Evaluering af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling

September 2012

midt regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling
Vi investerer i din fremtid

IRISgroup

Indholdsfortegnelse

Forord ... 3

Kapitel 1. Sammenfatning ... 5
- 1.1. Indledning ... 5
- 1.2. De opnåede resultater ... 6
- 1.3. Forbedringsområder ... 13
- 1.4. Principper for den fremtidige indsats ... 20

Kapitel 2. Baggrund og metode ... 24
- 2.1. De midtjyske erhvervsserviceprogrammer ... 24
- 2.2. Organisering af midtjysk erhvervsservice ... 29
- 2.3. Evalueringens metode ... 31

Kapitel 3. Brugen af programmerne ... 34
- 3.1. Karakteristik af brugere ... 34
- 3.2. Brugernes mål og motiver til at benytte programmerne ... 38
- 3.3. Karakteristik af ikke-brugere ... 40
- 3.4. Opsamling ... 43

Kapitel 4. Problemafklaringen ... 46
- 4.1. Indledning ... 46
- 4.2. Indhold og karakter af problemafklaringen ... 47
- 4.3. Erhvervsservicesystemets bidrag til effekter forud for programstart ... 51
- 4.4. Kompetencer i den midtjyske erhvervsservice ... 53
- 4.5. Opsummering og diskussion ... 55

Kapitel 5. Problemløsning – effekter og resultater i virksomhederne ... 57
- 5.1. Indledning ... 57
- 5.2. De samlede resultater ... 59
- 5.3. Resultater, SMV´er ... 65
- 5.4. Resultater, iværksættere ... 76
- 5.5. Resultater, klynger og netværk ... 84
- 5.6. Samspillet med private rådgivere ... 88
- 5.7. Opsummering ... 94

Kapitel 6. Virksomhedstilskud som virkemiddel ... 98
- 6.1. Indledning ... 98
- 6.2. Hvorfor virksomhedstilskud? ... 98
- 6.3. De anvendte grænser og tilskudsprocenter ... 101
- 6.4. Støttespild og additionalitet ... 104

Kapitel 7. Sammenhængen i det midtjyske erhvervsservicesystem ... 111
- 7.1. Indledning ... 111
- 7.2. Indgange til programmerne ... 112
- 7.3. Samspil mellem væksthuset og den lokale erhvervsservice ... 118
- 7.4. Sammenhæng i vejledningsindsatsen og opfølgning i virksomhederne ... 121
- 7.5. Sammenhængskraft i det midtjyske erhvervsfremmesystem ... 122

Kapitel 8. Mål og incitamenter ... 125

FORORD

En stor del af Vækstforum Midtjyllands erhvervsfremmeindsats er samlet i en række brede, tværgående programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling, der udbydes af Væksthus Midtjylland.

Formålet med denne rapport er at evaluere programindsatsen i perioden 2009-2011 samt det overordnede design af det midtjyske erhvervsservicesystem, som programmerne baserer sig på.

Evalueringen fokuserer på;

- De opnåede effekter blandt programmernes brugere (iværksættere og SMVer).
- Effektiviteten i den særlige midtjyske erhvervsservicemodel, der bygger på nedenstående principper;
    - Enstrenget erhvervsservice (lokal indgang til programmerne).
    - Uvildig/specialiseret vejledning i Væksthus Midtjylland.
    - Et netværk af specialiserede rådgivere og konsulenter som "problemløsere".
    - Virksomhedstilskud til køb af rådgivning.
    - Samling af regionale erhvervsfremmemidler i tværgående programmer rettet mod virksomheder med vækstpotentiale inden for en bred vifte af erhverv.
- Programmernes overordnede design, mål og incitamenter.

Evalueringen baserer sig på en omfattende research, der omfatter dybdeinterview med brugere, en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige brugere af programmerne siden 2009, workshop for henholdsvis rådgivere og lokale erhvervskontorer samt interview med programansvarlige i Væksthuset samt interessenter og ikke-brugere.

Evalueringen vil blive fulgt op af en effektmåling baseret på registerdata. Denne forventes gennemført i efteråret 2012, hvor regnskabsdata for 2011 foreligger.

Evalueringsarbejdet er udført af IRIS Group.

Rapporten er struktureret i tre dele. Del I består af to baggrundskapitler, der introducerer programmer og det midtjyske erhvervsservicesystem (kapitel 2), samt giver en profil af programmernes brugere og deres motiver for at benytte programmerne (kapitel 3).

Del II evaluerer indsatsen og de opnåede resultater blandt brugerne. Kapitel 4 fokuserer på den vejledning og sparring, virksomhederne tilbydes *inden* programdeltagelsen, mens kapitel 5 fokuserer på selve programdeltagelsen og de opnåede resultater.

Del III sætter fokus på tre centrale, tværgående temaer. Kapitel 6 evaluerer og diskuterer brugen af virksomhedstilskud som nøgleinstrument i programmerne. Kapitel 7 diskuterer sammenhængskraften i det midtjyske erhvervsservicesystem. Kapitel 8 evaluerer de mål, som er opstillet for programmerne og for Væksthusets samlede indsats.

Indledningsvist sammenfatter kapitel 1 evalueringens hovedresultater.

KAPITEL 1. SAMMENFATNING

1.1. INDLEDNING

Vækstforum Midtjylland har sat en række ambitiøse mål for regionens udvikling. Siden Vækstforums etablering i 2006 har målet været at skabe et langsigtet løft i erhvervslivets produktivitet, værdiskabelse, beskæftigelse og eksport.

De midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling udgør Vækstforum Midtjyllands største og vigtigste virkemidler i indsatsen for at realisere de overordnede vækstmål. Vækstforum har således besluttet at fokusere en stor del af den samlede regionale erhvervsfremmeindsats på disse programmer, der udbydes af Væksthus Midtjylland[1] i et tæt samarbejde med de lokale erhvervsserviceenheder.

Den historiske baggrund er, at regionen tidligere – i amtsligt regi – har opnået gode resultater med programmer, der tilbyder vækstorienterede virksomheder en kombination af uvildig sparring og tilskud til køb af ekstern rådgivning med henblik på at realisere vækstpotentialer i virksomhederne.

Vækstforum Midtjylland besluttede tidligt at bygge videre på de positive erfaringer. Der har i evalueringsperioden (2009-2011) været udbudt og iværksat syv forskellige programmer målrettet de udfordringer, som vækstorienterede virksomheder oplever i forbindelse med opstart, udvikling og ekspansion.

Det samlede budget for disse programmer udgør 215 mio. kr., hvoraf den regionale medfinansiering udgør 137 mio. kr. Se tabel 1.1.

[1] De enkelte programmer har alle været i udbud.

Tabel 1.1. De syv programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling udbudt i evaluerings-perioden (2009-2011)

Program	Program-periode	Budget i alt	Heraf regional medfinansiering*	Heraf virksomhe-dernes egenbeta-ling
STARTmidt	2008-2010	44 mio. kr.	35 mio. kr.	9 mio. kr.
INVESTORmidt	2008-2010	5 mio. kr.	5 mio. kr.	-
VÆKSTmidt	2007-2009	23 mio. kr.	11,2 mio. kr.	11,8 mio. kr.
VÆKSTmidt Accelerator	2009-2012	81 mio. kr.	47 mio. kr.	34 mio. kr.
KLYNGEmidt Netværks-initiativ	2009-2012	48 mio. kr.	31 mio. kr.	17 mio. kr.
Mere Internationalise-ring*	2008-2011	2,5 mio. kr.	2,5 mio. kr.	-
EnergiTEKmidt	2008-2010	12 mio. kr.	5,7 mio. kr.	6,3 mio. kr.
I alt		**215,5 mio. kr.**	**137,4 mio. kr.**	**78,1 mio. kr.**

*Kilde: Væksthus Midtjylland. * Note: Regional medfinansiering er inkl. EU-midler. Programmet "Mere Internationalise-ring" er forlænget til 2014. VÆKSTmidt Accelerator er en videreførsel af VÆKSTmidt.*

1.2. DE OPNÅEDE RESULTATER

1.2.1. MANGE BRUGERE

Et af de væsentlige mål med de midtjyske programmer med de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling er at få et stort antal virksomheder med vækstpotentiale til at benytte det midtjyske erhvervsfremmesystem. Derfor er der også i de enkelte programmer sat meget ambitiøse mål for antallet af brugere.

Evalueringen viser, at målet i høj grad er opfyldt. I perioden januar 2009 til maj 2012 benyttede i alt 1.332 virksomheder programmerne, jf. tabel 1.2. Med andre ord har i gennemsnit 400 virk-somheder med vækstpotentiale hvert år gjort brug af programmerne – og herigennem været i kontakt med Væksthuset (og i mange tilfælde det lokale erhvervsservicekontor forud herfor).

Det samlede antal bevillinger ligger højere, idet en række virksomheder har benyttet to eller flere tilbud. I alt har Væksthus Midtjylland ydet 1.705 bevillinger i perioden.

Tabel 1.2. Samlet antal brugere af de syv programmer i perioden januar 2009 til juni 2012

Virksomhedstype	Antal brugere
Iværksættere	797
SMVer	535
I alt	**1.332**

Kilde: Væksthus Midtjylland. Note: Iværksættere er virksomheder, der er under tre år gamle.

Et vigtigt resultat af programindsatsen er således, at Væksthus Midtjylland har haft succes med at komme i kontakt med vækstlaget i den midtjyske region.

Det dokumenteres også i nationale sammenligninger. En opgørelse over den samlede jobvækst i samtlige vejledte virksomheder i de fem danske Væksthuse viser, at de vejledte virksomheder i Væksthus Midtjylland stod for 40 procent af denne vækst. Til sammenligning står de midtjyske vækstvirksomheder samlet kun for 16 procent af den samlede beskæftigelsesvækst i danske vækstvirksomheder. Det illustrerer, at virksomheder med høj vækst i Region Midtjylland i langt højere grad bruger erhvervsservicesystemet end virksomheder med høj vækst i resten af landet.

Selv om der er en vis overvægt af iværksættere blandt brugerne, viser evalueringen, at der en god spredning på alder og størrelse blandt brugerne. Programmerne når således i høj grad ud til både nye virksomheder, til unge virksomheder i et vækstforløb og til etablerede virksomheder, der satser på vækst og forretningsudvikling.

Evalueringen viser endvidere, at der er en god spredning på både kommuner og erhverv. Programmerne bruges af virksomheder over hele regionen – der er ingen "hvide pletter på landkortet". Samtidig bruges programmerne af både handel, service, traditionel industri og videnintensive erhverv som energi, it og videnservice.

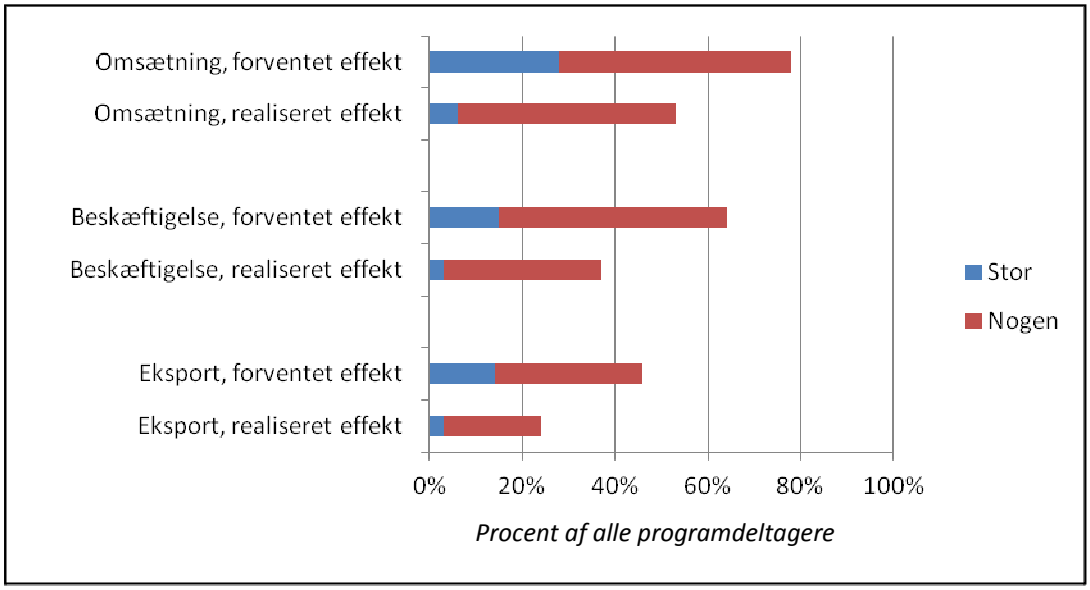
1.2.2. LANGT DE FLESTE BRUGERE OPLEVER POSITIVE EFFEKTER

Det andet, centrale mål med programmerne er naturligvis at stimulere væksten blandt brugerne. Her viser evalueringen, at fire ud af fem brugere enten har opnået eller forventer at opnå økonomiske effekter af deltagelsen. Evalueringen viser således, at programmerne gør en positiv forskel for langt de fleste brugere. Realiseres virksomhedernes forventninger, vil ca. 1.100 virksomheder opleve en positiv effekt på deres omsætning.

Det er et yderst tilfredsstillende resultat. Ikke mindst i lyset af, at evalueringsperioden har været en opbygningsperiode, hvor programindsatsen i region Midtjylland har skullet implementeres, og hvor en række nye programmer løbende er kommet til – med det ledelsesmæssige og administrative fokus dette kræver.

Figur 1.1 viser hvor stor en andel af brugerne, der samlet har opnået og forventer[2] at opnå positive effekter på henholdsvis omsætning, beskæftigelse og eksport.

Figur 1.1. Økonomiske effekter af programdeltagelsen – realiseret og forventet



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. Note: Virksomhederne har i spørgeskemaet kunne vælge mellem mulighederne "stor effekt", "nogen effekt", "ingen effekt", "negativ effekt" og "ikke relevant". Der er spurgt til realiserede effekter og til forventede effekter på 1-3 års sigt.

Flest virksomheder opnår (eller forventer at opnå) effekter i form af *stigende omsætning*, mens lidt færre øger *beskæftigelsen* på grund af programdeltagelsen. For lidt under 50 procents vedkommende forventes programdeltagelsen at slå igennem på *eksporten*. Det sidste tal skal ses i lyset af de mange iværksættere blandt brugerne, der for en stor dels vedkommende ikke forventer eksport på kort sigt.

Det fremgår også, at ca. en ud af fire virksomheder forventer *store* effekter på omsætningen. Samtidig har en lille andel (6 procent) allerede realiseret *store* effekter.

Evalueringen viser i forlængelse heraf, at brugerne deler sig i to grupper.

Én gruppe af virksomheder bruger Væksthuset og programmerne som led i at udvikle deres strategi og forretning – og i at sætte nye vækstambitioner for virksomheden. For denne gruppe er motivet til at deltage i høj grad ønsket om uvildig sparring og at få ekstern hjælp til at udvikle

[2] Virksomhederne er i evalueringen blevet spurgt om både realiserede og forventede effekter. Det sidste skyldes, at det ofte tager tid at omsætte effekter af udviklingsprojekter i salg, eksport, mv. Det gælder ikke mindst eksport, hvor realisering af et vækstpotentiale kan tage længere tid på grund af større behov for lokal markedsbearbejdning, etablering af salgs og distributionskanaler mv.

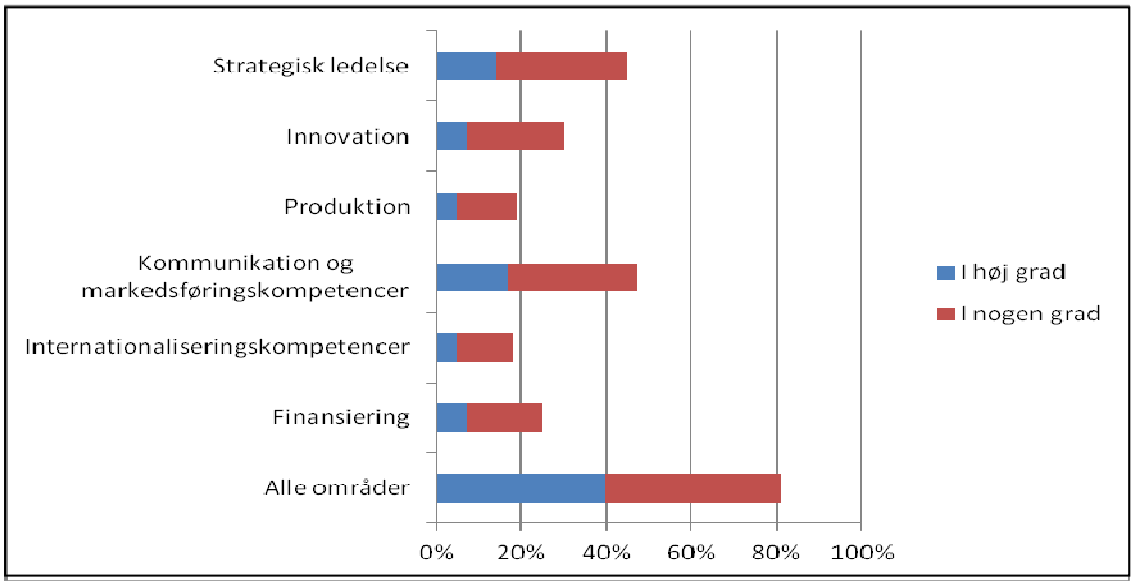
virksomheden. Det er typisk i denne gruppe, at de potentielle effekter af programdeltagelsen er store.

En anden gruppe af virksomheder bruger mere programmerne som led i at *implementere* strategier og vækstplaner. Denne gruppe af virksomheder kommer typisk til Væksthuset – eventuelt sammen med en rådgiver – med ønsket om at få økonomisk støtte til et mere eller mindre planlagt projekt.

Også i den sidstnævnte gruppe opleves positive effekter – blandt andet fordi programmerne benyttes til at øge brugen af ekstern rådgivning i forbindelse med konkrete projekter. Effekterne er dog ofte af lidt mindre radikal karakter som fx hurtigere etablering på et nyt marked, løsning af en teknisk udfordring i produktionen eller professionalisering af delprocesser i virksomheden.

Også når det gælder kompetenceopbygning er brugergruppen delt i en gruppe, der oplever betydelige effekter, og en gruppe, der oplever moderate effekter. Se figur 1.2.

Figur 1.2. Andel virksomheder der har styrket deres kompetencer på centrale områder på grund af programdeltagelsen



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer

Figuren viser, at 40 procent oplever, at de i høj grad har fået styrket deres kompetencer på mindst ét område. 40 procent oplever i nogen grad øgede kompetencer, mens 20 procent ikke har øget deres kompetencer gennem programdeltagelsen.

Samlet fremstår det absolut tilfredsstillende, at fire ud af fem virksomheder oplever effekter på henholdsvis omsætning og kompetenceopbygning. Ikke mindst i lyset af at mere end 1.400 virksomheder har benyttet programmerne. Det viser, systemet er brugerorienteret, og at programmer og rådgivere evner at forholde sig til de behov, som brugerne har.

1.2.3. MOBILISERING AF EKSTERN RÅDGIVNING

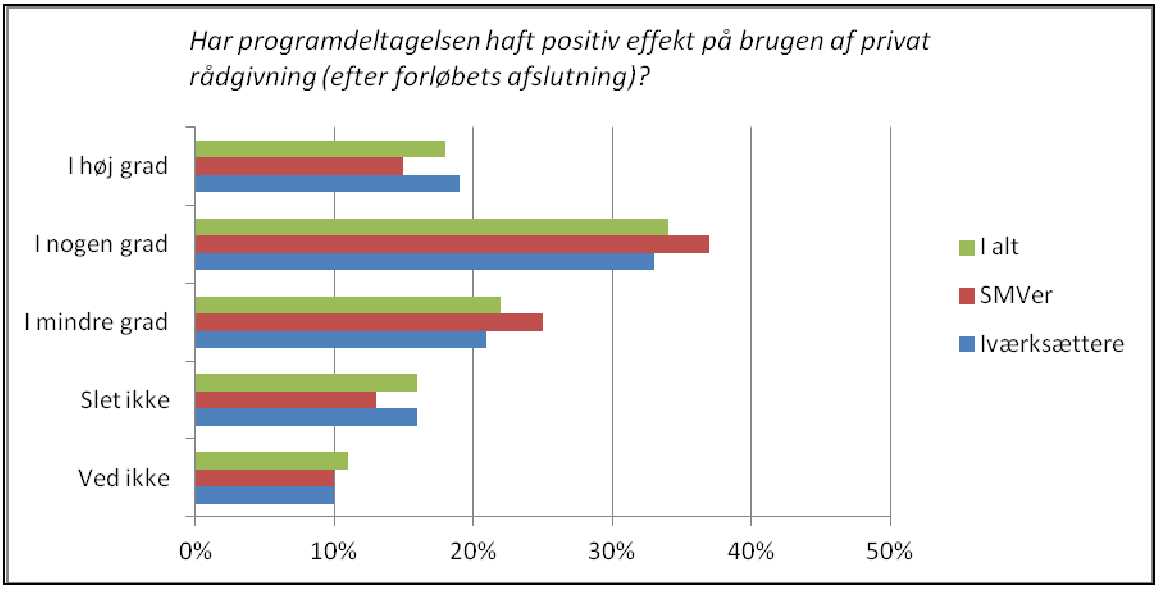
Et selvstændigt formål med programmerne er at stimulere brugen af ekstern rådgivning. Ikke bare i forbindelse med de projekter, der opnås støtte til. Målet er således også at stimulere deltagernes langsigtede køb af rådgivning.

Rationalet bag programmernes tilskud til brug af ekstern rådgivning kan sammenfattes i følgende punkter;

- At rådgivermarkedet er svært at overskue for mange virksomheder.
- At mange virksomheder ingen eller få erfaringer har med brug af privat rådgivning til udviklingsprojekter, og at de derfor ikke nødvendigvis har tilstrækkelig viden om den værdi, de kan opnå ved at tilknytte en rådgiver.
- At der til de fleste udviklingsprojekter er forbundet usikkerhed og en økonomisk risiko. Tilskuddet er også et middel til at reducere den økonomiske risiko ved at investere i fx markeder, teknologier og forretningsområder med et betydeligt potentiale, men som også er forbundet med økonomisk usikkerhed.

Evalueringen viser markante effekter på virksomhedernes tilgang til at benytte ekstern rådgivning. 70 procent har allerede i større eller mindre omfang øget deres brug af ekstern rådgivning i forlængelse af programforløbet. Se figur 1.3.

Figur 1.3. Programdeltagelsens betydning for den faktiske brug af privat rådgivning



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer

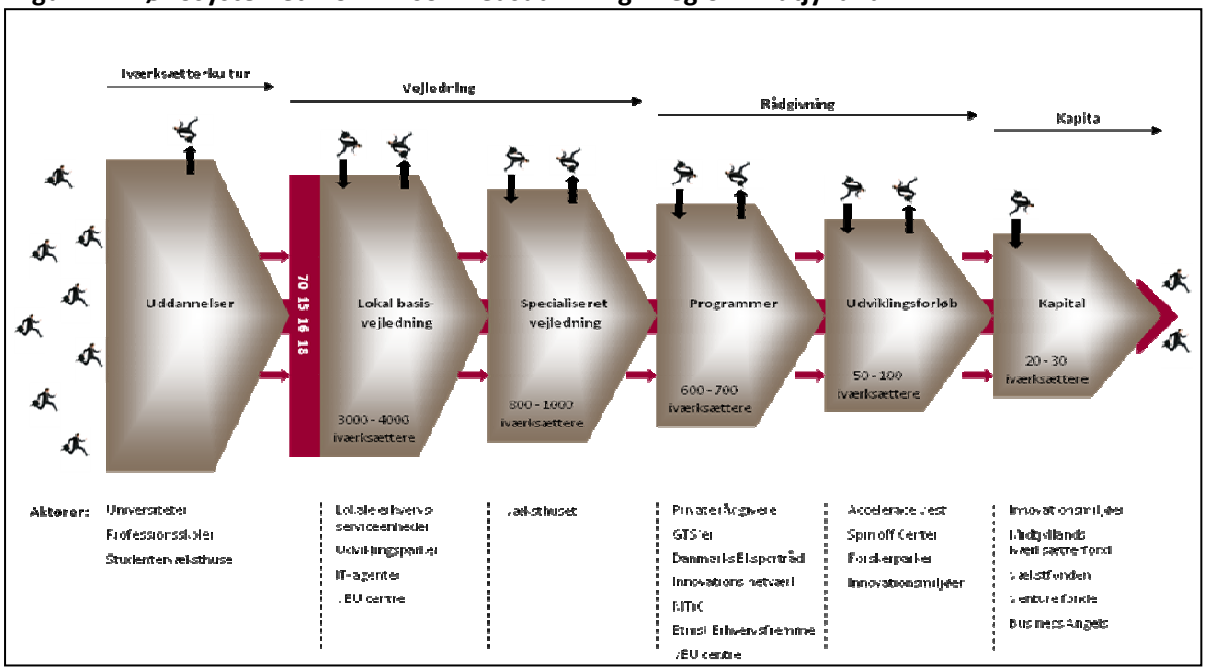
Når der spørges til det *forventede* brug af rådgivning, er resultaterne endnu stærkere. Næsten 80 procent forventer at øge deres investeringer i ekstern ekspertbistand på grund af programdeltagelsen.

Dette er et meget markant resultat og kan meget vel udgøre en stærk *indirekte effekt* på resultatskabelsen, som ikke er afspejlet i den tidligere figur 1.1 om de økonomiske effekter (der kun knytter sig til effekter af det støttede udviklingsprojekt).

1.2.4. STYRKET SAMMENHÆNGSKRAFT I DET MIDTJYSKE ERHVERVSFREMMESYSTEM

Den regionale erhvervsfremme kan betegnes som en slags "økosystem", som danner ramme om virksomhedernes adgang til vejledning, viden, kapital, kompetencer mv. Det er illustreret i figur 1.4, der samtidig viser de forskellige typer af ydelser og aktører, virksomhederne har adgang til i Region Midtjylland.

Figur 1.4. "Økosystemet" for virksomhedsudvikling i Region Midtjylland



Kilde: Region Midtjylland

Figuren er naturligvis et forsimplet billede af virkeligheden. Men den illustrerer de overordnede linjer, hovedveje og de typiske roller, som de forskellige aktører spiller. Den illustrerer blandt andet de lokale erhvervsserviceenheders centrale rolle som indgang til Væksthuset og programmerne. En rolle der udspringer af enhedernes store antal årlige virksomhedskontakter. Figuren viser også, at antallet af brugere falder i takt med, at tilbuddene bliver mere specialiserede – og forbeholdt særlige målgrupper (virksomheder med stort vækstpotentiale).

Når vi bruger betegnelsen "økosystem" skyldes det, at de forskellige aktører har hver deres historik og hvert deres formål. Økosystemet er vokset op fra bunden og i høj grad baseret på uaf-

hængige erhvervspolitiske beslutninger på både regionalt og nationalt plan. Men de enkelte aktører er alle brikker, som kan udnyttes til at skabe stærke og sammenhængende tilbud omkring virksomhederne.

Det er også i dette lys, at de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling skal vurderes. En af programmernes styrke er, at de letter virksomhedernes adgang til de forskellige aktører.

Den største umiddelbare effekt er naturligvis den øgede brug af private rådgivere, jf. ovenfor. Men programmerne har også en række indirekte effekter. Programmerne er en betydelig del af årsagen til, at over 1.400 virksomheder siden 2009 har været i dialog med de aktører, der er skitseret under "vejledning" i figuren. Dermed er der også skabt en kontakt, som fremadrettet kan gøre det nemmere at finde vej til de forskellige ressourcer i regionens økosystem.

Herudover er programmerne med til at styrke sammenhængen mellem den lokale erhvervsservice og Væksthuset. Generelt peger eksisterende analyser på, at der i Danmark har været udfordringer forbundet med at etablere den rette arbejdsdeling og det rette samspil mellem den lokale erhvervsservice og den specialiserede erhvervsservice i Væksthusene.

I Region Midtjylland har programmerne for iværksætteri og virksomhedsudvikling i høj grad været med til at formindske disse udfordringer;

- Programmerne er med til at skærpe Væksthusets profil og tilbud i forhold til den lokale erhvervsservice. Det gør det nemmere over for virksomhederne at kommunikere den særlige rolle, som Væksthuset har i forhold til vækstlaget blandt regionens virksomheder.

- Væksthus Midtjylland fremstår som en mere attraktiv samarbejdspartner for den lokale erhvervsservice, fordi de lokale enheder ikke blot skal henvise til en anden konsulent. De kan også henvise virksomhederne til en vejledning (i Væksthuset), der giver mulighed for at deltage i programmer med attraktive finansieringsmuligheder.

Et sidste resultat er, at programmerne er med til at skabe og mobilisere et mere velfungerende marked for rådgivning af iværksættere og SMVer. For det første har der i Region Midtjylland i de senere år udviklet sig et bedre og mere finmasket marked for små, specialiserede rådgivere, der har mindre virksomheder som det primære kundesegment. For det andet medvirker programmerne i en vis grad til, at større konsulenthuse er begyndt at orientere sig mod SMVer i regionen.

1.3. FORBEDRINGSOMRÅDER

Den hidtidige indsats bør i høj grad vurderes på de netop gennemgåede resultater. Ikke alene er det et stærkt resultat, at det er lykkedes (i større eller mindre omfang) at stimulere væksten i ca. 1.100 virksomheder. Programindsatsen har også skabt grobund for et mere sammenhængende økosystem, som den fremadrettede indsats kan stå på.

Men evalueringen viser også, at der nu er behov for at justere programindsatsen på nogle vigtige områder. Vi har i evalueringsarbejdet identificeret fire centrale og sammenhængende forbedringsområder for indsatsen de kommende år;

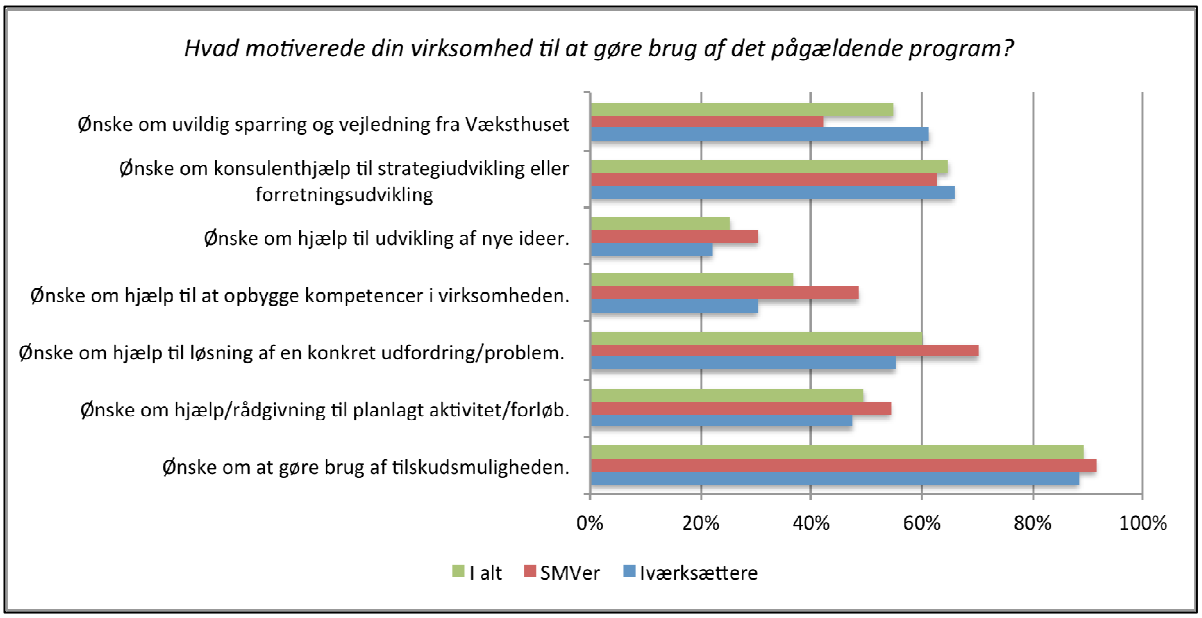
- Flere forløb bør stimulere strategi og vækstambitioner.
- Mindre støttespild og mindre automatik i tildeling af tilskud.
- Maximere sammenhæng i den midtjyske erhvervsservice.
- Mere balancerede mål og incitamenter.

1.3.1. FLERE FORLØB BØR STIMULERE STRATEGI OG VÆKSTAMBITIONER

Et af programmernes overordnede mål er at stimulere virksomhederne til udviklingsaktiviteter og til at øge deres vækstambitioner. Dette skal ifølge programmernes formål blandt andet ske ved at kortlægge *ikke-erkendte potentialer* i virksomhederne.

Evalueringen viser, at virksomhederne har meget forskellige motiver for at søge mod programmerne og for at bruge erhvervsservicesystemet. Se figur 1.5.

Figur 1.5. Motiver til at benytte Væksthus Midtjylland og det pågældende program



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 499).

Ønsket om at få tilskud (ca. 90 procent) og hjælp til løsning af en konkret udfordring (ca. 60 procent) er de to mest udbredte motiver. Lidt over halvdelen lægger vægt på uvildig sparring og vejledning fra Væksthuset.

Specielt SMVerne prioriterer tilskud og hjælp til et konkret problem eller planlagt aktivitet over uvildig sparring og vejledning. Det generelle billede fra evalueringen er, at mange SMVer bruger programmerne til at *implementere* strategier eller konkrete vækstplaner. De bruger således i betydeligt omfang programmerne til at søge støtte til konkrete, planlagte aktiviteter.

Evalueringen viser endvidere, at mindre end 20 pct. af SMVerne angiver uvildig sparring om strategi og forretningsudvikling som *det centrale karakteristika* ved den sparring og vejledning, der gik forud for programdeltagelsen. Det er i højere grad sparring på et planlagt projekt og hjælp til at lave en ansøgning, som ifølge virksomhederne kendetegner indholdet af de møder, der har været afholdt med Væksthuset og den lokale erhvervsservice.

Evalueringen viser således, at programmerne – specielt på SMV-siden – i lidt for høj grad fungerer som et hjælpeværktøj til virksomheder med et *erkendt* potentiale og en konkret udviklingsplan.

Det gælder fx inden for områder som *innovation og internationalisering*. Her peger evalueringen på, at mange SMVer står over for betydelige udfordringer med at professionalisere deres indsats og opbygge nye kompetencer. Men at få programforløb reelt fokuserer på disse udfordringer.

Det er vigtigt, at programmerne og Væksthusets vejledning ikke bare bruges som instrument til at implementere nye strategier på disse områder. Men at de også er en væsentlig faktor i at udfordre virksomhederne på deres strategier. Og i at udvikle nye vækststrategier og opbygge de nødvendige kompetencer i virksomhederne.

Fremadrettet bør ambitionen være i endnu højere grad at rekruttere virksomheder med stort vækstpotentiale, der endnu mangler at sætte retning og lægge en handleplan for virksomhedens udvikling, forretningsstrategi mv. Det kræver større fokus på – og flere ressourcer til – den opsøgende indsats.

Omvendt bør programmerne også være åbne for etablerede virksomheder, der har en solid vækststrategi. Men det bør i højere grad være til aktiviteter, der går ud på at afdække nye, potentielle vækstveje, hvor virksomhederne selv mangler indsigt og viden, og hvor behovet for uvildig sparring er stort.

En større fokus i programmerne på ikke-erkendte potentialer – og en mindre fokus på allerede planlagte projekter – vil også kunne øge andelen af virksomheder, der oplever *store effekter* af programmerne, jf. afsnit 1.2.

Fremadrettet bør ambitionen efter evaluators vurdering være;

- At bruge endnu flere ressourcer på den individuelle problemafklaring.
- At øge andelen af vejledte virksomheder, der oplever, at vejledningen stimulerer vækstambitioner, forretningsstrategi og identifikation af ikke-erkendte potentialer.
- At øge andelen af virksomheder, der oplever store økonomiske effekter (til gengæld for lidt mindre ambitiøse mål for antallet af brugere).

1.3.2. MINDRE STØTTESPILD OG MINDRE AUTOMATIK I FORLØBENE

I programmer forbundet med direkte virksomhedstilskud vil et vist støttespild ikke helt kunne undgås. Ambitionen bør dog altid være at reducere støttespildet til et minimum.

Støttespild opstår, hvis man gennem et program yder tilskud til aktiviteter, som virksomhederne selv ville have gennemført for egne midler, hvis de ikke havde adgang til tilskud.

Evalueringen viser, at antallet af projekter med 100 procent støttespild er forholdsvist lille. Der er ifølge brugerne få projekter, hvor Væksthuset blot støtter, hvad virksomhederne i forvejen ville have gjort.

Til gengæld er en del projekter (lidt mere end 1/3 af alle projekter) karakteriseret ved *delvist* støttespild. Det er projekter, som virksomhederne ville have gennemført med brug af ekstern rådgivning - også uden programadgangen. Men hvor tilskudsmuligheden betyder, at virksomhederne køber flere rådgivningstimer, end de ellers ville have gjort.

