuværende danske fokus, hvor regeringen har udnævnt vækst som den største danske udfordring, mens det nuværende høje opstartsniveau skal bevares.

### **3. De vigtigste rammebetingelser i Oulu**

De generelle rammebetingelser for iværksætteri (administrative byrder, skat, konkurslovgivning osv) er ikke væsentligt bedre i Oulu end i de fleste danske regioner. Nationalt set er rammebetingelserne for iværksætteri i Finland lidt bedre end i Danmark. Særligt er kompetencerne til iværksætteri bedre i Finland. Finland har arbejdet mere aktivt med introduktion af iværksætteri på alle niveauer i uddannelsessektoren, og kvaliteten af offentlig rådgivning vurderes også at være bedre i Finland. De øvrige generelle rammer for iværksætteri er stort set ens i Danmark og Finland. Succesen i Oulu kan derfor ikke forklares ud fra særlige gunstige skattevilkår, mindre byrder eller andre nationale rammebetingelser.

De regional-specifikke rammebetingelser for iværksætteri er imidlertid gunstige i Oulu. Oulu er i de seneste år blevet rangeret som den finske by med de bedste rammebetingelser for iværksætteri.

Kompetencerne for iværksætteri og vækst er relativt gode i regionen, da der er god adgang til en række services. Samtidig har byen en række meget erfarne ledere og forskere, som gennem deres karrierer i fx Nokia har opbygget kompetencer til at styre kraftig vækst i en ny virksomhed.

Adgangen til kapital er god. Oulu har en række business angels, som har tjent deres penge i byen, og som nu ønsker at hjælpe andre til samme vækst. Samtidig understøtter en række nationale programmer (fx Sitra) adgang til kapital i regionen, hvilket giver lidt nemmere adgang til kapital i Oulu end i de fleste danske regioner.

Kulturen understøtter en villighed til vækst. Byen har gennem generationer erhvervet sig som handelscenter. Samtidig har succesen i en række lokale selskaber skabt et mere positivt syn på vækst og succes.

Rammebetingelserne for iværksætteri er langt hen ad vejen fastlagt gennem to strategier – en innovations strategi, "Oulu Inspires", og en mere traditionel erhvervsudviklingsstrategi. De to strategier skal tilsammen skabe vækst i virksomhederne og nye job i regionen gennem innovation og realisere Oulus vision om, at Oulu i 2013 er kendt for sine globale vækstvirksomheder (Figur 3.1).

**Figur 3.1 Sammenhængen i Oulu's innovations- og erhvervsudviklingsstrategi**



### **Innovationsstrategien**

*Innovationsstrategien* har en bred tilgang til innovation, som kan ske i alle sektorer og virksomheder, når lokale kompetencer matches med potentialerne i det globale marked. Strategien er blevet til i et tæt samarbejde mellem virksomhederne, universitetet og byens embedsmænd, som har været pennefører på strategien. Den nye strategi indeholder et brud med det tidligere kraftige fokus på teknologi. I dag er fokus på innovation, som de ser som det næste udviklingstrin; industrialiseringen var det første, teknologi det andet og innovation det tredje. I Oulu mener man basalt set, at al teknologi kan opfindes, men det interessante er at udvikle teknologi eller produkter, der er rettet mod konkrete behov på det globale marked. Strategien er styret af institution *Oulu Innovation*.

Strategien adresserer tre segmenter inden for klyngerne; eksisterende vækstvirksomheder, nye virksomheders ideer og opstartsvirksomheder samt tiltrækning af virksomheder til regionen (Figur 3). Strategien arbejder med en styrkelse inden for fire områder: 1) Virksomheds- og marketing kompetencer og udvikling af rådgivningsinfrastrukturen; 2) Internationalisering; 3) Et velfungerende innovationssystem og 4) Velfungerende rammebetingelser for virksomhedsdrift. Inden for hvert af de fire områder er der defineret en række konkrete programmer. I alt har Oulu 11 programmer, der skal sikre vækst og innovation. Disse programmer er for det mest ikke særlig konkret formuleret, da det er Oulu

Innovations opgave at konkretisere programmer i kommende år. Programmerne skal sikre en styrkelse af regionens 5 klynger (IT, Wellness, miljøteknologi, biotek og media) og særligt en styrkelse af de forretningsområder, som kan opstå mellem klyngerne.

**Figur 3.2: Fokusområderne i Oulus strategi**

## DEN GLOBALE KOMPETENCE- OG PRODUKTIVITETSKONKURRENCE



Området *ledelses- og marketing kompetencer og udvikling af rådgivningsinfrastrukturen* styrkes gennem to konkrete programmer. Det første program er vækstprogrammet "global clusters", der har til mål at skabe fremtidens gazeller. Programmet bliver gennemgået i afsnittet god praksis. Det andet program skal styrke de kommercielle kompetencer i regionen gennem en bedre integration af kommercielle kompetencer i alle uddannelser i regionen.

Området *stærk internationalisering* styrkes gennem tre programmer, der alle har til formål at tiltrække og fastholde udenlandske eksperter til byen og sikre gode forbindelser med udenlandske videnmiljøer. Det ene program er fx et marketing program, som skal brande Oulu i udlandet, mens det andet skal sikre, at byens service og administration assisterer med integrationen af udenlandske eksperter og deres familier. Endeligt er det sidste program et netværksprogram, som skal sikre gode forbindelser til udenlandske videnmiljøer.

Området *innovationssystemer og processer* styrkes gennem 5 programmer. Det første program sigter på at forbedre kvaliteten og internationaliseringen af regionens uddannelsesprogrammer. Det andet pro-

gram skal forbedre de offentlige "støtte" programmer ved at sikre, at programmerne understøtter vækst, og at programmerne er koordineret mellem de forskellige offentlige udbydere. Det tredje program forbedrer adgangen til kapital for store innovative projekter. Dette program er stadig under udvikling. De sidste to programmer skal sikre, at Oulu giver mulighed for innovative eksperimenter, hvor fx teknologi bliver anvendt på en ny måde, eller hvor nye virksomheder opstår i grænselandet mellem Oulus klynger.

Området *velfungerende rammebetingelser for virksomhedsdrift* styrkes gennem to programmer. Det første program går på en offentlig opbygning af testmiljøer for virksomheder, mens det sidste program er et infrastruktur program, som skal sikre, at den lokale fysiske infrastruktur lever op til virksomhedernes krav og behov.

### **Erhvervsudviklingsstrategien**

Innovationsstrategien er suppleret med en mere traditionel *erhvervsudviklingsstrategi*, som administreres af det regionale erhvervsudviklingskontor. Denne strategi understøtter Oulu overordnede vision om, at Oulu i 2013 er kendt for sine globale vækstvirksomheder. Selvom ydelserne er mere basale i denne strategi end i Innovationsstrategien, så er målet det samme. Her er ingen mål om overlevelse, men om vækst og globalisering.

Erhvervsudviklingsstrategien adresserer en lang række områder, hvor de vigtigste er et øget fokus på iværksætteri i uddannelsessektoren, et øget fokus på forretningskompetencer gennem en efteruddannelse af regionens ledere og en tiltrækning af ledere fra andre regioner. Planen inden holder fx et mål om efteruddannelse af 80 lokale topledere inden for de næste to år. Samtidig opfordres til et langt større fokus på kunder og kundeforståelse i uddannelsessektoren.

Strategien indeholder også mere praktiske elementer såsom mål for udbudet af land til nye virksomheder og leje af lokaler. Endelig gør strategien op med tidligere tilgange til offentlig erhvervsservice, hvor udbudet af services afspejler strukturen i den offentlige sektor. Strategien ligger op til en virksomhedsbaseret tilgang, hvor det er virksomhedernes behov, som skal afgøre organiseringen og udbudet af services. Det er erhvervsudviklingskontoret, der har til opgave at sikre, at den virksomhedsbaserede tilgang bliver gennemført, men det er ikke specificeret hvordan.

To programmer er særligt relevante for nye virksomheder - *Start Business Center* og *Start Business Net*, som er to inkubator programmer. Nye virksomheder får stillet lokaler og rådgivning til rådighed. Programmet giver også mulighed for tilskud til køb af nye maskiner og IT. Udover disse to programmer tilbyder udviklingskontoret en lang række træningsprogrammer for nye og eksisterende virksomheder. Endelige kører erhvervsudviklingskontoret et større internationalt netværk, som skal understøtte eksporten i lokale virksomheder.

### **Andre initiativer og rammer**

Udover de nævnte strategier og programmer har Oulu et par interessante initiativer fx Octopus, som er grundlagt af kunder, virksomheder og offentlige organisationer. Octopus er et lukket trådløst netværk, som

giver producenter muligheder for at teste alle former for trådløse produkter i "naturtro" omgivelser. Netværket har den nyeste teknologi fx 4G, 3G og WLAN. Mere end 60 virksomheder er med i netværket. De ledende kræfter er Nokia, Finnet, TeliaSonera, Oulu Innovation og Oulu by. Byen tilbyder sig fx som tester af en række applikationer. Netværket er finansieret af TEKES og det lokale TE Center og styres af Oulu Innovation. Netværket søger bl.a. gennem programmet Xpolis at finde nye produkter ved at nedbryde barrierer mellem traditionelle forretningsområder.

Oulu Wellness institute er et andet interessant initiativ. Instituttet søger nye markedsmuligheder inden for Wellness området. Virksomheder kan derefter udvikle produkter, der møder disse muligheder. De forsøger derved at sikre en større forbrugerforståelse blandt virksomhederne i regionen.

### **De kritiske rammebetingelser for succes**

Strategierne og programmerne giver de overordnede rammebetingelser for vækst. De gennemførte interviews fremhæver imidlertid fire specifikke rammebetingelser som særligt vigtige for regionen og byens succes: universitetet, et velfungerende samarbejde mellem de vigtigste aktører i regionen, evnen til at sætse og gennemføre det og en stor villighed til at bidrage til regionens udvikling.

Det lokale universitet er førende inden for en lang række teknologiområder, særligt trådløs kommunikation, og leverer et utal af mulige ideer, der kan kommercialiseres. Førerpositionen er etableret gennem en bevist satsning på denne type af teknologier siden 1967. Lederne af Oulu Universitets Fakultet for Electrical Engineering (Professor Oksman and Ojala) forudsagde, at op til 12.000 jobs kunne skabes inden for elektronik industrien i Oulu i de kommende år (dette tal svarer dagens beskæftigelse inden for elektronik-klyngen). Satsningen blev styret af disse visionære professorer med gode kontakter til industrien. Deres visioner og lederskab har skabt en kultur for tæt samarbejde mellem universitetet og virksomhederne i regionen, der er altafgørende for væksten i regionen.



Billedtekst: Fakultet for Electrical Engineering

Universitetet i Oulu har omkring 16.500 studerende fordelt på 6 fakulteter. Aalborg har til sammenligning 13.000 studerende på 3 fakulteter. Oulu universitetet er særligt stærk på de teknologitunge uddannelser, men de arbejder målrettet på at forbedre de handelsrelaterede uddannelser for at få flere kommercielle kompetencer ind i alle uddannelser.