I disse projekter er der også positive effekter, fordi det ekstra forbrug af rådgivning kan bidrage til yderligere at professionalisere indsatsen og komme hurtigere i mål. Udfordringen er imidlertid, at man også kommer til at give tilskud til delaktiviteter og rådgivertimer, som reelt ikke påvirkes af programdeltagelsen.

Evalueringen viser, at en af udfordringerne er *en vis automatik i tildeling af pakker* under programmerne. Hvis en virksomhed opfylder vækstkriteriet og kommer med et konkret projekt og en konkret rådgiver, vil de normalt let kunne opnå tilskud. Der stilles sjældent spørgsmål ved, hvorvidt virksomheden reelt har et behov for tilskud for at gøre brug af den nødvendige rådgivning.

Samlet indikerer evalueringen, at de mange år med programmer i Region Midtjylland betyder, at der er ved at udvikle sig, hvad man kan kalde en *spirende tilskudskultur.* Det vil sige en kultur, hvor hverken virksomheder, lokale erhvervskontorer, Væksthuset eller private rådgivere forholder sig kritisk nok til brugen af offentlige tilskud. Det skyldes en kombination af flere, indbyrdes forstærkende forhold;

- En stor del af SMVerne bruger som nævnt programmerne til at *implementere* strategier udviklet før programdeltagelsen - fx inden for innovation, eksport, organisationsudvikling mv. Det øger naturligvis risikoen for, at støtten bruges til planlagte projekter og forløb, hvor man er på udkig efter støttemuligheder.
- *Markedsføringen* af programmerne fokuserer på adgangen til tilskud. Og i mindre grad på den uvildige vejledning og sparring, som virksomhederne tilbydes før programdeltagelsen. Virksomhederne opfordres således i høj grad til at gøre brug af tilskudsmuligheden – selv til planlagte aktiviteter.
- *Mange kommuner og lokale erhvervsråd* ser det som et succeskriterium, at de har mange brugere af programmerne. Derfor opfordres virksomheder til at søge programmerne – også de virksomheder, der måske ikke har behov for sparring eller for et tilskud for at blive motiveret til at bruge ekstern rådgivning.
- *Programmernes mål* og de opstillede *Væksthusmål i KKR-regi* (se neden for) tilskynder Væksthuset til også at yde støtte til projekter, hvor risikoen for støttespild er stor.
- Nogle virksomheder ser tilskuddet som en form for parallel til børnechecken. ”Når man betaler (erhvervs)skat, er det også rimeligt, at man får noget tilbage fra det offentlige.”

Samlet er det kun et mindretal af projekterne, hvor dette udgør et problem. Men det er vigtigt for programmernes samlede effekt at få arbejdet med den skitserede automatik, hvor virksomhederne let kan hente tilskud til planlagte projekter.

Det indebærer, at der bør udvikles og kommunikeres en klarere brugerprofil for programmerne. De midtjyske programmer bør være for virksomheder, der *både* efterspørger uvildig sparring om deres strategi[3] og hjælp til udviklingsprojekter, der udspringer heraf.

1.3.3. MAXIMERE SAMMENHÆNG I DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICE

Den overordnede tænkning bag det midtjyske erhvervsfremmesystem er en model, hvor;

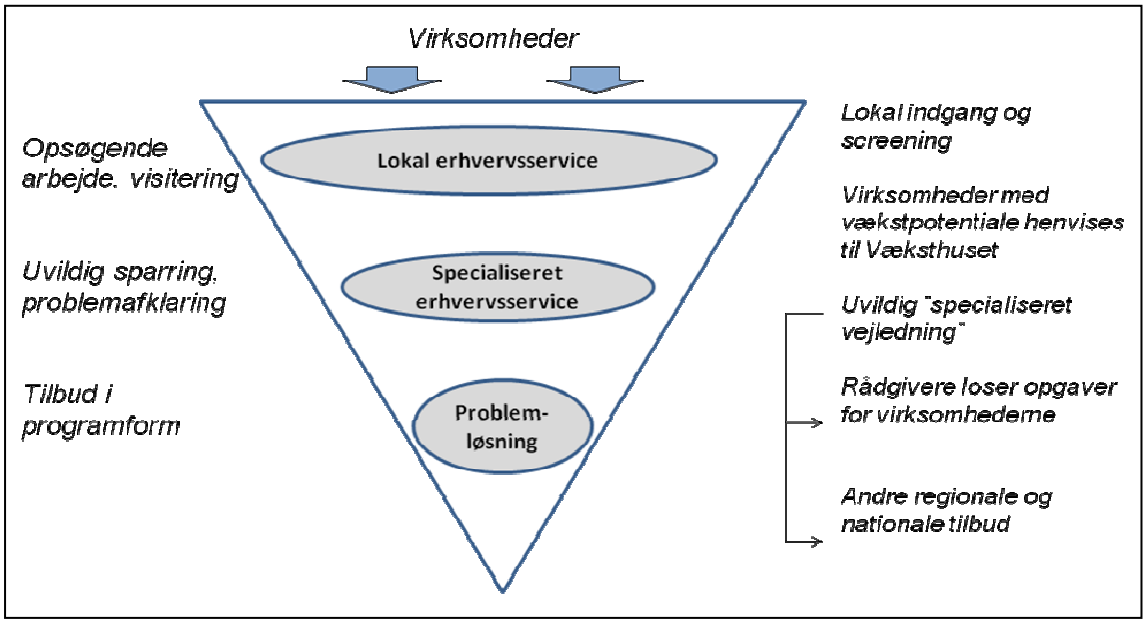
- Det opsøgende arbejde samt den indledende screening og behovsafdækning sker lokalt, og hvor virksomheder med vækstpotentiale henvises til Væksthuset af de lokale erhvervsserviceenheder.
- Væksthuset foretager en vækstkortlægning[4] og i samspil med virksomhederne stiller en diagnose og udvikler en vækstplan.
- Væksthuset med afsæt heri informerer virksomheden om relevante programmer, ordninger og initiativer. Det vil sige, at alternativer - eller supplementer - til de midtjyske programmer også kan bringes på banen, jf. afsnit 1.2.4.
- Virksomheden via programmerne får tilskud til køb af ekstern rådgivning. Samtidig har Væksthuset Midtjylland opbygget et stort netværk af specialiserede rådgivere, som kan matches med virksomhederne og fungere som ”problemløsere” i forhold til de udfordringer, der identificeres i vækstkortlægningen.
- Der sker en opfølgning efter projektets afslutning.

Figur 1.6 illustrerer principperne i systemet.

[3] Kan både vedrøre virksomhedens samlede strategi og forretningsudvikling samt strategier på delområder som eksport, innovation, ledelsesudvikling, etc.

[4] Blandt andet ved hjælp af værktøjet ”Væksthjulet – et 360 graders dialogværktøj, der kan skabe et overblik over alle udfordringer i en vækstvirksomhed.

Figur 1.6. Principperne i den midtjyske erhvervsservice



Evalueringen viser, at modellen på mange måder er effektiv i forhold til at nå ud til det midtjyske vækstlag, jf. afsnit 1.2.4.

Men de gennemførte analyser kortlægger også nogle forbedringsområder i implementeringen, som der bør arbejdes med i de kommende år;

- Den lokale opsøgende indsats og virksomhedsdialog er for lille og usystematisk i flere kommuner. Samlet er det kun én ud af fire brugere, der får kendskab til programmerne via de lokale erhvervsserviceenheder. Mange kommuner bør sætte højere mål for det opsøgende arbejde og den lokale indsats for at screene og føre dialog med potentielle vækstvirksomheder.
- Væksthusets forholdsvis reaktive rolle i kombination med den varierende indsats lokalt betyder, at for mange virksomheder reelt kommer "for sent ind" i erhvervsservicesystemet. At der er et vist støttespild skyldes således også, at en del brugere er kommet forbi deres strategiovervejelser og primært er på udkig efter tilskud til implementering, når de orienterer sig mod programmerne.
- Der er et væsentligt antal rådgiverdrevne forløb. Det er isoleret set kun godt, at der er mange ambassadører for programmerne. Men der er nogle særlige udfordringer ved de rådgiverdrevne forløb, fordi rådgiverne ofte på forhånd aftaler projekterne med virksomhederne. Det bør sikres, at alle virksomheder får tilbud om – og bliver opfordret til – den samme uvildige sparring fra Væksthuset, uanset hvad deres indgang til programmerne er.

- Der er i vejledningen af viksomhederne lidt for stor fokus på programmerne. Mulighederne for at informere om alternativer og supplementer til programmerne kan på nogle områder (fx uddannelsestilbud og innovationsfremmeordninger) udnyttes bedre.

- Den faglige opfølgningsindsats i virksomhederne er beskeden. De gennemførte interview i evalueringen viser, at mange brugere står over for nye behov og udfordringer efter projektafslutningen – og at de ville have stor gavn af samtaler om både projektets forløb og mulige nye tiltag i virksomhederne. I dag fokuserer opfølgningen primært på *administrative* forhold som realisering af milepæle.

1.3.4. MERE BALANCEREDE MÅL OG INCITAMENTER

De i afsnit 1.3.1-1.3.3 skitserede forbedringsområder har en tæt sammenhæng med de rammer, Væksthuset opererer under. Uden justeringer i de mål, der er opstillet for programindsatsen og for Væksthusets samlede indsats, vil det blive meget svært at indfri forbedringspotentialet.

Især er det vigtigt at forstå, at ambitionsniveauet har været nærmest ekstremt højt for antallet af brugere. Væksthusets højst succesfulde jagt på at realisere dette mål har ikke kunnet undgå at yde indflydelse på fx opfølgningsindsatsen, indsatsen for at udfordre SMVerne og tiden til at sortere projekter fra, som virksomhederne alligevel ville gennemføre for egne midler.

De overordnede rammer for Væksthusets indsats fastlægges dels gennem resultatkontrakter, der indgås med Region Midtjylland om de enkelte programmer. Dels gennem en årlig aftale med KKR[5] Midtjylland vedrørende Væksthusets samlede indsats og aktiviteter.

Kort opsummeret vurderes Væksthusets indsats og resultater gennem tre typer af mål;

- **Kvantitative mål.** Væksthuset måles på det samlede antal virksomheder, som vejledes, og som bruger programmerne. Der er som nævnt opstillet meget ambitiøse mål for hvert program.

- **Virksomhedernes præstationer.** Programdeltagerne og de vejledte virksomheder skal realisere vækst samt have en højere vækst end ikke-brugere (en kontrolgruppe).

- **Kundetilfredshed.** Opgøres ud fra den andel af virksomheder, der ligger på eller over et bestemt tilfredshedsniveau (i forhold til både Væksthusets vejledning og det efterfølgende rådgivningsforløb).

Alle disse mål er i sig selv rimelige og velbegrundede. Det er vigtigt for den samlede vækst og balance i regionen, at programmerne når ud til mange virksomheder. Der bør også stilles for-

[5] Kommunekontaktrådet

ventninger til brugernes vækst, som er det overordnede formål med programmerne og Væksthusets indsats. Endelig er det naturligvis rimeligt at stille forventninger om høj grad af kundetilfredshed.

Evalueringsarbejdet viser imidlertid, at der en udfordring med *sammensætningen* af målene, og hvad der *ikke* måles på. Der er således efter evaluators opfattelse ingen tvivl om, at programmålene og de nationalt aftalte KKR-mål samlet set ansporer til prioriteringer i Væksthuset, som (hvis de ikke justeres) vil gøre det vanskeligt at justere indsatsen som foreslået.

For det første indebærer målene meget skrappe krav til *antal* vejledte og *antal* brugere af programmerne. Det skaber blandt andet et stærkt incitament til at prioritere nye kunder på bekostning af opfølgningsindsatsen blandt eksisterende brugere samt på bekostning af den tid, der kan bruges på den enkelte virksomhed.

For det andet er målene med til at udvikle/fastholde den spirende tilskudskultur. Effektmålene vedrører således de vejledte virksomheders vækst og *ikke* Væksthusets bidrag til denne vækst. Væksthuset gives i høj grad et incitament til at støtte succesfulde vækstvirksomheder (med yderligere vækstambitioner) med tilskud – uanset deres behov for sparring, vejledning og omfanget af uerkendte vækstpotentialer.

Der er således et klart incitament til også at yde programstøtte til den vækstvirksomhed, der kommer forbi Væksthusets med et projekt, hvor rådgiveren allerede er fundet, og hvor virksomheden allerede har besluttet sig for at købe ekstern rådgivning.

Endelig kan man diskutere, hvordan tilfredshedsmålene bidrager til det samlede billede. I princippet skulle dette mål udtrykke virksomhedernes vurdering af den kvalitet og service, som ligger i Væksthusets vejledning.

For de relativt mange SMVer, der primært søger programmerne på grund af det økonomiske tilskud, er det formentlig ikke omfanget af uvildig sparring, der tæller her. Her er det ikke mindst god og effektiv hjælp i ansøgningsfasen, der hjælper på kundetilfredsheden. Fx giver flere af de interviewede virksomheder udtryk for høj tilfredshed, fordi de oplever ansøgningsfasen som nem og ubureaukratisk.

1.4. PRINCIPPER FOR DEN FREMTIDIGE INDSATS

Grundlæggende er den midtjyske programindsats rigtigt godt på vej. Der er skabt betydelige resultater, Væksthuset har via programmerne rigtigt godt tag i vækstlaget, og mange virksomheder er kommet i bedre indgreb med erhvervsfremmesystemet.

Men evalueringen peger også på en række udviklingsmuligheder, hvor der med afsæt i de opnåede resultater kan skabes endnu bedre resultater fremadrettet.

Ambitionen med denne evaluering er ikke at fremsætte meget specifikke anbefalinger for, hvordan indsatsen skal justeres. Ambitionen er derimod at skabe et stærkt videngrundlag, som Vækstforum Midtjylland og region Midtjylland sammen med Væksthuset og andre centrale aktører (herunder kommunerne) kan bruge til at videreudvikle programindsatsen.

Neden for har vi opstillet nogle overordnede principper for den fremtidige indsats;

- **Fastholdelse af programformen.** Den brede programindsats har været central for at skabe et system, der har bred kontakt til det midtjyske vækstlag, og som binder de mange aktører i økosystemet sammen, jf. afsnit 1.2.4. Det er i høj grad lykkedes – via programmerne – at skabe en tæt kobling mellem Vækstforums erhvervsfremmeindsats og de midtjyske vækstvirksomheder.
- **Færre programmer, større fleksibilitet.** Indsatsen bør samles i få programmer (fx et for iværksættere og et for SMVer) med større fleksibilitet og flere handlemuligheder inden for de enkelte programmer. Der bør være bedre muligheder for at kombinere forskellige forløb (fx individuelle og kollektive forløb), således at der kan skræddersys sammenhængende forløb for virksomheder med stort vækstpotentiale. I dag er programmerne og deres administration for ufleksible, idet tildeling af specifikke "vækstpakker" og "startpakker" er blevet det væsentligste succeskriterium for både Væksthuset som helhed og for den enkelte medarbejder. Programmernes administration bør ændres, så den enkelte iværksætters og virksomheds behov kommer i centrum frem for administration af meget specifikke produkter.
- **Bedre rammer for globalt orienterede vækstiværksættere.** Nogle vækstiværksættere har et globalt fokus og satser tidligt på internationalisering og udvikling af en stor, professionel organisation. Denne gruppe har tidligere end andre iværksættere behov for projekter af en størrelse og karakter, der i dag er samlet i blandt andet VÆKSTmidt Accelerator. De oplever, at de økonomiske rammer under STARTmidt er begrænsede i forhold til deres behov. Derfor bør de nuværende alderskrav[6] blødes op, så det er behov og udviklingsstadie, der afgør programadgangen.
- **Større differentiering af målgruppen.** Det er vigtigt, at de forskellige typer af vækstvirksomheder har adgang til den bedst mulige sparring og relevante ydelser. Det bør overvejes at produktudvikle ydelserne, så 1) virksomheder med meget højt vækstpotentiale i højere grad tilbydes længerevarende, skræddersyede forløb, 2) virksomhederne kan kvalificere sig til nye ydelser i takt med, at de styrker deres vækstpotentiale. Det kræver en større differentiering af målgruppen.

[6] Virksomheder skal være mindst tre år gamle for at komme i betragtning til VÆKSTmidt Accelerator.

- **Bredere markedsføring og større opsøgende indsats.** Det opsøgende arbejde bør styrkes, og markedsføringen af programmerne bør justeres. Den generelle ambition bør være at bruge de midtjyske erhvervsfremmemidler på virksomheder, der har brug for uvildig sparring og vejledning om virksomhedens strategiske udvikling. Det skal afspejles i markedsføringen, der i dag fokuserer for meget på adgangen til tilskud. Samtidig bør Væksthuset i samarbejde med de lokale erhvervsserviceenheder og andre centrale aktører udvikle en samlet strategi for, hvordan systemet tidligt kommer i kontakt med unge vækstvirksomheder og med etablerede virksomheder, der skal i gang med strategiudvikling (eller har behov herfor).
- **Investeringer frem for tilskud.** Retorikken omkring programmerne kan med fordel ændres, så tilskudsmidlerne i højere grad kommunikeres som regionale "investeringer" frem for tilskud. Hvis det kommunikeres, at Vækstforum gennem programmerne ønsker at "investere" i virksomheder, der kan bidrage til at skabe vækst og arbejdspladser i regionen, gøres uvildig sparring og dialog om strategien til en mere naturlig del af forløbet.
- **Balancerede mål.** De eksisterende mål bør suppleres med mål, der fokuserer på *Væksthusets bidrag til udvikling af virksomhedernes strategi og vækstambitioner*. Det gælder både i de enkelte programmer og de overordnede nationale mål, der sætter rammerne for aftalen mellem KKR Midtjylland og Væksthuset. Der er af særdeles stor vigtighed, at der udvikles indikatorer for brugernes vurdering af, om dialogen med erhvervsservicesystemet har stimuleret vækstambitioner og medvirket til at afdække potentialer og vækstudfordringer i virksomhederne.
- **Ambition om at skabe verdens bedste uddannelsessystem for konsulenter i den offentlige erhvervsservice.** Region Midtjylland, de midtjyske kommuner og Væksthus Midtjylland har sammen etableret Midtjysk ErhvervsudviklingsAkademi (MEA), der tilbyder kompetenceudvikling til alle medarbejdere i det midtjyske erhvervsfremmesystem. Evalueringen viser, at der er brug for at løfte kompetencerne mærkbart, hvis ambitionerne i erhvervsudviklingsstrategien skal indfries. Der er ikke mindst brug for en gruppe af konsulenter, der er i øjenhøjde med de mest ambitiøse og lovende vækstvirksomheder i regionen. Det kræver målrettet uddannelse og efteruddannelse.

Del I. Om programmerne og brugerne

KAPITEL 2. BAGGRUND OG METODE

2.1. DE MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICEPROGRAMMER

2.1.1. BAGGRUND

Vækstforum Midtjylland har både i sin første erhvervsudviklingsstrategi (2007-2009) og i den seneste strategi (2010-2020) opstillet en række ambitiøse mål for regionens udvikling.

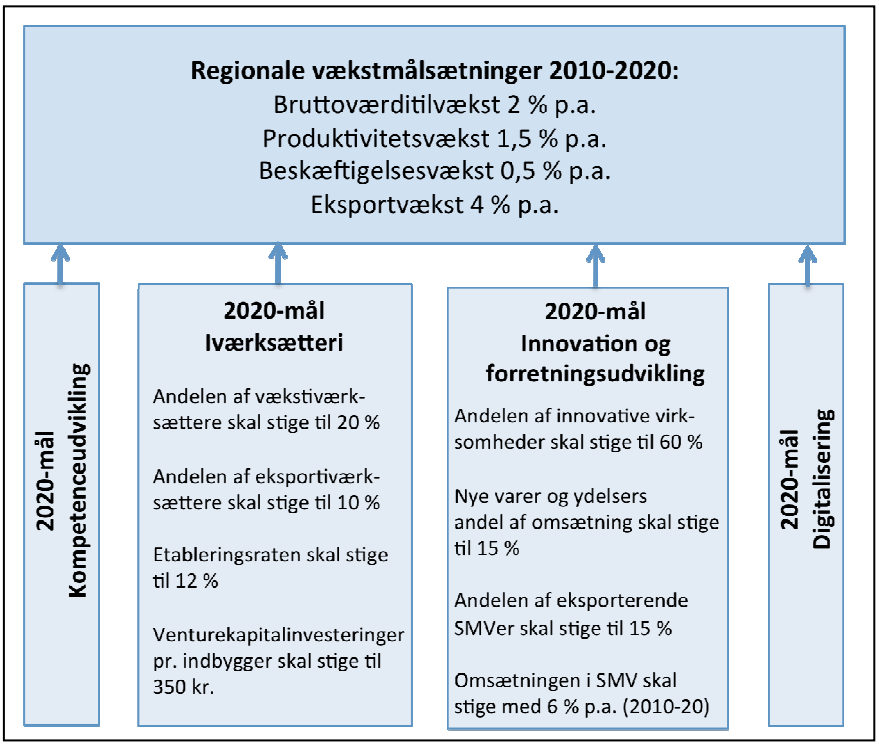
Det gælder ikke mindst inden for vækstkilderne iværksætteri og innovation. I den første erhvervsudviklingsstrategi, der har dannet udgangspunkt for iværksættelsen af de evaluerede programmer, opstillede Vækstforum blandt andet følgende mål;

- Andelen af innovative virksomheder skal vokse fra 44 procent (2003) til 70 procent (2015)
- Andelen af vækstiværksættere skal øges fra 4 procent til 6 procent.
- Overlevelsesraten for nyetablerede virksomheder skal øges fra 82 procent til 90 procent (2015).

Målene er justeret i den seneste erhvervsudviklingsstrategi, hvor der også er opstillet yderligere mål for de nævnte vækstkilder.

Det fremgår også af Vækstforum Midtjyllands seneste strategi, at iværksætteri, virksomhedsudvikling og innovation (sammen med digitalisering og kompetenceudvikling) udgør grundstenene i Vækstforums samlede arbejde for at skabe høj vækst i regionen. Se figur 2.1.

Figur 2.1 Vækstforums mål for iværksætteri og virksomhedsudvikling



Kilde: Vækstforum Midtjylland; "Erhvervsudviklingsstrategien 2010-2020 – En global konkurrencedygtig region". Note: Mål for kompetenceudvikling og digitalisering er ikke medtaget i figuren.

2.1.2. OM DE EVALUEREDE PROGRAMMER

For at indfri ambitionerne har Vækstforum iværksat en lang række initiativer. Nogle initiativer fokuserer på særlige satsningsområder som energi/miljø, fødevarer, velfærdsinnovation og turisme, mens andre har et bredere sigte og har relevans for en bred vifte af sektorer.

Generelt er en stor af de regionale erhvervsudviklingsmidler koncentreret om brede *programmer* målrettet iværksættere og virksomheder med et stort vækstpotentiale. Det er disse programmer, der er i fokus i denne evaluering.

De tværgående programmer er bygget op på den måde, at erhvervsservicesystemet (primært Væksthuset) indledningsvist tilbyder sparring og vejledning for at afdække centrale vækstudfordringer i virksomhederne. Derefter kan virksomhederne via programmerne opnå tilskud til køb af privat rådgivning i forbindelse med et konkret udviklingsprojekt.

Programdesignet bygger på en række gode erfaringer fra før strukturreformen, hvor man - i amtsligt regi – havde opnået en række positive effekter med programbaserede tilbud.

Blandt andet drev det tidligere Ringkøbing Amt programmet FUTURA, og Viborg Amt udbød programmet VIVA. Begge programmer gav vækstorienterede virksomheder mulighed for uvildig

sparring og vejledning og ydede et økonomisk tilskud til køb af ekstern rådgivning i forbindelse med gennemførelsen af konkrete udviklingstiltag i virksomhederne.

Evalueringer dokumenterede, at indsatsen havde stor effekt på de deltagende virksomheder. Blandt andet viste en evaluering af VIVA fra 2005, at de deltagende virksomheder opnåede en omsætningsfremgang på 20 procent, en vækst i eksporten på 11 procent og en vækst i indtjeningen på hele 38 procent.

Vækstforum Midtjylland besluttede tidligt at bygge videre på de positive erfaringer. Og i dag udbydes en vifte af forskellige programtilbud målrettet særlige udfordringer og behov, som vækstorienterede virksomheder oplever i forbindelse med opstart, vækst og ekspansion.

Gennem årene har Vækstforum udviklet flere nye programmer. Volumen i indsatsen er øget markant, så tilbuddene i dag når ud til et meget stort antal virksomheder (se kapitel 3).

Tabel 2.1 viser en oversigt over de syv programmer, som blev udbudt i perioden 2009-2011, og som er i fokus i denne evaluering.

Tabel 2.1. Samlede budgetter for de syv programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling, der er udbudt i evalueringsperioden (2009-2011)

Program	Program-periode	Budget i alt	Heraf regional medfinansiering*	Heraf virksomhedernes egenbetaling
STARTmidt	2008-2010	44 mio. kr.	35 mio. kr.	9 mio. kr.
INVESTORmidt	2008-2010	5 mio. kr.	5 mio. kr.	-
VÆKSTmidt	2007-2009	23 mio. kr.	11,2 mio. kr.	11,8 mio. kr.
VÆKSTmidt Accelerator	2009-2012	81 mio. kr.	47 mio. kr.	34 mio. kr.
KLYNGEmidt Netværks-initiativ	2009-2012	48 mio. kr.	31 mio. kr.	17 mio. kr.
Mere Internationalisering	2008-2011	2,5 mio. kr.	2,5 mio. kr.	-
EnergiTEKmidt	2008-2010	12 mio. kr.	5,7 mio. kr.	6,3 mio. kr.
I alt		**215,5 mio. kr.**	**137,4 mio. kr.**	**78,1 mio. kr.**

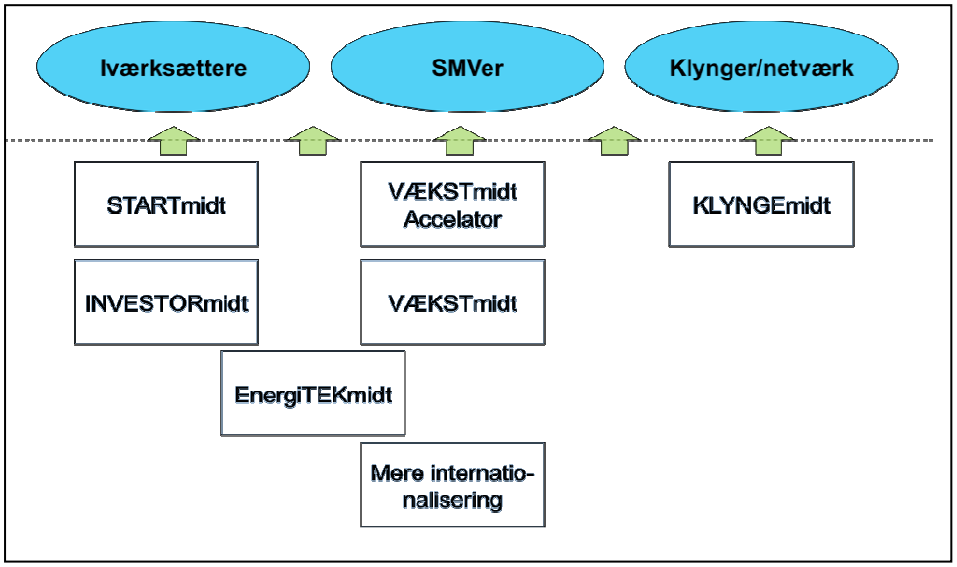
*Kilde: Væksthus Midtjylland. * Note: Regional medfinansiering er inkl. EU-midler. Programmet "Mere Internationalisering" er forlænget til 2014.*

De syv programmer retter sig mod tre hovedmålgrupper:

- **Iværksættere med vækstpotentiale**, hvor ambitionen ved *STARTmidts* påbegyndelse var en fordobling i antallet af vækstiværksættere i regionen samt større overlevelsesrate blandt nye virksomheder.
- **SMVer med vækstpotentiale**, hvor målet i det største program *(VÆKSTmidt Accelerator)* er, at mere end 500 potentielle vækstvirksomheder skal gennemgå et programforløb og opnå en vækst på mellem 10-15 procent årligt i 3 år i enten eksport, omsætning eller værditilvækst.
- **Klynger/netværk**, hvor målet over en 3-årig periode er at etablere godt 300 forretnings-baserede netværk og udarbejde konkrete handlingsplaner for øget vækst for mindst 85 af disse netværk. Samtidig er målet, at de virksomheder, som får udarbejdet en hand-lingsplan, skal opleve en vækst på 10 procent pr. år i værditilvækst, omsætning og ek-sport.

Figur 2.2 giver en samlet oversigt de forskellige programmers sammenhæng med de tre mål-grupper.

Figur 2.2. Syv programmer danner grundlag for evalueringen



De væsentligste - og budgetmæssigt største - af de syv programmer er hhv. STARTmidt[7], der er målrettet iværksættere, VÆKSTmidt Accelerator (og dets forløber VÆKSTmidt), der er målrettet vækstorienterede SMVer samt KLYNGEmidt Netværksinitiativ, der har særlig fokus på at opbygge og forretningsbaserede netværk mellem virksomheder, der kan drage fordel af et tættere sam-arbejde.

[7] STARTmidt indsatsen er pr. 1/11-2011 fortsat i regi af programmet STARTmidt Accelerator.

De øvrige programmer – INVESTORmidt, EnergiTEKmidt og Mere internationalisering – var/er alle mindre programmer med et mere specifikt sigte. INVESTORmidt sigtede på at hjælpe iværksættere med at tiltrække investorer og fremskaffe kapital. EnergiTEKmidt havde fokus på at støtte virksomheder i arbejdet med at udnytte nye forretningsmuligheder inden for grønne energiformer. Endelig er "Mere internationalisering" en særlig indsats for at øge brugen af nationale eksportfremmeinitiativer og for at sikre en optimal koordinering af de regionale og nationale initiativer på internationaliseringsområdet.

Tabel 2.2 giver en oversigt over indsatsen i de tre hovedprogrammer (for perioden 2009-2011) med hensyn til målgruppe, ydelser, tilskudsprocent og indsatsområder.

Tabel 2.2. Indhold i indsatsens tre hovedprogrammer

	STARTmidt	VÆKSTmidt Accelerator	KLYNGEmidt Net-værksinitiativ
Ydelser	• Tilskud til køb af udviklende rådgivning • Kollektive forløb med fokus på kompetenceudvikling (salg, eksport, HR, finansiering mv.)	• Tilskud til køb af udviklende rådgivning • Kollektive forløb der kombinerer fælles kompetence-udvikling (fx PLATO) samt individuel vækstsparring.	• Hjælp til etablering af netværk • Tilskud til ekstern rådgivning i forbindelse med konkrete samarbejdsprojekter
Målgruppe	Iværksættere med vækst-potentiale (< 3 år gamle)	Etablerede virksomheder med vækstpotentiale (>3 år gamle)	Netværk af minimum 3 virksomheder og evt. videninstitutioner
Tilskudspro-center	**Startpakke:** 85 procent af rådgivning op til 20.000 kr. **Vækstpakke:** 50 procent af rådgivning op til 40.000 kr.	**Lille vækstpakke:** 50 procent op til 150 timer. **Stor vækstpakke:** 50 procent op til 300 timer	50 procent - op til 600 timer
Indsatsområder	Rådgivning om bl.a.: • Forretningskoncept/-model • Forretningsstrategi • Salg- og markedsføring • IPR • Produktudvikling • Internationalisering • Certificering, miljø- og kvalitetsstyring • Produktionsstyring og sourcing • Finansiering og økonomistyring	Rådgivning om bl.a.: • Strategi- og forretningsudvikling • Ledelse og organisationsudvikling • Salgsoptimering • Markedsudvikling • Internationalisering • Generationsskifte • Bestyrelse • Produktivitetsoptimering	Rådgivning i forbindelse med: • Facilitering af netværkssamarbejde • Fælles forretningsudvikling • Fælles markedsbearbejdning • Fælles produktudvikling • Fælles kompetenceudvikling • Optimering og effektivisering af fælles processer og arbejdsgange

Kilde: www.imidt.dk

Det fremgår, at tilskud til køb af privat rådgivning indgår som et centralt element i alle programmerne[8]. Gennem STARTmidt kan iværksættere via "startpakken" få tilskud til køb af rådgivning inden for områder, som er centrale ved start af egen virksomhed - fx til udarbejdelse af forretningsstrategi, salg- og markedsføring, finansiering, produktudvikling mv. Og med en vækstpakke ydes støtte til problemløsning i forhold til iværksættervirksomhedens ekspansion og vækst.

Tilsvarende kan SMVer via VÆKSTmidt Accelerator få tilskud til køb af rådgivning omkring virksomhedsudvikling - fx i forbindelse med strategi- og forretningsudvikling, ledelses- og organisationsudvikling, produktudvikling, internationalisering samt til gennemførelse af generationsskifte mv.

KLYNGEmidt Netværksinitiativ yder tilskud til køb af rådgivning til en kreds bestående af minimum tre virksomheder, der ser muligheder for øget vækst gennem konkrete samarbejdsprojekter. Der ydes tilskud til rådgivning i forbindelse med facilitering af samarbejdet, fælles produktudvikling, markedsbearbejdning, kompetenceudvikling, mv.

2.2. ORGANISERING AF MIDTJYSK ERHVERVSSERVICE

Vækstforums programbaserede tilbud er en overbygning og et supplement til den generelle erhvervsservice, som i forvejen udbydes af de lokale erhvervsserviceoperatører og af Væksthuset.

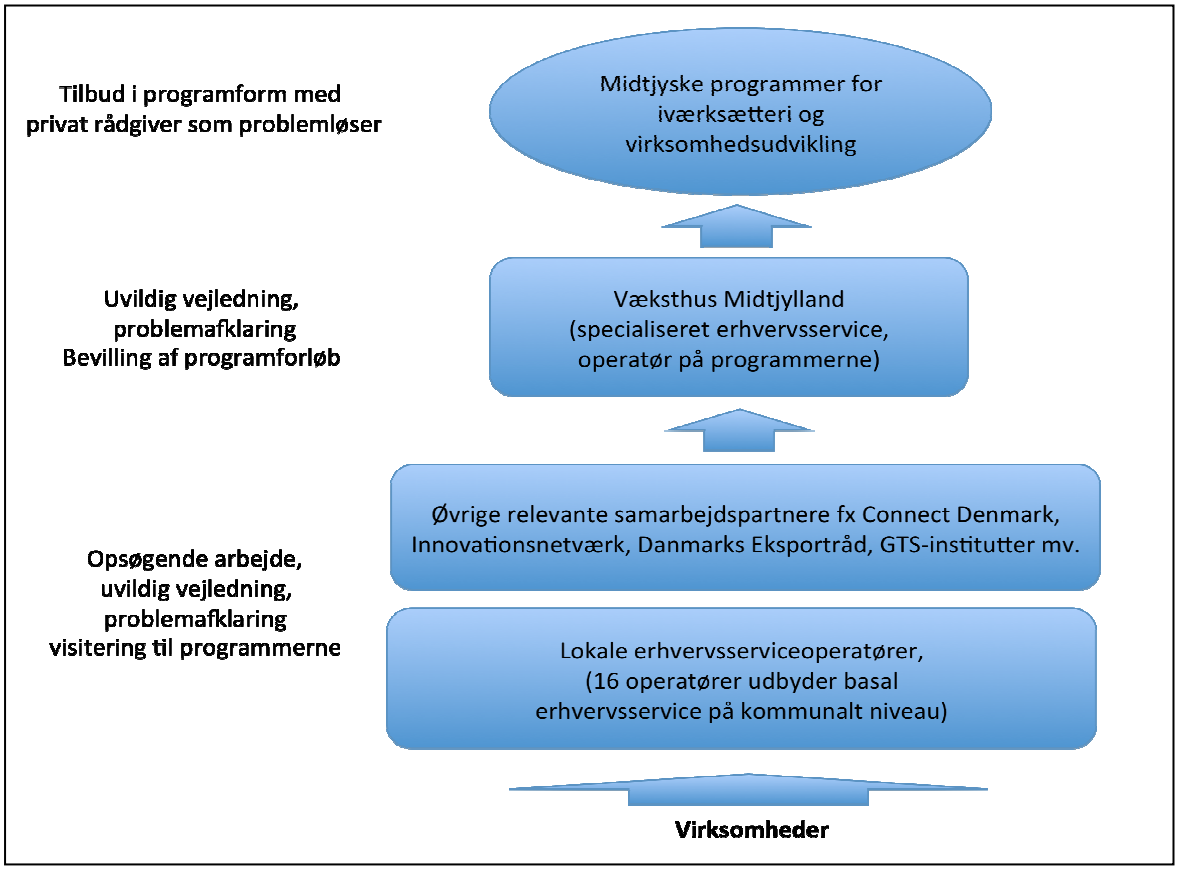
Programmerne har Væksthus Midtjylland som operatør[9], men udbydes i et tæt samspil med de lokale erhvervsserviceoperatører. Operatørrollen betyder blandt andet, at Væksthuset er ansvarlig for at indgå samarbejdsaftaler med de lokale erhvervsserviceenheder og deres kommuner samt med andre erhvervsfremmeaktører i regionen med henblik på at rekruttere vækstorienterede iværksættere og SMVer til programmerne (se kapitel 7).