Kulturen i regionen understøtter et meget tæt og velfungerende samarbejde mellem alle aktører (private og offentlige) mod fælles mål. Dette tætte samarbejde medførte fx, at universitetets vision for elektronik fra starten blev understøttet af byens erhvervsfremme-instrumenter. Et nyere eksempel er tilblivelsen og implementeringen af Oulus innovations strategi, som er blevet til i et tæt samarbejde mellem virksomhederne, universitetet og byens embedsmænd. Det tætte samarbejde kommer også til udtryk i en offentlig ratificering af Innovationsstrategien. Alle



offentlige institutioner i Oulu har ratificeret Innovation Strategien og indarbejdet den i deres strategi, så de kan vise, hvordan de bidrager til realiseringen af strategien.

Samarbejdet giver sig også udslag i en villighed til at satse og trække i samme retning. Alle de personer (private som offentlige) vi talte med i Oulu fremhævede de samme udfordringer og løsninger. Oulus satsning på trådløs teknologi har derfor været helhjertet. Deres nye satsning på innovation virker på samme måde. De fremhæver selv denne evne til at opnå enighed - og så gøre det, som man er blevet enige om - som en særlig "Oulu ånd".

Kulturen er også præget af en fællesfølelse, hvor alle ønsker at bidrage til udviklingen af regionen. Denne effekt er delvist skabt af byens isole-rede placering, men også af, at byens gode rammebetingelser har gjort folk rige, og at de er villige til at betale tilbage. Succesen i Oulu bliver derved selvforstærkende.

#### **4. God praksis**

Blandt de mange initiativer og strategier i Oulu har vi udvalgt tre eksempler på god praksis, som kan være til inspiration for danske regioner og kommuner.

Det drejer sig om:

- Inkubationsprogrammet "Technopolis Ventures"
- Institutionen Oulu Innovation
- Innovationsprogrammet "Globale Clusters"

##### **Inkubationsprogrammet "Technopolis Ventures"**

Som led i satsningen på at blive "Technology City" tog Oulu Kommune, VTT og Oulu University i 1982 initiativ til at etablere en af Europas første teknologiparker med bl.a. en inkubator, der skulle udklække teknologi-baserede virksomheder inden for især life science, mikroelektronik og telekommunikation.

I marts 2006 blev inkubatoren opkøbt af det nationale, børsnoterede selskab "Technopolis", der i dag ejer fire inkubatorer i Finland. Hver inkubator (Teve Oulutech i Oulu) drives af datterselskaber til Technopolis, der har aktører i de enkelte regioner som medejere. Disse selskaber står for lokaleudlejning og administrative services, mens rådgivning om forretningsudvikling og finansiering udbydes af Technopolis Ventures – et andet datterselskab af Technopolis, der opererer i alle fire inkubatorer.

Technopolis Ventures (TV) har i alt 180 højteknologiske og videnbaserede virksomheder i deres inkubatorprogram. TVs mission er at finde de bedste teknologibaserede forretningsidéer i Finland og at gøre dem til internationale succes historier ved hjælp af en omfattende vifte af services, der rækker fra pre-inkubationsfasen til tiden efter, at virksomhederne har forladt en af de fire inkubatorer.

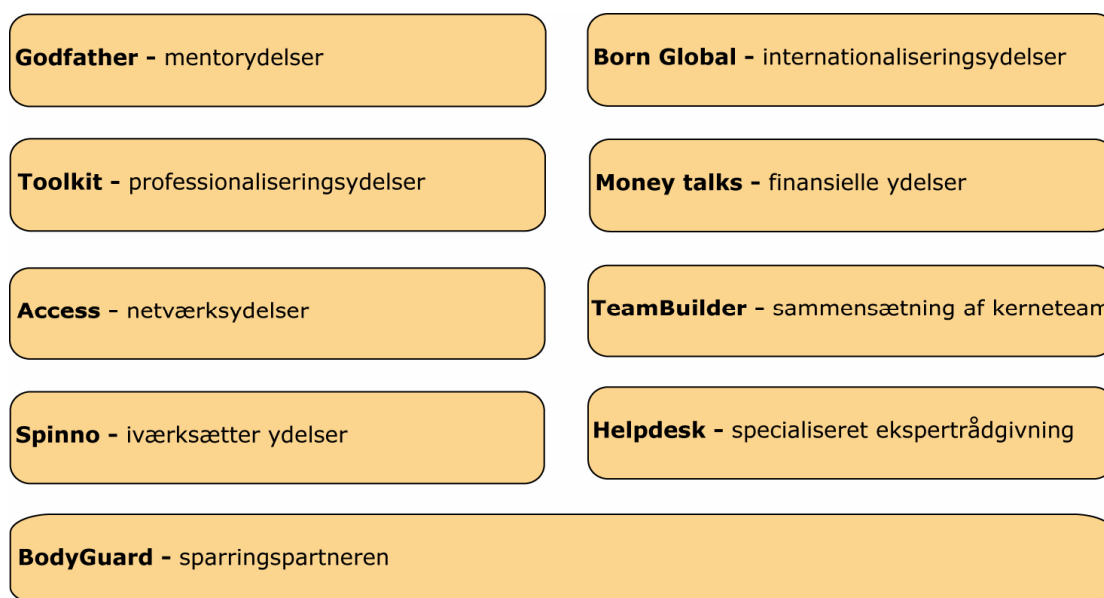
TV udbyder et nationalt servicekoncept, der i de enkelte regioner medfinansieres af lokale penge. Konceptet strækker sig fra feasibilitystudier af

videnbaserede idéer, over et preinkubationsprogram til et inkubations- og acceleratorprogram rettet mod vækstvirksomheder.

I *feasibilityfasen* evalueres årligt ca. 300 højteknologiske og videnbaserede idéer. Der indgås kontrakt om *preinkubation* med ca. 1/3 af iværksætterne udplukket som de idéer, der har det største forretningsmæssige potentiale. I pre-inkubationsfasen yder TV rådgivning om udvikling af forretningsplan og diverse juridiske, økonomiske og organisatoriske forhold i relation til at starte virksomhed.

Der indgås ca. 80 kontrakter årligt om optagelse i det egentlige inkubationsprogram, der fokuserer på etablerings- og vækstfasen. I disse to faser udbydes en omfattende servicepakke med det formål at skræddersy sparring, rådgivning og uddannelse til de enkelte virksomheders behov (Figur 4.1).

**Figur 4.1 Technology Ventures incubation services**



**BodyGuard.** Når virksomheden er optaget i inkubatoren tildeles en personlig rådgiver fra TVs team, der bistår med at analysere virksomhedens behov og rådgive om valg af services. Sparringspartneren hjælper med milestensplanlægning og med at forberede vækst og internationalisering.

**Godfather** er en mentor, der tilknyttes virksomheden via et stort netværk af mentorer, der er tilknyttet TV med henblik på at rådgive om forretningsudvikling, forretningsforståelse samt facilitere kontakter til kunder, samarbejdspartnere og investorer. Der tilbydes både 1-1 mentorer og team-baseret mentoring.

**Toolkit** er et ledelsesværktøj udviklet sammen med managementeksperter og skræddersyet til nystartede teknologivirksomheder. Det giver iværksætteren mulighed for at lede virksomheden professionelt fra starten. Værktøjet omfatter skabeloner til budgettering, finansiering, implementering af forretningsplan, kontrakter, bestyrelsesbetjening mv.

**Access** hjælper virksomheder med at opbygge forbindelser til investorer, kunder og samarbejdspartnere. Servicen omfatter analyse, rådgivning og arrangementer, der hjælper iværksætteren med at opbygge netværk. Der rådgives om forberedelse, gennemførelse og opfølgning på netværksskabende aktiviteter. Rådgivningen tager udgangspunkt i en behovsanalyse.

**Spinno** er et træningsprogram, der skal udvikle basiskompetencer inden for forretningsplanlægning. Der veksles mellem oplæg, arbejde med egne aktiviteter og virksomhedsspecifik konsultation.

**BornGlobal** er designet for at styrke internationaliseringen i ambitiøse hi-tech virksomheder med et stort vækstpotentiale. Formålet er at forberede virksomheden til international ekspansion, at understøtte etablering på konkrete markeder og at opnå adgang til international, risikovillig kapital. Der er tale om et to-årigt program med et tilskud på 65 % af omkostningerne. Virksomhederne kan vælge mellem en række konkrete ydelser i et menukort, der bl.a. omfatter markedsanalyser og hjælp til at opbygge internationale netværk.

**MoneyTalks** er en uafhængig rådgivning inden for finansiering af innovationsaktiviteter. Det omfatter introduktion til offentlige og private finansieringsmuligheder, analyse af virksomhedens finansieringsbehov, udarbejdelse af ansøgninger til offentlige ordninger, forberedelse af præsentationer for investorer mv. Servicen omfatter også matchmaking med venturekapitalister og business angels gennem individuelle møder og events.

**TeamBuilder** fokuserer på at opbygge et stærkt kerneteam af personer i virksomheden. Målet er at udvikle et tema, der komplementerer hinanden. Der tilbydes hands-on assistance i rekruttering, HR-processer og team udvikling. Servicen kan også bruges til at forberede virksomheden til "due diligence processer" med investorer.

**HelpDesk** er en konsulent-service, hvor virksomheden tilbydes skræddersyet ekspertbistand med henblik på at udvikle virksomheden inden for strategiske områder. Rådgivningen kan bl.a. vedrøre udvikling af forretningsplan, markedsresearch, salgs- og marketingsstrategier, pris-sætning, IPR-strategier, licensering, salgsaftaler og samarbejdsaftaler. Den sammensættes efter virksomhedens behov.

Virksomheden kan vælge mellem tre forskellige servicepakker – Standard, Pro og Premium – der er designet til forskellige vækstambitioner. Ambitionsniveauet og designet af servicepakken aftales efter rådgivning med sparringspartneren fra TVs team.

Mod brugerbetaling udbydes de forskellige services også til teknologibaserede virksomheder uden for inkubationsprogrammet. Det betragtes som et vigtigt kvalitetsstempel af de enkelte ydelser, at de efterspørges af etablerede virksomheder. Det giver en klar indikation af, at ydelserne også vil skabe værdi for virksomheder i VTs inkubationsprogram.

Technopolis Ventures har i alt 43 medarbejdere, hvoraf de otte er ansat i Technopolis Ventures Oulutech. Medarbejderne repræsenterer forskel-

lige fagområder (fx software, elektronik, logistik, finansiel ekspertise, salg, networking mv.) og har alle iværksættererfaring eller lang erhvervs erfaring.

Medarbejderne er hver især tovholdere inden for 1-2 af de services, der udbydes under inkubationsprogrammet. De indgår i et fagligt team sammen med de tilsvarende tovholdere fra en af de tre andre finske regioner, hvor TV opererer. Lønniveauet svarer til tilsvarende stillinger i den private sektor.

### **Oulu Innovation**

Oulu Innovation er en privat virksomhed etableret af Oulu by til at implementere Oulus Innovation Strategy. Oulu Innovation skal også sikre, at strategien løbende bliver fornyet, og at nye initiativer bliver gennemført. Virksomheden har 42 ejere, hvor Oulu by og Technopolis er de vigtigste. De omkringliggende kommuner, universitet, andre offentlige aktører og en række private virksomheder ejer resten.

Oulu Innovation udspringer fra et nationalt Center of Excellence, som var en del af Technopolis. Selskabet blev skiftet i 2005. Oulu Innovation har indtægter fra to kilder, men arbejder på non-profit basis. For det første modtager de en basisbevilling for at holde strategien levende. Denne bevilling bliver betalt af alle de deltagende kommuner og ligger på €5 per indbygger, hvilket 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 innovations strategi:

- 1) Virksomheds- og marketing kompetencer og udvikling af rådgivningsinfrastrukturen;
- 2) Internationalisering;
- 3) Velfungerende innovationssystem
- 4) Velfungerende rammebetingelser for virksomhedsdrift

Styregruppen har borgmesteren for bordenden. Styregruppen tager stilling til den overordnede strategi og hvor mange penge, der skal bruges på hvert af de fire hovedområder. Arbejdsgrupper har deltagere fra de relevante offentlige organisationer og private virksomheder. Arbejdsgrupperne skal løbende komme med forslag til forbedringer inden for det givne hovedområde.

Oulu Innovation kan igangsætte initiativer på baggrund af forslagene fra arbejdsgrupperne uden at indblende det politiske niveau, da styregruppen har fordelt midler til grupperne uden at blande sig i de konkrete initiativer. Denne arbejdsform er meget fleksibel, og den gør det muligt hurtigt at imødekomme virksomhedernes ønsker. Ulempen er til gengæld, at ikke alle initiativer er lige gennemtænkte eller bearbejdede. Oulu Innovation er derfor pålagt strenge dokumentationskrav. Alle initiativer skal have et klart målbart formål, og der skal løbende følges op på, om målene bliver realiseret.

Organiseringen Oulu Innovation har - ifølge de personer, vi har interviewet - også en række andre fordele. Den sikrer, at initiativerne rent faktisk bliver gennemført, og at de gennemførte initiativer er koordineret med hinanden, da Oulu Innovation er indblandet i alle nye innovationsinitiativer. Samtidigt fremhæver mange neutraliteten i Oulu Innovation som en stor fordel. Oulu Innovation er ikke en del af det politiske system, hvilket gør kommunikationen med virksomhederne nemmere.

Udover arbejdsgrupperne er Oulu Innovation operatør på en række konkrete træningsprogrammer fx Globale Clusters (se nedenfor). Oulu Innovation arbejder også løbende på at skabe innovationssamarbejde og gøre virksomhederne opmærksomme på nye markedsmuligheder. De har fx skabt et unikt vejrmålingssystem i Oulu ved at bringe de rette virksomheder og forskningsinstitutioner sammen. Endelig arbejder de meget med testmuligheder for nye produkter.

Oulu Innovation har i dag 13 ansatte med en meget bred baggrund. Direkte adspurgt om de nødvendige kompetencer for at arbejde i Oulu Innovation svarer ledelsen evnen til at opbygge og køre netværk som den vigtigste. Den erhvervsmæssige baggrund for medarbejderne er blandet. Direktøren har fx haft en lang erhvervskarriere, mens vice-direktøren har en karriere i kommunen bag sig. Et par af medarbejdere er tidligere iværksættere og andre topchefer for store virksomheder i regionen. Uddannelsesmæssigt er der også et mix af kompetencer, men med en overvægt af tekniske uddannelser, hvilket afspejler de lokale klynger. Den private organisering har her den fordel, at det er muligt for Oulu Innovation at betale konkurrencedygtige lønninger for de gode folk.

### **Innovationsprogrammet "Globale Clusters"**

Programmet er et yderst ambitiøst vækstprogram, hvor målet er at skabe Oulus fremtidige gazelle virksomheder. Midlet er en kraftig opskalering af de lokale virksomheders produktion gennem en etablering på det amerikanske marked. Programmet er lanceret i 2007, men bygger på erfaringer fra en række tidligere vækst- og globaliseringsprogrammer.

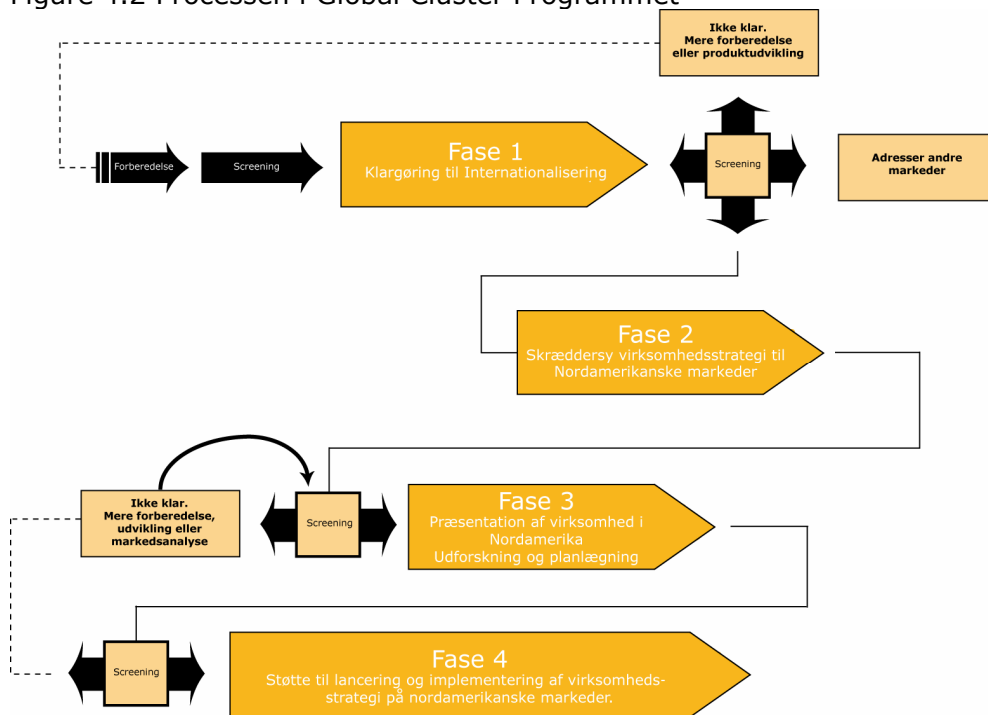
Ideen med programmet er sikre træning og klargørelse af virksomhederne til det amerikanske marked blandt andet gennem rekruttering af medarbejdere med de nødvendige kompetencer. Samtidig benytter programmet primært amerikanske konsulenter for at sikre, at de finske virksomheder får adgang til lokale amerikanske netværk. De amerikanske netværk er tættere og består ofte både af virksomheder, rådgivere og kapitalformidlere. De finske virksomheder får derved direkte adgang til markedet, kapital og rådgivning i USA.

Årsagen til, at en etablering i USA er valgt som en vej til vækst er, at USA er et stort og vigtigt marked, men lige så meget, at USA giver adgang til de mest avancerede venture kapitalmarkeder og bedste ledelses- og rådgivningskompetencer. Succesen i resten af verden kan derved sikres ved at kombinere de finske forretningsidéer med de amerikanske forretningskompetencer.

Programmet blev udbudt gennem en større informationskampagne til 100 førende erhvervsledere i regionen. Udvælgelseskriterierne for delta-

gelse er meget strenge. Kun virksomheder med et globalt potentiale på over 3,5 mia. kr. kan komme i betragtning til programmet. Udvælgelsen sker derfor på baggrund af en grundig vurdering af markedspotentiale, der udføres af udenlandske konsulenter specialiseret inden for denne type arbejde. I år forventes omkring 20 virksomheder at blive udvalgt til programmet. Disse 20 virksomheder vil derefter blive indplaceret i et fire-fase forløb (Figur 4.2).

Figure 4.2 Processen i Global Cluster Programmet



Målet for 2007 er, at 15-20 virksomheder skal optages i den første fase, hvor de gennem træning, rådgivning og rekruttering skal gøres klar til globalisering. Forretningsplanen skal også tilpasses 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 udefra. Det kan fx være, at nogle produkter skal foræres væk, og at virksomhederne så skal tjene penge på tillægsservices, eller at produkterne skal lejes. Kompetencerne til at rådgive om valg af forretningsmodel er ikke til stede lokalt i Oulu. Oulu Innovation indgår kontrakterne med de udenlandske rådgivere, som har særlige kompetencer inden for valg af forretningsmodel. Disse kommer hovedsagligt fra Silicon Valley og London.

Fem til ti virksomheder forventes at gå videre til fase 3, hvor det er partnerne i USA, der er i fokus. Samarbejdspartnere og finansiering skal findes. En af ideerne med programmet er at skaffe "klog" kapital til virksomheder, og etableringen i USA er en genvej til det amerikanske venture marked. Fase 3 går derfor på at sikre kontakter til lokal venture kapital, der finansierer ekspansionen af virksomheden samt at finde det optimale sted for lokalisering og evt. distributører på det amerikanske

marked. Det er særligt i denne fase, at brugen af amerikanske konsulenter er vigtig, da de allerede er en del af det lokale amerikanske netværk.

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

Den største udfordring i programmet er at finde de relevante konsulenter i USA. At opsøge konsulenter er en omkostningstung affære. Til gengæld kan viden om dem deles frit med de deltagende virksomheder efterfølgende. Oulu Innovation ser derfor denne del af deres arbejde som et såkaldt offentligt gode, der med fordel kan finansieres af det offentlige. Argumentet er, at en enkelt virksomhed ikke vil være villig til at betale omkostningerne for at finde de rette konsulenter, men at værdien af viden om de rette konsulenter ikke mindskes ved at blive delt blandt mange virksomheder i Oulu. Derfor er offentlig støtte til dette program en god ide. Over tid vil viden om konsulenterne spredes i regionen, og det vil ikke være nødvendigt med en offentlig indsats på området. Programmet kan også være med til at illustrere værdien af rådgivning, hvilket vil nedbringe de kendte barrierer for virksomhedernes brug af ekstern rådgivning.

Den samlede pris for den første omgang af programmet (18 måneder) er €2 mio. (15 mio. kr.) dvs. omkring 750.000 kr. per deltagende virksomhed. Virksomhederne betaler selv omkring 20 % af dette beløb, hvor halvdelen af betalingen er kontant, mens resten udgøres af det arbejde virksomheden lægger i programmet. Det forventes, at omkring 3 personer er fuldtidsbeskæftiget i virksomheden med at sikre succes. Betalingen stiger gennem faserne. Regionens andel af omkostninger er delvist dækket af EU's socialfond.