Figur 2.3 illustrerer den grundlæggende filosofi i det enstrengede erhvervsservicesystem i Region Midtjylland – og de forskellige aktørers rolle i forhold til at opsøge, problemafklare og visitere iværksættere og SMVer til de midtjyske programmer.

[8] For en nærmere diskussion af rationale og effekter af at yde virksomhedsrettede tilskud henvises til kapitel 6.

[9] De enkelte programmer har været i udbud.

Figur 2.3. Det enstrengede midtjyske erhvervsfremmeinitiativ



Figuren illustrerer, at de lokale erhvervsserviceoperatører er tiltænkt rollen som virksomhedernes primære indgang til erhvervsservicesystemet. Udgangspunktet er, at de lokale erhvervsserviceenheder typisk har den brede kontakt til regionens iværksættere og SMVer, hvilket er en vigtig forudsætning for at kunne identificere virksomheder med vækstudfordringer.

Men også andre erhvervsfremmeaktører med direkte virksomhedskontakt kan henvise iværksættere og SMVer til Væksthuset. Det drejer sig fx om Connect Denmark, Eksportrådet, innovationsnetværk og andre erhvervsfremmeaktører.[10]

Den specialiserede, problemafklarende vejledning foretages typisk af Væksthuset. Formålet er her at afdække udfordringer i relation til virksomhedernes udvikling, vækst og ekspansion. Herudover screener Væksthuset virksomhederne i forhold til deltagelse i relevante programmer.

Selve problemløsningen varetages under programmerne af specialiserede, private rådgivere efter virksomhedens eget valg.

[10] Se kapitel 7 for en nærmere diskussion/evaluering af effektiviteten i systemet.

For at sikre overblik og øget gennemskuelighed på markedet for privat rådgivning har Erhvervsstyrelsen og Væksthus Midtjylland i fællesskab etableret "Rådgiverbørsen"[11], der er et webbaseret mødested for virksomheder og private rådgivere, og som anvendes af alle Væksthusene.

Rådgiverbørsen giver private rådgivere mulighed for at præsentere sig selv og deres kompetencer, mens virksomheder har mulighed for at lægge rådgivningsopgaver i udbud på sitet. I dag er der mere end 2300 rådgivere tilmeldt rådgiverbørsen. Alle rådgivere er præsenteret med en kort beskrivelse af deres kompetenceområder, erfaring og evaluering fra deres kunder.

Rådgiverbørsen er et vigtigt redskab til at skabe større gennemsigtighed i rådgivermarkedet og gøre det lettere for virksomheder og relevante rådgivere at finde hinanden.

Væksthuset bistår – via rådgiverbørsen.dk – virksomhederne med at identificere egnede rådgivere til den udviklingsopgave, der skal gennemføres som led i programdeltagelsen.

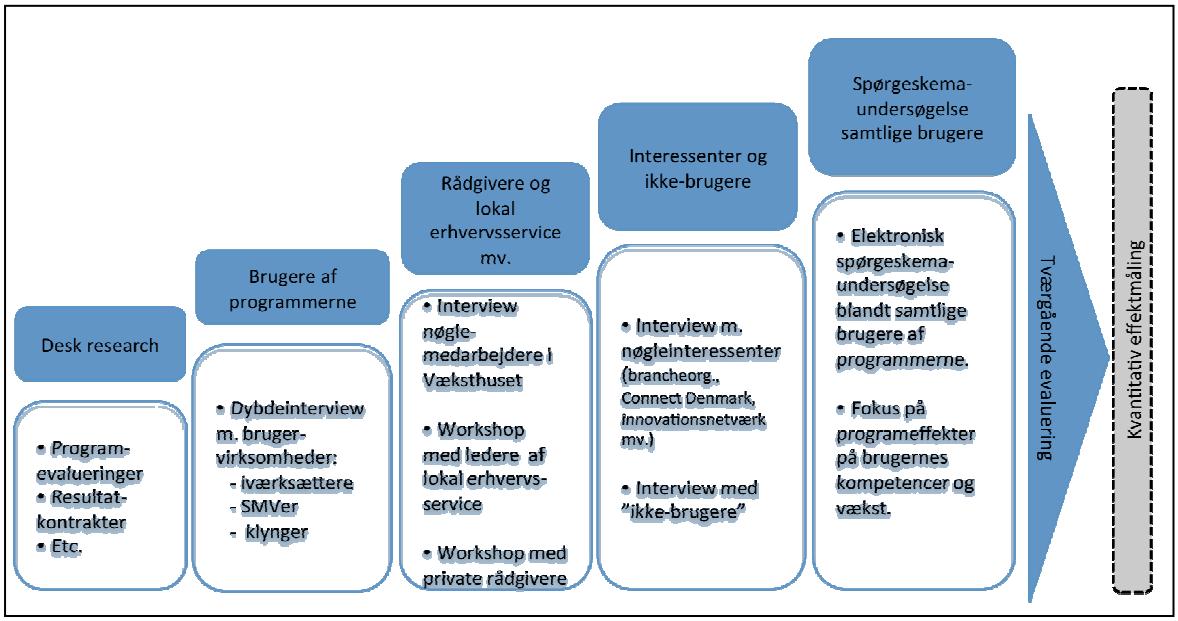
2.3. EVALUERINGENS METODE

Målet med evalueringen er at dokumentere programmernes samlede effekter på brugernes kompetencer, konkurrenceevne og vækst. Samtidig skal evalueringen beskrive og evaluere den særlige midtjyske erhvervsfremmemodel (jf. afsnit 2.2).

Figur 2.4 giver en samlet oversigt over de delanalyser, der er gennemført i forbindelse med evalueringen.

[11] www.rådgiverboersen.dk

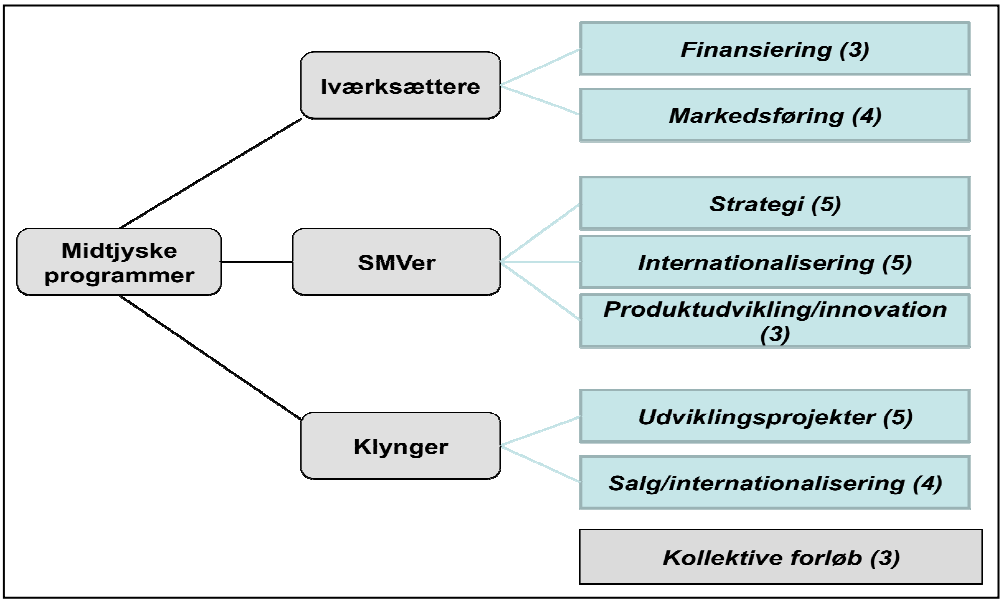
Figur 2.4. Evalueringens hovedaktiviteter



Trin 1 bestod for det første i en gennemgang af tidligere programevalueringer. For det andet har vi i denne fase gennemgået resultatkontrakter for de enkelte programmer.

Trin 2 bestod i 32 dybdegående interview med brugere af de centrale programmer (STARTmidt, VÆKSTmidt Accelarator og KLYNGEmidt Netværksinitiativet). Hovedvægten blev lagt på virksomheder, der har deltaget i individuelle forløb, men der er også gennemført interview med et mindre antal brugere af programmernes kollektive forløb. Nedenstående oversigt viser, hvordan interviewene fordeler sig på målgrupper og på indsatsområder under de forskellige målgrupper.

Figur 2.5 Fordeling af de gennemførte brugerinterview



Trin 3 i evalueringsarbejdet var to halvdags workshop med henholdsvis private rådgivere og ledere af de lokale erhvervsserviceenheder. Formålet var at præsentere og drøfte resultaterne af de indledende analyser og få deltagernes syn på – og input til – systemets virkemåde og evne til at skabe effekt i virksomhederne. Endvidere blev gennemført dybdegående interview med programansvarlige i Væksthuset.

Trin 4 bestod i interview med repræsentanter for erhvervsservicesystemets centrale interessenter – blandt andet Dansk Industri, Dansk Erhverv, Connect Denmark samt flere innovationsnetværk. Målet var at få vigtige interessenters vurdering af systemets virkemåde og programmernes relevans i forhold til udfordringer og behov hos forskellige målgrupper.

Derudover blev der gennemført fem interview med ikke-brugere. Det vil sige virksomheder i målgruppen, som ikke har benyttet programmerne.

Trin 5 var en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige brugere af programmerne siden 2009. Formålet var at dokumentere en række af de tendenser, som var kortlagt i trin 2-4.

I alt blev spørgeskemaet udsendt til 1268 brugere, som havde afsluttet et programforløb i perioden fra januar 2009 til april 2012. Virksomheder, der ikke svarede i første omgang, blev kontaktet via mail og efterfølgende telefonisk med opfordring til at deltage i undersøgelsen. I alt har 541 virksomheder svaret på skemaet, hvilket giver en samlet svarprocent på 42 procent.

Endelig er det ambitionen i løbet af efteråret 2012 at gennemføre en kvantitativ effektmåling (når regnskabsdata for 2011 foreligger). Effektmålingen vil – på baggrund af registerbaserede data om virksomhedernes økonomiske performance – dokumentere, i hvilken udstrækning brugere af de midtjyske programmer realiserer højere vækst i beskæftigelse og omsætning end relevante kontrolgrupper.

KAPITEL 3. BRUGEN AF PROGRAMMERNE

3.1 KARAKTERISTIK AF BRUGERNE

I alt 1.332 virksomheder har i perioden januar 2009 til juni 2012 benyttet de programmer, som er omfattet af evalueringen. Heraf var 797 iværksættere (under tre år gamle) og 535 etablerede virksomheder.

Tabel 3.1 viser antallet af brugere under de forskellige programmer inden for henholdsvis og kollektive forløb.

Tabel 3.1. Brugere af programmerne januar 2009 til maj 2012 - individuelle og kollektive forløb

Program	Individuelle forløb	Kollektive forløb
STARTmidt	571	189
VÆKSTmidt	85	16
VÆKSTmidt Accelerator	283	114
KLYNGEmidt Netværksinitiativ	-	181
INVESTORmidt	61	-
EnergiTEKmidt	32	-

Kilde: Væksthus Midtjylland.

Note: Programmet "Mere internationalisering" har haft 641 brugere, men budgetmæssigt er det et lille program, hvor indsatsen består i 1) at informere og vejlede virksomheder om brugen af de eksportfremmeinitiativer, som eksisterer på nationalt niveau, 2) henvise til de rette initiativer, 3) sikre koordination mellem regionale og nationale initiativer. Programmet er ikke medtaget i tabellen og det samlede tal for antal brugere.

Note: Flere virksomheder har gjort brug af flere forskellige tilbud. En sammentælling af tallene i tabellen giver derfor et højere tal end det samlede antal brugere.

Tyngden i programindsatsen ligger i de individuelle forløb under henholdsvis STARTmidt og VÆKSTmidt Accelerator samt under de kollektive forløb gennemført i forbindelse med KLYNGE-midt Netværksinitiativ. Disse programforløb udgør både antalsmæssigt og budgetmæssigt den væsentligste del af programindsatsen.

En del brugere har benyttet sig af flere forskellige programtilbud. Der er således blevet givet flere bevillinger end antallet af brugere. Tabel 3.2 viser det samlede antal bevillinger, og hvordan bevillingerne fordeler sig på individuelle og kollektive forløb.

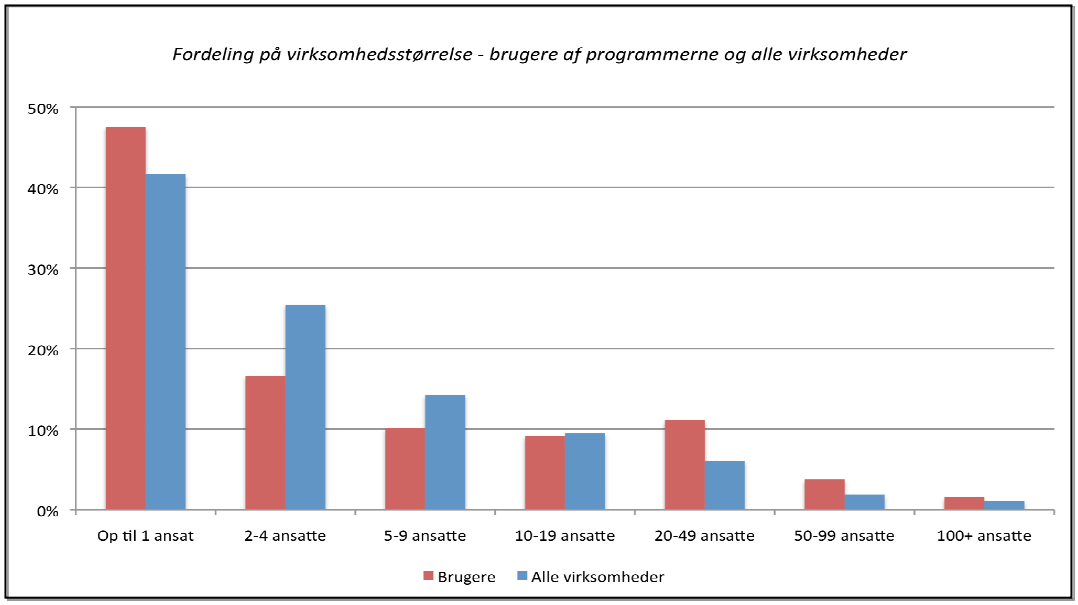
Tabel 3.2. Antal bevillinger under programmerne i alt og fordelt på hhv. individuelle bevillinger og deltagere i kollektive forløb (januar 2009 til maj 2012)

Program	Individuelle bevillinger	Deltagere i kollektive forløb	I alt
STARTmidt	681	222	903
VÆKSTmidt	86	16	102
VÆKSTmidt Accelerator	290	128	418
KLYNGEmidt Netværksinitiativ	-	185	185
INVESTORmidt	61	-	61
EnergiTEKmidt	36	-	36
I alt	**1.154**	**551**	**1.705**

Kilde: Væksthus Midtjylland

Figur 3.1 viser, hvordan brugerne af de syv programmer fordeler sig på virksomhedsstørrelser sammenholdt med erhvervslivet i Region Midtjylland generelt.

Figur 3.1 Fordeling på virksomhedsstørrelse – brugere og alle midtjyske virksomheder

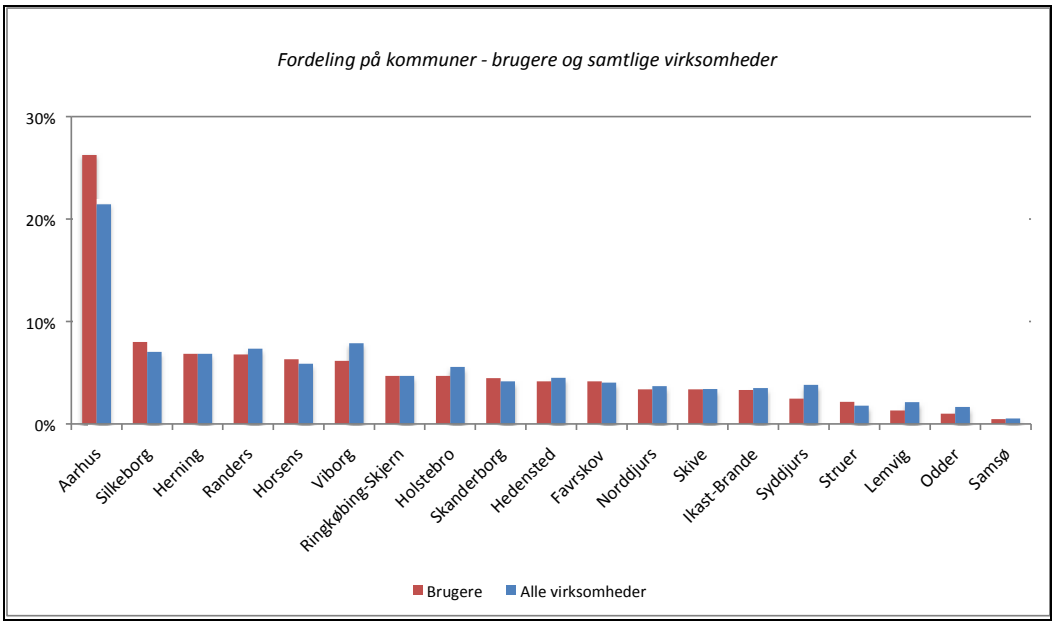


Kilde: Væksthus Midtjylland

Figuren viser, at brugerne har en størrelsesmæssig spredning, der stort set svarer til regionens samlede erhvervsliv. Der er en lille overvægt af hele små virksomheder (typisk iværksættere) og større virksomheder med mere end 20 ansatte, men forskellene er samlet set marginale.

Et tilsvarende billede tegner sig, når brugerne fordeles på kommuner. Andelen af brugere svarer stort set til de enkelte kommuners andel af regionens samlede erhvervsliv, jf. figur 3.2.

Figur 3.2 Fordeling på kommuner – brugere og alle midtjyske virksomheder

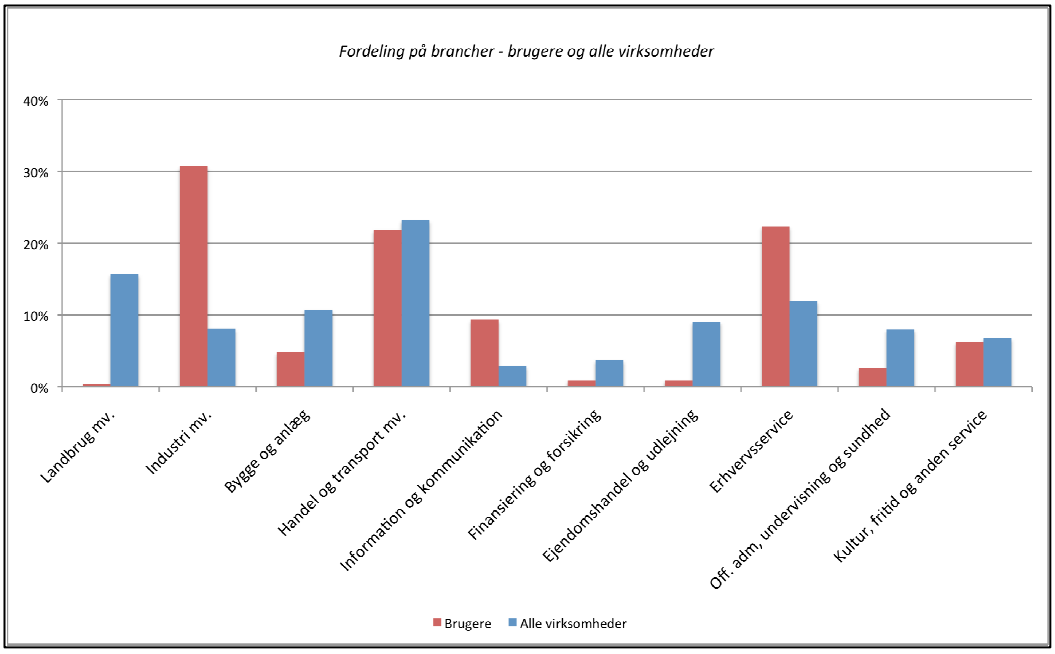


Kilde: Væksthus Midtjylland

Tallene indikerer, at virksomheder med vækstpotentiale er spredt ud over regionen. Og at programmerne har været tilgængelige for virksomheder i alle dele af regionen.

Figur 3.3. viser den branchemæssige fordeling for henholdsvis brugere og for samtlige virksomheder i regionen.

Figur 3.3 Fordeling på brancher – brugere og alle midtjyske virksomheder



Kilde: Væksthus Midtjylland

På dette område er der lidt større forskelle. Der er en overrepræsentation af virksomheder inden for industri og erhvervsservice (arkitekter, advokater, konsulentvirksomhed mv.) i gruppen af brugere.

Det hænger blandt andet sammen med programmernes kriterier, der indebærer, at brugerne skal have vækstpotentiale og afsætte varer og ydelser uden for regionen. Denne prioritering giver en naturlig overvægt i retning af industri- og servicevirksomheder på bekostning af fx detailhandels- og håndværksvirksomheder.

Det samlede indtryk er således, at der er en god spredning blandt brugerne – både med hensyn til iværksættere og etablerede virksomheder og fordelt på størrelse, kommuner og brancher.

Men det er naturligvis et centralt spørgsmål, om brugerne af programmerne er virksomheder med betydeligt vækstpotentiale. Det kan nedenstående tabel 3.3 bidrage til at kaste lys over.

Tabellen illustrerer i hvilken udstrækning Væksthusene i de fem regioner har kontakt til vækstlaget blandt regionens virksomheder.

Tabel 3.3. Væksthusenes kontakt til vækstlaget blandt iværksættere og virksomheder

Region	Andel af alle nye vækstvirksomheder (2008), ca. tal	Andel af nye vækstvirksomheders jobskabelse (2008), ca. tal	Andel af nye arbejdspladser hos vejledte i væksthusene 2010 – 11	Beskæftigelsesudviklingen hos vejledte i væksthusene 2010 – 11 (faktiske tal)
Hovedstaden	42%	45%	19%	150
Midtjylland	20%	16%	40%	314
Syddanmark	20%	23%	27%	209
Nordjylland	9%	7%	3%	21
Sjælland	9%	9%	11%	88

Kilde: Iværksætteri som vækstkilde, ERST marts 2012 & data vedr. opgørelse af væksthusenes resultatkontrakter 2011, marts 2012

Tabellen viser, at Region Midtjylland samlet tegner sig for ca. 20 procent af Danmarks nye vækstvirksomheder (2008) og for ca. 16 procent af den jobskabelse, som fandt sted i de nye danske vækstvirksomheder.

Ses der derimod på antallet af skabte job i virksomheder, som benyttede væksthusene, viser sidste kolonne, at der i 2010-11 blev skabt 314 job i de vækstvirksomheder, der benyttede

Væksthus Midtjylland. Det svarer til, at Væksthus Midtjylland tegnede sig for 40 procent af den samlede jobskabelse blandt brugere af regional erhvervsservice.

Disse tal indikerer, at Væksthus Midtjylland har bedre kontakt til vækstlaget end de øvrige Væksthuse.

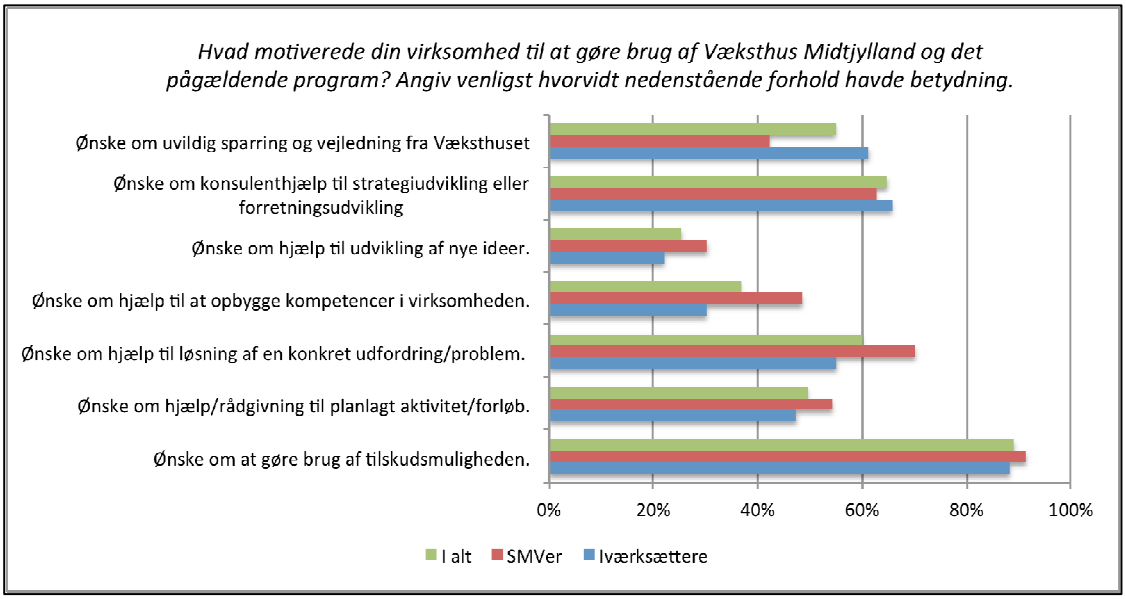
3.2 BRUGERNES MÅL OG MOTIVER TIL AT BENYTTE PROGRAMMERNE

I dette afsnit rettes fokus mod virksomhedernes bevæggrunde for at søge mod Væksthuset og de regionale programmer. Grundfilosofien bag de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling er som beskrevet i kapitel 2, at programindsatsen skal være en overbygning til den erhvervsservice, som i forvejen udbydes i regionen.

Det er en bærende idé i programindsatsen, at tilskuddet til køb af rådgivning skal bidrage til konkret problemløsning *i forlængelse af* de sparringsforløb, udviklingssamtaler og vækstkortlægninger, der gennemføres som led i den generelle erhvervsserviceindsats.

De gennemførte interview peger dog i retning af, at brugerne har forskellige motiver for at søge mod programmerne, og at disse ikke altid harmonerer med ambitionen om en bred vækstkortlægning. Dette billede blev bekræftet i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, hvor virksomhederne blev bedt om at angive deres motiver for at gøre brug af Væksthuset og af programmerne.

Figur 3.4. Motiver for at benytte Væksthus Midtjylland og programmerne



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 499).

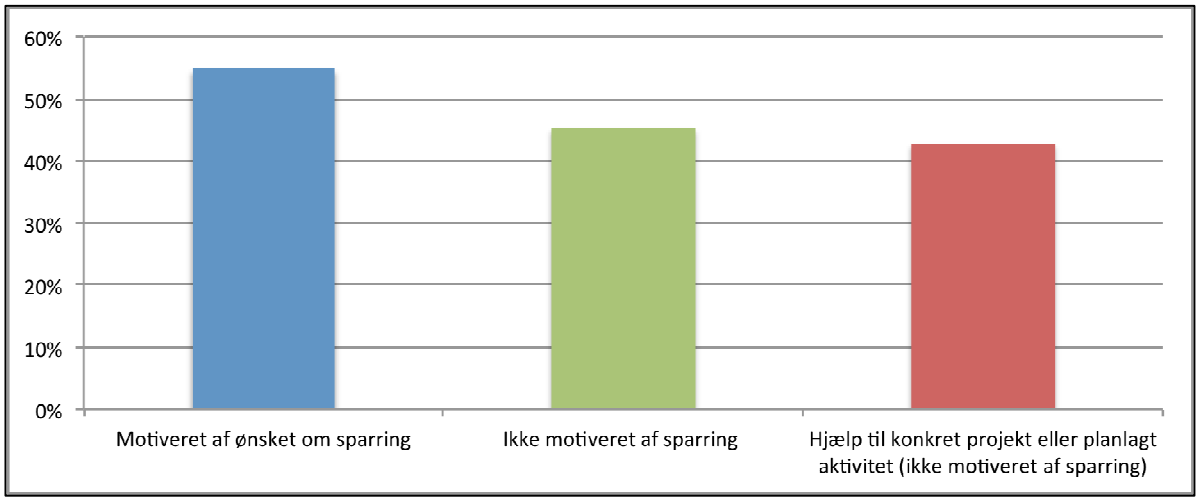
Figuren viser nogle markante forskelle på motiverne blandt henholdsvis iværksættere og SMVer. Ønsket om uvildig sparring og vejledning fra Væksthuset er et noget mere udbredt ønske blandt

iværksættere end blandt SMVer. Omvendt ønsker en større andel af SMVerne sparring i forbindelse et konkret problem eller et konkret projekt.

Endelig viser figuren, at ønsket om at gøre brug af tilskudsmuligheden er den mest udbredte drivkraft i begge grupper. Næsten 90 procent af alle virksomhederne angiver, at tilskuddet var en vigtig motivationsfaktor[12].

Figur 3.5 dykker nærmere ned i de forskellige tilgange til at bruge programmerne og erhvervsservicesystemet, der blev præsenteret i figur 3.4. Den første søjle viser andelen af brugere, der angav, at ønsket om sparring og vejledning var *en del af* deres motivation. Det gjaldt for ca. 55 procent af brugerne. Heroverfor står 45 procent, som ikke angiver dette punkt som et af motiverne til at gøre brug af Væksthuset. Den sidste søjle viser andelen af brugere, der angiver, at de ønskede hjælp til et konkret projekt eller en planlagt aktivitet, og som samtidig ikke var motiveret af sparring og vejledning fra Væksthuset. Denne gruppe udgør godt 42 procent af brugerne.

Figur 3.5 Ønsket om uvildig sparring deler brugerne i to hovedsegmenter



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 499)

Lidt forenklet fremstillet kan brugergruppen deles op i to segmenter. En gruppe på omkring 55 procent, som efterspørger uvildig sparring og vejledning fra Væksthuset. Og en gruppe på 42 procent, som alene er motiveret af ønsket om at få hjælp til et konkret projekt eller en planlagt aktivitet.

Dette billede stemmer godt overens med det billede, der tegner sig i de kvalitative interview. I interviewene finder vi nogenlunde lige mange eksempler fra hvert af de to segmenter. Både spørgeskema og interview viser endvidere, at der er en klar overvægt af iværksættere i gruppen,

[12] Se også kapitel 6.

som er motiveret af ønsket om sparring og vejledning. Mens der er en overvægt af etablerede virksomheder, der primært ønsker hjælp til et konkret projekt eller en planlagt aktivitet.

Det grundlæggende mål med de midtjyske programmer er at stimulere virksomhederne til at gennemføre vækstskabende tiltag og aktiviteter, som ikke ville være gennemført uden programindsatsen, jf. nedenstående formulering fra VÆKSTmidt Accelerators formål.

"Erfaringsmæssigt har virksomheder med vækst – eller vækstpotentiale – stor fokus på drift og udviklingsaspekter tæt knyttet til driften. Dette skyldes oftest ledelsens kompetencer ift. virksomhedens kerneprodukter/-ydelser, hvormed øvrige strategiske felter i relation til forretningsudvikling ikke får samme opmærksomhed.

Denne opmærksomhed kan skabes ved målrettet tilførsel af inspiration og viden/kapital på hidtil ikke erkendte udviklingspotentialer i virksomheden, der synliggør og operationaliserer virksomhedens fulde vækstpotentiale."

I dette lys er det et væsentligt opmærksomhedspunkt, at godt 40 procent af brugerne (og en endnu højere andel blandt SMVerne) alene er motiveret af ønsket om støtte til gennemførelse af allerede planlagte projekter.

At motivet udspringer af en planlagt aktivitet, er naturligvis ikke nødvendigvis det samme som, at virksomhederne ikke bliver udfordret på deres strategi mv. i Væksthusets vejledning. Kapitel 4 ser nærmere på indholdet af den faktiske vejledning, og kapitel 5 går i dybden med SMVernes brug af programmerne på konkrete områder (innovation og internationalisering).

3.3 KARAKTERISTIK AF IKKE-BRUGERE

Selv om de midtjyske programmer anvendes bredt på tværs af kommuner, brancher og virksomhedsstørrelser, er der stadig virksomheder i programmernes målgruppe, som ikke orienterer sig mod programmerne.

Ikke-brugeres bevæggrunde for ikke at benytte programmerne er delvist (iværksættere) blevet belyst gennem en spørgeskemaundersøgelse, der i 2010 blev gennemført som led i en programevaluering af STARTmidt.

Derudover har vi gennemført interview med en kreds af vækst-SMVer, der ikke har benyttet programmerne. Denne gruppe består af SMVer, som gennem de senere år har arbejdet med

strategiudvikling, internationalisering, produktudvikling eller andre af de aktiviteter, som de midtjyske programmer retter sig mod, men som ikke har søgt programstøtte[13].

Endelig har vi som nævnt i kapitel 2 drøftet programmernes udbredelse med lederne af de lokale erhvervsserviceenheder og centrale interessenter som blandt andet Dansk Industri, udvalgte innovationsnetværk, Connect Denmark, Dansk Erhverv m.fl.

Ikke-brugere blandt iværksætterne

Den nævnte spørgeskemaundersøgelse viser, at den væsentligste grund til ikke at benytte STARTmidt var manglende kendskab til programmet. Knapt 2/3 af ikke-brugerne angav, at de ikke kendte til programmet.

Blandt den sidste tredjedel angav 36 procent, at de ikke havde overvejet muligheden af at benytte offentlige erhvervsservice i forbindelse med opstart, mens 23 procent angav, at tilbuddene ikke matchede deres behov. Knapt 15 procent angav, at de ikke havde behov for vejledning. Endelig angav 10 procent, at de ikke havde ressourcer eller tid til at arbejde sammen med rådgiver.

Ikke-brugere blandt SMVer

Vi har som nævnt også interviewet vækst-SMVer, der frem til i dag ikke har brugt programmerne. Målet har blandt andet været at få en indikation af, om nogle SMVer fravælger programmerne på grund af manglende relevans eller fx fordomme i forhold til erhvervsservicesystemet.

Interviewene peger i retning af, at manglende kendskab til programmerne også er den klart vigtigste årsag til ikke at orientere sig mod programmerne blandt SMVer. Alle interviewede SMVere gav således udtryk for, at de fandt programmerne relevante, *efter* at de (i interviewene) blev orienteret om programmernes indhold.

De interviewede ikke-brugere angav alle at have udfordringer, hvor det kunne være relevant med sparring, vejledning og støtte til konkret problemløsning. Med andre ord ville de fleste af virksomhederne formentlig have søgt om programdeltagelse, hvis de havde haft større kendskab til programmerne. Se eksempel i boks 3.1.

[13] Virksomhederne er udpeget af de interviewede erhvervsorganisationer.

Boks 3.1. Envision Reklame

Envision er et reklame- og kommunikationsbureau med base i Århus og afdeling i København. Virksomheden har i alt knapt 100 ansatte. Kunderne er større danske virksomheder som fx Føtex, Punkt1, Tøjeksperten, Kohberg, BoConcept m.fl.

Envision satser meget målrettet på at blive et "viden-bureau", hvor man har dyb viden om nye markedsføringsmetoder og et indgående kendskab til kundernes kunder. Direktøren for Envision vurderer, at danske reklame- og kommunikationsbureauer har markante konkurrencefordele internationalt i den måde, man går til kunderne på - og arbejder med at forstå og kommunikere med markedet.

Envision har store vækstambitioner og vil bl.a. gerne vokse uden for Danmarks grænser i fx Tyskland. Ledelsen vurderer, at der er en lang række områder, hvor den regionale erhvervsservice kan være en hjælp. Envision peger på, at selv i en mellemstor, etableret virksomhed, er der mange ting, man ikke ved nok om, hvor det kunne være relevant med sparring og vejledning fra erfarne folk i erhvervsservicesystemet. Og hvor tilskud til køb af privat rådgivning kan være en stor hjælp i problemløsningen.

Områder, hvor Envision konkret kunne have gavn af programtilbuddene, er bl.a. i forbindelse med:

- Overordnet strategiudvikling i virksomheden
- Sparring omkring skalering og internationalisering af rådgivningskoncepter mv.
- Go-to-market strategier på forskellige udenlandske markeder.

Envision giver udtryk for, at de ikke havde forventning om at kunne finde tilbud i den regionale erhvervsservice, som var relevante for større, etablerede virksomheder. De havde indtryk af, at indsatsen mest handlede om at hjælpe iværksættere.

Billedet fra interviewene bekræftes i de gennemførte interessentinterview og af input fra evalueringens to workshop. Det er fx ikke indtrykket blandt erhvervsorganisationer eller lokale erhvervskontorer, at bestemte brancher eller typer af virksomheder har vanskeligere ved at bruge programmerne end andre.

Udfordringer ved den nuværende markedsføring af programmerne

Virksomhedsinterviewene og dialogen med programmernes interessenter peger på, at hovedudfordringen i forhold ikke-brugerne handler om yderligere at øge synligheden af og kendskabet til programtilbuddene. Der er således ikke noget, der grundlæggende tyder på, at ikke-brugere adskiller sig markant fra brugere, hvad angår behov og krav til systemet. Der virker heller ikke til at være en større tendens til, at ikke-brugerne forholder sig mere kritiske til erhvervsservicesystemets kompetencer.

Derimod indikerer evalueringsarbejdet, at kommunikationen og det opsøgende arbejde kan styrkes yderligere.