Programmet administreres og implementeres af Oulu Innovation, som har 1 fuldtidsmedarbejder til at køre programmet. Denne person er ansvarlig for kontakten og udvælgelsen af de amerikanske konsulenter. Derudover er der knyttet to videnskabelige medarbejdere til programmet, som også stort set arbejder fuld tid på programmet. Endelig er der tilknyttet et ledelsesteam på 10 personer, som bidrager til udvælgelsen og implementeringen af programmet.

Programmet har indbygget en struktureret læringsproces. En række forskere er knyttet til programmet. Deres roller er at analysere vækstforløbene i de deltagende virksomheder. Denne forskning skal anvendes til løbende at tilpasse programmet og til at designe nye vækstprogrammer.

## **5.0 Baggrundsinformation**

Casen bygger på omfattende baggrundsresearch og interview med følgende personer:

<b>Navn:</b>	<b>Position:</b>	<b>Organisation</b>
Kimmo Hyrsky	Ansvarlig for analyser og politikudvikling for iværksætteri	Det Finske Erhvervsministerium

Martti Karppinen	Iværksætterrådgivere - tidligere forsker og direktør i en af regionens vækstvirksomheder Polar	Mconpartners
Martti Elsilä	Direktør for virksomhedsudvikling	Technopolis Ventures
Olli Löytynoja	Vicedirektør	Oulu Innovation
Heikki Pudas	Chef for kommunikation og erhvervsudvikling	City of Oulu
Vesa Puhakka	Professor	Oulu Universitet

### Internetlinks:

Oulu by	<a href="http://www.oulu.ouka.fi/english/index.asp">http://www.oulu.ouka.fi/english/index.asp</a>
Oulu Innovation	<a href="http://www.oulinnovation.com/">http://www.oulinnovation.com/</a>
Oulus innovationsstrategi	<a href="http://www.ouluinspiroi.fi/english/">http://www.ouluinspiroi.fi/english/</a>
Oulus erhvervsudviklingskontor	<a href="http://www.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/English/index.htm">http://www.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/English/index.htm</a>
Oulus erhvervsudviklingsstrategi	<a href="http://www.oulu.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/english/Business_Development_Strategy_20072013.pdf">http://www.oulu.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/english/Business_Development_Strategy_20072013.pdf</a>



# Case om West Lothian

## 0. Resumé

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 er udviklet i et bemærkelsesværdigt samarbejde mellem kommunen, erhvervslivet og den største uddannelsesinstitution. 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.

*Det statslige erhvervsfremmebudget er enormt i Skotland. Hvert år modtager de 12 enheder af Scottish Enterprise i alt £550 mio. til at implementere den statslige, regionale erhvervs politik. Ca. 1/3 af disse midler er afsat til iværksætter- og SMV-politik. I de seneste 5-6 år er der sket et fokusskifte i iværksætterpolitikken i både Skotland som helhed og i West Lothian. Fra at satse bredt på at øge antallet af iværksættere, afsættes der i dag langt flere midler til initiativer over for vækstvirksomheder end til at fremme start af nye virksomheder.*

Der er flere eksempler på god praksis, som danske kommuner og regioner kan lære af. I casen beskrives tre initiativer i detaljer:

- Programmet "Growing Businesses", der er seks år gammelt og har til formål at øge omfanget af gazellevirksomheder i Skotland. Virksomheder med stort vækstpotentiale får intensiv sparring og rådgivning og muligheder for tilskud til større investeringer, der er en del af en vækststrategi
- Business4Growth, der er et nyt, EU-finansieret program målrettet virksomheder i West Lothian med høje vækstambitioner og ønsker om at udvikle arbejdsstyrken. Målet er at hjælpe små og mellemstore virksomheder til at få det bedste ud af deres vigtigste aktiv - medarbejderne. Programmet indeholder foruden skræddersyede uddannelsesforløb også en mentorordning.
- Alba Innovation Center, der er en inkubator for teknologibaserede virksomheder med stort vækstpotentiale. Der er tilknyttet et team af topekspertter inden for salg, ledelse, finansiering, markedsforhold, IPR mv., der skal hjælpe virksomhederne til vækst.

## 1. Baggrund

[West Lothian, 2001:](#)

*"I am sure that everyone in every party was shocked and dismayed by Motorolas announcement yesterday that it proposes to close its plant at*

*Easter Inch in Bathgate. The news was devastating to the work force and I am sure that everyone will agree that we now have to do everything possible to explore every avenue for a way forward", Wendy Alexander, Minister for Enterprise and Lifelong Learning, April 2001.*

#### West Lothian, 2004:

*"I am delighted to hear that West Lothian has been selected to represent Scotland at the UK finals of the Enterprising Britain competition", Jim Wallace, Deputy First Minister & Minister for Enterprise and Lifelong Learning, September 2004.*

West Lothian er en af 32 kommuner i Skotland og har 161.000 indbyggere. Området ligger i smørhullet mellem Edinburgh og Glasgow og består af en fascinerende kombination af den nye by og regionshovedstad, Livingston, med stærk befolkningsvækst, gamle byer og landlige områder.

Regionen har gennemgået en bemærkelsesværdig økonomisk og erhvervs-mæssig udvikling de seneste 40 år. Fra at være et kulmineområde tog industrialiseringen fart i starten af 60'erne, hvor store industrivirksomheder som British Leyland etablerede sig i regionen. To årtiers industriel succes blev afløst af massearbejdsløshed (22 %) midt i 80'erne, hvor mange af de største industrivirksomheder enten lukkede eller flyttede øst på.

Svaret var en aktiv erhvervspolitik, der kombinerede investeringer i infrastruktur, erhvervsservice, investeringsfremme og markedsføring af området som et sted at bo og arbejde. I løbet af få etablerede en række store elektronikvirksomheder som NEC og Motorola sig i området for at producere til det europæiske marked. Da kommunen sammen med flere skotske universiteter samtidig gik sammen om at etablere forsker- og industriparken Alba Center med et nyt, fælles institut for "System Level Integration" og en erhvervspark med nye, teknologibaserede virksomheder blev området døbt "Silicon Glen".

I løbet af 90'erne fremstod området igen økonomisk stærkt med udenlandske investeringer inden for specielt elektronik og udviklingen af en større og mere diversificeret virksomhedsbase som de to drivere.

I 1998 var den økonomisk velstand og beskæftigelse højere end nogensinde. Der var dog samtidig en stigende erkendelse af, at man ikke kunne basere sig på "high volume" elektronikindustri på langt sigt. Mange af disse job ville forsvinde øst på med tiden.

Derfor gik kommunen, erhvervslivet og den lokale erhvervsskole sammen om en 10-årig strategi "Building an Economy for the Knowledge Age". Fokusområderne var:

- At fremme en stærk erhvervskultur og entrepreneurship
- At understøtte udviklingen af en diversificeret erhvervsstruktur for at gøre området mindre afhængigt af udenlandske investeringer og af enkeltsektorer
- At positionere West Lothian som et attraktivt område for high tech investeringer og som en motor for skotsk økonomi

- At udvikle kompetencer i arbejdskraften, der matcher behovene i nye, videnbaserede industrier.

Visionen var ikke mindre end at blive "the most enterprising culture in Europe". Erhvervsmæssigt satsede man på en kombination af højteknologi, logistik, detailhandel og videnbaserede serviceerhverv.

Det 10-årige sigte viste sig at være for langt! Områdets to største elektronikvirksomheder – NEC og Motorola med 5000 arbejdspladser – lukkede med få måneders mellemrum i 2001. En tre-årig "action plan" blev iværksat og blev støttet af den skotske erhvervsfremmeorganisation "Scottish Executive" med ekstra £6 mio. Planen skulle fremskynde omstillingsprocessen.

Båret af mange nyetableringer og betydelige erhvervsinvesteringer i regionen inden for detailhandel og distribution er det lykkedes West Lothian at klare krisen for elektronikindustrien langt bedre end industrikrisen i 80'erne. Ledigheden nåede kun at stige ubetydeligt i 2001 og er i dag med 2,3 % den laveste i Skotland. Samtidig kan West Lothian prale med den stærkeste vækst i både velstand og beskæftigelse i Skotland i de seneste år.

Regionens erhvervsstrategi er udviklet i et bemærkelsesværdigt samarbejde mellem West Lothian Council (kommunen), erhvervslivet i form af det lokale "Chambers of Commerce" og "The Federation of Small Businesses" samt "West Lothian College", der er regionens største uddannelsesinstitution. Disse aktører har sammen med "Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian"<sup>28</sup> dannet "West Lothian Partnership Forum". Forummet bestående af topledere fra de nævnte organisationer mødes en gang i kvartalet for at drøfte strategiens fremdrift og arbejdet i de arbejdsgrupper, som løbende nedsættes. Partnerskabet brandes kraftigt over for erhvervsliv, indbyggere og regionens omgivelser og alle parter tager et meget aktivt ejerskab til strategien.

Alle større lokale erhvervsfremmeinitiativer besluttet i partnerskabet. Det skaber et stort ejerskab til initiativerne i både erhvervslivet og i uddannelsessektoren. Fx hjælper West Lothians Chambers of Commerce med at formidle information om erhvervsservice til virksomhederne. Samspillet har også betydet, at uddannelsessektoren er meget hurtig til at reagere på nye kompetencekrav fra områdets virksomheder.

Et synligt udtryk for partnerskabet er "The Enterprise Center" – en særlig bygning, der huser kommunens afdeling for "Economic Development" og de to nævnte erhvervsorganisationer. Centeret fungerer som en one-stop-shop for virksomheder, der efterspørger erhvervsservice, og er et synligt erhvervspolitisk kraftcenter i området.

*Det statslige erhvervsfremmebudget* er enormt i Skotland. Hvert år modtager de 12 enheder af Scottish Enterprise i alt £550 mio. til at im-

---

<sup>28</sup> Scottish Enterprise er et aktieselskab ejet af Scottish Executive (den skotske erhvervsfremmeorganisation), der har til opgave at implementere den regionale erhvervs politik i de enkelte regioner. Scottish Enterprise har 12 datterselskaber rundt omkring i Skotland med bestyrelser, der består af erhvervsledere fra de pågældende regioner samt repræsentanter fra de lokale myndigheder.

plementere den statslige, regionale erhvervspolitik. Ca. 1/3 af disse midler er afsat til iværksætter- og SMV-politik. Scottish Enterprise er selv udførende på en række områder (se afsnit 4), men indgår samtidig operatørkontrakter med en række lokale aktører.

De lokale aktører kan være kommuner, private serviceudbydere eller erhvervsorganisationer – typisk de lokale "Chambers of Commerce". I West Lothian har kommunen vundet de hidtidige udbud om at være operatør inden for erhvervsservice og iværksætterpolitikken. Det ligger i naturlig forlængelse af kommunens stærke satsning på erhvervspolitik, og at kommunen er drivkraft i det nævnte partnerskab.