Det er tre centrale udfordringer:

a) **Store lokale forskelle i erhvervsserviceindsatsen.** Der er meget store lokale forskelle, når det gælder de lokale erhvervsserviceenheders ressourcer og kontakt til målgruppen. I nogle kommuner gøres en systematisk, opsøgende indsats, mens der i andre kommuner primært er ressourcer til at vejlede de iværksættere og virksomheder, som retter henvendelse på eget initiativ. Der er således stor forskel på, hvor aktivt programtilbuddene markedsføres og kommunikeres på tværs af kommuner – trods de små forskelle i andelen af brugere i de enkelte kommuner (se også kapitel 7 om sammenhængende erhvervsservice).

b) **Erkendt udviklingsbehov.** Programmerne markedsføres i høj grad som en hjælp til løsning af udfordringer, der følger af virksomhedernes strategiarbejde. Både blandt rådgivere og ledere af lokale erhvervsservice peges på, at programmerne således primært appellerer til virksomheder med erkendt udviklingsbehov – især hvad angår SMVer. Virksomheder med stort vækstpotentiale, som ikke har et erkendt eller identificeret mulige udviklingstiltag, orienterer sig ikke i samme grad mod programmerne.

c) **Mindre appel til virksomheder inden for nye vækstbrancher.** Endelig peger enkelte interessenter på, at erhvervsservicesystemet – berettiget eller uberettiget – har et vist imageproblem i forhold til iværksættere og vækstvirksomheder inden for nye vækstbrancher som fx kreative erhverv og cleantech. Dele af målgruppen er lidt skeptiske over for, om Væksthuset og de lokale erhvervskontorer har kompetence til at yde disse virksomheder en kompetent sparring og vejledning.

Konkret er opgaven at gøre mere for at markedsføre programmerne på en måde og i sammenhænge, hvor man når ud til ikke mindst unge vækstvirksomheder. Samtidig er der behov for at også at målrette kommunikationen til de nævnte typer af virksomheder. Endelig er der brug for at finde en løsning på de lokale forskelle i den virksomhedsopsøgende indsats.

3.4. OPSAMLING

Det samlede billede er, at de midtjyske programmer har bred appel til målgruppen. Programmerne har et meget stort antal brugere. I perioden januar 2009 til juni 2012 benyttede i alt 1.332 virksomheder programmerne. Med andre ord har i gennemsnit ca. 400 virksomheder med vækstpotentiale hvert år gjort brug af programmerne – og herigennem været i kontakt med Væksthuset (og i mange tilfælde det lokale erhvervsservicekontor forud herfor).

Samtidig er der en god spredning i brugergruppen – både i forhold til virksomhedernes alder, størrelse, branche og geografi.

Brugerne deler de sig i to hovedsegmenter. For det første en gruppe bestående af lidt over 50 procent af brugerne, hvor ønsket om uvildig sparring og vejledning er *en del af* motivationen for at søge mod programmerne. Og for det andet en gruppe, som *alene* søger mod programmerne ud fra et ønske om at få hjælp til et konkret projekt eller en planlagt aktivitet.

Blandt ikke-brugerne angives manglende kendskab til programmernes eksistens og indhold som den væsentligste årsag til manglende benyttelse. Der er ikke tegn på, at ikke-brugerne adskiller sig væsentligt fra brugerne – hverken i forhold til behov eller forventninger til erhvervsservicesystemets mulighed for at være til hjælp. Dog er der blandt nogle af de nye væksterhverv formentlig en lidt større udfordring i forhold til at kommunikere programmernes relevans og indhold.

I forhold til at øge den samlede anvendelse af programindsatsen er der behov for at finde nye måder at styrke den virksomhedsopsøgende indsats på. Det gælder over for de virksomheder, som ikke er i berøring med erhvervsfremmesystemet. Og i forhold til virksomheder med et ikke-erkendt udviklingsbehov og vækstpotentiale.

Del II. Indsats og resultater

KAPITEL 4. PROBLEMAFKLARINGEN

4.1. INDLEDNING

Del II om indsats og resultater er delt op på den måde, at dette kapitel fokuserer på den indledende sparring og problemafklaring, mens kapitel 5 fokuserer på selve rådgivningsforløbet.

Før deltagelsen i de forskellige programmer skal virksomhederne som skitseret i kapitel 2 tilbydes en uvildig vejledning og sparring. Det er denne sparring, der danner afsæt for vurderingen af, om de midtjyske programtilbud er den rette løsning for virksomhederne.

Problemafklaringen foretages som udgangspunkt af Væksthusets konsulenter, men kan også i et vist omfang gennemføres af de lokale erhvervsserviceenheder før henvisningen til Væksthuset. Målet er via en eller flere samtaler at gennemgå forretningsområder, strategi, vækstbarrierer og udfordringer - med henblik på at udvikle en handleplan og eventuelt sætte mål for virksomhedens vækst.

Konsulenterne i erhvervsservicesystemet er trænet i brugen af relevante dialog- og kortlægningsredskaber. Typisk bruges Væksthjulet (eller dele heraf) til at strukturere samtalen og sikre, at man kommer omkring de centrale aspekter af virksomhedens strategi, organisation og forretning.

For at sikre et højt kompetenceniveau blandt medarbejderne i den midtjyske erhvervsservice har Væksthus Midtjylland i samarbejde med kommunerne og Region Midtjylland etableret det midtjyske erhvervsserviceakademi (MEA), der udbyder kortere kurser og seminarer om forhold, der er centrale for at kunne vejlede iværksættere og SMVer.

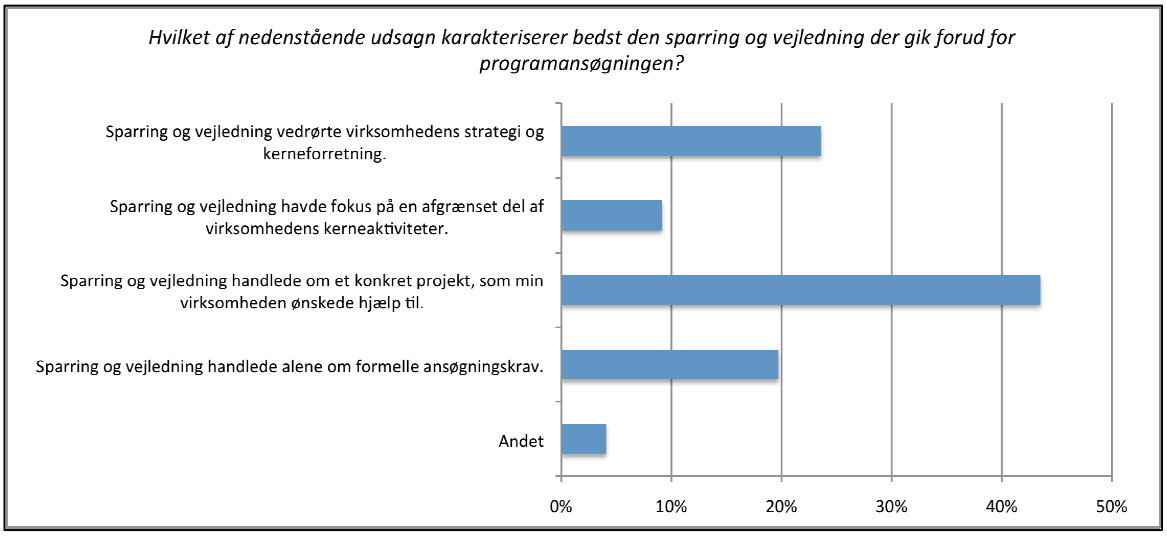
Kapitlet belyser den indledende vejledning og sparring ud fra flere forskellige vinkler. Afsnit 4.2 analyserer *indholdet og karakteren* af det indledende forløb – og relaterer indholdet til virksomhedernes motiver til at søge mod programmerne (jf. kapitel 3). Herefter kigger afsnit 4.3 nærmere på, *hvilke aktører* der især har bidraget i den indledende fase. Afsnit 4.4 drøfter kort *kompetencerne i erhvervsservicesystemet*, mens afsnit 4.5 opsummerer og diskuterer resultaterne.

4.2. INDHOLD OG KARAKTER AF PROBLEMAFKLARINGEN

4.2.1. FOKUS I DEN INDLEDENDE SPARRING OG VEJLEDNING

Virksomhederne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at angive, hvad der bedst karakteriserer den sparring og vejledning, de modtog før programdeltagelsen. Svarene fremgår af figur 4.1.

Figur 4.1. Fokus i den indledende sparring og problemafklaring (alle brugere)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 492)

Det fremgår, at godt 40 procent af brugerne mener, at den indledende vejledning og sparring primært kan karakteriseres som et forløb, der vedrørte dialog om et konkret projektønske. Herudover angiver 20 procent, at vejledningen alene handlede om at komme igennem de formelle ansøgningskrav. Der er således mere end 60 procent, der angiver, at dialogen med erhvervsservicesystemet primært har vedrørt et konkret projekt eller en konkret projektidé. I nogle af disse tilfælde har virksomhederne modtaget sparring omkring projektets indhold, mens de i andre tilfælde primært oplever at have fået hjælp til at lave en ansøgning.

Kun omkring 25 procent af brugerne giver udtryk for, at en bred sparring om strategi og kerneforretning bedst karakteriserer indholdet af vejledningen.

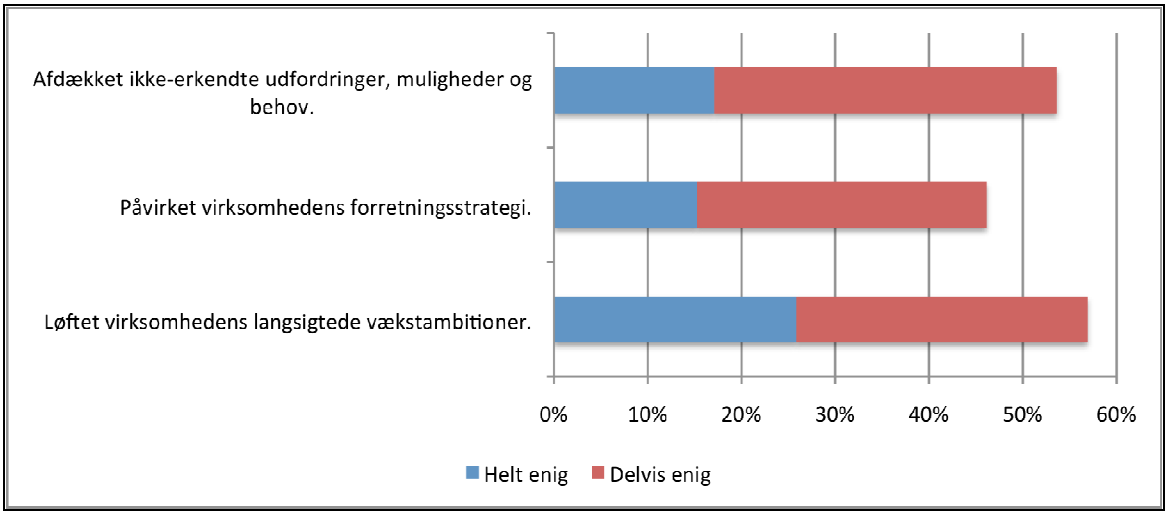
Resultaterne indikerer altså, at vejledningens fokus på mange måder afspejler de motiver, som virksomhederne har for at søge mod programmerne (se kapitel 3).

De faktiske resultater af den indledende sparring og vejledning

Virksomhederne er også blevet bedt om at vurdere, om den indledende sparring og vejledning rent faktisk har påvirket virksomheden strategi, vækstambitioner og vækstmuligheder. Selv om vejledningen måske primært har afsæt i et konkret projektønske, kan den naturligvis godt have bredere effekter. Blandt andet ligger der indbygget i ansøgningsproceduren nogle spørgsmål, der giver mulighed for at reflektere over egne målsætninger og virksomhedens strategi.

Virksomhederne har konkret skullet angive, om vejledningen/sparringen påvirkede vækstambitioner og forretningsstrategi, samt om den medvirkede til at afdække ikke-erkendte muligheder og udfordringer i virksomheden. Svarene fremgår af figur 4.2.

Figur 4.2 Resultater af den indledende sparring og problemafklaring (alle brugere)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 492)

Samlet set er det godt halvdelen af virksomhederne, der erklærer sig helt eller delvist enige i, at den indledende problemafklaring førte til resultater på hvert af de nævnte områder. Trods vejledningens primære fokus på konkrete projekter, er der således en del virksomheder, der rent faktisk oplever, at vejledningen flytter dem strategisk. Omvendt er der også en gruppe på knapt 50 procent, der ikke oplever effekter på hvert af de pågældende områder.

Generelt tegner de gennemførte brugerinterview et billede af, at iværksætterne i lidt højere grad oplever effekter af den indledende vejledning og problemafklaring end gruppen af SMVer.

Interviewene indikerer, at de positive resultater blandt iværksætterne især kan tilskrives to forhold;

- At iværksætterne er mere opsøgende og efterspørger den sparring og vejledning, som tilbydes af de lokale erhvervskontorer og af Væksthuset.
- At iværksætterne ofte har tættere og mere langvarige relationer til erhvervsservicesystemet. Mange af forløbene har karakter af længerevarende forløb, hvor iværk-

sætteren gennem de første år løbende har trukket på en dedikeret dialogpartner i enten Væksthuset eller i den lokale erhvervsservice.

De længerevarende relationer betyder, at konsulenten får et bedre kendskab til virksomheden og har lettere ved at udfordre iværksætteren og stille en grundig diagnose.

Brugerinterviewene rummer også en række gode eksempler på SMVer, som rent faktisk får stort udbytte af den indledende problemafklaring, jf. nedenstående citater. Men samlet set er der i de gennemførte casestudier få eksempler på forløb, hvor samspillet med erhvervsservicesystemet grundlæggende har påvirket SMVernes strategiske udvikling og vækstambitioner. Det typiske billede er, at SMVerne kommer med relativt veldefinerede projekter[14]. Og at dialogen med Væksthuset kommer hurtigt til at handle om ansøgningskriterier mv.

"Det var som at være til eksamen – en meget udfordrende øvelse, der gav os nye indsigter i virksomhedens potentialer"

Prodan

"Vi fik en meget kompetent sparring. Dialogen med væksthuskonsulenten gav os et langt bedre overblik over vores udfordringer. Vi fik stillet den helt rigtige diagnose"

Vera Søgaard Cosmetics

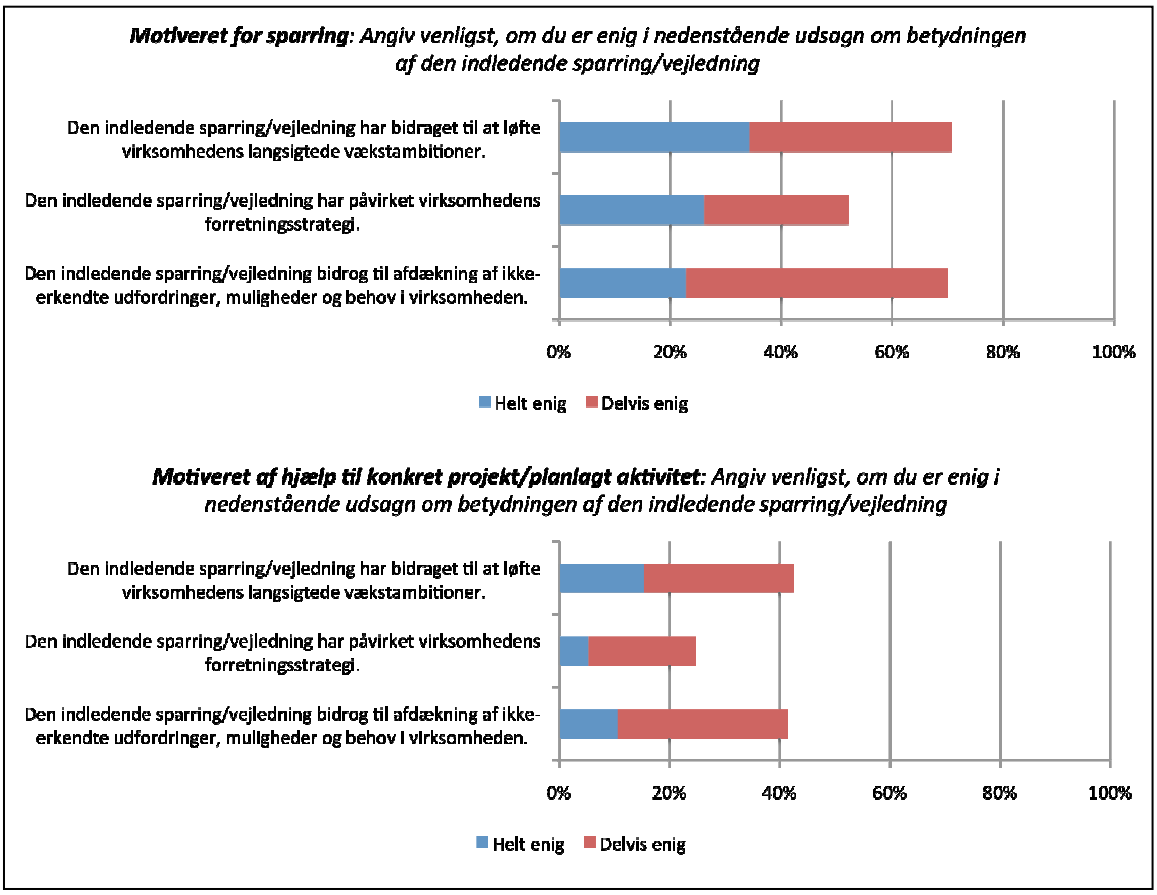
Sammenhæng mellem motivation og resultater

Et interessant spørgsmål er, om der er en sammenhæng mellem virksomhedernes motivation for at bruge systemet og de faktiske resultater af vejledningen. Som belyst i kapitel 3 er der en stor gruppe af brugere, der primært er motiveret af ønsket om at få bistand til køb af rådgivning til et bestemt projekt. Dette ændrer imidlertid ikke på, at Væksthuset har en opgave i at tilbyde en mere generel strategisk sparring – og måske udfordre virksomheden på dens strategi og udviklingsplaner.

Figur 4.3 viser igen i hvilken udstrækning, at den indledende sparring har afdækket ikke-erkendte behov eller har påvirket virksomhedernes strategi og vækstambitioner (jf. også figur 4.2(. Den er samtidig delt op på den måde, at den øverste del af figuren viser effekter i den del af målgruppen, hvor ønsket om uvildig sparring var en del af motivationen for at bruge systemet. Figurens nederste del viser de tilsvarende resultater for de brugere, der primært ønskede hjælp til løsning af et konkret problem eller planlagt aktivitet.

[14] Dette diskuteres nærmere i kapitel 5.

Figur 4.3. Sammenhæng mellem resultater og brugernes motivation for at søge mod programmerne



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter motiveret for sparring = 269; Antal respondenter motiveret af hjælp til konkret projekt = 208).

Figuren viser, at den indledende sparring og problemafklaring har klart størst effekt i den første gruppe. I runde tal er andelen af virksomheder, der oplever effekt, dobbelt så høj i gruppen, som er motiveret af ønsket om sparring.

Tallene er i sig selv ikke overraskende. Men de indikerer, at den værdiskabelse, der sker i en væsentlig del af virksomhederne, er tæt knyttet til de forventninger, virksomhederne kommer med. Og at værdiskabelsen i den sidste gruppe primært sker som led i selve programdeltagelsen (og ikke i den vejledning/sparring, der ligger før deltagelsen).

4.3. ERHVERVSSERVICESYSTEMETS BIDRAG TIL EFFEKTER FORUD FOR PROGRAMSTART

Som beskrevet i kapitel 3 er der mange forskellige indgange til de midtjyske programmer. Det betyder også, at den problemafklarende proces frem til den endelige programansøgning kan se forskellig ud fra virksomhed til virksomhed.

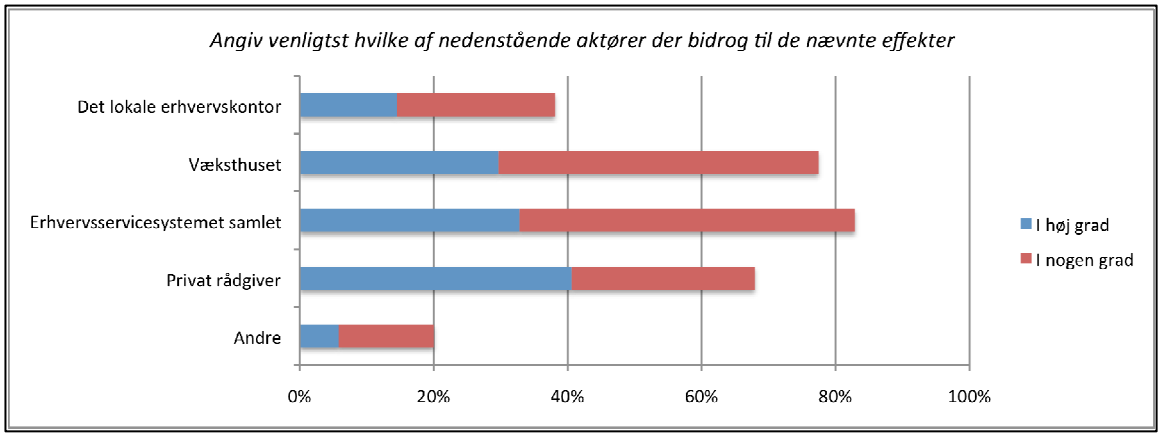
Ofte er det Væksthuset, der alene gennemfører de centrale indledende samtaler forud for programdeltagelsen. Enten fordi virksomhederne selv henvender sig til Væksthuset, eller fordi virksomheden tidligt henvises af fx det lokale erhvervskontorer til problemafklaring i Væksthuset.

Men i nogle forløb sker væsentlige dele af problemafklaringen i et samspil mellem virksomheden og det lokale erhvervskontor. I andre tilfælde kan dele af den indledende problemafklaring være foretaget af en privat rådgiver – allerede inden der rettes henvendelse til Væksthuset.

Figur 4.4 giver et overblik over, hvem der ifølge brugerne har bidraget til de effekter af den indledende sparring, der blev gennemgået i forrige afsnit.

Grundlaget for figuren er alene de virksomheder, der svarer, at de har oplevet effekter på enten langsigtede vækstambitioner, forretningsstrategi eller afdækning af ikke-erkendte potentialer. Den uddyber således, *hvem* der ifølge virksomheden bidrog mest til de realiserede effekter.

Figur 4.4. Hvem bidrog til effekterne forud for programdeltagelse



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 421)

Figuren viser, at de lokale erhvervskontorer bidrog til effekterne i knapt 40 procent af forløbene[15]. Væksthuset bidrog til effekterne i knapt 80 procent af forløbene. Og kigges der på Vækst-

[15] De bagvedliggende tal viser her, at de lokale erhvervskontorer spiller en mere central rolle for resultatskabelsen blandt iværksættere end blandt SMVer.

huset og de lokale erhvervskontorer under ét, bidrog erhvervsservicesystemet samlet i 84 procent af tilfældene.

Der er ikke noget overraskende i, at Væksthuset spiller en større rolle end den lokale erhvervsservice i lyset af, at Væksthusets kerneopgave netop er specialiseret, uvildig problemafklaring for virksomheder med vækstpotentiale. Figuren illustrerer, at der er betydelige forskelle i det lokale "forarbejde" (se også kapitel 7). I nogle tilfælde går de lokale enheder dybere ind i dialogen med virksomhederne, fx ved at føre udviklingssamtaler og bruge fælles værktøjer (i dag Væksthjulet) som led i screeningen af virksomhederne. I andre tilfælde er den lokale funktion mere af henvisende karakter.

Til gengæld er det overraskende, at de private rådgivere tilsyneladende spiller en fremtrædende rolle *forud* for programdeltagelsen. Filosofien i det midtjyske erhvervsservicesystem er som skitseret i kapitel 2, at rådgiverne primært har en problemløsende rolle – og i udgangspunktet først spiller en rolle, efter at programansøgningen er godkendt og projektet gået i gang.

De gennemførte brugerinterview giver to hovedforklaringer på dette forhold. Det ene er, at der en del rådgiverinitierede forløb. Det vil sige forløb, hvor den private rådgiver og virksomheden er i dialog om en konkret rådgivningsydelse - og først når opgaven er mere eller mindre fastlagt tager kontakt til Væksthuset med henblik på at opnå støtte. Rådgiverne giver her udtryk for, at Væksthuset generelt er meget "loyale" over for den diagnose, som rådgiverne har stillet sammen med virksomheden.

Den anden del af forklaringen er, at virksomhederne i nogle tilfælde først i selve programforløbet oplever, at det konkrete projekt giver nye strategiske indsigter. I nogle forløb sker påvirkningen omkring behov, strategi og vækstambitioner således først efter, at Væksthuset har sluppet virksomhederne. Og her er det således de private rådgivere, der spiller den største rolle.

Det er i sig selv positivt, at de private rådgivere er med til at realisere programmernes overordnede mål om blandt andet at øge virksomhedernes vækstambitioner.

Omvendt er det ikke sikkert, at private rådgivere repræsenterer samme uvildighed og interesse for de dele af virksomheden, hvor rådgiveren og dennes firma ikke har sine kernekompetencer. I forbindelse med den gennemførte workshop for lokal erhvervsservice pegede flere deltagere på denne problemstilling.

Det er vigtigt at understrege, at private rådgivere ikke kan spille den brede, problemafklarende rolle, som uvildige konsulenter i erhvervsservicesystemet kan spille. Og at Væksthuset har en

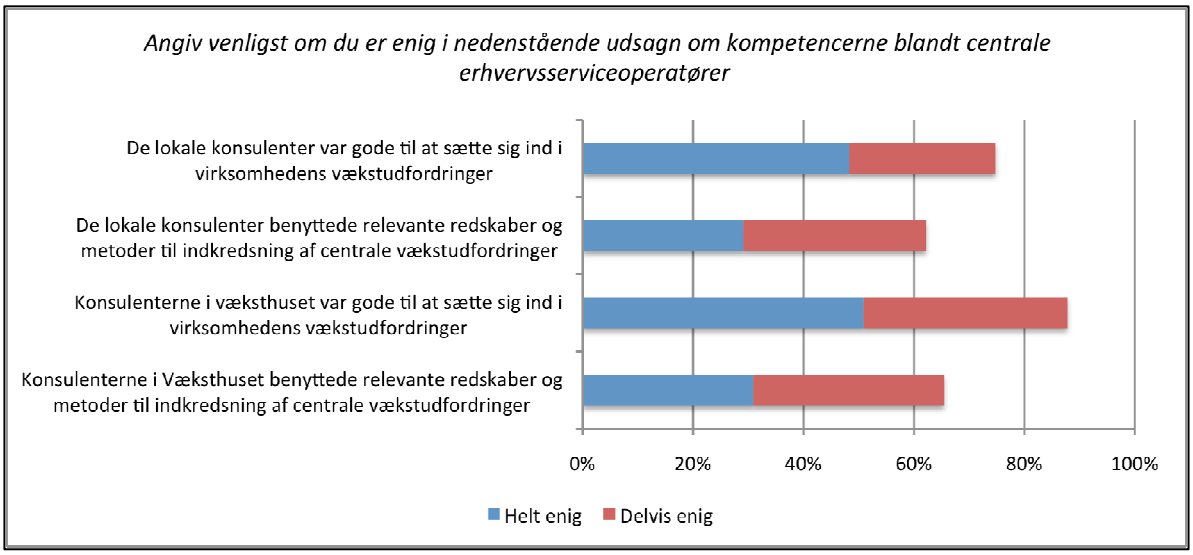
særlig rolle i forhold til at stille kritiske spørgsmål og udfordre virksomhederne i rådgiverinitiere-de forløb, fordi rådgiverne reelt ikke foretager den screening, der er forudsat i programmerne[16].

4.4. KOMPETENCER I DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICE

Et centralt element i at vurdere erhvervsservicesystemets rolle og betydning er naturligvis det kompetenceniveau, virksomhederne møder i Væksthuset og i den lokale erhvervsservice.

Vi har bedt virksomheder, der har benyttet henholdsvis den lokale erhvervsservice og Væksthuset, om at vurdere de kompetencer, redskaber og metoder, som aktørerne i erhvervsservicesystemet gør brug af. Resultaterne fremgår af figur 4.5.

Figur 4.5. Brugernes vurdering af kompetencer, redskaber og metoder



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter på spørgsmål a) og b) om lokal erhvervsservice = 230; Antal respondenter spørgsmål c) og d) om Væksthuset = 385).

Blandt de brugere, der har benyttet sig af den lokale erhvervsservice, erklærer omkring 75 procent sig helt eller delvist enige i, at konsulenterne var gode til at sætte sig ind i virksomhedens vækstudfordringer. Når det gælder Væksthuset, er andelen meget høj (knapt 90 procent). For begge grupper gælder dog, at en betydelig andel erklærer sig delvist enige – der er således fortsat rum for forbedring.

[16] Denne problemstilling diskuteres nærmere i kapitel 7.

På spørgsmålet om der lokalt og i Væksthuset benyttes relevante metoder og redskaber i arbejdet med den indledende vejledning og sparring, er holdningen lidt mindre positiv. Knapt 65 procent erklærer sig helt eller delvist enige i dette spørgsmål.

Det samlede billede er således, at der blandt de fleste brugere er tilfredshed med den enkelte medarbejders kompetencer, mens tilfredsheden med de anvendte metoder og redskaber er lidt mere behersket. Til det sidste skal dog siges, at evalueringen dækker alle forløb siden 2009. Og at der i denne periode er sket en betydelig udvikling, hvor Væksthjulet er blevet implementeret som et fælles, generelt værktøj til problemafklaring.

At virksomhederne overvejende, men ikke altid, har gode erfaringer med kompetencerne i systemet bekræftes også i andre dele af vores research. Fx peger de private rådgivere på, at der er betydelige forskelle i kompetenceniveauet – specielt i den lokale erhvervsservice, men til dels også i Væksthuset (også i den lokale erhvervsservice vurderer man, at niveauet for problemafklaringen i Væksthuset er personafhængigt). Oplevelsen blandt rådgiverne er, at der skal en bred uddannelses- og træningsindsats til for at kvalificere *alle* konsulenter i erhvervsservicesystemet til at kunne udfordre brugerne på deres strategi og forretningsplaner.

Forskellene hænger ifølge rådgiverne også sammen med konsulenternes baggrund, herunder erhvervserfaring. Der blev fremhævet på den gennemførte rådgiverworkshop, at evnen til at føre kvalificerede udviklingssamtaler i høj grad er sammenhængende med, om enhederne har konsulenter ansat med aktuel virksomhedserfaring.

En anden observation er, at nøglekompetencer i den specialiserede erhvervsservice ikke er en entydig størrelse. I hvert fald ikke hvis man tager udgangspunkt i de ønsker, som de lokale erhvervsserviceenheder gav udtryk for på den gennemførte workshop.

De mindre ressourcestærke lokale enheder ser primært Væksthuset som et sted, hvor man skal have kompetencerne til at føre generelle, problemafklarende samtaler med vækstvirksomheder. Virksomhederne ledes hurtigt videre, og det vigtige i næste led er, at virksomhederne møder Væksthuskonsulenter med stor erfaring i problemafklaring og i at anvende et værktøj som Væksthjulet.

De mere ressourcestærke enheder fører i betydelig grad selv den type af samtaler. Her efterlyses i højere grad, at man i Væksthuset opdyrker specialistkompetencer. Fx inden for finansiering, generationsskifte, internationalisering, sourcing og IT/digitalisering. Der er i denne gruppe således et ønske om at øge specialiseringen i Væksthuset og nedbringe overlappet i kompetencer til de lokale enheder.

Det er evaluators vurdering, at evnen til at tilbyde virksomhederne en bred og kompetent vækstsparring fortsat bør være den vigtigste kompetence i Væksthuset. Den fremadrettede specialisering (kompetenceudvikling og rekruttering) i Væksthuset bør snarere fokusere på evnen til

at håndtere alle segmenter i det midtjyske vækstlag – fra den videnbaserede iværksætter til den etablerede SMV med ambitioner om at styrke sine innovationskompetencer.

I den sammenhæng har Væksthuset mulighed for at supplere de lokale kompetencer ved at specialisere konsulentkorpset i specielle typer af virksomheder. Det ses allerede i dag, hvor der er en specialisering inden for henholdsvis iværksættere og SMVer. Men denne specialisering kan styrkes yderligere ved, at konsulenterne specialiserer sig i virksomheder på forskellige udviklingstrin og med forskelligt vækstpotentiale. Samtidig kan konsulenternes faglige profil styrkes gennem en større specialisering inden for konkrete erhvervs- og brancheområder.

Som supplement hertil kan der naturligvis være fordele i, at der blandt vækstkonsulenterne findes personer med mere specifikke kompetencer/erfaringer, der afspejler områder, hvor mange virksomheder har vækstudfordringer. Kompetencer inden for fx sourcing og digitalisering kan således være et supplerende kriterium i den fremtidige rekruttering og efteruddannelse.

4.5. OPSUMMERING OG DISKUSSION

Analysen af den indledende problemafklaring dokumenterer en række positive effekter af indsatsen. Selv om indgangen ofte er ønsket om hjælp til et konkret projekt, oplever et lille flertal af virksomhederne, at den indledende sparring stimulerer vækstambitionerne og er med til at skærpe strategien.

Men resultaterne i kapitlet bør også give anledning til at hæve ambitionsniveauet fremadrettet. Det må være en ambition, at flere virksomheder bliver udfordret og får muligheder for den form for 360-graders eftersyn, der i høj grad er Væksthusets kerneopgave. Ikke mindst i lyset af programmernes overordnede rationale om, at virksomhederne besidder en række ikke-erkendte udviklingspotentialer.

Kapitel 3-4 indikerer en opdeling af målgruppen, hvor et betydeligt mindretal af forløbene koncentrerer sig om ”lavthængende frugter”. Det vil sige, at mødet med erhvervsservicesystemet primært bliver et møde om, hvorvidt virksomhedernes projekter passer ind i de gældende kriterier – og om eventuelt at finde frem til den rette rådgiver, hvis virksomhederne ikke i forvejen har en rådgiver på hånden.

Dette er kun en naturlig konsekvens af de meget ambitiøse mål for antal brugere (se kapitel 8), og disse forløb har også haft værdi i forhold til at øge virksomhedernes kendskab til erhvervsfremmesystemet.

Men i forløbene ligger også en vis risiko for, at erhvervsservicesystemet – lidt mod intentionerne – delvist bliver et system for de virksomheder, der har erkendt og identificeret deres potentialer og udviklingsveje. I hvert fald når det gælder SMV-målgruppen.

Den overordnende ambition bør være, at erhvervsservicesystemet i endnu højere grad skaber effekt i regionens virksomheder gennem den sparring og problemafklaring, som sker forud for programforløbene. Det kræver en indsats på tre sammenhængende områder:

Timingen. I en del forløb kommer erhvervsserviceaktørerne først i kontakt med virksomhederne *efter,* at de har udviklet ny strategi og har defineret sine udfordringer og behov (se kapitel 5). Det er vigtigt, at systemet i højere grad bruges og markedsføres som et tilbud til virksomheder, der skal i gang med strategiudviklingsarbejde.

Kompetencer og redskaber. Det er en stor udfordring at levere sparring og problemafklaring, som skaber nye erkendelser og påvirker virksomhedernes strategier og vækstambitioner. Ikke mindst i forhold til gruppen af etablerede virksomheder, hvor ledelsen typisk selv besidder stor kompetence og erfaring. Der er brug for markant at løfte og målrette kompetencerne i erhvervsservicesystemet, hvis ambitionerne i regionens erhvervsudviklingsstrategi skal indfries. Der er ikke mindst brug for en gruppe af konsulenter, der er i øjenhøjde med de mest ambitiøse og lovende vækstvirksomheder i regionen.

Ambitionen bør endvidere være at give erhvervsservicekonsulenter et bredere arsenal af virkemidler, som sætter dem bedre i stand til at spille sig selv og systemets tilbud om uvildig sparring og vejledning på banen over for brugerne. Uanset hvor de står i deres udviklingsforløb.

Længerevarende relationer. En vigtig forudsætning for succesfuld dialog er, at der etableres en tæt dialog mellem erhvervsservicesystemet og den enkelte virksomhed. Brugerinterviewene viser, at flere af de succesfulde projekter er kendetegnet ved, at virksomheden har haft en længerevarende kontakt med en dedikeret dialogpartner i enten Væksthuset eller i den lokale erhvervsservice. Længerevarende relationer betyder, at det er meget nemmere for erhvervsservicekonsulenten at følge med i virksomhedens udvikling – og yde en kompetent sparring om virksomhedens strategiske udvikling. På dette område spiller ikke mindst den lokale erhvervsservice en central rolle.

KAPITEL 5. PROBLEMLØSNING – EFFEKTER OG RESULTATER I VIRKSOMHEDERNE

5.1. INDLEDNING

Programmernes primære mål er - som beskrevet i kapitel 2 - at bidrage til vækst i omsætning, eksport og beskæftigelse blandt de deltagende virksomheder.

Omdrejningspunktet er det konkrete udviklingsprojekt, som virksomhederne gennemfører som led i programdeltagelsen, og som i de fleste tilfælde gennemføres i samarbejde med en privat rådgiver.