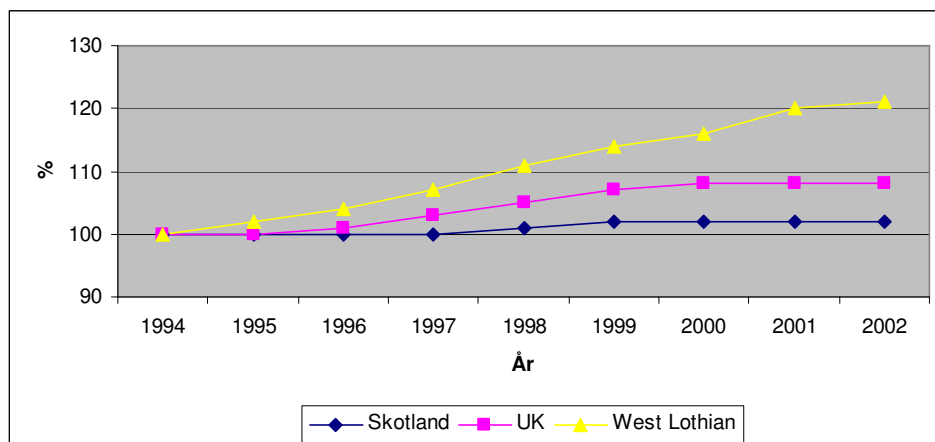
I de seneste 5-6 år er der sket et skifte i iværksætterpolitikken i både Skotland som helhed og i West Lothian. Fra at satse bredt på at øge antallet af iværksættere, afsættes der i dag langt flere midler til initiativer over for vækstvirksomheder end til at fremme start af nye virksomheder. Scottish Enterprise har således tre hovedfokusområder: 1) vækstvirksomheder, 2) erhvervsrettet efteruddannelse, 3) internationalisering af erhvervslivet.

Udgangspunktet er det samme som i Danmark. Der er relativt mange iværksættere, men få der kommer ind i et vækstforløb i sammenligning med andre lande. I West Lothian er vurderingen, at 95 % af alle nystartede virksomheder er "livsstilsvirksomheder".

## 2. Iværksætterpræstationer

West Lothian er på tre årtier gået fra at være en region med mange store og få små virksomheder til at være en region med få store og mange små virksomheder. Der er i dag 80 % flere momsregistrerede virksomheder end for 30 år siden! Fra at være et område med en af de laveste etableringsrater i Skotland, har området i dag den højeste etableringsrate. Figur 2.1 viser udviklingen i antallet af registrerede virksomheder i West Lothian og Skotland siden 1994.

**Figur 2.1. Vækst i antallet af registrerede virksomheder i West Lothian, Skotland og UK**



Kilde: West Lothian Council.

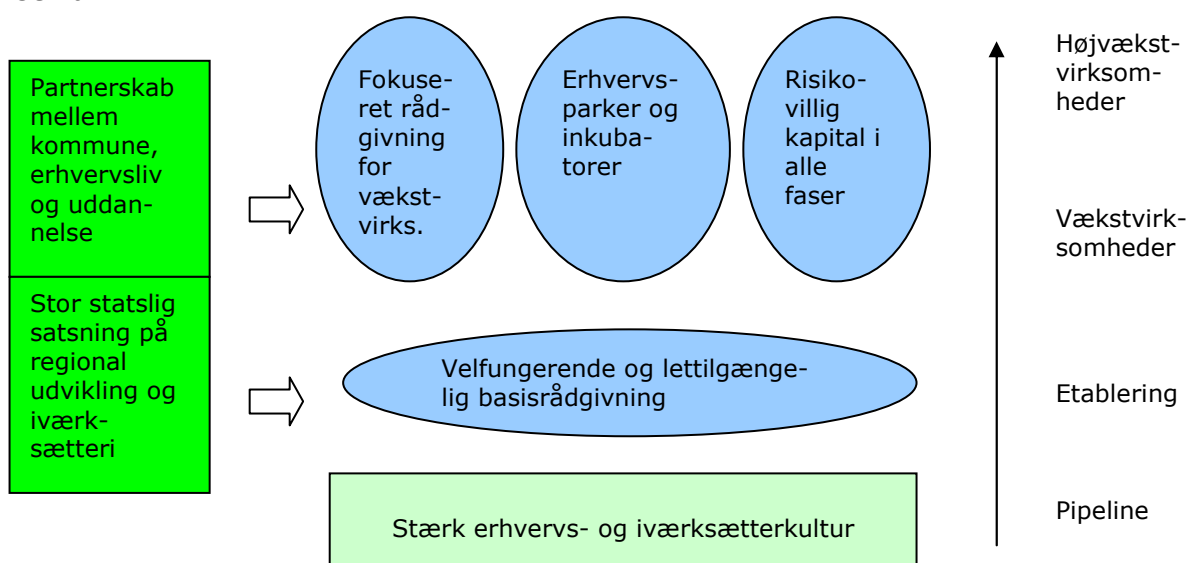
### 3. De vigtigste rammebetingelser

Den markante fremgang i etableringsraten i West Lothian kan tilskrives en stærkt forbedret iværksætterkultur – især i den yngre generation – samt en meget synlig og lettilgængelig basisrådgivning rettet mod alle typer af iværksættere.

Samtidig er der skabt grundlag for en stigning i antallet af vækstvirksomheder i de kommende år gennem tilbud om målrettet vækstrådgivning, adgang til attraktive faciliteter og en vifte af finansieringsmuligheder.

De centrale rammebetingelser er sammenfattet i figur 3.1.

**Figur 3.1 Stærke rammebetingelser for iværksætteri i West Lothian**



#### Stærk erhvervs- og iværksætterkultur

Ekspllosionen i West Lothians etableringsrate er et spejl af, at der i dag er en langt stærke iværksætter- og erhvervskultur end for 15-20 år siden. Som lederen af kommunens enhed for "Enterprise in Education" udtrykker det, så blev iværksættere nærmest betragtet som en slags ukendte rumvæsener i den brede del af arbejdsstyrken og blandt de studerende for 20 år siden. Der er flere typer af tiltag, der har medvirket til kulturændringen.

Først og fremmest har kommunen i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og de lokale erhvervsorganisationer taget initiativ til et omfattende program for at udvikle erhvervs- og iværksætterkulturen over alt i uddannelsessektoren (fra 3-18 år!). Fokus er på at påvirke mentaliteten omkring iværksætteri gennem projekter, cases og konkurrencer. Samarbejdet med de lokale erhvervsorganisationer betyder, at mange iværksættere underviser og fortæller deres historie til eleverne.

Indsatsen koordineres af en særlig "Enterprise in Education" enhed under West Lothian Council, der refererer til en strategigruppe med er-

hvervsfolk og repræsentanter fra de forskellige uddannelsesinstitutioner. Enheden arrangerer events, faciliterer videndeling mellem institutionerne og udbyder træningsprogrammer for lærerne i at undervise i iværksætteri. Der er en løbende dialog med Wesy Lothians erhvervsliv – via strategigruppen – om hvilke kompetencer, der skal sættes på i undervisningen. Alle uddannelsesinstitutioner har en "Enterprise zone", hvor projekter, præmier, forretningsidéer mv. fremvises.

Herudover arrangerer West Lothian en række events:

- Erhvervsmæssige succeser fejres gennem en række forskellige priser, fx for årets iværksætter, årets virksomhed, bedste kvindelige iværksætter, osv.
- Succeshistorier formidles gennem medier, events og på West Lothian Councils erhvervsportal.

### **Velfungerende og lettilgængelig basisrådgivning**

West Lothian Council udbyder rådgivning før virksomhedsstart og i etableringsfasen under det nationale "Business Gateway" koncept. Business Gateway markedsføres og udbydes som et nationalt initiativ med en lokal indgang (én indgang i hver af Skotlands 32 kommuner). Den enkelte iværksætter tilbydes gratis rådgivning efter behov med fokus på:

- Sparring omkring beslutningen om at starte selv (der er udviklet en række checklister, som iværksætter og rådgivere bruger i dialogen)
- Udvikling af en forretningsplan
- Diverse workshops og seminarer om relevante emner som salg, markedsføring, planlægning, markedsanalyser, IPR, finansiering og økonomistyring. Der lægges stor vægt på at hjælpe iværksætteren til at deltage i aktiviteter, som netop er vigtige for ham/hende.
- Hjælp til ansøgninger om finansiering og til at forberede præsentationer for banker, business angels, etc.

Der gennemføres årligt 9000 forløb i Skotland under Business Gateway. Det svarer til mere end halvdelen af alle iværksættere. Målet er at hjælpe de iværksættere i gang, der har potentialet til at starte selv, og at sikre en høj overlevelsesrate. Ca. 80 % af de virksomheder, der modtager rådgivning under Business Gateway", overlever de første tre år.

### **Services for vækstvirksomheder**

Regionens akilleshæl er, at den stærkt forbedrede erhvervskultur primært kan aflæses i mange små virksomheder med under 10 ansatte. Langt de fleste virksomheder er livsstilsvirksomheder, mens få virksomheder starter med ambitioner om eksport og stor vækst.

De få vækstvirksomheder er et generelt problem i Skotland og har af født et strategiskifte i landets erhvervs politik. Hvor fokus indtil for 4-5 år siden var på at øge antallet af iværksættere, koncentrerer en stor del af midlerne i dag på nye og mindre virksomheder med vækstpotentiale.

Afsnit 4 uddyber de vigtigste initiativer.

### **Erhvervsparker og inkubatorer**

Der er en række faciliteter i området, der er specielt designede til iværksættere og mindre virksomheder. Således er de faciliteter, som

flere af de nedlagte industrigiganter benyttede, blevet omdannet til erhvervsparker.

Herudover er der etableret en særlig inkubator for teknologibaserede iværksættere, jf. afsnit 4.

I det hele taget er plads og faciliteter en af områdets styrker. Det er lettere og billigere at finde et godt erhvervsareal i området end i Edinburgh og Glasgow, og det er lettere at finde plads til løbende udvidelser.

### **Risikovillig kapital i alle faser**

Der er en vifte af muligheder for at få finansieret risikofyldte udviklingsprojekter i de forskellige faser af en virksomheds liv. Dels udbyder Scottish Executive nationale ordninger til at finansiere udviklingsprojekter i specielt nye virksomheder. Dels er der i regionen en række muligheder for at få finansieret vækst og ekspansion via business angels og regionale fonde. De vigtigste initiativer er følgende:

- *New Product Development Grant*. National pulje, der administreres af Scottish Enterprise til lån til at udvikle og introducere nye produkter. Tilbagebetales i tilfælde af succes.
- *Small Firms Loan Guarantee*. Lånegarantier i forbindelse med perspektivrige forretningsidéer, der ikke har kunnet modtage lån på almindelige vilkår pga. manglende sikkerhed.
- *SMART*. National støtteordning til at finansiere udvikling af højinnovative nye produkter i nye og eksisterende virksomheder med op til 50 ansatte. Gives i to faser og kan maksimalt udgøre £150.000.
- *SPUR*. Støtteordninger til virksomheder med over 50 ansatte til at udvikle nye, højinnovative produkter baseret på globalt førende teknologi. Gives i to faser og kan maksimalt udgøre £600.000 i alt. Støtten udgør 35 % af de samlede omkostninger.
- *Scottish Enterprise Business Growth Fund*. Lån og egenkapitalinvesteringer på mellem £20.000 og 100.000 til virksomheder med vækstambitioner. Midlerne kan bruges til investeringer, der indgår som led i en konkret vækststrategi.
- *WL Ventures*. Investerer i de første 3-5 år af en virksomheds levetid som lån op til £100.000 med mulighed for opfølgende investeringer. Etableret i et samarbejde mellem kommunen og private investorer.
- *Scottish Co-Investment Fund*. Laver saminvesteringer med Venturekapitalfonde, business angels mv.