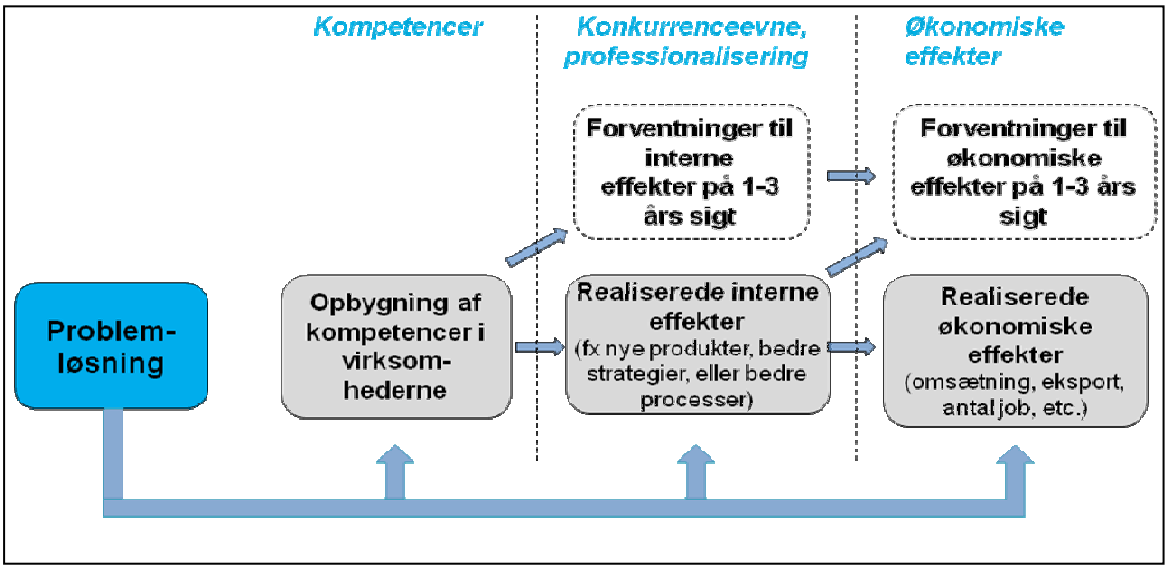
Vejen til vækst er dog forskellig fra projekt til projekt. I nogle tilfælde er kernen i udviklingsprojektet egentlige vækstforberedende aktiviteter. Det kan fx være etablering af en ny salgsorganisation, etablering på et konkret eksportmarked eller udvikling af kommunikations- og markedsføringsmateriale. Her kan indsatsen måles på, om det hurtigt lykkes at realisere et vækstpotentiale efter projektets afslutning.

I andre tilfælde sigter projekterne i højere grad på at opbygge kompetencer eller iværksætte eller finansiere aktiviteter, der på lidt længere sigt kan skabe vækst. Det gælder fx projekter, hvor målet er at øge en iværksætters muligheder for at rejse risikovillig kapital. Eller projekter, der handler om at styrke den deltagende virksomheds organisationsudvikling.

Da evalueringen også fokuserer på igangværende programmer og på forløb, der først er afsluttet for nyligt, har vi i effektvurderingen forsøgt at opgøre både realiserede og forventede effekter på vækst og beskæftigelse. Samtidig har vi prioriteret at kortlægge projekternes bidrag til at opbygge viden og kompetencer, der øger virksomhedernes konkurrenceevne og muligheder for at realisere et vækstpotentiale *på længere sigt*.

Vores tilgang er illustreret i figur 5.1.

Figur 5.1. Opgørelse af resultater og effekter af de midtjyske erhvervsserviceprogrammer



Første led i den gennemførte effektvurdering har således været at kortlægge, hvor stor betydning de gennemførte udviklingsprojekter (også kaldet "problemløsningen") har for *kompetenceopbygningen* i virksomhederne (se afsnit 5.2.1). Hvilken værdi tilfører projekterne virksomheder i form af viden og bedre kompetencer, som på kort eller langt sigt kan udnyttes forretningsmæssigt?

På næste niveau har vi opgjort i hvilket omfang, at rådgivningen og de tilførte kompetencer giver sig udslag i en *professionalisering* af virksomhederne (se afsnit 5.2.2). Det vil sige, om resultaterne af projekterne indlejres i virksomhederne. Fx i form af bedre produktionsstyring, bedre innovationsmetoder, en mere professionel salgsorganisation, bedre kvalitetsstyring, osv.

Endelig har vi på sidste niveau opgjort, om rådgivningen kan aflæses i bedre *økonomiske resultater* (se afsnit 5.2.3). Det vil sige øget omsætning, indtjening, eksport og beskæftigelse.

På det sidstnævnte område fokuserer vi i denne rapport på virksomhedernes egne vurderinger – baseret på den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. I efteråret 2012, når nye regnskabsdata fra Danmarks Statistik foreligger (for 2011), vil der blive foretaget en egentlig effektmåling, hvor væksten i de deltagende virksomheder blandt andet vil blive sammenlignet med en kontrolgruppe.

Som det fremgår, har vi spurgt til både realiserede og forventede effekter på det to sidste niveauer i figuren.

Kapitlet er bygget op på den måde, at afsnit 5.2 – med afsæt i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse – giver et billede af de samlede resultater for henholdsvis iværksættere og SMVer[17] på hvert af de tre niveauer i figur 5.1.

Afsnit 5.3 - 5.5 går i dybden med resultaterne på specifikke områder. I disse afsnit laves mere grundige delanalyser af, hvordan programmerne virker på områder som innovation, internationalisering, salg/kommunikation/markedsføring og netværksdannelse. Afsnittene diskuterer også, hvordan indsatsen fremadrettet kan styrkes i programmerne. Afsnit 5.3 fokuserer på SMVer, afsnit 5.4 på iværksættere og afsnit 5.5 på netværk/klynger.

Afsnit 5.6 analyserer virksomhedernes samarbejde med de deltagende rådgivere og virksomhedernes vurdering af de benyttede rådgiveres kompetencer. Endvidere analyseres i afsnittet programmernes betydning for virksomhedernes langsigtede brug af privat rådgivning.

Endelig opsummerer afsnit 5.7 de vigtigste resultater i kapitlet.

5.2. DE SAMLEDE RESULTATER

5.2.1. KOMPETENCEOPBYNING I VIRKSOMHEDERNE

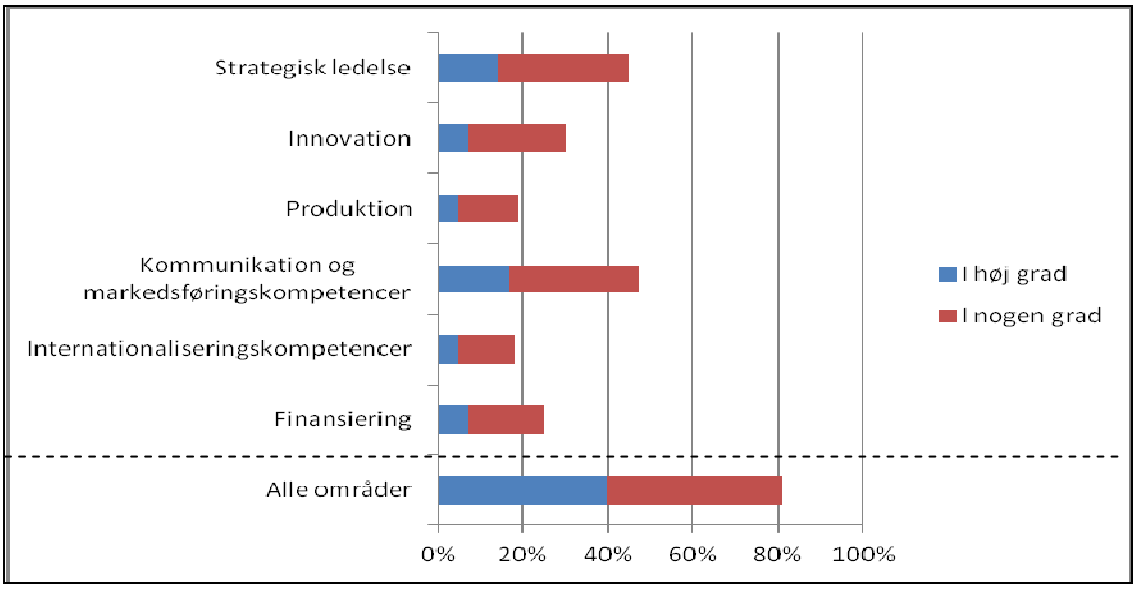
I den gennemførte spørgeskemaundersøgelse er virksomhederne blevet bedt om at angive, om programforløbet har styrket virksomhedens kompetenceniveau. Der er spurgt ind til seks brede kompetenceområder – 1) strategisk ledelse, 2) innovation, 3) produktion, 4) kommunikations- og markedsføringskompetencer, 5) internationaliseringskompetencer og 6) finansiering[18].

Figur 5.2 sammenfatter hovedresultaterne. Figuren viser hvor stor en andel af brugerne, der i høj eller nogen grad har styrket deres kompetencer inden for hvert af de seks områder. Samtidig fremgår det nederst i figuren hvor stor en andel, der har realiseret forbedringer på mindst ét område.

[17] Der er relativt få deltagere i KLYNGEmidt Netværksinitiativ, der har besvaret skemaet. Det kan derfor ikke bruges til at drage konklusioner omkring programmernes effekter inden for klynger og netværk.

[18] I spørgeskemaet er kompetenceområderne uddybet på følgende vis: 1. Strategisk ledelse (ledelsens evne til at sætte mål og strategisk retning for virksomheden), 2. Innovation (virksomhedens viden om design og nye innovationsmetoder), 3. Produktion (virksomhedens viden om nye produktionsteknologier og produktionsmetoder), 4. Kommunikation og markedsføringskompetencer, 5. Internationaliseringskompetencer (sprog, kulturforståelse, viden om globale værdikæder, internationalt netværk, etc.), 6. Finansiering (viden om at rejse kapital til virksomhedens udvikling).

Figur 5.2. Andel virksomheder der har styrket deres kompetencer på centrale områder på grund af programdeltagelsen



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 490).

Figuren viser, at fire ud af fem virksomheder i høj eller nogen grad har fået styrket deres kompetencer gennem programdeltagelsen.

Flest virksomheder oplever forbedringer inden for strategisk ledelse og kommunikation/markedsføring. På mere specifikke områder som innovation, produktion og internationalisering er andelene naturligt nok mindre. Disse områder er således alene relevante for virksomheder, der har gennemført forløb med fokus på de pågældende områder.

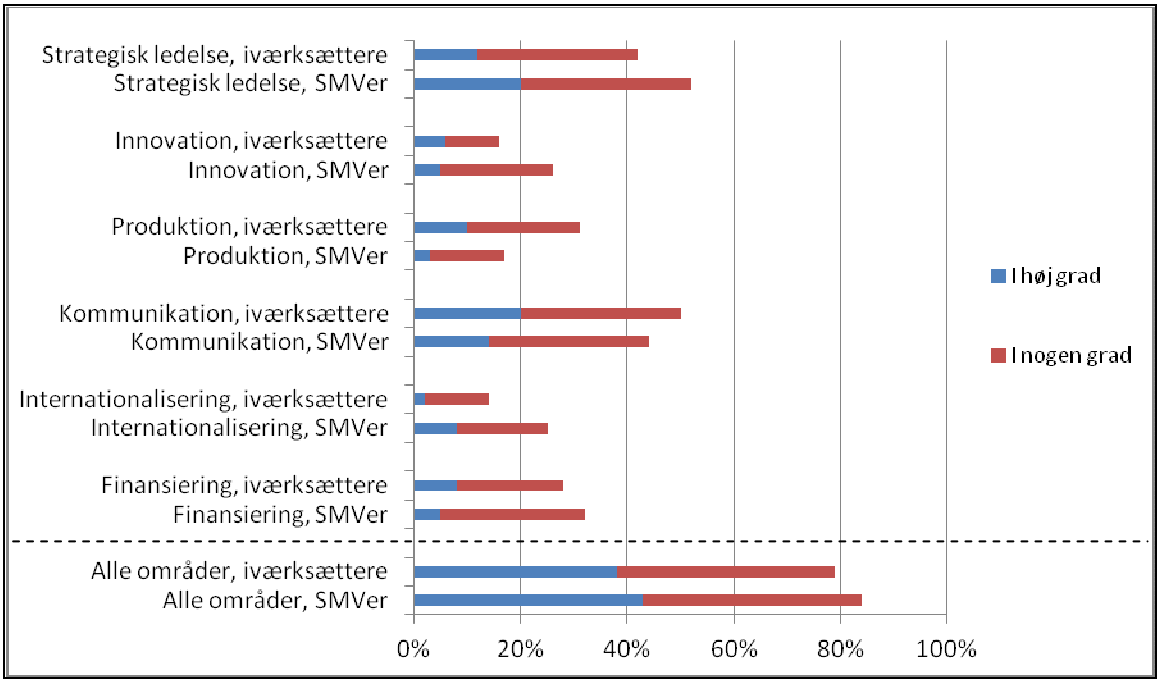
Generelt fremstår resultaterne absolut tilfredsstillende. Langt de fleste virksomheder oplever en eller anden form for kompetenceløft.

Men figuren kan dog også tolkes på den måde, at der er et vist rum for forbedring. Ambitionen med programmerne er som beskrevet i kapitel 2 at skabe et markant løft i antallet af vækstvirksomheder. Det må – alt andet lige – forventes at kræve, at programdeltagelsen sætter sig spor i form af en markant styrkelse af virksomhedernes kompetencer.

En mere ambitiøs målsætning kunne være, at mindst 50 procent af virksomhederne *i høj grad* oplever en kompetencefremgang.

Figur 5.3 viser, hvordan svarene fordeler sig på henholdsvis iværksættere og SMVer. Forskellene mellem de to grupper er relativt beskedne. Således er andelene, der oplever fremgang på mindst et område, stort set de samme i begge grupper. Generelt er produktion et lidt mere udbredt forbedringsområde blandt iværksættere, mens en større andel SMVer oplever forbedringer inden for internationalisering, innovation og i mindre omfang strategisk ledelse.

Figur 5.3. Andel virksomheder der har styrket deres kompetencer – iværksættere og SMVer



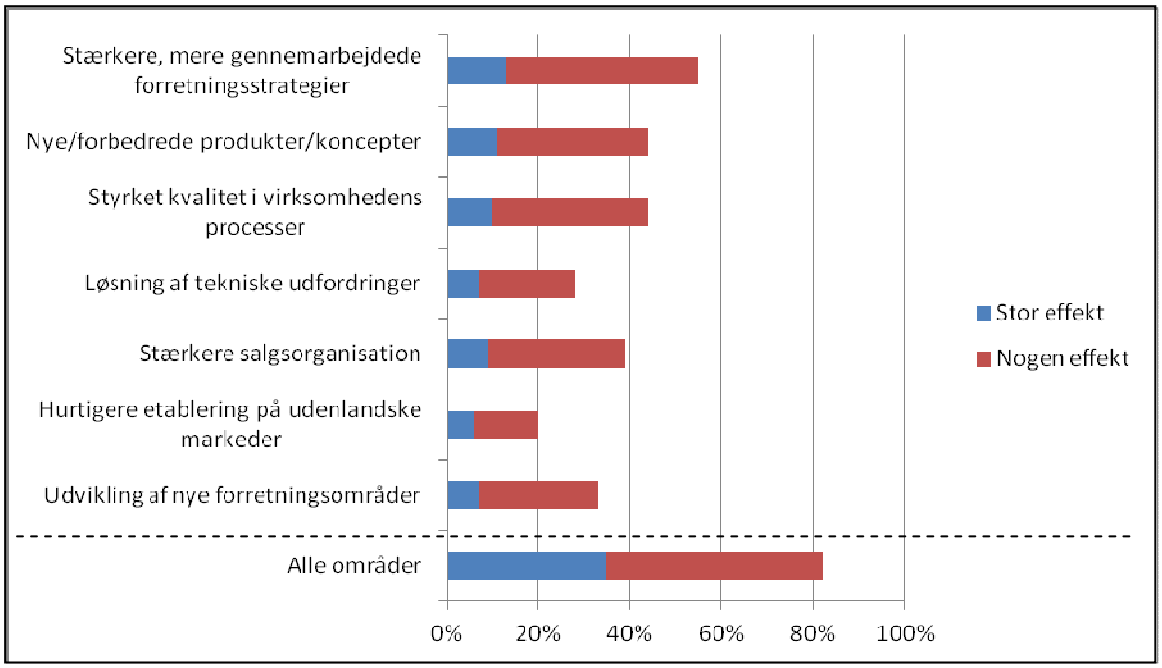
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 490).

5.2.2. VIRKSOMHEDSUDVIKLING

Virksomhederne er i spørgeskemaundersøgelsen også blevet bedt om at angive, om resultaterne af forløbene indlejrer sig i virksomhederne i form af en styrket konkurrenceevne og professionalisering af virksomheden. Der er i spørgeskemaet spurgt ind til syv forskellige områder, nemlig 1) stærkere, mere gennemarbejde forretningsstrategier, 2) nye/forbedrede produkter eller koncepter, 3) styrkede processer, 4) løsning af tekniske udfordringer, 5) stærkere salgsorganisation, 6) hurtigere etablering på udenlandske markeder og 7) nye forretningsområder.

Figur 5.4 sammenfatter hovedresultaterne.

Figur 5.4. Andel virksomheder der har styrket deres konkurrenceevne på centrale områder på grund af programdeltagelsen



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 467).

Som det fremgår, har i alt 82 procent af virksomhederne oplevet fremgang i konkurrenceevnen på mindst et af de syv områder. Flest virksomheder (56 procent) oplever fremgang, når det handler om deres forretningsstrategier. Men også styrket kvalitet i virksomhedens processer (43 procent) samt nye eller forbedrede produkter/koncepter er et udbredt forbedringsområde (44 procent).

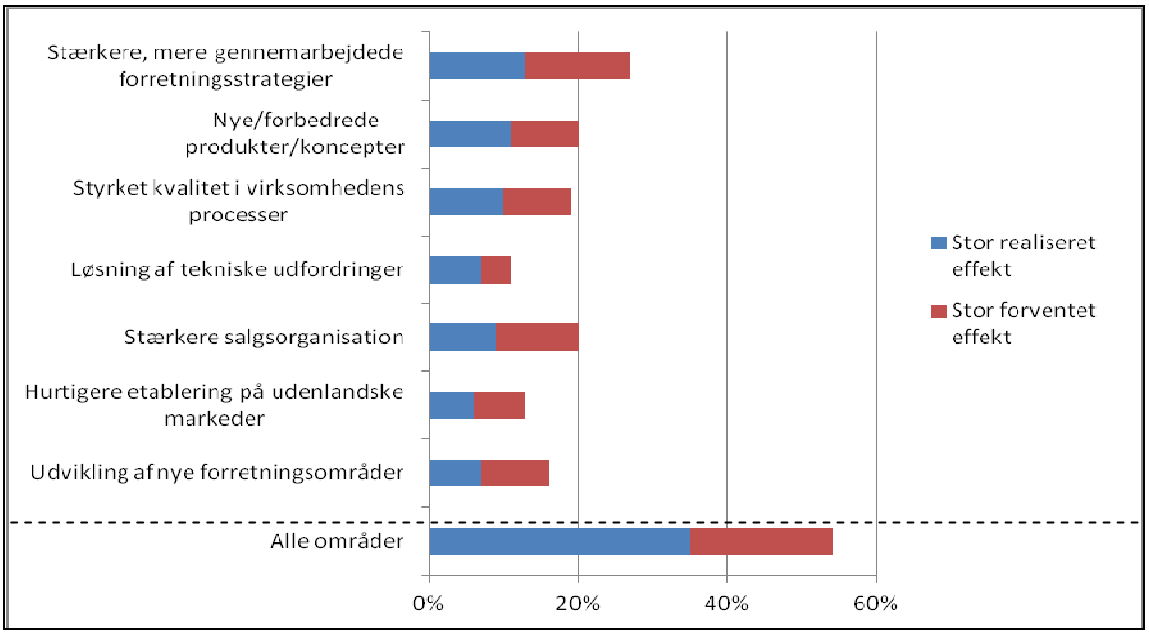
Igen er det absolut tilfredsstillende, at mere end 4 ud af 5 programdeltagere oplever fremgang i konkurrenceevnen.

Omvendt oplever en noget mindre andel – en ud af tre virksomheder – *store effekter* på mindst et område.

Det er dog ikke givet, at alle effekter af projekterne endnu er realiseret. Mange af de forløb, der indgår i undersøgelsen, er afsluttet inden for det seneste år. Og det tager ofte tid at implementere den viden, der kommer ud af projekterne.

Derfor har vi i spørgeskemaet også spurgt ind til *forventede effekter*. Figur 5.5 viser dels omfanget af virksomheder, der har *realiseret* store effekter, dels omfanget af virksomheder, der ikke har realiseret store effekter, men som *forventer* dette på sigt (1-3 år).

Figur 5.5. Andel virksomheder der har realiseret eller forventer store effekter på centrale områder på grund af programdeltagelsen



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 467).

På de fleste områder er andelen af virksomheder med stor effekt på konkurrenceevnen cirka dobbelt så stor, når forventede effekter indregnes. Fx er der i alt 27 procent, der enten har realiseret eller forventer store effekter, når det drejer sig om stærkere, mere gennemarbejdede forretningsstrategier. For nye/forberede produkter og stærkere salgsorganisation er tallet 20 procent. Samlet angiver 54 procent enten stor realiseret eller stor forventet effekt.

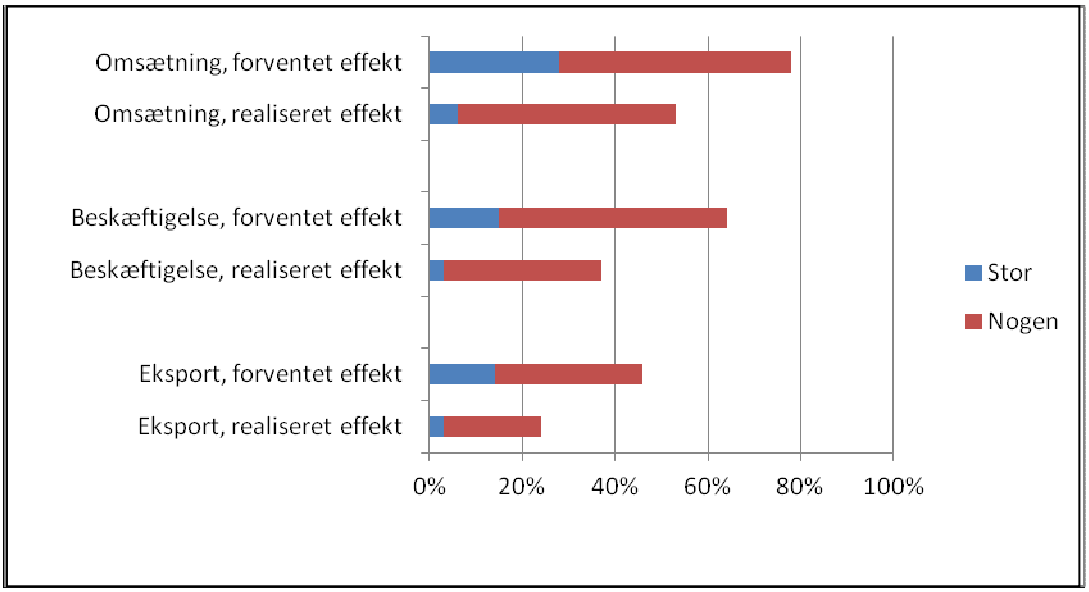
Med andre ord forventer cirka hver anden at realisere store effekter på mindst et område. Et resultat som understreger, at programmerne samlet har en betydelig positiv virkning på konkurrenceevnen blandt de midtjyske vækstvirksomheder.

5.2.3. ØKONOMISKE EFFEKTER

Endelig er virksomhederne i spørgeskemaet blevet bedt at angive, hvordan de vurderer *de økonomiske gevinster* af programdeltagelsen. Det vil sige, om de realiserede forbedringer i kompetenceniveau og konkurrenceevne rent faktisk giver sig udslag i en mervækst i omsætning og beskæftigelse.

Der er igen skelnet mellem realiserede effekter og virksomhedernes forventninger til effekter af programdeltagelsen på 1-3 års sigt. De samlede resultater fremgår af figur 5.6.

Figur 5.6. Økonomiske effekter af programdeltagelsen – realiseret og forventet



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. Note: Virksomhederne har i spørgeskemaet kunne vælge mellem mulighederne "stor effekt", "nogen effekt", "ingen effekt", "negativ effekt" og "ikke relevant". (Antal respondenter = 460).

Tabellen viser, at i alt 78 procent af virksomhederne forventer en positiv effekt på omsætningen, mens 64 procent forventer en positiv effekt på beskæftigelsen. Disse tal ligger noget højere end de realiserede effekter på henholdsvis 53 procent (omsætning) og 37 procent (beskæftigelsen). Det illustrerer, at det for en del virksomheder tager tid at omsætte resultaterne til økonomiske gevinster. Men også at mange virksomheder tillægger de erhvervede kompetencer værdi i forhold til deres vækstmuligheder på længere sigt.

Samtidig er det meget få virksomheder, som allerede har realiseret *store effekter.* Disse andele er 4-5 gange højere, når der tages højde for forventede effekter. Fx er det kun 3 procent, der har realiseret store effekter på beskæftigelsen, mens 15 procent forventer dette på lidt længere sigt.

Andelen af virksomheder med effekter på eksportsiden er generelt noget lavere end på de to øvrige områder. Kun en ud af fire virksomheder har realiseret øget eksport, mens knapt 50 procent vil opnå mereksport, hvis de forventede effekter regnes med.

Alt i alt fremstår det *meget* tilfredsstillende, at fire ud af fem virksomheder oplever (eller forventer) en økonomisk effekt af programdeltagelsen.

Det kan imidlertid diskuteres, om ambitionsniveauet for andelen af virksomheder med *store effekter* bør være højere.

Et af hovedmålene med programmerne – og de betydelige regionale investeringer – er at bidrage til et markant løft i antallet af vækstvirksomheder, jf. kapitel 2. Set i dette lys kunne et ambitiøst mål være, at et sted mellem 1/3 og halvdelen af virksomhederne rent faktisk vurderer, at deltagelsen i de midtjyske programmer får store effekter på deres vækst og udvikling.

5.2.4. AFSLUTNING

Der tegner sig et gennemgående billede i resultaterne.

På den ene side er resultaterne meget tilfredsstillende, når det opgøres, hvor mange der oplever positive effekter af programdeltagelsen. Ca. fire ud af fem oplever, at programdeltagelsen styrker deres kompetencer. Omtrent samme andel har realiseret eller forventer at realisere et løft i konkurrenceevnen – opgjort som konkrete forbedringer i virksomhedernes processer, produkter, strategi mv. Og endelig forventer også fire ud af fem, at programdeltagelsen vil resultere i en vækst i omsætningen.

Disse andele er imponerende, når det tages i betragtning, at der via programmerne er gennemført rigtigt mange forløb på få år.

På den anden side kan resultaterne også bruges til fremadrettet at hæve ambitionsniveauet, hvad angår andelen af virksomheder med *store* effekter.

Det er i høj grad lykkedes i den hidtidige programindsats at nå ud til et meget stort antal virksomheder med vækstpotentiale, hvilket har været et selvstændigt formål (se kapitel 8).

Ambitionen for de kommende år kan være i højere grad at yde et mærkbart bidrag til at realisere de enkelte deltageres vækstambitioner og vækstkompetencer.

De følgende afsnit går i dybden med resultaterne på udvalgte områder og bidrager til en yderligere belysning af, hvordan ambitionsniveauet kan øges og indsatsen fokuseres.

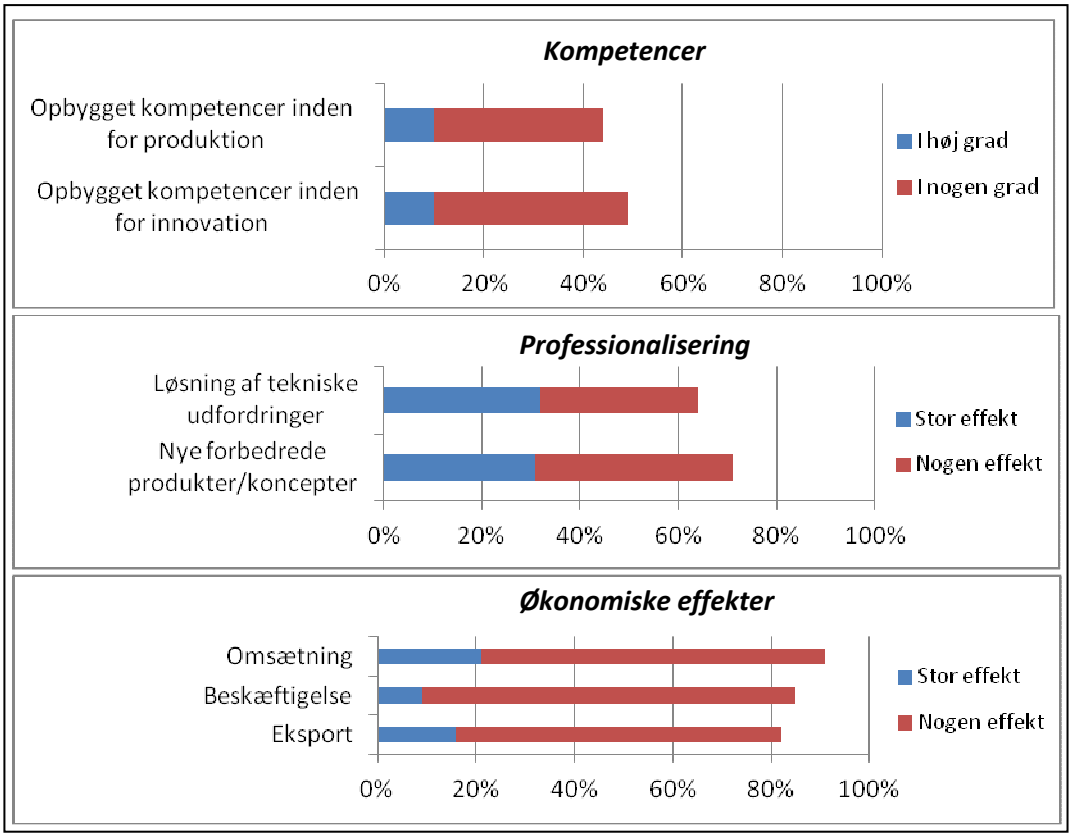
5.3. RESULTATER, SMV´ER

I dette afsnit ser vi nærmere på de opnåede resultater blandt SMVer. Afsnittet sætter fokus på to af de højt prioriterede områder i programmerne, nemlig innovation og ny teknologi (afsnit 5.3.1) samt eksport og internationalisering (5.3.2). Endvidere kigger afsnit 5.3.3 nærmere på deltagelsen i kollektive forløb.

5.3.1. INNOVATION OG NY TEKNOLOGI

Figur 5.7 giver et samlet overblik over de forventede resultater for de SMVer, der har deltaget i programforløb med fokus på innovation eller overgang til ny teknologi. Figuren fokuserer på de områder, der er tættest knyttet til innovation og teknologi. Øverste del af figuren fokuserer på effekter på kompetenceudvikling. Den midterste del på professionalisering/konkurrenceevne. Og den sidste del på økonomiske effekter.

Figur 5.7. Innovation og ny teknologi – forventede effekter af programdeltagelse



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 52).

Det fremgår af den sidste del af figuren, at langt hovedparten af brugerne på dette indsatsområde forventer en effekt på bundlinjen. Hele ni ud af ti forventer en effekt på omsætningen, og næsten lige så mange forventer effekt på beskæftigelse og eksport.

Når det drejer sig professionalisering/konkurrenceevne forventer lidt over 70 procent, at programdeltagelsen fører til nye eller forbedrede produkter mv. Lidt over 60 procent angiver, at forløbet vil bidrage til løsning af tekniske udfordringer. Det afspejler, at projekterne på dette område generelt er brugerfokuserede og bidrager til konkrete forbedringer på områder, der har betydning for virksomhedernes konkurrenceevne.

Endelig har lidt under halvdelen realiseret forbedringer i deres *kompetenceniveau* inden for henholdsvis innovation og viden om produktion/produktionsteknologi.

Figur 5.7 viser endvidere nogle væsentlige forskelle, når der skelnes mellem store effekter og mindre effekter. Specielt når det gælder kompetenceopbygning (øverste del af figuren), er der få af brugerne, der giver udtryk for store effekter (høj grad af kompetenceopbygning).

Når det kommer til løsning af tekniske udfordringer og nye produkter, er der betydeligt flere (cirka en fjerdel på hvert område), der angiver store effekter. Endelig viser sidste del af figuren,

at moderate 20 procent forventer store effekter på omsætningen, mens endnu færre forventer store effekter på beskæftigelse og eksport.

Forløbenes fokus

Det samlede indtryk i figur 5.7 er således, at programdeltagelsen virker. Men også at det er forholdsvis få virksomheder, der oplever en *markant* forbedring i deres konkurrenceevne og vækstpotentiale som resultat af det gennemførte forløb.

Dette billede bekræftes i den gennemførte interviewundersøgelse. I alt fire af de interviewede SMVer har brugt vækstpakkerne i VÆSKTmidt Accelerator til projekter inden for innovation og ny teknologi.

Det fælles billede fra de fire virksomheder er, at vækstpakkerne er blevet brugt til at løse konkrete tekniske udfordringer i forbindelse en ny forretningsstrategi eller en ny produktstrategi. De interviewede virksomhederne bruger således pakkerne som led i *implementeringen* af deres strategi. Fx til at købe teknisk rådgivning til at løse en konkret udfordring forbundet med at producere et nyt produkt. Eller til at udvikle nye produktfunktionaliteter, som virksomheden har valgt at satse på.

Virksomhederne er generelt meget tilfredse med forløbet, fordi programdeltagelsen bringer dem et skridt videre. Omvendt er det ikke programdeltagelsen, der sætter en ny retning for virksomhedernes arbejde med fx innovation og design. Eller løfter virksomhedernes kendskab til fx nye innovationsmetoder eller avancerede metoder til at afdække nye kundebehov.

I dette lys er det ikke overraskende, at langt de fleste angiver positive effekter, men at få angiver markante effekter på kompetenceopbygning og vækst.

Et illustrativt eksempel er Fletco Carpets, der satser på et nyt markedssegment og inden programdeltagelsen havde udviklet en ny produktstrategi. Deltagelse i VÆKSTmidt Accelerator var et af flere elementer i at implementere strategien, idet Fletco brugte deltagelsen som led i indsatsen for at finde det rette produktionsudstyr til de nye produkter.

Boks 5.1. Fletco Carpets bruger VÆKSTmidt Accelerator til teknisk rådgivning i forlængelse af ny produktstrategi

Fletco Carpets udvikler og producerer boligtekstiler. Frem til finanskrisen var Fletco en stærk spiller på markedet, der havde oplevet betydeligt vækst. Virksomheden havde flyttet produktionen til Kina for at holde omkostningerne nede, men oplevede samtidig, at priskonkurrencen blev stærkere og stærkere. Finanskrisen var med til at forstærke dette billede.

Fletco har derfor besluttet at satse på design og på et nyt markedssegment i form af tæpper til kontorer, hoteller mv. Fletco indgik i 2008 en samarbejdsaftale med Phillip Starck om at udvikle en ny designlinje og dermed bevæge sig op i et højere prissegment.

Udviklingsarbejdet var dyrt, og Fletco fik derfor sin revisor til at undersøge støttemuligheder. Revisoren arrangerede et møde med Væksthus Midtjylland, hvor virksomheden fremlagde sine planer for en ny produktlinje. Konkret ønskede Fletco hjælp til at købe teknisk rådgivning i forbindelse med investeringer i nyt udstyr for 10 mio. kr. Væksthus Midtjylland hjalp med at formulere an ansøgning og opstille milepæle.

Virksomheden fandt selv en tysk specialist, der har udført et meget kvalificeret arbejde med at finde de maskiner, der er bedst egnede til Fletcos nye produkt. Konkret betød støtten, at virksomheden valgte en specialist til opgaven, der var på højeste internationale niveau (frem for en dansk konsulent fra fx Teknologisk Institut).

Isoleret set er Fletco-casen et fint eksempel på, at programmerne bruges til at styrke virksomhedernes vej til markedet med nye produkter.

Men heroverfor står, at Region Midtjylland lige som resten af landet står med en innovationsudfordring. Mange SMVer konkurrerer på den ene side på et globalt marked præget af stærk konkurrence, stigende krav til videnindhold, kortere produktlevetider og nye brugerkrav. Mens de på den anden side mangler viden om innovation, nye innovationsmetoder og tilgange til at afdække markedets behov[19].

Kun 45 procent af alle virksomheder inden for globalt konkurrerende sektorer i Region Midtjylland sektorer er innovative[20]. En hovedudfordring er at understøtte, at flere SMVer arbejder med innovation. Og at flere professionaliserer deres arbejde med innovation. Således har

[19] Se fx IRIS Group (2010); Innovation Monitor for Trekantområdet.

[20] Se http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/forskning-udvikling-og-innovation/innovation.aspx

Vækstforum Midtjylland som nævnt i kapitel 5 opstillet et mål om, at andelen skal stige til 60 procent.