## **4. God praksis**

Blandt de mange initiativer over for iværksættere og vækstvirksomheder har vi udvalgt tre eksempler på god praksis, som kan være til inspiration for danske regioner og kommuner.

Det drejer sig om:

- Scottish Enterprises program for vækstvirksomheder
- Business4Growth
- Alba Innovation Center

De tre eksempler er gennemgået neden for:

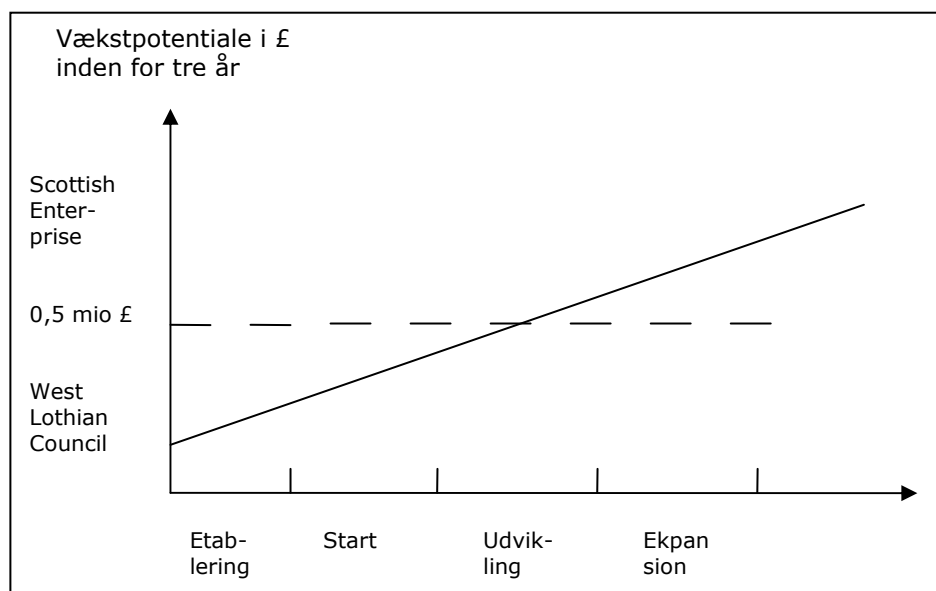
#### 4.1. Scottish Enterprises program for vækstvirksomheder

Programmet "Growing Businesses" er seks år gammelt og udspringer af et mål om at øge omfanget af gazellevirksomheder i Skotland. Der bruges årligt ca. 180 mio. kr. på programmet med de 12 regionale enheder af Scottish Enterprise som ansvarlige for at udmønte målsætningerne i konkrete initiativer og rådgivningsstrukturer i de enkelte områder af Skotland. "Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian" er ansvarlig for et område bestående af West Lothian, East Lothian og Edinburgh kommuner.

Arbejdsdelingen er den, at rådgiverne i Scottish Enterprise tager sig af virksomheder med et stort vækstpotentiale, mens de lokale erhvervs-serviceudbydere (West Lothian Council i West Lothian) tager sig af iværksættere og virksomheder med et moderat vækstpotentiale. Det betyder, at rådgiverne i Scottish Enterprise kan fokusere sine ressourcer på et begrænset antal af virksomheder med et stort rådgivningsbehov. Samtidig kan den lokale erhvervs-service fremstå som den brede indgang for de mange virksomheder.

Ydelserne fra Scottish Enterprise og West Lothian Council fremstår dog som et integreret system. Det er snarere virksomhedernes alder end deres produkter og sektortilhørsforhold, der afgør, hvad vækstpotentialet vurderes til. Ofte henviser West Lothian Council til Scottish Enterprise efter et indledende vækstforløb, der har medvirket til at øge vækstpotentialet. Med andre ord er virksomheder med et stort vækstpotentiale ofte virksomheder, der tidligere har modtaget rådgivning som virksomheder med et moderat vækstpotentiale. Figur 4.1 illustrerer arbejdsdelingen.

**Figur 4.1 Arbejdsdeling og typologier i vækstprogrammet for Edinburgh og Lothian**



Faseinddelingen er dog ikke mere fast, end at helt nye virksomheder med et meget stort vækstpotentiale kan springe de første faser over og blive kvalificeret til vækstrådgivning på højeste niveau.



Vækstpotentialet i de enkelte virksomheder vurderes ud fra tre forhold:

- Iværksætterens/ledelsens ambitioner om vækst
- Iværksætterens/ledelsens kapacitet til vækst og udvikling (egne ressourcer, kompetencer og erfaring)
- Vækstmulighederne (markedspotentiale, konkurrenceforhold, muligheder for produktbeskyttelse, etc.)

Scottish Enterprise har udviklet en række værktøjer og checklister, der bruges til at vurdere vækstpotentialet. Vurderingerne foretages af vækstrådgiverne i enten Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian eller West Lothian Council, men der er også udviklet checklister til virksomhederne, så de kan foretage selvevalueringer inden de fx henvender sig til West Lothian Council for at komme i betragtning til at deltage i vækstprogrammet. Scottish Enterprise har etableret en intern enhed "Research Services", der bistår med oplysninger om virksomhedens økonomi og udvikling. Samtidig er der udviklet et "Customer Relation Management" system med oplysninger om alle de kunder, der har brugt erhvervsservicesystemet.

Der opereres med fire niveauer i rådgivningen. Jo større vækstpotentialet er, desto flere rådgivningstimer kan virksomheden få adgang til. Se tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Niveauer i vækstrådgivningen**

Vækstpotentiale	Rådgivertype	Udbyder	Rådgivningsomfang
Mere end 5 mio. i mersalg inden for 3 år	Innovation Manager	Scottish Enterprises nationale hovedkvarter	15 virks. modtager 20 dages rådgivning om året
Mere end £1 mio. i mersalg inden for tre år	Account Manager	Scottish Enterprise Edinb/Loth.	20 virks. modtager 10 dages rådgivning årligt
£0,5-1 mio. i mersalg inden for tre år	Client Manager	Scottish Enterprise Edinb/Loth	30 virks. modtager 6 dages rådgivning årligt
£0,2-0,5 mio. i mersalg inden for tre år	Growth Advisor	West Lothian Council	40 virks. modtager 4-5 dages rådgivning årligt

Note: Virksomhedstallet i niveau 1 dækker hele Skotland. For de øvrige niveauer er vist tallene for hele det område, som Scottish Enterprise Edinburgh og West Lothian dækker.

Hver virksomhed tildeles en personlig rådgiver (fx en Account Manager på niveau 2). Virksomheden udvikler sammen med rådgiveren en strategi og en "Key Action Plan" for de opstillede vækst mål. Planen kan vedrøre mange forskellige forhold som udvidelse af ledelsesteamet, diversificering, nye servicekoncepter, indsats på nye markeder, fysiske udvidelser, mv. Rådgiverens rolle er at facilitere beslutninger i virksomheden. Jo større vækstpotentialet er, desto længere knyttes rådgiveren til virksomheden. Typisk tre år for "Account Managers".

Som det fremgår af tabellen håndteres ca. 100 virksomheder årligt i Edinburgh og Lothian. Der kommer ca. 20 nye virksomheder til om året

til Scottish Enterprises rådgivere – det vil sige virksomheder med et vækstpotentiale på mindst £0,5 mio. i årligt salg.

Udover rådgivning har Scottish Enterprise mulighed for at yde tilskud til risikofyldte investeringer, der er knyttet til strategien. Det kan fx være miljøforbedringer, E-business, markedsresearch i forbindelse med planer om produktudvikling, ledelsesudvikling, større investeringer mv. Der ydes typisk tilskud på 30-40 % af de eksterne omkostninger.

Herudover hjælper rådgiverne virksomhederne med at finde relevante og bruge andre relevante finansieringskilder, jf. afsnit 3.

Det samlede rådgiverteam i området Edinburgh/Lothian består af ca. 20 fuldtidspersoner. Rådgiverne i Scottish Enterprise yder vækstrådgivning på fuld tid, mens de lokale vækstrådgivere også har andre opgaver. Herudover er der 15 start-up rådgivere lokalt<sup>29</sup> i West Lothian, der indirekte bidrager gennem den pipeline af virksomheder, der screenes mht deres vækstpotentiale.

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. Lønnen udgør typisk £30.000-35.000 årligt med tilhørende bonusordninger knyttet til de rådgivne virksomheders succes. Lønnen er ikke høj sammenlignet med den private rådgiversektor, men der er ifølge Scottish Enterprise en betydelig pool af tidligere forretningsfolk, der ønsker at give noget tilbage til området.

For de lokale rådgivere er der ikke bonusordninger, men Scottish Enterprise finansiering af de lokale enheder er knyttet til, hvor mange succes'er de bidrager til gennem henvisning til Scottish Enterprise. Dermed skabes et incitament til, at de lokale rådgivere henviser virksomheder med et stort vækstpotentiale.

Vækstrådgivning kan kun ydes af certificerede "Premier Advisors". Det er en 1-årig uddannelse, der er udviklet af Scottish Enterprise og udbydes af et privat firma. Uddannelsen er en praktisk orienteret uddannelse, hvor undervisningen baseres på en række konkrete casestudier.

Web: [www.bgateway.com/bg-home/bg-growing-your-business.htm](http://www.bgateway.com/bg-home/bg-growing-your-business.htm)

Kontaktperson: Veronica Lynch, Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian,

---

<sup>29</sup> Start up og vækstrådgivning ydes under det samme nationale brand – Business Gateway og finansieres af Scottish Enterprise.

## 4.2. Business4Growth

*"Does your business want to grow sales and profits"? "Could gaps in your peoples' skills be limiting your ambitions to growth"?*

Hvis en topleder i en West Lothian virksomhed kan svare ja på de to spørgsmål, kan virksomheden komme i betragtning til programmet Business4Growth.

Business4Growth er et nyt, EU-finansieret program målrettet virksomheder med høje vækstambitioner og ønsker om at udvikle arbejdsstyrken. Målet er at hjælpe SMVer til at få det bedste ud af deres vigtigste aktiv – medarbejderne.

Programmet er et samarbejdsprojekt mellem West Lothian Council, West Lothian Chamber of Commerce og West Lothian College. Det vil sige hovedaktørerne i West Lothian Partnership Forum.