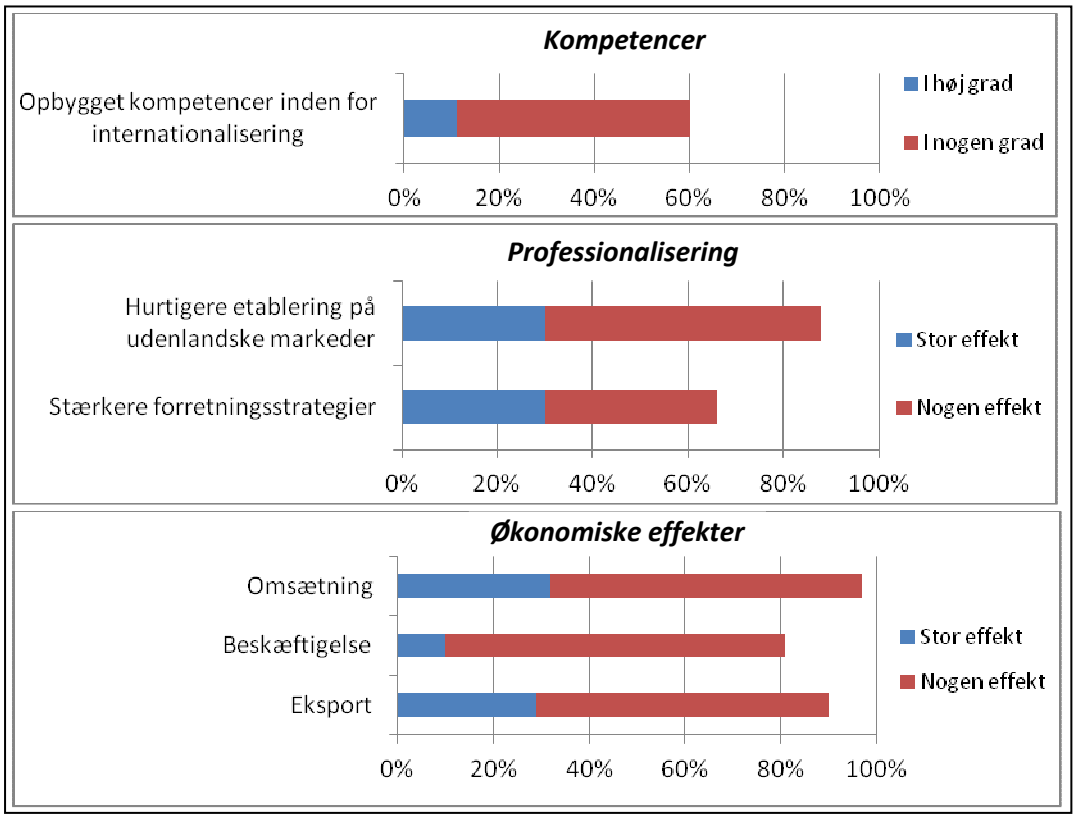
I dette lys bør det *også* være en ambition med de midtjyske programmer at løfte flere SMVernes innovationskompetencer og strategier omkring fx produktudvikling og samarbejde med videninstitutioner.

Interviewene peger i retning af, at Væksthus Midtjylland i forhold til at løfte denne opgave kommer lidt sent ind i virksomhederne. Programmerne og Væksthuset ses i dag oftere som et værktøj til at implementere end til at innovere. Målet bør være at finde en bedre balance mellem de to områder.

5.3.2. EKSPORT OG INTERNATIONALISERING

Figur 5.8 giver et samlet overblik over de forventede resultater for de SMVer, der har deltaget i forløb, der handler om eksport og internationalisering.

Figur 5.8. Eksport og internationalisering – forventede effekter af programdeltagelse



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 42).

Som under innovation angiver næsten alle virksomheder en positiv økonomisk effekt af programdeltagelsen. Hele 97 procent angiver, at de forventer en positiv effekt på omsætningen.

Lidt færre (90 procent) forventer en positiv effekt på eksporten (som jo er hovedmålet på dette område) inden for en 3-årig periode.

Når det drejer sig om professionalisering/konkurrenceevne, forventer næsten 90 procent, at programdeltagelsen vil betyde, at de hurtigere etablerer sig på udenlandske markeder. Herudover svarer ganske mange virksomheder, at deltagelsen er med til at styrke deres forretningsstrategier. Det handler formentlig om, at en del forløb styrker virksomhedernes viden om de pågældende markeder - og dermed deres evne til at vælge de rigtige distributionskanaler, markedssegmenter, salgsstrategier, mv.

Endelig forventer ca. seks ud af ti at opbygge generelle kompetencer inden for internationalisering.

Dette er alle markante resultater. Men også på dette område viser der sig nogle væsentlige forskelle, når der differentieres på større og mindre effekter. Der er igen en meget lille andel, der angiver, at de *i høj grad* har opbygget nye kompetencer (inden for internationalisering). Når det gælder effekter inden for henholdsvis hurtigere markedsetablering, stærkere forretningsstrategier, omsætning og eksport, er der et moderat antal virksomheder, der oplever store effekter. På disse områder svarer ca. en ud af fire, at programdeltagelsen forventes at give store effekter.

Forløbenes fokus

Også på dette område peger de gennemførte interview i retning af, at SMVerne ofte bruger programmerne til at realisere konkrete planer og strategier.

Der er gennemført fem virksomhedsinterview inden for internationalisering. Fællesnævneren er, at programmerne er blevet brugt før og under etableringen på et nyt marked. Virksomhederne bruger typisk programmerne til at hente specifik viden om de markeder, som de har besluttet at satse på.

Det kan både være i form af danske konsulenter, der hyres – med tilskud fra fx VÆKSTmidt Accelerator – til at indhente viden om fx distributionskanaler eller relevante indgange på de pågældende markeder. I andre tilfælde bruges midlerne til at hente lokal bistand eller bistand fra danske ambassader/konsulater til at forberede etableringen på de markeder, som virksomhederne har fokus på. Det kan fx dreje sig om hjælp til lokaliseringsbeslutninger, kontraktforhandlinger, rekruttering, finansiering, tilladelser, kontakter til potentielle leverandører, mv.

Det positive billede fra spørgeskemaundersøgelsen bekræftes generelt i interviewene. Virksomhederne oplever en positiv effekt i etableringsfasen, og de vurderer generelt, at de hurtigere kommer i gang med eksport på grund af samarbejdet med de deltagende rådgivere.

Sammenfattende gælder det for de fleste forløb, at der hurtigere opnås et solidt og professionelt fodfæste i de pågældende lande, fordi virksomhederne hurtigere får styr på forhold som

salgskanaler, lokal kultur, lokale regler, indgange til fx offentlige kunder, mulige leverandører, rekrutteringskanaler, osv. Se eksemplet i boks 5.2.

Boks 5.2. KB Electrotech bruger stor VÆKSTpakke til at forberede etableringen i Polen
KB Electronic udvikler og sælger elinstallationer i forbindelse med etablering af produktionslinjer og fabrikker. Virksomheden har i de senere år haft en høj omsætning, men den er også præget af krisen i elbranchen. For at kunne konkurrere internationalt – 90-95 % af omsætningen kommer fra eksport – besluttede KB Electrotech at etablere en afdeling i Polen, der skulle rekruttere polske elektrikere. KB Electrotech blev via Skanderborg Erhvervsforening introduceret til Væksthus Midtjylland og VÆKST-midt Accelerator. Sammen med en væksthusrådgiver blev aftalt et forløb i flere faser. I første fase fik virksomheden tilskud til advokatbistand, bogføring og oversættelse af lokale regler i forbindelse med etableringen. I næste fase fik KBE støtte til at købe lokal bistand til at etablere rekrutteringskanaler og til at udvikle markedsføringsmateriale. Resultatet af etableringen i Polen har i det første år været, at KB Electrotech netto har vundet uden-landske entrepriser på mindst 10 mio. kr., som ville være tabt ved brug af danske elektrikere.

Der er også enkelte eksempler på, at virksomhederne bruger vækstpakkerne til at tage større risici. Nogle markeder er forbundet med et betydeligt potentiale, men også høje entrybarrierer, der kan svære at tackle for SMVer. I disse tilfælde kan virksomhederne bruge en vækstpakke til at lave et feasibilitystudium, der fx kortlægger potentialet, risici, konkurrenter, samt hvordan virksomheden bedst kan komme ind på det pågældende marked. Et eksempel er Veng System, der brugte VÆKSTmidt Accelerator som beslutningsgrundlag for at satse på det franske marked. Se boks 5.3.

Boks 5.3. VENG system

Veng System er en ejerledet virksomhed, der fremstiller og sælger energibesparende ventilations- og indeklimaløsninger til svinestalde. Veng System har udviklet et koncept, der kan sikre en besparelse på op til 90 % i energiforbruget i forhold til eksisterende løsninger.

Virksomheden udviklede i 2010 en ambitiøs vækstplan, hvor målet var at trænge ind på flere udenlandske markeder. Især det franske marked blev vurderet som attraktivt i en indledende international markedsundersøgelse udarbejdet af Eksportrådet. Men markedet er dog samtidig præget af høje entrybarrierer, herunder store krav til dokumentation.

Eksportrådet foreslog Veng System at gennemføre et ambitiøst projekt med henblik på at bearbejde det franske marked. Eksportrådet henledte samtidig virksomhedens opmærksomhed på Væksthusets programmer. Der blev etableret et møde, hvor VÆKSTmidt Accelerator programmet blev gennemgået for Veng System, og hvor Væksthuset efterfølgende hjalp med at udarbejde en ansøgning.

Eksportrådet etablerede kontakt til en fransk konsulent, der i projektet har hjulpet Veng System med at etablere pilotanlæg ved to kooperativer. Der bliver i øjeblikket gennemført test og lavet målinger af besparelsespotentialet. Ambitionen er at dokumentere solide resultater, der kan åbne døren til det store franske marked.

Uden programstøtten ville virksomheden ikke have satset på den omfattende bearbejdning af det franske marked. Den økonomiske risiko ved at etablere pilotanlæg ville ifølge virksomhedens direktør have været for stor.

På mange måder tegner der sig det samme billede som under innovation. Programmerne er i høj grad et nyttigt instrument til at *implementere* SMVernes strategier på eksportområdet. Virksomheder får blandt andet tilført kritisk, lokal markedsviden på et tidligt tidspunkt, som betyder, at de hurtigere kommer i gang med at eksportere.

Men omvendt har vi i interviewene ikke set eksempler på projekter, der mere grundlæggende handler om at udvikle strategier for internationalisering. Eller om at ruste virksomhederne kompetencemæssigt til at trænge ind på nye markeder eller udvikle en mere global profil. I dette lys er det ikke overraskende, at kun 10 pct. svarer, at de i høj grad har opbygget kompetencer inden for internationalisering, jf. figur 5.8 oven for.

En række nyere analyser peger på, at danske virksomheder generelt har en række udfordringer, når det gælder eksport og internationalisering.

Vi eksporterer mindre til de nye vækstmarkeder end de fleste andre vestlige lande[21]. 70 pct. af dansk eksport går til Vesteuropa, der udgør en stærkt faldende del af verdensøkonomien. Væksten i dansk eksport de seneste fem år ligger betydeligt under OECD-gennemsnittet og EU-gennemsnittet[22].

Hertil kommer, at udviklingsomkostninger for nye produkter er stigende samtidig med, at levetiden for produkterne bliver kortere. Det stiller krav om tilstedeværelse på flere markeder for at sikre rentabilitet – og dermed hurtigere globalisering. Endelig er succes på nye markeder ofte forbundet med nye produktstrategier og forretningsmodeller tilpasset de enkelte økonomiers kulturelle særtræk, købedygtighed, mv[23].

Pointen er, at den midtjyske ambition om at øge eksport og internationalisering i virksomhederne er knyttet til mange flere typer af udfordringer end de udfordringer, der typisk adresseres i forløbene under de midtjyske programmer.

Virksomhederne har *også* brug for tilbud og forløb, der sigter på at udvikle strategier for internationalisering, og som kan hjælpe dem med at opbygge de kompetencer internt, der skal til for at få succes på de globale markeder.

Væksthusets uvildige sparring er også en mulighed for at *udfordre* virksomhederne på deres strategier for eksport og internationalisering. Satses på de rigtige markeder? Er virksomhedens produkter og koncepter gearet til de pågældende markeder? Hvordan er virksomhedernes globale netværk, og er organisationen gearet til en global satsning? Ingen af de interviewede SMVer er blevet udfordret på de nævnte områder[24].

Eksportrådet udbyder delvist rådgivning på de pågældende områder. Fx har Eksportrådet et korps af eksportforberedelseskonsulenter, der tilbyder et gratis tjek for virksomheder, der gerne vil i gang med eksport. Målet er typisk – via en møderække – at udvikle en handlingsplan, der ruster virksomheder med under 50 ansatte til at komme i gang med eksport.

---

[21] Se fx Copenhagen Economics (2011); "Danmark som produktionsland".

[22] OECD, Economic Outlook, 2011.

[23] Se fx Universe Fonden (2011); "Asia New Business Creation"

[24] Det skal naturligvis ikke forstås derhen, at alle virksomhederne har behov for sparring på de pågældende områder. Men omvendt er der ingen tvivl om, at en række virksomheder har behov for sparring omkring deres internationaliseringsstrategi, og at det bør være en ambition at bruge programmerne til at dække behovet blandt regionens vækstlag på disse centrale områder. Flere af de interviewede virksomheder gav udtryk for, at de har et behov for kompetent sparring vedrørende deres tilgang til eksport og internationalisering.

Men de fleste SMVer, der bruger de midtjyske programmer til eksportsatsninger, har allerede eksport – og er derfor ikke i målgruppen for dette tilbud. For mange af brugerne af de midtjyske programmer er udfordringen blandt andet at flytte sig fra at være en dansk/skandinavisk/europæisk virksomhed til at være en global virksomhed.

Et vigtigt mål med de midtjyske programmer kunne være at give SMVerne adgang til rådgivning, sparring, uddannelsestilbud mv., der kan hjælpe dem i denne proces.

Det kræver dels, at Væksthuset kommer lidt tidligere ind i virksomhedens eksportovervejelser, end hvad der har kendetegnet mange af de hidtidige forløb (i hvert fald hvis interviewene lægges til grund).

Dels kræver det formentlig en form for produktudvikling af ydelserne. Det vil fx være relevant at overveje en kombination af kollektive og individuelle forløb, hvor de kollektive tiltag kunne udgøre en fælles ramme for uddannelse og sparring mellem virksomheder med ensartede ambitioner og udfordringer i forhold til at udvikle globale strategier. Ambitionen kunne være at knytte både forskere og internationale eksperter til sådanne forløb.

Målet med individuelle forløb kunne være at udvikle konkrete handlingsplaner for at ruste virksomhederne til en markant vækst gennem større internationalt salg (med afsæt i de erkendelser, der opbygges i de kollektive forløb).

Endelig kunne der ligge en vigtig opgave for Væksthuset i at identificere en kreds af rådgivere, der har topkompetencer inden for globaliseringsstrategier[25].

5.3.3. KOLLEKTIVE FORLØB

Som anført i kapitel 2 udbydes under både VÆKSTmidt Accelerator og STARTmidt kollektive forløb. Under VÆKSTmidt Accelerator har virksomhedsledere kunne deltage i to typer af forløb;

- **PLATO-forløb.** Netværksgrupper hvor virksomhedsledere mødes på skift hos hinanden og arbejder med sparring og erfaringsudveksling med fokus på ledelse, virksomhedsudvikling og forretningsudvikling.
- **GLOBUS.** Netværksgrupper hvor der arbejdes på at tilføre en gruppe af virksomheder viden for at kunne agere internationalt, fx i forhold til et specifikt marked.

[25] Det kan i den forbindelse nævnes, at program – GLOBALmidt – er på vej til at blive sat i værk i Region Midtjylland. Herudover forventes Eksportforberedelsesordningen under Eksportrådet nedlagt ved årets udgang, og indsatsen forventes overdraget til Væksthusene.

Der er gennemført et mindre antal interview blandt deltagere i kollektive forløb. Det fælles billede fra interviewene er, at forløbene har været en effektiv måde at opbygge og tilføre viden til virksomhederne.

Det er specielt kombinationen af individuel sparring og fælles refleksion og dialog i en gruppe af virksomheder med samme mål eller udfordringer, som opleves som effektfuldt. Et eksempel er virksomheden Linatech, der har brugt GLOBUS til at forberede sig på det tyske marked. Se boks 5.4.

Boks 5.4. Linatech forbereder eksport til Tyskland via kollektivt forløb

Linatech er en smede- og maskinvirksomhed beliggende i Kjellerup, der både producerer egne maskiner og udfører underleverandøropgaver. Virksomheden har 53 medarbejdere og har oplevet vækst gennem de senere år.

Ambitionen er fortsat vækst gennem identifikation af nye markeder og nicher. Ambitionen har blandt andet været at etablere eksport til Tyskland, og Linatech bliver gennem et aftenarrangement ved ErhvervSilkeborg opmærksom på et kollektivt forløb i Væksthus Midtjylland vedrørende grønne forretningsmuligheder i Tyskland.

Ti virksomheder deltog i forløbet, der bestod af en række seminarer (2-3 dage), 1-1 rådgivning samt en studietur til Tyskland med introduktion til muligt samarbejdspartnere. Den individuelle rådgivning bestod i at udarbejde en kunde- og konkurrentanalyse for Linatech. Man havde en idé om at kunne udvikle og afsætte specialfremstillet udstyr til blandt andet tyske biogasanlæg. Linatech har i den forbindelse fundet sammen med et rådgivende ingeniørfirma, der deltog på kurset. Sammen er de to virksomheder gået sammen om at udvikle en specialmaskine.

Linatech fremhæver kombinationen af individuelle og kollektive forløb som meget værdiskabende. Seminarerne gav en grundig introduktion til markedet og grønne forretningsmuligheder i Tyskland. Samtidig kunne de individuelle forløb bruges til at omsætte denne viden til en mere specifik strategi for Linatech.

Forløbet har været med til at afklare, om Linatech er klar til det tyske marked – sprogligt, kompetencemæssigt og procesmæssigt. Samtidig har kunde- og konkurrentanalysen afklaret svage sider, som virksomheden skal arbejde med.

For de interviewede SMVer har de kollektive forløb samtidig været brugt til at modne virksomheden og skabe et bedre afsæt for efterfølgende at benytte individuelle forløb.

Samtidig er de kollektive forløb en relativt ”billig” måde at tilføre virksomhederne viden på, da seminarformen er billigere pr. virksomhed end 1-1 rådgivning.

Det er evaluators vurdering, at der ligger et potentiale i at opprioritere indsatsen på dette område. Det vil sige;

- I endnu højere grad at samle grupper af virksomheder med samme mål, behov og udfordringer.
- At lade seminarer, fælles erfaringsudveksling mv. være et omdrejningspunkt for rådgivning og kompetenceopbygning.

Formen kan som antydet i foregående afsnit også være et springbræt for ambitiøse udviklingsforløb for virksomheder med stort vækstpotentiale – blandt andet ved at tilknytte forskere og internationale eksperter.

5.4. RESULTATER, IVÆRKSÆTTERE

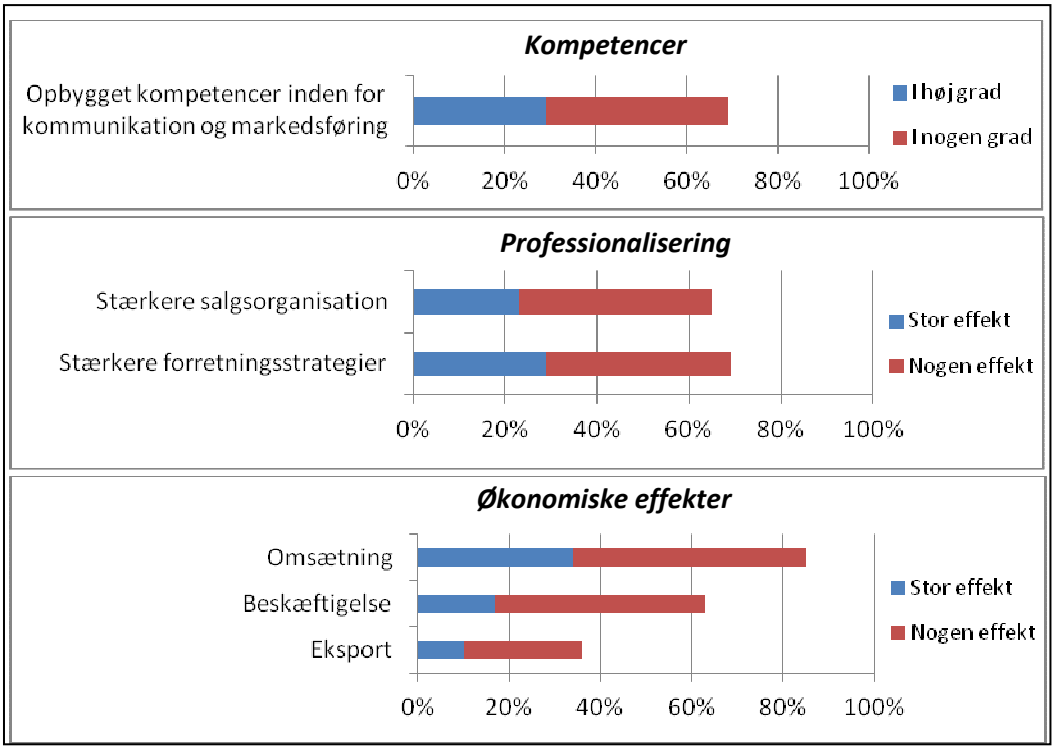
I dette afsnit ser vi nærmere på de opnåede resultater blandt iværksættere. Der sættes specifik fokus på to centrale indsatsområder, nemlig salg og markedsføring (afsnit 5.4.1) samt finansiering og kapitalfremskaffelse (afsnit 5.4.2).

5.4.1. SALG OG MARKEDSFØRING

Salg og markedsføring er et af de centrale fokusområder i STARTmidt. Specielt i STARTpakken står dette område centralt som det fokusområde, som iværksætterne hyppigst ønsker at bruge STARTmidt til. Naturligvis fordi det første salg og etablering af en kundekreds er helt afgørende i opstartsfasen for de fleste iværksættere.

Figur 5.9 sammenfatter iværksætternes forventede resultater på dette område.

Figur 5.9. Salg og markedsføring – forventede effekter af programdeltagelse for iværksættere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 160).

Figur 5.9 viser, at langt de fleste iværksættere har realiseret eller forventer en effekt på omsætningen (86 procent)[26]. Da der er tale om iværksættere og unge virksomheder, er det ikke overraskende kun et mindretal, der forventer effekter i form af eksport. Fokus i forløbene er typisk det første salg og den første markedsføring, der for en stor dels vedkommende har fokus på hjemmemarkedet, selv om der også deltager en del virksomheder, der satser på eksport og internationalisering tidligt i deres udvikling.

Syv ud ti iværksættere angiver, at de har opbygget kompetencer inden for kommunikation og markedsføring.

Samtidig er der relativt mange, der angiver, at den indledende rådgivning i STARTpakken rodfæster sig i en professionalisering af virksomheden. 65 procent angiver, at forløbet har styrket deres salgsorganisation, mens 69 procent angiver, at forløbet har positiv indflydelse på virksomhedens forretningsstrategi.

[26] Det kan her bemærkes, at skemaet er sendt ud til alle brugere af STARTmidt, og at der i denne gruppe også vil være nogle iværksættere, der ikke har startet virksomheder, eller som har valgt at lukke virksomheden.

Sammenlignes med SMVerne, er det især bemærkelsesværdigt, at andelen af brugere, der angiver høj grad af kompetenceopbygning, er betydeligt højere her.

Man kan selvfølgelig sige, at der generelt set skal mindre til at rykke en ny/ung virksomhed kompetencemæssigt end en etableret virksomhed. Men omvendt er det værd at fremhæve, at den regionale investering pr. forløb i STARTmidt er betydeligt mindre end i VÆKSTmidt (se kapitel 6), og at STARTmidt og specielt STARTpakken kun er starten på en rejse, der kan følges op med længere forløb og større projekter finansieret af fx regionale eller statslige programmer.

Resultaterne peger i hvert fald på, at en del af virksomhederne får meget ud af at komme tidligt ind i det regionale erhvervsfremmesystem. Og at regionen kan hjælpe mange iværksættere godt i gang for en relativt lille investering.

Forløbenes fokus

De gennemførte interview bekræfter billedet af mindre, men værdifulde forløb. Generelt peger de interviewede iværksættere på, at forløbene har betydet større professionalisme i salgs- og markedsføringsarbejdet. Iværksætterne bruger blandt andet STARTmidt til;

- At udvikle stærkere og mere professionel kommunikation og markedsføring (velfungerende hjemmesider, målrettede brochurer, mv.).
- At udvikle mere professionelle og effektive salgskanaler.
- Opbygning af strategiske salgskompetencer.
- At opbygge indsigt i produktdifferentiering i forhold til centrale konkurrenter.

Interviewene viser også, at mange af brugerne slås med stramme budgetter og en stor arbejdsbyrde, der uden adgang til offentlig støtte gør det vanskeligt at accelerere salg og vækst, selv om potentialet er til stede. Mulighederne for at tilknytte ekstern rådgivning med en høj tilskudsprocent betyder, at virksomhederne kan gabe over flere strategiske aktiviteter i opstartsfasen.

Boks 5.4. House Connect – styrkede salgskanaler
House Connect sælger boligtilbehør gennem egen butik og på nettet. Virksomheden drives af erfaren iværksætter. House Connect er del af en virksomhedsfamilie, som også tæller en designvirksomhed (møbler) samt en logistik virksomhed, der organiserer transport af møbler produceret i Kina. Den lokale konsulent fra Herning & Ikast-Brande Erhvervsråd opsøgte House Connect som led i Erhvervsrådets generelle opsøgende arbejde. På mødet fortalte iværksætteren om sin forretningsidé og konkrete vækstambitioner. Samtidig brugte konsulenten fra Erhvervsrådet mødet til at udfordre virksomheden på strategi og markedstilgang etc. På baggrund af mødet skitserede konsulenten en lang række forskellige veje og typer af indsatser, som kunne understøtte virksomheden i at realisere sine vækstambitioner. Også langt flere opgaver end virksomheden på kort sigt havde ressourcer til. Man blev enige om at starte med en indsats for at styrke virksomheden websalg og valgte at stile mod om en VÆKSTpakke på 40.000 kr. Formålet var at gøre virksomhedens webshop mere indbydende og brugervenlig samt at lave Google-optimering, mv. Forløbet har betydet, at virksomheden i dag har udviklet en stærkere og mere professionel salgskanal via nettet. Tilskuddet havde afgørende betydning for, at House Connect kom i gang med projektet, og at de brugte ekstern rådgivning salg og markedsføring.

Samtidig angiver flere af de interviewede virksomheder, at rådgivningen kombineret med sparringen fra erhvervsservicesystemet har ført til indsigter om virksomhedens muligheder og udfordringer. Og dermed skærpet indsatsen på områder som produktdifferentiering og strategisk kommunikation til kunderne.

Konkret peger iværksætterne på følgende økonomiske effekter af programdeltagelsen;

- Der tages i nogle tilfælde større risiko som led i satsningen på vækst. Sparringen fra erhvervsservicesystemet kombineret med billig rådgivning gør, at virksomhederne tidligere end ellers investerer i tiltag, der professionaliserer salgs- og markedsføringsindsatsen.
- Accelereret vækst i omsætning på grund af mere professionel markedsføring og kommunikation samt stærkere salgskanaler.
- Flere opnår en hurtigere en solid markedsposition, fordi rådgivningen er med til at styrke/differentiere deres produkter/ydelser og det strategiske salg.

Boks 5.5. Peter is – stærkere ekstern kommunikation og klar nichestrategi
Peters Is udvikler og sælger gourmetis med en række forskellige smagsvarianter. Virksomheden er etableret i 2009. Startgrundlaget var en leverandøraftale med Irma. Efterfølgende er der også indgået aftaler med Kvickly og Føtex i Jylland. Virksomheden har siden opstartsråret oplevet en årlig vækst på omkring 30 procent. Iværksætteren fik tilknyttet en konsulent fra Væksthus Midtjylland, der fungerede som sparringspartner gennem det første opstartsår. Sparringen betød blandt andet, at virksomheden hurtigere blev skarp på sin strategi som nichevirksomhed. Peters Is fik samtidig bevilget en STARTpakke til at udvikle en samlet kommunikationsplatform, herunder en professionel hjemmesideløsning, pressemeddelelser målrettet særligt relevante medier, etc. Tilskuddet var i høj grad medvirkende til, at virksomheden valgte at benytte privat rådgivning. Forløbet gav iværksætteren mod på at tage større risiko og har betydet sparet tid. Den indledende sparring og den private rådgivning gjorde, at man fik en klarere strategi, som også blev understøttet af en mere professionel ekstern kommunikation. Det har bidraget markant til at løfte virksomhedens salg og omsætning. Hovedparten af væksten sker dog blandt virksomhedens underleverandører.

5.4.2. FINANSIERING/KAPITALFREMSKAFFELSE

Et af de centrale indsatsområder over for regionens iværksættere er at styrke iværksætternes muligheder for at rejse risikovillig kapital til deres udviklingsarbejde og til at realisere vækstplaner.

Der er flere muligheder i de midtjyske programmer. I STARTmidt kunne iværksætterne blandt andet bruge STARTpakken til at få tilskud til at hyre en privat rådgiver, der kan hjælpe med at søge efter ansvarlig kapital hos private og institutionelle investorer.

Herudover har der som beskrevet i kapitel 2 været etableret et særligt program – INVESTORmidt – som gav mulighed for et tilskud på op til 30.000 kr. til et såkaldt *kapitalcoachforløb*. Dette er ofte blevet brugt i forlængelse af en STARTpakke[27].

Væksthuset har under INVESTORMIDT haft aftaler med 21 såkaldte kapitalcoaches, som iværksætterne kunne gøre brug af i programmet. De er blevet rekrutteret blandt business angels, private finansielle rådgivere samt eksperter i den finansielle sektor.

[27] I det nuværende STARTmidt Accelerator er der en lignende mulighed.

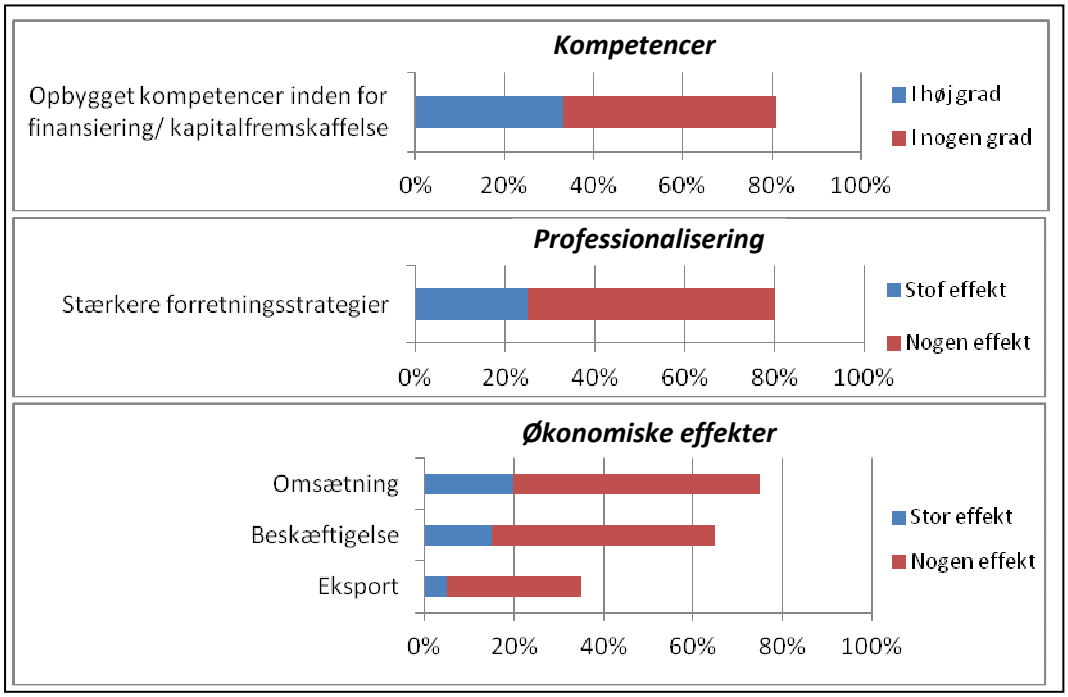
De primære opgaver for kapitalcoachen er følgende;

- Kritisk og konstruktiv gennemgang af iværksætterens forretningsplan med henblik på potentielle investorers/långiveres spørgsmål og prioritering.
- En afdækning af de potentielle kapitaludbydere.
- Kontakt til potentielle kapitaludbydere.
- Møder, forhandlinger og indgåelse af aftaler med investorer/långivere.

Kapitalcoachen skal yde kompetent sparring og via sit netværk kunne åbne døre, som iværksætteren selv har svært ved at åbne.

Figur 5.10 sammenfatter iværksætternes forventede resultater inden for finansiering og kapitalfremskaffelse.

Figur 5.10. Finansiering og kapitalfremskaffelse – forventede effekter af programdeltagelse for iværksættere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 26).

Figuren viser, at en stor andel (knapt 80 procent) forventer en positiv effekt på omsætningen. Denne andel er ganske vist en smule lavere end på de tidligere gennemgåede områder, men det er bestemt *ikke* udtryk for, at indsatsen her skal vurderes mindre tilfredsstillende.

For det første er der i målgruppen mange unge, udviklingsorienterede teknologivirksomheder, der endnu har nogle år til markedet. Det er således ikke mindst nye teknologivirksomheder inden for områder som energi, cleantech og medico, der har behov for rådgivning om at rejse

risikovillig kapital. Virksomheder inden for disse områder er præget af lange udviklingstider, og et første salg ligger sjældent lige om hjørnet.

For det andet er markedet for risikovillig kapital trængt i disse år. Det er svært at rejse kapital til udviklingsprojekter i de tidlige faser, og derfor vil langt fra alle forløb resultere i, at virksomhederne rent faktisk lykkes med at rejse kapital hos de investorer, der satses på. Det er derfor ikke overraskende, at betydeligt flere angiver større effekter inden for kompetenceopbygning end inden for forventet vækst i omsætningen.

Det er herudover bemærkelsesværdigt, at en stor del af iværksætterne angiver, at forløbet har styrket deres forretningsstrategier. En del af forberedelsen til at rejse kapital handler blandt andet om at fokusere forretningsstrategien og synliggøre værdierne i virksomheden. På den måde har forløbene en bredere effekt end blot at styrke vejen til relevante investorer.

Samlet set bør ambitionerne på dette område ikke være helt de samme som på de øvrige områder. Det kan ikke forventes, at lige så mange opnår en effekt på bundlinjen. Dertil er vilkårene for at rejse låne- eller egenkapital for barske samtidig med, at langt fra alle nye, teknologibaserede virksomheder vil nå markedet med deres produkter.

Til gengæld er det en rimelig ambition, at effekterne er betydelige hos de virksomheder, der får succes med forløbet. For mange af virksomhederne er det afgørende for at realisere vækst- og udviklingsplanerne, at det lykkes at rejse risikovillig kapital.

Det er vanskeligt at afgøre, om det er tilfredsstillende, at 20 procent angiver stor forventet effekt på omsætningen.

Men en opgørelse af INVESTORmidts resultater peger på, at indsatsen er meget succesfuld. 19 af 60 kapitalcoachforløb er endt med, at den deltagende virksomhed har fået tilført ekstern kapital. Det samlede beløb for de 19 forløb udgør indtil videre 80 mio. kr. i tilført kapital.

Forløbenes fokus

Vi har interviewet et mindre antal iværksættere, der har benyttet STARTmidt og INVESTORmidt til kapitalfremskaffelse. Det fælles billede er, at iværksætterne har haft betydelig gavn af rådgivningen. Programmerne er blandt andet benyttet til;

- Professionel rådgivning fra personer med indgående kendskab til både branchen og kapitalmarkedet, der blandt andet har hjulpet med at værdifastsætte forretningsidéen og med at indkredse potentielle investorer.
- Hjælp og sparring til udarbejdelse af solidt præsentationsmateriale til potentielle investorer.
- Professionel bistand i forhandlinger om rettigheder og licensaftaler mv. med potentielle investorer.

For alle interviewede iværksættere gælder, at de er teknologibaserede virksomheder, der arbejder under et konstant likviditetspres. Derfor bliver denne type af rådgivning – ifølge virksomhederne - ofte skåret fra, selv om den grundlæggende øger virksomhedernes langsigtede overlevelsesmuligheder.

Forløbene har i alle tilfælde bidraget til en øget professionalisering af virksomhedernes indsats for at rejse risikovillig kapital. I flere tilfælde med succesfuld kapitalrejsning til følge. Se boks 5.6.

Boks 5.6. Aguasol – kapitalcoach hjælper til at rejse 1,8 mio. kr. i risikovillig kapital

Aguasol er en virksomhed etableret i 2009 med ambition om at udvikle og markedsføre en solcelledrevet vandvarmer. Virksomheden har endnu ikke haft sit første salg, men produktion og samarbejdsaftale med en grossist er på plads.