Programmet tog bl.a. udgangspunkt i en national spørgeskemaundersøgelse, hvor 52 % af SMVerne svarede, at kompetencemangler havde ført til, at virksomheden ikke kunne realisere mål inden for kundetilfredshed. 44 % angav kompetencemangel som årsag til tab af ordre til andre virksomheder.

Første skridt i programmet er, at virksomheden i dialog opstiller med en af vækstrådgiverne i West Lothian Council udarbejder en udviklingsplan med konkrete vækst- og læringsmål. Med dette udgangspunkt sammensættes en portfolio af skræddersyet support, som kan omfatte:

- Action planning
- En til en rådgivning af vækstrådgiver i West Lothian Council
- Rådgivning fra læringskonsulent
- Vækstseminarer
- Forløb hvor virksomheden lærer fra erfaringerne i best practise vækstvirksomheder
- Fokuseret coaching fra mentor
- Udvikling af salgskompetencer
- Ledelses- og medarbejder kompetenceforløb på områder, der relaterer sig til vækstforløb.

Som led i programmet har West Lothian College udviklet en række workshops. Disse omfatter forskellige aspekter omkring ledelse, kundeservice, team building, stress management, time management, organisationsudvikling for virksomheder i vækst, konfliktløsning, forhandlingskompetencer, kommunikation og præsentationskompetencer. Valget af workshops sker i samarbejde med vækstrådgiveren.

Der er under programmet også udviklet et særligt fire dages salgskursus, der organiseres af West Lothian Council. Undervisningen varetages af en salgs- og vækstspecialist. Målet er at hjælpe deltagerne til at identificere de største potentialer for omsætningsvækst i virksomheden. Prisen er £100 pr deltager. Virksomheder fra West Lothian modtager et tilskud på 50 % fra kommunen.

West Lothians Chamber of Commerce´s rolle i programmet er at udvikle og vedligeholde et netværk af mentorer i form af erfarne forretningsfolk og entreprenører. Mentorer stiller sig gratis til rådighed, og Chamber of Commerce står for at matche virksomheder med en mentor.

Web: [www.westlothian.com/BLN/growth/](http://www.westlothian.com/BLN/growth/)

### 4.3. Alba Innovation Center

Alba Innovation Center er en ny inkubator finansieret af Scottish Enterprise og drevet af firmaet Innovation Centres (Scotland) Ltd. Firmaet driver også inkubatoren Hillington Park Innovation Centre i Glasgow, der har modtaget en pris som Storbritanniens bedste inkubator samt en europæisk pris som den hurtigst voksende inkubator i Europa. De to inkubatorer drives efter samme koncept og betjenes af samme rådgiver-team.

Målgruppen er teknologibaserede, innovative virksomheder med højt vækstpotentiale. Målet er at accelerere væksten i virksomhederne gennem fokuseret rådgivning og sparring.

Innovationsrådgivning ydes af et team på 8 specialiserede rådgivere med kernekompetencer inden for finansiering, marketing og teknologi. Til teamet er knyttet eksterne specialister i et net af underleverandører samt et større netværk af iværksættere og erhvervsledere fra hele Skotland. Alle rådgivere i kerneteamet har erhvervsbaggrund – de fleste som iværksættere og/eller konsulenter. Der er satset målrettet på at sammensætte et team af topekspertter inden for de områder, hvor virksomhederne tilbydes rådgivning:

- Produkter og teknologi
- Lovgivning og intellektuelle ejendomsrettigheder
- Markedsmuligheder
- Salgsstrategi
- Finansiering og økonomi
- Ledelse og kompetenceudvikling.

Ud over virksomhedsrådgivningen udbyder inkubatoren en række workshops og seminarer. Typiske temaer er finansiering, patentering, markedsstrategier og hurtigere produktudvikling. Arrangementerne afholdes i et samarbejde med forskellige eksperter fra Alba Innovation Centres netværk. Arrangementer afholdes under brandet "Alba Innovation Forum" og er også åbne for eksterne virksomheder.

Fysisk består inkubatoren af en række arbejdslokaler i varierende størrelse til virksomheder i forskellige udviklingsfaser. Der tilbydes en bred vifte af supportfunktioner. Der er endvidere etableret et mindre område til pre-inkubation til iværksættere, der ønsker at modne en idé til kommercialisering.

Inkubatorens direktør – Ross Clark – foretager screeningen af interesserede virksomheder. Kun virksomheder med et stort vækstpotentiale op-

tages i inkubatoren. Fokus er her på markedspotentiale, muligheder for produktbeskyttelse og en vurdering af iværksætterens ambitioner og personlige egenskaber.

Inkubatoren indeholder både nystartede virksomheder og mindre, etablerede virksomheder, der ønsker at udvikle helt nye forretningsområder. Der er ni virksomheder i det nye lokaler, og man forventer at optage 20-25 virksomheder mere i løbet af de næste to år. I søsterinkubatoren i Glasgow er der i dag 40 virksomheder. Da inkubatoren ligger uden for de store universitetsområder, er de fleste nye virksomheder spin-outs fra andre virksomheder i området.

Inkubatorens aktiviteter og rådgivning er finansieret af Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian. Virksomhederne betaler en "license fee", der dækker omkostningerne til lokaler og generel support (it, telefon, fælles faciliteter, etc). Det årlige tilskud fra Scottish Enterprise udgør £300.000.

Inkubatoren udgør en del af West Lothians satsning på at udvikle en mere diversificeret erhvervsstruktur med bl.a. tilstedeværelse af videnintensive teknologivirksomheder. Det er West Lothians Partnership Forum, der har taget initiativ til inkubatoren.



Web: [www.innovationcentre.org/alba](http://www.innovationcentre.org/alba)

Leder: Director Ross Clark, [ross.clark@innovationcentre.org](mailto:ross.clark@innovationcentre.org)

## 8. Udvalgte initiativer

### Case om Mustard programmet ([www.mustard.uk.com](http://www.mustard.uk.com)), England

En række forskellige studier peger på det engelske Mustard program som et godt eksempel på et vækstprogram for iværksættere. Programmet stammer fra Birmingham, som ligger i West Midlands i England. Dette notat gennemgår hovedtrækkene i programmet.

#### Målgruppe:

Målgruppen for programmet er personer før virksomhedsstart og virksomheder (i alle sektorer), der er yngre end 3 år. Virksomheder skal ligge eller være villig til at etablere sig i regionen West Midlands. Endelig skal virksomheden sandsynliggøre, at den kan nå en omsætning på mindst £200.000 (cirka 2,2 mia kr.) om året inden for 2 år, og at den er villig til vækst.

#### Formål:

Målet er at skabe vækst i nye virksomheder gennem adgang til professionel privat rådgivning og mentorer til en lille del af den reelle pris for sådanne ydelser.

#### Procedurer:

Alle virksomheder følger en 4 trins procedure gennem programmet:

- 1) Virksomhederne udfylder et ansøgningskema. Skemaet er en form for selvevaluering (jf. bilag 1).
- 2) Virksomheden mødes med en Mustard rådgiver, der udfører en analyse af virksomhedens behov og mulighed for hjælp gennem Mustard programmet.
- 3) Rådgiveren og virksomheden beslutter, hvilken form for hjælp virksomheden skal modtage. Rådgiveren kan også henvise til den lokale erhvervsservice, hvis deres tilbud bedre passer til virksomhedens behov.
- 4) Efter virksomheden har gennemført Mustard aktiviteterne mødes den igen med rådgiveren, og de evaluerer sammen forløbet. Rådgiveren kan derefter henvise til yderligere programmer i andre systemer, der kan have interesse for virksomheden.

Proceduren er opstillet, så det opstår et reelt kendskab mellem rådgiveren og den enkelte virksomhed. Rådgiveren kan derfor benytte op til tre dage sammen med virksomheden i de første faser af forløbet. Rådgiven følger også virksomheden gennem processen, og der bliver langt meget vægt på den afsluttende evalueringssamtale. Desuden modtager alle deltagende virksomheder et tilbud om løbende at mødes med rådgiveren efter endt forløb.

## **Ydelser:**

Mustard har fem grundydelse:

- Rådgivning og mentorer
- Workshops
- En database med forretningsmuligheder
- Opfølgningshjælp
- Adgang til kapital

### *Rådgivning og mentorer*

Denne ydelse er programmets vigtigste og tilpasses den enkelte virksomhed. Virksomhederne kan få op til 7 dages rådgivning for en egenbetaling på £500. Der er knyttet 80 eksterne konsulenter til programmet, der dækker en bred vifte af kompetencer. Alle deltagende virksomheder får henvisning til 3 rådgivere, og det er derefter op til virksomheden at vælge den ønskede konsulent.

Rådgivningen er inden for alle områder relateret til vækst og tilpasset enkelte virksomheder. Behovet for rådgivning bliver fastlagt i samtalen med Mustard rådgiveren.

Desuden har programmet mulighed for at tilbyde yderligere gratis rådgivning til virksomheder, som er særligt perspektivrige (Mustard plus). Disse virksomheder udvælges af et særligt panel sammensat af personer fra de virksomheder, der sponsorerer Mustard. Særligt udvalgte virksomheder kan modtage gratis rådgivning for op mod 200.000 kr. Virksomhederne kommer desuden med i Mustard Plus netværket, som arrangerer netværksinitiativer og afholder målrettede workshops for medlemmerne. Mustard Plus har egen hjemmeside og en årlig pris til den mest perspektivrige iværksætter.

### *Workshops*

Denne aktivitet dækker over en række informationsmøder for potentielle iværksættere. Hvert møde har et særligt fokus fx kvindelige iværksættere. Møderne bliver afholdt regelmæssigt i regionen. Derudover afholdte Mustard også en række generelle workshops for alle potentielle iværksættere, hvor emner som kunder og forretningsmodeller bliver diskuteret.

### *En database med forretningsmuligheder*

Databasen indeholder mulige forretningsmuligheder, som løbende bliver opdateret af en virksomhed specialiseret i denne type arbejde. Mulighederne omfatter tech-trans fra universiteterne, nye opfindelser, franchising muligheder for fx udenlandske kæder, virksomheder til salg, spin-outs fra universiteter og mulige underleverancer.

Basen er finansieret af den europæiske udviklingsfond, så det er gratis at bruge basen både for dem, der tilbyder forretningsmuligheder og dem, der søger mulighederne. Basen fungerede ikke efter hensigten, da denne case blev forfattet.

### *Opfølgningshjælp*

Denne service er en opfølgningssamtale med virksomheder, der har modtaget rådgivning gennem Mustard programmet.

### *Adgang til kapital*

Denne service er en rådgivningsservice, hvor virksomhederne kan få rådgivning til at søge ekstern kapital. Servicen inkluderer professionel hjælp til at skrive ansøgninger til finansiering. Behovet for hjælp til søgning om finansiering fastlægges også sammen med Mustard rådgiveren.

Servicen samler også alle finansieringstilbudene i regionen både fra private og offentlige kilder på en hjemmeside.