Aguasol kontaktede selv Væksthus Midtjylland for en generel snak om mulighederne for at få hjælp. Aguasol præsenterede sin forretningsidé og sammen med Væksthuset indkredsede man konkrete udfordringer. Det mest presserende var et spørgsmål om materialevalg. Der blev ansøgt og bevilget en videnkupon til et samarbejde med Teknologisk Institut.

Aguasol var selv opmærksom på efterfølgende at informere Væksthuset, når der skete nyt i virksomheden, og dialogen fortsatte derfor. På et tidspunkt præsenterede Væksthuset muligheden for at få tilknyttet en kapitacoach i en situation, hvor udviklingsarbejdet havde taget længere tid en planlagt, og hvor Aguasol derfor havde en stram likviditet.

Programmet gjorde det muligt at hyre en professionel rådgiver, som kunne hejle præsentationsmateriale til investorer igennem - og hjælpe med at synliggøre værdierne i virksomheden. Rådgiveren bistod også i den strategiske udvælgelse af potentielle investorer.

Det konkrete resultat af kapitalcoach-forløbet var en investering fra Innovation MidtVest på 1,8 mio. kr. Også andre investorer viste interesse.

Samarbejdet med kapitalcoachen bragte Aguasol meget hurtigere frem til kritisk udviklingskapital i en fase, hvor man var tæt på at løbe tør for likviditet. Samarbejdet med den private rådgiver er fortsat efterfølgende, og dialogen med VHM er også fastholdt. Senest har Aguasol siden fået støtte fra programmet EnergiTEKmidt.

Som casen i boks 5.6 illustrerer, er teknologibaserede iværksættere ofte afhængig af et kludetæppe af finansieringskilder. I den forbindelser fremhæver iværksætterne, at forløbene under STARTmidt og INVESTORmidt også er med til at opbygge værdifulde netværk til rådgivere og investorer, som de kan trække på i senere faser.

Samlet viser de gennemførte interview, at iværksætterne ofte kombinerer forskellige støttemuligheder - fx Startpakke, kapitalcoach og andre regionale programmer som EnergiTEKmidt. Resultatet har i de undersøgte eksempler været, at iværksætteren er rykket hurtigere frem og har

forkortet vejen til markedet sammenlignet med en situation, hvor de med deres begrænsede erfaring på området selv skulle forsøge at rejse den nødvendige kapital.

Boks 5.7. DexaWave – effektiv kapitalrejsning

DexaWave blev etableret i august 2008. Målet er at udvikle og kommercialisere et bølgeenergianlæg, der kan producere vedvarende energi til en pris, som er konkurrencedygtig med energi fra havvindmøller.

Vækstambitionerne er store. Målet er, at selskabet om fem år kan sælges til en værdi af 500 mio. kr. Lederen af DexaWave er selv en erfaren rådgiver med et indgående kendskab til de midtjyske programmer. DexaWave har således gjort brug af en række forskellige midtjyske programmer – STARTmidt, INVESTORmidt og EnergiTEKmidt.

Første skridt var en STARTpakke, der blev brugt til at udvikle en hjemmeside med henblik på at synliggøre virksomheden over for blandt andet investorer. Efterfølgende har man benyttet en kapitalcoach som en hjælp i arbejdet med i at rejse risikovillig kapital.

DexaWave har selv stået for at definere deres behov og fandt selv en erfaren rådgiver, der kendte branchen. Man valgte at bruge kapitalcoach-forløbet til at få 30-35 timers kvalificeret rådgivning omkring forretningsmodeller og exitstrategier samt til sparring på præsentationsmateriale til potentielle investorer.

Kapitalcoach-forløbet har været meget givende. Det konkrete resultat er, at DexaWawe i dag har rejst mere en 20 mio. kr. i risikovillig udviklingskapital. Samarbejdet med kapitalcoachen om præsentationsmateriale mv. har blandt andet hjulpet til aftaler med først Innovation MidtVest og efterfølgende med Vækstfonden.

5.5. RESULTATER, KLYNGER OG NETVÆRK

Udgangspunktet for klynge- og netværksindsatsen under KLYNGEmidt Netværksinitiativ er, at mange mindre virksomheder har potentialer for vækst, som kan udløses gennem tætte, forretningsbaserede samarbejder med andre virksomheder, kunder og leverandører.

Programmet tilbyder hjælp til facilitering af samarbejdet i den indledende fase og yder tilskud til køb af en privat rådgiver, som kan hjælpe med at sikre fremdrift i netværkssamarbejdet og med konkret problemløsning.

Resultaterne af indsatsen for klynger og netværk skal derfor vurderes på to niveauer. Dels på om indsatsen fører til dannelsen af flere forretningsbaserede netværk. Og dels om samarbejdet bidrager til øget vækst i virksomhederne.

Kun et lille antal brugere af programmet har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Det er derfor ikke muligt at præsentere valide kvantitative data for klyngeindsatsens resultatskabelse[28].

Effekter på netværksdannelse

Der er i alt gennemført interview med ni virksomheder, der har benyttet KLYNGEmidt Netværksinitiativet. Hovedparten af virksomhederne oplever programmet som relevant og angiver, at programmet har haft betydning for, at samarbejdet blev igangsat, eller at det har bidraget til at øge udbyttet af eksisterende samarbejder.

En spørgeskemaundersøgelse fra 2010[29] viste, at programmet benyttes af virksomheder inden for et bredt felt af brancher, men med en klar hovedvægt inden for fremstilling. Det typiske netværk består af 3 virksomheder ofte med en enkelt virksomhed i centrum, som er hoveddrivkraft i samarbejdet, og som har kontakten til de øvrige deltagere.

Projekterne deler sig i to hovedgrupper:

- Optimeringsprojekter, som typisk har fokus på en bedre ressourceudnyttelse blandt deltagerne. Det er ofte projekter med et konkret endemål, fx etablering af fælles salgsorganisation, optimering af fælles processer eller samarbejder om fælles etablering på et udenlandsk marked.
- Udviklingsprojekter, der har fokus på fælles produkt- eller forretningsudvikling, hvor samarbejdet handler om at skabe nye løsninger ved at kombinere virksomhedernes forskellige kompetencer, ressourcer mv.

Det generelle billede er, at programmet først og fremmest benyttes af virksomheder, der tidligere har samarbejdet. Indsatsen fører kun i få tilfælde til etablering af helt nye netværk. Det underbygges også af spørgeskemaundersøgelsen fra 2010, der viste, at alle de deltagende virksomheder kendte mindst en af de øvrige deltagere på forhånd.

Indtrykket fra de gennemførte interview er, at netværksmæglerne, som er udpeget til at rekruttere netværk til programmet, primært udfylder en funktion, hvor de informerer virksomheder om mulighederne i programmet.

Der kun er få eksempler på, at netværksmæglerne har været aktivt involveret i arbejdet med at *skabe* netværk, fx ved at bistå med at udvikle fælles projekter, finde relevante partnere og rådgiver mv.

---

[28] Må derfor afvente den planlagte effektmåling i efteråret 2012.

[29] DAMVAD (2010); Midtvejsevaluering af KLYNGEmidt/netværksinitiativet.

Effekter på vækst

Interviewene viser, at programindsatsen i mange tilfælde er katalysator for igangsættelse af *nye* fælles projekter blandt spirende eller eksisterende netværk. Se eksempel i boks 5.8.

Boks 5.8. Tourpaq – KLYNGEmidt Netværksinitiativ fører til fælles selskabsdannelse
Tourpaq er et samarbejde mellem tre virksomheder inden for rejsebranchen. Virksomhederne havde en fælles vision om at udvikle et digitalt bookingsystem skræddersyet til rejsebureauer. Parterne oplevede, at de online bookingsystemer, der fandtes på markedet var meget generelle bookingsystemer, der slet ikke havde fokus på behov og arbejdsgange i et rejsebureau. Via KLYNGEmidt Netværksinitiativ fik de støtte til at hyre en konsulent, der undersøgte eksisterende løsninger og dokumenterede, at der var et betydeligt hul i markedet på dette område. Analysen afdækkede også meget præcist de behov, et nyt system skulle være i stand til at håndtere. Støtten fra KLYNGEmidt Netværksinitiativ betød, at de tre partnere hurtigt kunne beslutte sig for at etablere et fælles selskab. Man kom hurtigt i gang med at udvikle et nyt bookingsystem specifikt målrettet rejsebureauer. I første omgang skulle systemet blot implementeres i de bureauer, hvor de tre partnere er medejere. Potentialet viste sig hurtigt at være langt større, og ambitionen i dag er derfor at komme bredt ud og sælge det nye bookingsystem til bureauer i hele Europa. I 2011 var der to ansatte og otte programmører tilknyttet på timebasis. Forventningen er, at virksomhedens omsætning vil runde 10 mio. kr. i 2012 og være fordoblet i 2015.

I andre tilfælde bruges støtten fra programmet til at professionalisere eksisterende netværksarbejder. Det kan fx handle om at tilknytte en professionel netværksfacilitator eller projektstyring, som har et dedikeret fokus på klyngesamarbejdet. Eller det kan handle om øget brug af ekspertbistand inden for kritiske dele af udviklingsarbejdet. Se eksempel i boks 5.9.

Boks 5.9. KR Hospitalsudstyr – stærkere projektledelse med støtte fra KLYNGEmidt Netværksinitiativ
KR Hospitalsudstyr udvikler og producerer bl.a. senge til pleje- og hospitalssektoren. Virksomheden var indbudt til at byde på en opgave om udviklingen af fremtidens hospitalsseng. Opgaven blev udbudt med støtte fra Region Midtjyllands OPI-pulje og skulle udføres i tæt samarbejde med Regionshospitalet i Randers. KR Hospitalsudstyr ønskede at løse opgaven i et netværkssamarbejde med en avanceret it-virksomhed (Cetrea), en design virksomhed (Design partners) og en madrasproducent (Zibo). Men KR Hospitalsudstyr var bekymret for, om de var i stand til effektivt at organisere samarbejdet mellem de mange forskelligartede samarbejdspartnere. De ansøgte derfor KLYNGEmidt Netværksinitiativ om støtte til at tilknytte en professionel projektstyrer, der skulle sikre fremdrift og sammenhæng i udviklingsprojektets mange delleverancer. For KR Hospitalsudstyr var støtten fra KLYNGEmidt Netværksinitiativ en afgørende faktor for, at man turde begive sig i kast med et så komplekst og risikobetonet projekt. Den professionelle projektstyring har skabt et godt samarbejdsklima og sikret hurtig fremdrift, så tidsplan og leverancer er overholdt. Konkret er man klar til at sætte den første prototype i test i år (2012). KR hospitalsudstyr har en ambition om at blive den markedsledende udviklingspartner for hospitals- og plejesektoren inden for sengeområdet. KR Hospitalsudstyr vurderer selv, at erfaringerne fra samarbejdet er noget, som virksomheden kan drage stor nytte af fremover.

Blandt interviewene er en række gode eksempler på, at programmet har bidraget markant til professionalisering af netværkssamarbejdet og været afgørende for, at man har fået succes med risikobetonede projekter. I andre tilfælde har programindsatsen betydet en fremrykning og opprioritering af opgaver, som ikke var blevet løst helt så hurtigt og professionelt uden programstøtten.

Endelig rummer interviewene nogle få eksempler, hvor udbyttet af netværkssamarbejdet for den interviewede virksomhed har været begrænset. Det er typisk projekter, som er blevet sat i gang på et lidt for løst grundlag – særligt med hensyn til tidligt at afklare projektets fokus, markedspotentiale og i øvrigt afstemme deltagernes forventninger til samarbejdet.

Opsamling og perspektivering

Det overordnede formål med programindsatsen er at skabe øget vækst gennem netværkssamarbejder. Ambitionen er som nævnt i kapitel 2, at der gennemføres 300 netværksforløb i programperioden, og at 85 af disse resulterer i konkrete handlingsplaner, der kan føre til øget vækst.

Der er ikke eksplicitte mål for, hvor stor en del at disse netværk, der skal basere sig på henholdsvis eksisterende eller helt nye netværk.

Det er samlede indtryk er, at den hidtidige indsats haft en positiv effekt i forhold til eksisterende eller spirende netværkssamarbejder, hvor virksomhederne på forhånd kendte hinanden og i mange tilfælde også havde forudgående erfaring med at samarbejde.

I disse tilfælde har indsatsen ofte bidraget til igangsættelse af nye, mere risikobetonede projekter med betydeligt vækstpotentiale – eller til øget professionalisering og hurtigere fremdrift i eksisterende samarbejder. Interviewene har vist, at der er tale om ambitiøse samarbejdsprojekter, der rummer betydelig vækstpotentiale for de deltagende virksomheder.

I forhold til denne målgruppe er udfordringen fremadrettet primært at sikre en tættere sparring og supervision undervejs i klyngesamarbejdet. Særligt gruppen af mindre virksomheder, som ikke har tidligere erfaring med netværkssamarbejder oplever, at det kan være en stor udfordring både at håndtere samarbejdet med de andre deltagere og "holde snor i den private rådgiver".

Spørgsmålet er, om det også skal være ambitionen at skabe vækst gennem helt nye netværkssamarbejder? Om formålet med KLYNGEmidt Netværksinitiativet også handler om at hjælpe virksomhederne starte fx nye værdikædesamarbejder og afsøge nye forretningsmuligheder med helt nye samarbejdspartnere.

Generelt viser interviewene, at klyngeprojekterne har langt højere kompleksitet og er behæftet med betydelig større usikkerhed/risiko end de 1-1 rådgivningsforløb, som kendetegner fx VÆKSTmidt Accelerator.

Det er en stor udfordring for deltagerne at orkestrere projektsamarbejder med flere aktører, så der både skabes konkrete resultater og et rimeligt afkast/værdi til de involverede virksomheder. Denne udfordring er markant større i netværk, hvor deltagerne har vidt forskelligt branchemæssigt udgangspunkt og et mere sparsomt forudgående kendskab til hinanden.

Det er evaluators vurdering, at det nuværende set up, hvor netværksmæglerne har begrænsede ressourcer til opsøgende arbejde, matchmaking samt løbende sparring og facilitering er tilstrækkeligt, når det handler om at skabe øget effekt i eksisterende netværkssamarbejder med overvejende kendte samarbejdsparter.

Men hvis ambitionen også at skabe flere helt nye netværkssamarbejder, vil det kræve, at der prioriteres betydeligt flere ressourcer – både til den opsøgende fase og til at facilitere netværkssamarbejdet i en længere periode.

5.6. SAMSPILLET MED PRIVATE RÅDGIVERE

Som beskrevet i kapitel 2 er brugen af private rådgivere i "problemløsningsfasen" et nøgleelement i de midtjyske programmer. Ambitionen er at tilføre virksomhederne spidskompetencer,

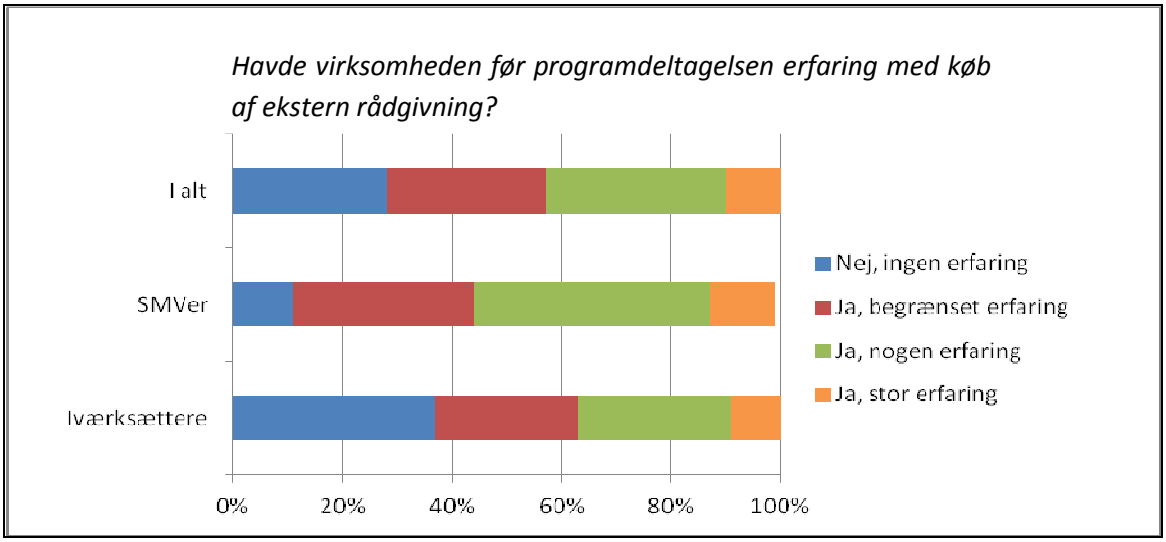
der kan hjælpe med at løse centrale problemer og udfordringer på vejen til at realisere et vækstpotentiale.

Herudover er formålet at stimulere virksomhederne til i højere grad selv at investere i ekstern rådgivning. Forløbene skal således også illustrere værdien at købe rådgivning.

Figur 5.11 giver et overblik over brugernes forudgående erfaringer med køb af ekstern rådgivning. Det fremgår, at 10 procent havde stor erfaring, mens knapt 30 procent ingen erfaring havde. Flest (34 procent) angiver at have nogen erfaring med køb af ekstern rådgivning.

Ikke overraskende har SMVerne gennemsnitligt set flere erfaringer på området. Kun 11 procent af SMVerne angiver, at de ikke har erfaringer med køb af privat rådgivning[30]. For iværksættere er dette tal 37 procent.

Figur 5.11. Virksomhedernes erfaringer med køb af ekstern rådgivning før programforløbet

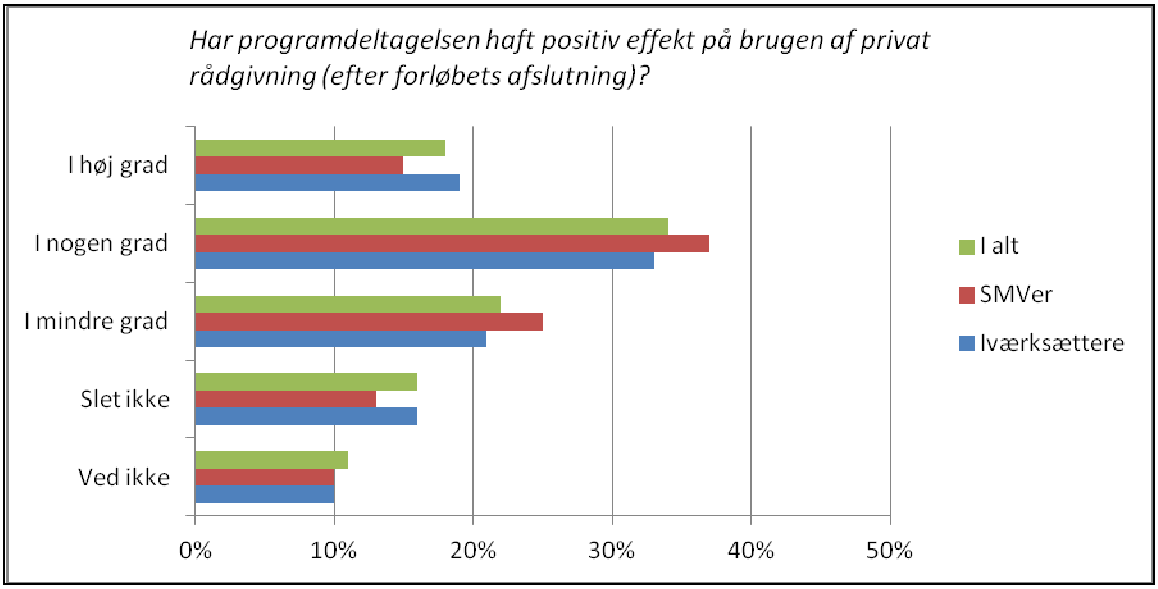


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 481).

Virksomhederne blev i spørgeskemaundersøgelsen også spurgt om, hvordan programdeltagelsen påvirker brugen af privat rådgivning *efter* forløbets afslutning. Mere end 50 procent vurderer, at de i høj eller nogen grad har øget deres køb af rådgivning sammenlignet med en situation, hvor de ikke havde deltaget i et af de midtjyske programmer. Der er på dette område ikke de store forskelle mellem SMVer og iværksættere. Det vil sige, at selv om SMVerne er mere erfarne bruger af rådgivningssystemet, yder den specialiserede rådgivning i programmerne et vigtigt bidrag til at øge virksomhedernes motivation for at bruge rådgivning. Se figur 5.12.

[30] Der er ikke i spørgeskemaet skelnet mellem forskellige former for ekstern bistand. Det kan derfor ikke udelukkes, at revision i nogle tilfælde indgår i virksomhedens besvarelse. Herudover er det vigtigt at pointere, at de angivne erfaringer ikke nødvendigvis knytter sig til rådgivning til udviklingsaktiviteter.

Figur 5.12. Programdeltagelsens betydning for den faktiske brug af privat rådgivning



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 469).

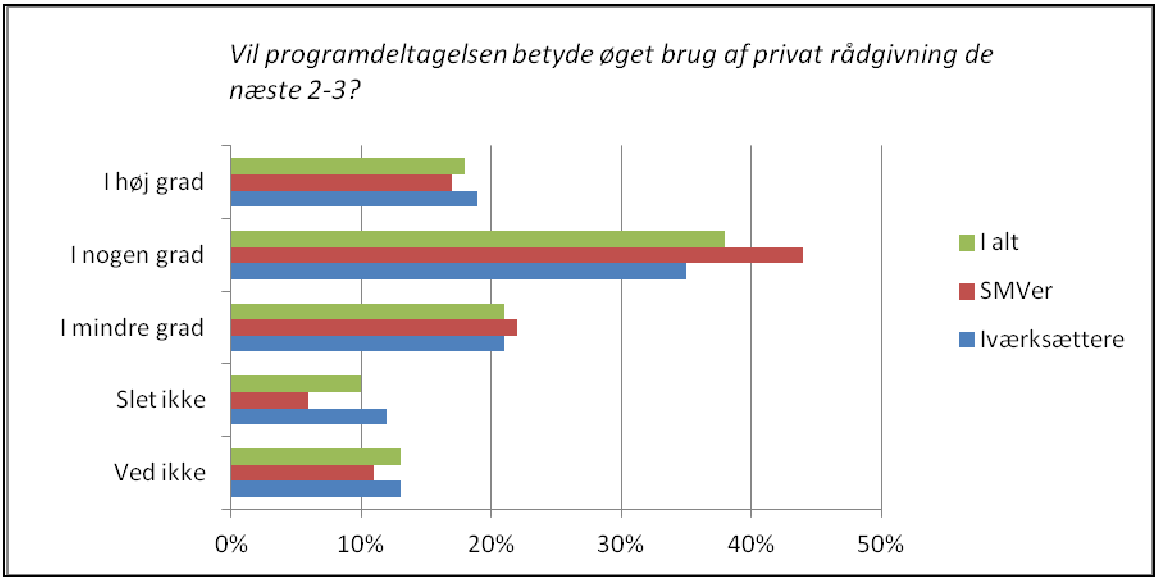
I lyset af, at en stor del af virksomhederne har afsluttet programdeltagelsen inden for det seneste år, er resultaterne i figur 5.12 ganske markante.

En evaluering VÆKSTmidt programmerne fra 2010 viser, at den øgede brug af rådgivning langt fra begrænser sig til forlængelser af aftalerne med de tilknyttede konsulenter til fx implementeringsopgaver. Et stort flertal af SMVerne havde også øget deres brug af ekstern rådgivning på andre områder end det område, som var i fokus i programforløbet[31].

Kigges der på forventningerne til de kommende 2-3 år, forventer en endnu større andel at øge deres brug af privat rådgivning. Samlet svarer 57 procent, at de i høj eller nogen grad vil øge deres brug af ekstern rådgivning på baggrund af programdeltagelsen. 13 procent kan endnu ikke tage stilling til spørgsmålet. Se figur 5.13.

[31] Damvad (2010); "Evaluering af VÆKSTmidt og VÆKSTmidt Accelerator.

Figur 5.13. Programdeltagelsens betydning for den forventede brug af privat rådgivning



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 469).

Samlet viser svarene, at målsætningen om at stimulere brugen af privat rådgivning i høj grad ser ud til at blive indfriet.

Der er således heller ikke noget, der tyder på, at tilskuddet er med til at skabe en form for "afhængighed" af offentlige tilskud for at gøre brug af rådgivning. Et af argumenterne imod virksomhedstilskud har tidligere været, at det "opdrager" virksomhederne til, at de skal have støtte, når de investerer penge i virksomhedsudvikling. Svarene tyder bestemt ikke på, at dette problem er udbredt.

De gennemførte interview giver det samme billede. Et flertal af virksomhederne har øget deres køb af ekstern konsulentbistand. I mange tilfælde fordi virksomhederne er blevet mere bevidste om mulighederne for at få hjælp til opgaver, der kræver spidskompetencer, som mangler i virksomheden. Eller som er en knap ressource.

"Vi bruger i dag 100.000 kr. om året på rådgivning – blandt andet til professionelle foto, markedsføringsmateriale og pressemeddelelser. Forløbet har stimuleret brugen af professionel bistand til markedsføring og kommunikation."

Direktør Peter Larsen, Peters Is

"Det er svært at vurdere effekten præcist, men programmet har uden tvivl øget vores forbrug af ekstern konsulentbistand. Vi er blevet mere bevidste om mulighederne for at bruge ekstern bistand frem for selv at løse opgaverne."

CEO, Hans Erik Henriksen, Cetrea

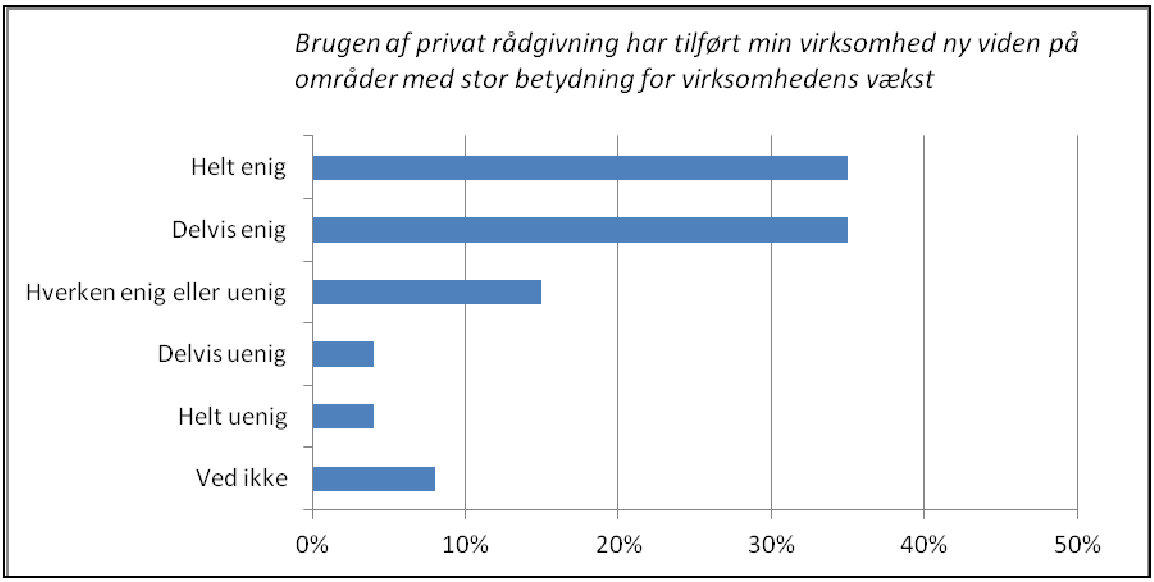
"Vi fik 67.000 kr. i støtte fra Væksthuset. Efterfølgende har vi købt yderligere rådgivning for 6-700.000 kr. af egen lomme. Pengene er brugt til rekruttering af ny salgschef og til et kommunikationsbureau, der blandt har hjulpet med design af ny, markedsrettet hjemmeside, revision af vores logo og design af nyt firmatøj til alle ansatte.

Direktør Holger Hansen, Nygaard Anlæg

Et centralt punkt er naturligvis, hvordan virksomhederne vurderer kvaliteten af rådgivningen og rådgiverens kompetencer.

Figur 5.14 viser i hvilket omfang, at den private rådgivning tilfører virksomheden viden, der har stor betydning for at realisere virksomhedernes vækstpotentiale.

Figur 5.14. Den private rådgivnings betydning for væksten



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 481).

Det fremgår, at virksomhederne er delte på dette punkt, hvilket på mange måder genspejler de overordnede resultater gennemgået i afsnit 5.2 vedrørende forventede økonomiske effekter i virksomhederne. I alt 70 procent er helt eller delvist enige i, at virksomheden har fået tilført viden på områder med stor betydning for væksten. En ud tre er helt enige i dette spørgsmål.

En af årsagerne til de forskellige vurderinger på dette punkt er formentlig, at projekterne ikke altid er tæt knyttet til udfordringer, der relaterer sig tæt til vækst. Vi er fx i interviewundersøgelsen støt på enkelte projekter, hvor virksomheden er i gang med at realisere et vækstforløb, eller hvor virksomheden har et stort vækstpotentiale. Men hvor de støttede projekter kun meget indirekte er knyttet til selve vækstplanerne. Programmerne bruges således også i enkelte tilfæl-

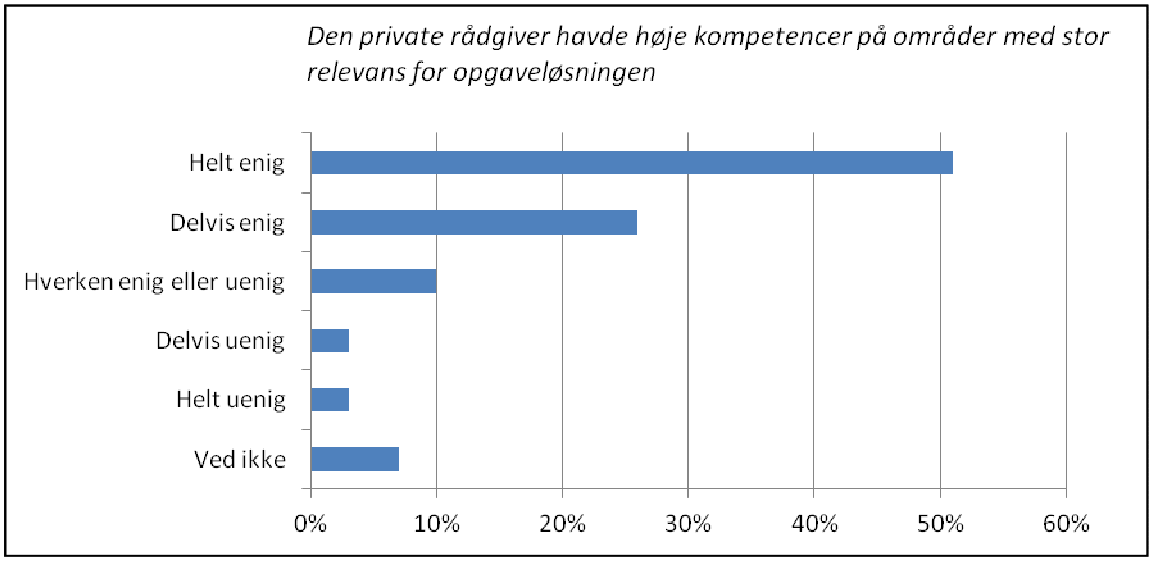
de til at støtte køb af rådgivning i vækstvirksomheder, hvor rådgivningen ikke grundlæggende er knyttet til selve forretningsudviklingen eller realiseringen af vækstplaner[32].

I disse tilfælde virker kriteriet for programdeltagelse snarere at være, at virksomheden vækster, end at selve projektet understøtter virksomhedens vækst.

Et andet vigtigt aspekt er naturligvis rådgivernes kompetencer og evne til at hjælpe virksomhederne i deres vækstambitioner.

Her viser spørgeskemaundersøgelsen, at ikke alle virksomheder oplever at få tilført unikke spidskompetencer med stor relevans for problemløsningen. 51 procent angiver, at de er helt enige i udsagnet "Den private rådgiver havde høje kompetencer på områder med stor relevans for opgaveløsningen". 43 procent ligger i et blandet felt, der strækker sig fra delvis uenig til delvis enig. Se figur 5.15.

Figur 5.15. Virksomhedernes vurdering af de private rådgiveres kompetencer



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 481).

Resultaterne i figur 5.15 kan bestemt tolkes som gode. Næsten 80 procent er helt eller delvist enige i udsagnet.

Men samtidig er det også vigtigt at sætte overliggeren højt på dette område. Selve grundtanken i programmerne er således at tilføre virksomhederne spidskompetencer, som virksomhederne selv kan have svært ved at finde frem til på grund af uoverskuelighed i markedet mv. I dette lys bør ambitionen nok være at øge graden af enighed i dette udsagn.

[32] Et eksempel er tilskud til køb af juridisk hjælp til en patentansøgning i forbindelse med et igangværende udviklingsprojekt til mange millioner kroner.

At ca. halvdelen ikke er helt enige i spørgsmålet hænger utvivlsomt sammen med, at der i hele perioden er sket en kraftig udvidelse af rådgivernetværket som led i at sikre brugerne af programmerne adgang til en bred vifte af kompetencer. Det betyder, at der kommer mange nye rådgivere ind i systemet - med måske ikke altid lige gennemskuelige kompetencer og referencer. Samtidig er rådgivernetværket som led i udvidelsen naturligvis blevet mere mangfoldig og heterogen.

Der ligger en stor opgave i at styrke matchmakingen mellem brugerne og det meget store netværk af rådgivere, således at langt hovedparten af brugerne fremadrettet får tilført lige netop den type af spidskompetencer, der er relevante for projektet.

At rådgiverne i enkelte tilfælde ikke har haft den rettet profil fremgår blandt andet af nedenstående kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen.

"Jeg mener, det er et MEGET relevant og vigtigt tiltag med tilskud. Vi fik dog ikke valgt den rigtige rådgiver til det forløb, vi fik tilskud til. Derfor nåede vi ikke de ønskede resultater"

Anonymt udsagn fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse

"Den rådgiver vi fik tilknyttet, havde ringe praktisk erfaring på området. Rådgiverne kan i værste fald lede mindre virksomheder på vildspor"

Anonymt udsagn fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse

5.7. OPSUMMERING

Kapitlet har givet et samlet billede af de resultater, virksomhederne har opnået ved at deltage i de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling.

Gennemgangen viser, at en meget stor andel af virksomhederne oplever positive resultater. Fire ud af fem får opbygget nye kompetencer. Omtrent samme andel forventer at styrke deres konkurrenceevne på mindst et centralt område (fx nye produkter, bedre processer og stærkere forretningsstrategier). Tilsvarende forventer næsten 80 procent en fremgang i omsætningen på grund af programdeltagelsen.

Det er imponerende resultater i lyset af, at Væksthuset i evalueringsperioden har skullet håndtere ca. 1.400 brugere. Og i lyset af at der har været tale om en opbygningsperiode, hvor programindsatsen i Region Midtjylland har skullet implementeres, og hvor en række nye programmer løbende er kommet til med det ledelsesmæssige og administrative fokus dette kræver.

Virksomhederne er mere delte, når de skal vurdere *størrelsen* af effekterne. Der tegner sig et billede af en stor gruppe på op til halvdelen af brugerne, der har stor gavn af programdeltagel-

sen, og hvor projekterne i høj grad rammer plet i forhold til programmernes overordnede formål om at stimulere væksten i regionen. Det afspejler sig i følgende tal;

- 40 procent af brugerne opbygger *i høj grad* nye kompetencer.
- Cirka 50 procent forventer *stor effekt* i form af konkrete forandringer, der professionaliserer virksomheden og styrker dens konkurrencekraft.
- En ud af tre virksomheder forventer store effekter på deres omsætning.
- En ud af tre oplever i forlængelse heraf, at den private rådgivning tilfører ny viden med *stor betydning* for virksomhedens vækst.

Heroverfor står en gruppe af tilsvarende størrelse, hvor effekterne på kompetenceopbygning, virksomhedsudvikling og vækst er mere moderate.

Der er ikke noget, der tyder på, at det er tilskuddets størrelse og projekternes længde, der adskiller grupperne. Tværtimod viser gennemgangen af udvalgte fokusområder i afsnit 5.3-5.4, at iværksættere i STARTmidt på konkrete områder oplever mere markante effekter end etablerede SMVer oplever inden for innovation og internationalisering. Til trods for, at den gennemsnitlige projektstørrelse er markant mindre i STARTmidt.

Analysen giver en række indikationer af, hvorfor resultaterne er moderate hos en del brugere af programmerne;

- 1 ud 2 er højst delvist enige i, at den benyttede rådgiver havde høje kompetencer med stor relevans for opgaveløsningen.
- Enkelte projekter er ikke direkte knyttet til vækstudfordringer eller realisering af vækstambitioner. Her er der snarere tale om, at vækstvirksomheder får støtte til projekter, der ligger i periferien af virksomhedens forretningsudvikling.
- Etablerede virksomheder bruger ofte programmerne som led i at implementere deres strategier inden for fx internationalisering og innovation. Projekterne bliver dermed et vigtigt skridt på vejen til fx hurtigere eksport eller løsning af tekniske udfordringer i forbindelse ny produktion. Men de påvirker ikke grundlæggende virksomhedernes vækstmål, strategier og ambitioner.