Mustard træner også den anden side af bordet gennem træningskurser for ansatte i pengeinstitutter. I en større evaluering af Mustard fremhæves disse kurser som en særlig interessant del af programmet

### **Resultater:**

Programmet har kørt siden 2000 og til og med 2006 har over 3.000 virksomheder deltaget i programmet. Den samlede jobskabelse af de deltagende virksomheder er 15.000 job. Evalueringer af programmet har gang på gang bekræftet programmets positive effekt.

Evalueringerne fremhæver fire vigtige årsager til succes; programmet er et stærkt uafhængigt brand, virksomhederne medfinansierer de serviceydelser de får, hurtig sagsbehandling og en god kvalitetskontrol af de private konsulenter, der benyttes i programmet.

Mustard er privat organiseret og markedsføres uafhængigt af offentlige programmer. Det giver et stærk brand, der er vigtigt, da programmet typisk er målrettet mod virksomheder, der ofte er skeptiske overfor offentlige programmer. Samtidigt gav den private organisering et godt samarbejde med banker, rådgivere og andre private aktører. Den hurtige sagsbehandling (alle virksomheder får fx svar på ansøgninger inden for 24 timer) understøtter det professionelle brand.

Et fjerde interessant aspekt af programmet er den løbende tilpasning, der sker på anledning af de evalueringssamtaler, som de deltagende virksomheder har med Mustards rådgivere. Disse samtaler tillægges stort vægt, og de tilbudte services tilpasses virksomhedernes tilbagemeldinger.

Ingen af evalueringerne har benyttet kontrolgrupper eller korrigeret for, at det typisk er de bedste virksomheder, der deltager i denne type af programmer. Det er derfor svært at komme med en entydig konklusion på effekten.

### **Finansiering/Opbygning:**

Programmet har fra starten været et offentligt-privat partnerskab finansieret af regionen, det nationale erhvervskontor (business link) og en række private virksomheder (fx Ernest & Young og 3i). Programmet understøttes af en hjemmeside, der løbende opdateres med cases på succesrige virksomheder, der har deltaget i Mustard programmet.



Programmet er organiseret som en selvstændig enhed under det lokale Business Link (det regionale erhvervskontor). En del af de deltagende virksomheder i programmet bliver derfor henvist fra Business Link, men programmet får også mange virksomheder, der henvender sig direkte, da programmet gennem diverse workshops og events er meget synlige i regionen.

Programmet hjalp i 2006 omkring 400 virksomheder. Udgiften per virksomhed var omkring £5.000 hvor de £500 blev brugt internt i Mustard, mens resten blev brugt på køb af eksterne konsulenter. Prisen for eksterne konsulenter er omkring €500 per dag. Finansiering sker gennem regionale midler, støtte fra EU's udviklingsfond, en række private virksomheder og de deltagende virksomheders egenbetaling.

Mustard programmet har i dag 16 rådgivere. Deres baggrund er blandet, men de forsøger at ansætte folk med konkret viden om tekniske processer og virksomhedsdrift. De udfører også en del intern træning af rådgivere gennem deres netværk.

#### Bilag 1: Ansøgningskema til Mustardprogrammet

Please confirm whether you are:\*

- Starting a new business in the West Midlands  
 Developing an existing young company

### **Personal Details**

Name:\*

Company Name:

Address Type:  Home  Business

Address:\*

Postcode:\*

Telephone:

Mobile:

Email:\*

Business Location  
(or intended location):

If outside the West Midlands, are you willing to relocate to this area?:  Yes  No

Where did you find out about Mustard?:

Please tell us what assistance you are looking for:

## ***You and your team***

Please give details about experience, skills and aspirations:

If you are at the pre-start stage, please give us brief details of your business idea and why you believe it will become a high growth business:

Estimate your turnover potential in 2nd year: £

If you already have a business, please indicate how you believe that Mustard.uk.com can help you realise the full potential of the business:

Trading for (months):

Current Turnover: £

Turnover potential in 2 years: £

***We will be in touch shortly.***

## Industri Invest Syd:

### Et eksempel på et investeringsselskab for innovative vækstvirksomheder

Industri Invest Syd er et investeringsselskab med et kapitalgrundlag på 100 mio. kr., som bl.a. vil investere i generationsskifte, produktudvikling og markedsudvikling i små og mellemstore vækstvirksomheder i den syddanske region. Fondens midler er rejst af Middelfart Sparekasse, Fionia Bank, Danfoss og BDS Industri sammen med Vækstfonden.

Det oprindelige initiativ til at etablere investeringsselskabet blev taget af Trekantsområdet's Innovationsforum (TRIN) i 2005<sup>30</sup>. Det skete på baggrund af anbefalingerne i erhvervsstrategien "Fra industriel succesregion til førende klyngeregion", som FORA udarbejdede samme år. Analyser havde vist, at ca. 40 % af regionens mest innovative virksomheder mente, at der var behov for at styrke adgangen til risikovillig kapital til finansiering af risikobetonede udviklingsprojekter og langsigtet innovationsarbejde.

Formålet med etableringen af investeringsselskabet er at sætte skub i væksten i små og mellemstore virksomheder i den syddanske region. Investeringsselskabet skal dække et hidtil udækket markedssegment: Vækst-SMV'er med risikobetonede udviklingsprojekter. Fokus vil primært være på traditionelle industri-, handels- og servicesektorer.

Investeringsselskabets midler vil derfor blive investeres i generationsskifte, management buy-out eller buy-in, produktudvikling og markedsudvikling i små og mellemstore vækstvirksomheder i den syddanske region. Foretrukne investeringsemnerne lever op til følgende krav:

- 1) Virksomhedens omsætning skal være mellem 25-200 mio. kr.
- 2) Virksomhedens kapitalbehov skal være i størrelsesorden 10-40 mio. kr.
- 3) Virksomheden skal have gode kvalitetsbetonede produkter/serviceydelser.
- 4) Virksomheden skal besidde et (identificeret) potentiale for global vækst og resultatforbedringer.
- 5) Virksomheder skal være modtagelig overfor sparring og/eller tilføring af god ledelse.
- 6) Ledelsen skal gerne være medejer – og det er en fordel, hvis bestyrelsen også bliver det.
- 7) En industriel eller finansiel exit skal kunne sandsynliggøres. Industri Invest Syd ønsker at udtræde ejermæssigt, når virksomhedens tarv bedst kan varetages af andre/nye ejere.
- 8) Der investeres ikke i IT, biotek og opstartsvirksomheder.
- 9) Investeringen skal kunne bidrage til industriel fornyelse og innovation samt styrkelse af regionale klyngeaktiviteter.

---

<sup>30</sup> TRIN er et triple helix-partnerskab mellem Trekantsområdet's kommuner, uddannelsesinstitutioner (bl.a. Syddansk Universitet, EUC Lillebælt og Designskolen Kolding)

I første omgang sigter investeringsselskabet på at investere i 15-20 projekter, som hver især vil kunne modtage mellem 5 og 7 mio. kr.

Industri Invest Syd fokuserer på et markedssegment, som sjældent vil kunne finde den nødvendige kapital på det eksisterende kapitalmarked. Målgruppevirksomhederne vil typisk ikke kunne hente den nødvendige kapital gennem traditionel lånekapital eller risikovillig venturekapital.

Lånekapital er den hyppigst anvendte form for kapital i forbindelse med opstart og drift af virksomheder. Det er imidlertid sjældent muligt for nye og etablerede virksomheder at tilvejebringe den nødvendige udviklings- og væstkaptital via traditionelle banklån. Banker og andre lånekapitaludbydere yder kun sjældent risikovillige lån i en størrelsesorden, som kan tilfredsstille kapitalbehovet hos iværksættervirksomheder, der skal realisere et globalt vækstpotentiale, eller kapitalbehovet hos eksisterende virksomheder, som skal bruge et større millionbeløb til at udbygge deres produktionskapacitet.

Målgruppevirksomhederne vil heller ikke kunne finansiere deres innovations- og vækstprojekter via risikovillig kapital fra venturekapitalister eller business angels. Venturekapital-markedet er primært forbeholdt højteknologiske virksomheder inden for IT og bio/medicoteknologi.

Industri Invest Syd's kapital investeres på kommercielle vilkår. Med udgangspunkt i den enkelte virksomheds finansieringsbehov vil der blive tilbudt fleksible løsninger, hvor forskellige kapitaltyper vil blive taget i anvendelse, herunder egenkapital og mezzaninlån.

Investeringerne vil primært ske i form af egenkapital, hvor investeringsselskabet indskyder aktiekapital i porteføljevirkomhederne. Derved opnås medejerskab i virksomheden, som typisk vil blive anvendt aktivt. Industri Invest Syd vil gerne investere sammen med andre investorer og undgår som udgangspunkt helst at blive majoritetsaktionær.

Industri Invest Syd holder til i House of Innovation i Kolding. Selskabet er organiseret med to investeringsmedarbejdere og en bestyrelse. Johannes Huus Bogh er ansat som administrerende direktør. Han har en baggrund som koncernchef i en række danske industrivirkomheder og som direktør for ventureselskabet Syddansk Venture. Bestyrelsen består af repræsentanter for partnerne suppleret med en lokal erhvervsmand, som også er formand for bestyrelsen.

Industri Invest Syd markedsføres gennem en tæt dialog med og oplæg for banker, revisionselskaber, erhvervschefer og andre erhvervsfremmeaktører. Samtidig vil der inden for de næste par uger blive lanceret en hjemmeside, der præsenterer selskabet.

Potentielle investeringsemner screenes af investeringsmedarbejderne. I screeningsprocessen vil der blive gjort brug af ressourcepersoner med kommercielle og tekniske kompetencer. Disse personer identificeres via den administrerende direktør og investorernes netværk. Den endelige investeringsbeslutning træffes af bestyrelsen efter indstilling fra den administrerende direktør.

Industri Invest Syd tilføjer ikke blot kapital til vækstvirksomhederne. Virksomhederne vil også kunne trække på selskabets og investorbaglandets netværk, kompetencer og erfaring. Der vil blive indsat en repræsentant for investeringselskabet i virksomhedernes bestyrelse. Ud over at fungere som sparringspartner for virksomheden skal bestyrelsesmedlemmet sikre virksomheden adgang til de nødvendige kompetencer, herunder de kompetencer, som investorbaglandet besidder.

Vækstfonden og Hans Erik Brønserud, administrerende direktør i Middelfart Sparekasse, var afgørende drivkræfter i opbygningen af investeringselskabet. Vækstfonden gav fra starten et betinget tilsagn om at skyde 50 mio. kr. ind i selskabet. Betingelserne var, at der regionalt kunne rejses et tilsvarende beløb, og at de potentielle partnere kunne blive enige om betingelserne for selskabets opbygning og investeringsstrategi. Brønserud og Middelfart Sparekasse har spillet en afgørende rolle i at rejse den regionale medfinansiering. På et tidligt tidspunkt i processen gav han på Middelfart Sparekasses vegne et kapitaltilsagn på 25 mio. kr. Samtidig har han ført an i dialogen med de andre partnere som Fionia Bank, Danfoss og BDS Industri.