Samlet er den samfundsmæssige værdi af projekterne også i denne gruppe formentlig af betydelig størrelse. Men omvendt peger analysen også på, at ambitionerne fremadrettet kan hæves, projektselekteringen styrkes og matchningen af rådgivere forbedres.

Samtidig er det vigtigt, at programudviklingen forholder sig aktivt til de konkrete udfordringer, som de midtjyske SMVer står over for. Mange SMVer mangler fx innovationskompetencer og viden om nye innovationsmetoder. Tilsvarende står en del SMVer over for udfordringer med

hensyn til at udvikle sig fra danske/skandinaviske/europæiske virksomheder til globale virksomheder.

Det er vigtigt, at programmerne og Vækthusets vejledning ikke bare bruges som instrument til at implementere nye strategier på disse områder. Men at de også er en væsentlig faktor i at udfordre virksomhederne på deres strategier. Og i at skabe nye vækststrategier og opbygge de nødvendige kompetencer i virksomhederne.

Ovenstående forbedringsmuligheder skal *ikke* ses som en kritik af Vækthusets hidtidige indsats. Det vil være urealistisk at stille forventninger om større effekter i en periode, der har været kendetegnet ved indkøring af mange programmer, opbygning af kompetencer i Væksthuset kombineret med høje ambitioner for antal brugere. Men de illustrerer de muligheder, der er for i endnu højere grad at indfri Vækstforums ambitioner i de kommende år.

Endelig viser kapitlet, at programmerne samlet har en stor effekt på virksomhedernes brug af privat rådgivning. Forløbene skaber en større bevidsthed om værdien af rådgivning, som betyder, at virksomheder øger deres forbrug af ekstern bistand efter forløbenes afslutning.

Del III. Tværgående temaer

KAPITEL 6. VIRKSOMHEDSTILSKUD SOM VIRKEMIDDEL

6.1. INDLEDNING

En af de helt centrale hjørnesten i de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomheds-udvikling er brugen af virksomhedstilskud til køb af privat rådgivning. Af de syv programmers samlede budget på 215 mio. kr.[33] er godt 80 procent disponeret til tilskud til køb af privat rådgivning.

Dette kapitel kigger nærmere på nogle centrale aspekter omkring anvendelsen af virksomheds-tilskud.

Afsnit 6.2 beskriver rationalet bag brugen af virksomhedstilskud og diskuterer kort tilskuddets betydning for brugen af programmerne.

Afsnit 6.3 gennemgår de anvendte tilskudsmuligheder og diskuterer, og om de anvendte grænser og tilskudsprocenter har den rette størrelse.

Afsnit 6.4 analyserer i hvilket omfang, at tilskuddet - i kombination med Væksthuset/erhvervsservicesystemets vejledning - er effektivt i forhold til at stimulere vækstskabende aktiviteter i virksomhederne. Afsnittet analyserer i den forbindelse også omfanget af støttespild.

6.2. HVORFOR VIRKSOMHEDSTILSKUD?

Det grundlæggende rationale bag brugen af tilskud til rådgivning er, at rådgivningen kan tilføre de deltagende virksomheder viden og specialistkompetencer, der øger deres vækstmuligheder[34]. Samtidig ligger der bag virkemidlet en vurdering af, at virksomhederne kun i begrænset omfang selv vil investere i rådgivning, hvis de ikke har adgang til tilskud og til den vejledning, de får gennem det midtjyske erhvervsservicesystem.

Umiddelbart kan det måske virke diskutabelt, at store dele af de midtjyske erhvervsfremmemidler bruges til at give tilskud til aktiviteter, som er direkte indtjeningsfremmende, og som en del virksomheder selv har midler til at betale for.

---

[33] Incl. egenfinansiering fra brugere til køb af rådgivning.

[34] Se fx Erhvervs- og Byggestyrelsen 2011; "Iværksætterindeks 2011". Sammenhængen er blandt dokumenteret i AKF (2009); "Effekten af Nordjysk Iværksætter Netværks støtte til iværksættere"

De nuværende programmer bygger som nævnt i kapitel 2 på erfaringer fra tidligere midtjyske programmer, hvor amterne også anvendte tilskud som virkemiddel. Evalueringer af de pågældende programmer konkluderede, at tilskud kombineret med uvildig vejledning og hjælp til at finde den rette rådgiver havde store effekter på de deltagende virksomheder vækst og udvikling, jf. kapitel 2.

Rationalet bag brugen af virksomhedstilskud kan sammenfattes i følgende punkter;

- At rådgivermarkedet er svært at overskue for mange virksomheder.
- At mange virksomheder ingen eller få erfaringer har med brug af privat rådgivning til udviklingsprojekter, og at de derfor ikke nødvendigvis har tilstrækkelig viden om den værdi, de kan opnå ved at tilknytte en rådgiver.
- At der til de fleste udviklingsprojekter er forbundet usikkerhed og en økonomisk risiko. Tilskuddet er også et middel til at reducere den økonomiske risiko ved at investere i fx markeder, teknologier og forretningsområder med et betydeligt potentiale, men som også er forbundet med økonomisk usikkerhed.

Udover selve tilskuddet tilbyder Væksthus Midtjylland som nævnt i kapitel 2 også hjælp til at identificere de rette rådgivere – og dermed til at gøre rådgivermarkedet mere overskueligt for virksomhederne.

Diskussion af tilskuddet som motiv til at bruge programmerne

Som vist i kapitel 3, er tilskuddet det mest udbredte motiv til at gøre brug af programmerne – og dermed af det midtjyske erhvervsservicesystem. Ni ud af ti virksomheder angiver, at adgang til tilskud har været et vigtigt motiv til at gøre brug af programmerne og af Væksthus Midtjylland. Der er med andre ord ingen tvivl om, at adgangen til tilskud spiller en væsentlig rolle for det store antal brugere af programmerne.

Omvendt skal det understreges, at *markedsføringen* af programmerne frem til i dag netop har fokuseret på mulighederne for at opnå støtte til køb af privat rådgivning. Hvad enten det handler om produktblade, markedsføring via nettet, reklamer på offentlige steder (fx Karup Lufthavn) eller fremstød i lokale medier har fokus i markedsføringen især været på mulighederne for at få tilskud til køb af rådgivning. Og i mindre grad på den uvildige vejledning og sparring, som erhvervsservicesystemet også yder i forbindelse med programmerne, jf. kapitel 4.

Det er også indtrykket fra de gennemførte workshop med henholdsvis private rådgivere og lokale erhvervsservicekontorer, at tilskuddet står centralt i formidlingen af programmerne blandt programmernes vigtigste ”ambassadører”.

For lokale erhvervskontorer er det ikke unormalt, at adgangen til tilskud bruges aktivt til at formidle, hvad man som virksomhed kan få ud af at deltage i et lokalt erhvervsråd[35]. Også private rådgivere bruger – naturligt nok – tilskudsmuligheden som det vigtigste kort i programmerne, når de drøfter finansieringen af et muligt udviklingsprojekt med virksomhederne.

De gennemførte interview peger dog på visse forskelle i den *vægtning*, som tilskuddet har i forhold til andre motiver.

For langt de fleste af de interviewede SMVer har adgangen til tilskud været den primære årsag til, at virksomheden i første omgang fik interesse i det program, de har benyttet.

Derimod har motivationen for nye og mindre virksomheder i mindst lige så høj grad været adgangen til uvildig sparring – og herunder i mange tilfælde muligheden for at få hjælp til at finde kompetente rådgivere.

For ingen af de interviewede iværksættere gælder, at anvendelsen af programmerne *alene* er motiveret af tilskud. Se eksempel i boks 6.1.

[35] Det skal ikke forstås derhen, at virksomhederne får den fejlagtige opfattelse, at indmeldelse i et lokalt erhvervsråd er en betingelse for at få adgang til tilskud. Men hjælp til at opnå tilskud fra programmerne kommunikeres nogle steder som et af de områder, som Erhvervsrådene bidrager med i ft. medlemmer.

Boks 6.1. Vera Søgaard Cosmetics
Vera Søgaard Cosmetics (VSC) er en lille handelsvirksomhed, der importerer hud- og kropsplejemidler fra især Sydafrika. Kunderne er skønhedsklinikker og Wellness centre over hele landet. Virksomheden har fem ansatte. Virksomheden har et stort vækstpotentiale, og ejeren vil gerne udvikle virksomheden og øge salget. Men VSC har været præget af, at ejeren har været drivkraft bag alle centrale funktioner – ledelse, salg, regnskab, lagerføring mv. VSC kontaktede Herning & Ikast-Brande Erhvervsråd for at forhøre sig bredt om mulighederne i det midtjyske erhvervsfremmesystem. Man blev på et møde enige i perspektiverne i at bruge ekstern rådgivning og i at ansøge om tilskud via "Den lille vækstpakke". Første skridt var et møde med en konsulent fra Væksthus Midtjylland. Her gennemgik man sammen virksomheden med udgangspunkt i Væksthjulet. Der var ifølge ejeren tale om en god, struktureret dialog, der for VSC dokumenterede behovet for en stærkere salgsstrategi og for at professionalisere en række arbejdsgange. Sammen med Erhvervsrådet fandt VSC en rådgiver, der gennemførte et forløb på i alt 80 timer. Med udgangspunkt i medarbejderinterview samt kortlægning af arbejdsgange og virksomhedens salgsarbejde stillede konsulenten en diagnose for VSC. Indsatsen blev fulgt op af en ny salgsstrategi og en omlægning af en række arbejdsgange og processer. Arbejdet har styrket virksomhedens position, og der forventes en årlig omsætningsfremgang på 20 pct. i de kommende år.

Samlet fremstår tilskuddet som det vigtigste motiv til at anvende Væksthuset og de midtjyske programmer. Men da markedsføringen af programmerne forholdsvis ensidigt fokuserer på adgangen til tilskud, er dette naturligvis ikke overraskende.

6.3. DE ANVENDTE GRÆNSER OG TILSKUDSPROCENTER

Tabel 6.1 giver et overblik over de mest udbredte tilskudsmuligheder i de programmer, som evalueringen fokuserer på.

Tabel 6.1. De mest udbredte tilskudsmuligheder i erhvervsserviceprogrammerne (til køb af privat rådgivning)

Program	Titel	Max-grænse for projekt/forløb	Tilskuds-procent
STARTmidt	STARTpakke	20.000 kr.	85 %
STARTmidt	VÆKSTpakke	40.000 kr.	50 %
INVESTORmidt	Kapitalcoach	30.000 kr.	100 %
VÆKSTmidt Accelerator	Lille vækstpakke	150 timer	50 %
VÆKSTmidt Accelerator	Stor vækstpakke	300 timer	50 %
KLYNGEmidt Netværksinitiativ	Handlingsplan for netværk	600 timer	50 %

Som det fremgår, er tilskudsprocenten 50 procent for alle tilbud bortset fra STARTpakken og INVESTORmidt, hvor Væksthuset dækker henholdsvis 85 procent og 100 procent af rådgiverens pris.[36]

Der arbejdes med forskellige typer af max-grænser. Under STARTmidt kan maximalt ydes tilskud til projekter/forløb op til 40.000 kr[37]. pr. bevilling. Under VÆKSTmidt og KLYNGEmidt opereres med max-grænser for det antal rådgivertimer, der kan ydes støtte til. Men samlet er projekterne og tilskudsbeløbene betydeligt større end under STARTmidt.

I forhold til at trække virksomheder til programmerne peger de gennemførte interview på, at tilskudsprocenterne ligger på et fornuftigt leje.

For en række brugere af *STARTpakkerne* ville et højere egenbetalingskrav afholde mange af iværksætterne fra at anvende rådgivning. Mange af de nystartede virksomheder har få ressourcer, og flere har i udgangspunktet været lidt skeptiske over for værdien af rådgivning.

Ikke mindst i lyset af ambitionen om at motivere virksomhederne til tidligt at inddrage ekstern ekspertise, virker det fornuftigt at tilbyde STARTpakker med en lav egenfinansiering og et forholdsvist lavt loft.

[36] Rationalet bag den høje tilskudsandel i STARTpakken er naturligvis, at nystartede virksomheder har vanskeligere ved at medfinansiere privat rådgivning end etablerede virksomheder. Hertil kommer, at nogle iværksættere endnu ikke har etableret virksomhed og derfor skal finansiere rådgivningen af private midler.

[37] Iværksættere har dog også haft mulighed for at søge en udvidet vækstpakke (Vækstpakke+), hvor det samlede budget kan være helt op til 60.000 kr.

For SMVerne spiller to forhold ind i vurderingen af tilskuddets andel og størrelse. Nemlig det psykologiske og det økonomiske.

For mange virksomheder virker 50/50 delingen af udgiften som et psykologisk godt princip. Man deler så at sige risikoen og den økonomiske udgift ved at tilknytte en konsulent. Hvis adgangsbilletten til programmerne var en lavere offentlig andel (fx 40%) ville programmerne i mange SMVers øjne fremstå mindre attraktive. Der ligger således – ifølge virksomhederne selv – et positivt signal i, at det offentlige påtager sig halvdelen af risikoen.

En lavere tilskudsprocent ville formentlig også skabe en øget tendens til, at programmerne bliver brugt til forløb med forholdsvis lav risiko. Og dermed til forløb, hvor virksomhederne på forhånd har defineret projektet og primært leder efter muligheder for at gøre projekterne billigere (se næste afsnit).

Den anden faktor er den økonomiske vurdering. På dette område betyder det samlede støttebeløb for mange af de etablerede virksomheder mere end selve tilskudsprocenten. Der er for mange etablerede virksomheder en vis nedre grænse for, hvad de vil bruge administrativ tid på. Som nævnt er det ofte muligheden for tilskud, der er virksomhedernes primære motivation til at bruge erhvervsservicesystemet. Og tilskuddet skal vejes op mod den tid, der skal bruges på at ansøge, rapportere, holde møder med Væksthuset mv. Der kan ikke sættes en fast nedre grænse, fordi den formentlig varierer med virksomhedens størrelse og omsætning. Men få SMVer vil indlede sig på forløb, der indebærer tilskud på under 50.000-75.000 kr. Og for de lidt større virksomheder med fx over 75-100 ansatte er beløbet formentlig i mange tilfælde mindst 100.000 kr.

Samlet er tilskudsprocenten – i hvert fald under den nuværende måde at markedsføre programmerne på – en meget afgørende psykologisk faktor i forhold til at gøre virksomhederne interesserede i programmerne, mens det samlede tilskudsbeløb i etablerede virksomheder vægter meget i den endelige økonomiske stillingtagen til deltagelse.

Det kunne tale for en faseopdelt model, hvor tilskuddets andel *i længere forløb* (stor vækstpakke i VÆKSTmidt Accelerator) gradvist blev aftrappet i takt med realiseringen af milepæle. Forløbene kunne fx tilrettelægges i to faser, hvor der i fase 1 blev ydet et tilskud på 50 procent. Hvis virksomheden derefter ønskede at fortsætte samarbejdet ind i næste fase, kunne tilskudsprocenten falde til fx 40 procent.

For dette taler også argumentet om, at tilskuddet skal kompensere for, at virksomhederne ikke er fuldt bevidste om værdien af rådgivning. Er samarbejdet en succes, må denne holdning naturligvis også forventes at blive påvirket i løbet af projektet.

En særlig problemstilling knytter sig til *iværksætteres støtteloft*. Som STARTmidt[38] er designet, kan virksomhederne anvende programmet til udviklingsprojekter til en maximal samlet værdi på 80.000 kr. (STARTpakke plus VÆKSTpakke+). For mange nystartede virksomheder er dette beløb tilstrækkeligt til den type af projekter, som de gennemfører i forbindelse med programmet.

Men flere virksomheder i målgruppen kommer hurtigt ind i nye forløb, der kan handle om fx internationalisering, organisationsudvikling, produktudvikling mv. Til sådanne forløb er STARTmidt grænserne lave. Og det ligger derfor nærmest indbygget i systemet, at virksomhederne skal være tre år gamle, før de tager disse skridt i deres udvikling.

I en verden, hvor time-to-market bliver vigtigere og vigtigere, og hvor ambitionerne netop er at sikre en hurtig skalering og internationalisering af de mest perspektivrige idéer, virker den indbyggede struktur i programmerne uhensigtsmæssig.

6.4. STØTTESPILD OG ADDITIONALITET

6.4.1. INDLEDNING

Et centralt spørgsmål i evalueringen af programmerne (og de tilhørende virksomhedstilskud) er naturligvis, hvor stor en forskel de reelt gør i virksomhederne. Kapitel 5 dokumenterede, at de enkelte forløb i de fleste virksomheder forventes at få stor eller nogen effekt på omsætning, eksport og beskæftigelse. Dette er første forudsætning for at konkludere, at programmerne er en succes.

Men en samlet vurdering af programmernes samfundsøkonomiske nytte kræver en vurdering af to andre forhold;

- **Omfanget af *støttespild*.** Det vil sige det såkaldte "dødvægtstab" knyttet til, at nogle virksomheder helt eller delvist ville have gennemført de samme aktiviteter uden offentlig støtte.
- **Omfanget af *additionalitet.*** Det vil sige programmernes/forløbenes adfærdsfremmende effekter, fx knyttet til at deltagelsen påvirker virksomhedernes strategi, aktiviteter og vækstambitioner.[39]

[38] I dag STARTmidt Accelerator.

[39] Denne faktor er naturligvis delvist indregnet i resultaterne i kapitel 5, idet der må forventes at være en sammenhæng mellem påvirkning af aktiviteter og vækstambitioner på den ene side og vurdering af økonomiske effekter på den anden side.

Støttespild er således udtryk for, at de offentlige midler bruges til at finansiere aktiviteter, som virksomhederne ville have gennemført med samme indhold og samme brug af rådgivning - selv uden adgang til programmer og tilskud. Blot for egne penge. Et vist støttespild er meget vanskeligt helt at undgå i programmer, hvor der anvendes direkte virksomhedstilskud. Man kan således sjældent helt undgå også at give midler til forløb, som virksomhederne selv ville være interesserede i at gennemføre på almindelige markedsvilkår. Målet er at *minimere* støttespildet.

Additionalitet er også en vigtig parameter, fordi den udtrykker i hvilket omfang, at virksomhederne gennem programdeltagelsen sætter aktiviteter i gang, som de ellers ikke ville have været opmærksomme på eller have prioriteret (fx på grund af mangel økonomiske ressourcer eller mangel på kompetencer).

De to begreber et tæt knyttet til hinanden, men udtrykker alligevel ikke helt det samme. Hvis en virksomhed blot bruger tilskuddet til at finansiere allerede planlagte aktiviteter, er støttespildet naturligvis højt og additionaliteten lav. Det vil sige, at projektet ud fra begge kriterier har lav samfundsmæssig nytteværdi.

Men i andre tilfælde kan et projekt være vellykket ud fra et støttespildskriterium, men mindre vellykket ud fra et additionalitetskriterium. Det gælder fx, hvis projektet vedrører en planlagt aktivitet, men som virksomheden ville have gennemført uden brug af ekstern rådgivning, hvis der ikke have været mulighed for støtte. Som illustreret i kapitel 5 viser interviewundersøgelsen, at der blandt SMVer er gennemført flere forløb, hvor tilskuddet har indebåret brug af ekstern rådgivning til planlagte aktiviteter, og hvor rådgivningen har bidraget til at styrke resultaterne – og i sidste ende til en hurtigere professionalisering af virksomheden.

Ambitionen bør naturligvis være, at mange forløb *både* er forbundet med lavt støttespild og høj additionalitet. Hvor lavt støttespild er centralt for at realisere et højt *umiddelbart* afkast af erhvervsfremmemidlerne, så øger høj additionalitet mulighederne for også at realisere et afkast af indsatsen *på længere sigt*. I jo højere grad programdeltagelsen fører til nye forretningsaktiviteter, ændret markedsadfærd, mere ambitiøse mål mv., desto større er deltagelsens langsigtede potentiale.

6.4.2. INDDELING AF VIRKSOMHEDERNE I FIRE GRUPPER

Vi har i evalueringen opstillet en typologi for støttespild og additionalitet, der er brugt til at inddele virksomhederne i fire grupper. Se tabel 6.2

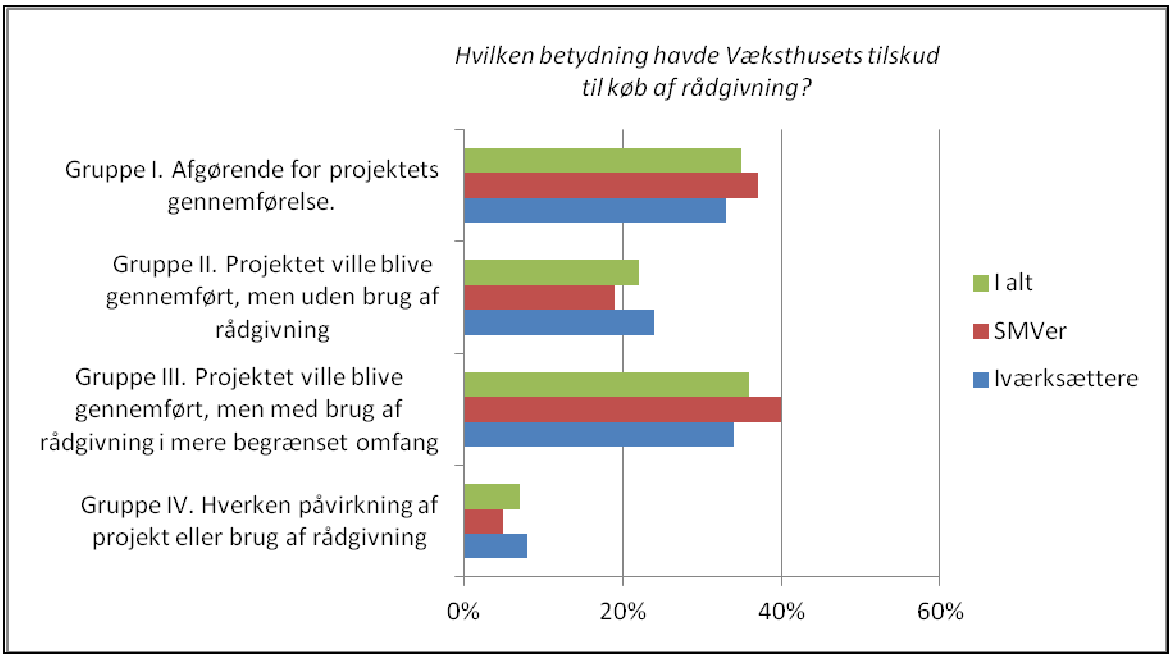
Tabel 6.2. Støttespild og additionalitet – inddeling i fire grupper

Gruppe 1	Karakteristika	Støttespild (død-vægtstab)	Additionalitet
I	Programdeltagelse afgørende for projektets gennemførelse. Stor påvirkning af strategi/ forretningsaktviteter.	Nul	Høj
II	Programdeltagelse afgørende for brug af ekstern rådgivning, men beskeden effekt på projektets gennemførelse.	Nul	Middel
III	*Vægtning* mellem egenindsats og rådgivning påvirkes betydeligt. Men ingen/beskeden effekt på indhold af forretningsaktiviteter.	Lav/middel	Lav
IV	Projektet ville blive gennemført uanset programdeltagelse – blot med egenfinansiering af rådgivning.	Høj	Nul

Som det fremgår, falder projekternes samfundsøkonomiske nytteværdi fra gruppe I til gruppe IV. I gruppe I er programdeltagelsen helt afgørende for gennemførelsen af vækstfremmende projekter. I gruppe II-IV har programdeltagelsen begrænset eller ingen betydning for de udviklingsaktiviteter, som virksomhederne sætter i værk. Forskellen mellem disse grupper knytter sig til brug af rådgivning. I gruppe II påvirkes projektet mærkbart, fordi tilskud og programdeltagelse indebærer, at virksomheden køber ekstern rådgivning frem for at gennemføre aktiviteten (eller en lignende aktivitet) alene. I gruppe IV støttes blot planlagte aktiviteter og planlagt køb af rådgivning. Gruppe III er en mellemkategori bestående af forløb, hvor virksomhederne under alle omstændigheder vil købe rådgivning, men hvor tilskuddet øger brugen af rådgivning.

Vi har i spørgeskemaet stillet virksomhederne spørgsmål, der muliggør en skønsmæssig opdeling af brugerne i de fire grupper. Resultaterne fremgår af figur 6.1.

Figur 6.1. Støttespild og additionalitet – inddeling i grupper



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. (Antal respondenter = 468).

Figuren viser for det første, at gruppe IV er lille. Der er altså – ifølge virksomhederne – få projekter, hvor Væksthuset blot støtter, hvad virksomhederne i forvejen ville have gjort. Som nævnt kan et vist støttespild aldrig undgås, og størrelsen af denne gruppe ligger derfor på et niveau, der er absolut acceptabelt.

Forbedringsmuligheder ligger i balancen mellem de øvrige tre grupper. 35 % ligger i *gruppe III*, hvor additionaliteten er lav, og hvor der er vist støttespild, fordi regionen også støtter konsulenttimer, som virksomheden i forvejen ville have betalt for.

Gruppen spænder formentlig over mange typer af forløb. Fra stort støttespild, hvor programmerne blot indebærer et par ekstra rådgivningstimer. Til projekter, hvor virksomhederne køber betydeligt mere rådgivning, end de ellers ville have gjort. Men samlet virker gruppen for stor i forhold til en ambition om at sikre mest mulig vækst og værdiskabelse for de offentlige midler. Og det bør mindst være ambitionen at halvere størrelsen af gruppe III og øge gruppe I tilsvarende.

Den gennemførte interviewundersøgelse omfatter flere eksempler på virksomheder, der placerer sig i gruppe III. Fælles for disse forløb er, at virksomhederne har gennemført strategiskift eller er i gang med nye tiltag inden for fx produktudvikling eller eksport. Og at de herefter har indledt dialog med fx en tilknyttet rådgiver eller deres lokale erhvervskontor om mulige støttemuligheder. Et eksempel er vist i boks 6.2.

Boks 6.2. A Consult får støtte til planlagt forløb og planlagt rådgivning
A Consult er en nicheorienteret ingeniørvirksomhed, der har specialiseret sig i at konstruere og bygge cirkulære betonelementtanke. Virksomheden havde i begyndelsen af 2011 lagt en ny forretningsstrategi, der indebærer en målrettet satsning på nye forretningsområder inden for alternativ energi. Målet er at udvikle markedsledende koncepter rettet mod biomasseområdet. Som led i strategien havde A Consult brug for konsulentbistand til at lave simulationer af store betontanke samt at lave styrkeberegninger. Det lokale erhvervsråd kontaktede på samme tidspunkt A Consult – blandt andet for at markedsføre de midtjyske programmer. Trods skepsis fra virksomheden over for offentlige programmer enedes man om at ansøge Væksthuset om støtte. Til at gennemføre projektet blev valgt en konsulent fra COWI, som virksomheden tidligere har samarbejdet med. Der blev bevilget en stor vækstpakke på 300 timer. Projektet er ikke afsluttet, men virksomheden forventer resultater, der vil være til stor nytte for udviklingsarbejdet. Projektet ville imidlertid have været gennemført uanset programstøtten. Blot ville virksomheden selv have betalt for konsulenthjælp af et omfang, der ville ligge tæt på det aftalte i ansøgningen. Det vurderes, at man på grund af samspillet med Erhvervsrådet er kommet lidt hurtigere i gang med at kontakte COWI. Dette opvejes dog af den tid, der er gået med at få ansøgningen igennem.

6.4.3. ÅRSAGER TIL DELVIST STØTTESPILD

Spørgsmålet om støttespildets omfang har gennem evalueringsarbejdet været belyst fra flere forskellige vinkler. Blandt andet gennem virksomhedsinterviewene, hvor forløbene frem til ansøgningen har været grundigt drøftet. Herudover har problematikken væres drøftet i de gennemførte workshop med henholdsvis rådgivere og lokale erhvervschefer samt i interview med ledelsen af Væksthus Midtjylland.

Konklusionen er, at det burde være muligt at nedbringe gruppe III betragteligt. Og at gruppens størrelse i dag kan tilskrives en kombination af flere, indbyrdes forstærkende forhold;

- Interviewene peger, som beskrevet i kapitel 5, i retning af, at en stor del af SMVerne bruger programmerne til at **implementere strategier** udviklet før brugen af erhvervsservicesystemet - fx inden for innovation, eksport, organisationsudvikling mv. Det øger naturligvis risikoen for, at støtten bruges til planlagte projekter og forløb, hvor man er på udkig efter støttemuligheder.

- **Markedsføringen** af programmerne fokuserer som nævnt meget på adgangen til tilskud. Og i mindre grad på den uvildige service og vejledning, som virksomhederne kan få til problemafklaring.
- **Mange kommuner og lokale erhvervsråd** ser det som et selvstændigt succeskriterium, at de har mange brugere af programmerne. Derfor opfordres virksomheder til at søge programmerne, selv om måske ikke har behov for sparring eller for et tilskud for at blive motiveret til at bruge ekstern rådgivning.
- Både **programmernes mål** og de opstillede **Væksthusmål i KKR-regi** tilskynder til at yde støtte til virksomheder i gruppe III-IV (se kapitel 8).
- Der er i nogen grad ved at udvikle sig **en regional tilskudskultur**, der indebærer, at forløb i gruppe III-IV for let finder vej til programkasserne.

Når de ovenstående forhold lægges sammen, er det ikke så overraskende, at der er et vist støttespild i programmerne.

Det er vanskeligt at give en præcis definition af den *spirende regionale tilskudskultur*. Vi har som evaluator fået det indtryk, at der nok er tale om en form for glidebane, hvor der over årene har udviklet sig en accept af, at selv virksomheder med veldefinerede projekter og et erkendt behov for ekstern rådgivning kan søge om – og få godkendt tilskud til – projekter (uden megen anden indblanding fra erhvervsservicesystemets side end hjælp til at formulere en ansøgning).

I virksomhederne har vi fx stødt på holdninger enkelte steder om, at tilskuddet kan sammenlignes med børnechecken – *"vi betaler meget i skat, så det er kun rimeligt, at vi får lidt tilbage."*

I de lokale erhvervskontorer er målet som antydet ofte at hjælpe så mange virksomheder som muligt til at få del i de regionale programmer. Tilsvarende er mange rådgivere af den opfattelse, at de yder virksomhederne en større service, hvis de oven i købet kan anvise finansiering til de projekter, som de aftaler med virksomhederne.

Samtidig ser både de lokale erhvervschefer og Væksthuset det som et væsentligt succeskriterium at hjælpe vækstvirksomheder, der opfylder de formelle betingelser, med programdeltagelse. Der er ikke i dag tradition for at teste, om der er reelt behov. Og om tilskuddet gør en forskel i virksomhedernes adfærd, herunder deres brug af rådgivning.

Hertil kommer, at det nogle gange også kan være vanskeligt for Væksthusets konsulenter at udfordre etablerede virksomheder – med en erfaren og målrettet ledelse – på deres strategi og projekter.

Som tidligere beskrevet er det ofte tilskuddet, der motiverer virksomhederne til at bruge systemet. Og i kombination med den stærke markedsføring af tilskuddet som instrument, kommer virksomhederne ofte til Væksthuset med forventninger om en hurtig og smidig vejledning målrettet det at lave en ansøgning. Det er sjældent tilfældet, at ledelser i denne type af virksomhe-

der selv har en forventning om, at erhvervsfremmesystemet kan bidrage med værdi som sparringspartner. Og hvis der ikke til tilskuddet er knyttet et krav - eller en klar forventning - om uvildig rådgivning, kan det være svært at få dette på dagsordenen i mødet med virksomheden.

Det skal afslutningsvist kraftigt understreges, at ovenstående gennemgang *ikke* skal opfattes som en generel beskrivelse af, hvordan mødet mellem SMVer og erhvervsservicesystemet sker. Der er i de gennemførte interview en del eksempler på SMVer, der har haft stor gavn Væksthusets uvildige sparring. Men gennemgangen afspejler, hvorfor *nogle* projekter med begrænset behov for offentlig støtte slipper igennem og opnår tilskud.

KAPITEL 7. SAMMENHÆNGEN I DET MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICESYSTEM

7.1. INDLEDNING

Som beskrevet i kapitel 2 indgår de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling som en integreret del af et erhvervsservicesystem, der er blevet betegnet som det "enstrengede midtjyske erhvervsservicesystem".

Princippet er, at Væksthuset administrerer programmerne, men at det opsøgende arbejde og en stor del af markedsføringen foregår lokalt. Der er blandt andet for hvert program udviklet produktblade, der kort beskriver programmerne, hvad de kan bruges til, og som kan bruges benyttes af de lokale erhvervsserviceenheder i deres opsøgende arbejde.

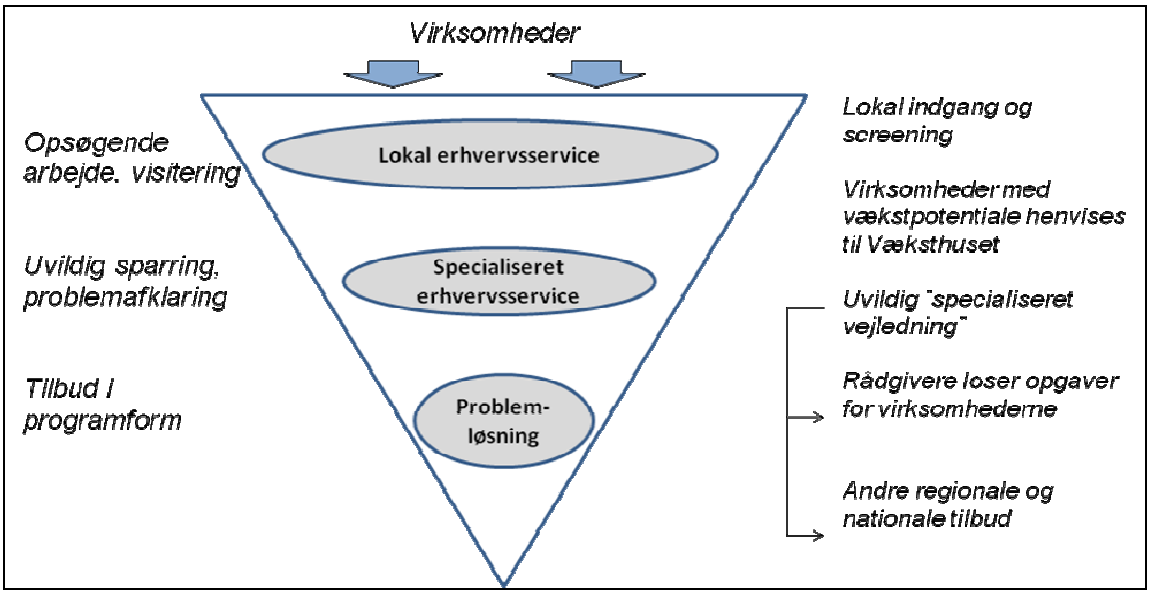
Samtidig udbetaler Væksthuset et administrationshonorar på op til 500 kr. for iværksættere og op til 2.500 kr. for SMVer for hver henvisning, som de lokale erhvervsservicekontorer foretager af potentielle vækstvirksomheder/programdeltagere til Væksthuset. Honoraret skal dække den ressourcemæssige indsats i den lokale erhvervsservice forbundet med at vejlede og screene potentielle deltagere i programmerne.

Samspillet er formaliseret gennem årlige resultatkontrakter, der indgås mellem kommunerne, lokale erhvervsservicekontorer samt Væksthuset. I hver resultatkontrakt indgår en beskrivelse af de generelle principper for arbejdsdeling, samarbejde og henvisningspraksis. Samtidig er der opstillet mål for antallet af vejledte virksomheder og for antallet af brugere af de enkelte programmer.

Endelig er der etableret et fælles telefonnummer for erhvervsservice i region Midtjylland, hvor virksomhederne automatisk bliver stillet om til den lokale erhvervsserviceenhed i egen kommune.

De overordnede principper i systemet fremgår af figur 7.1. Af figuren fremgår også, at programmerne kun er en del af de samlede muligheder, som erhvervsservicesystemet skal informere virksomhederne om efter behov. Med afsæt i den behovsafdækning, der blandt andet sker gennem vækstkortlægningen, skal Væksthuset informere virksomhederne om relevante programmer, ordninger og initiativer. Alternativer (eller supplementer) til de midtjyske programmer kan fx være nationale programmer (fx videnpiloter, videnkuponer, tilbud under Eksportrådet, etc.) eller brug for ydelser udbudt af fx uddannelsesinstitutioner.

Figur 7.1. Principperne i det midtjyske erhvervsservicesystem



I systemet ligger endvidere en arbejdsdeling, hvor det er Væksthusets opgave at foretage den specialiserede vejledning af vækstlaget i region Midtjylland.

Dette kapitel ser nærmere på de forskellige indgange og overgange i systemet. Afsnit 7.2 fokuserer på den øverste del af figur 7.1 – nemlig indgangen til programmerne og erhvervsservicesystemet.

Afsnit 7.3 ser på overgangen og samspillet mellem de lokale erhvervsservice og Væksthuset.

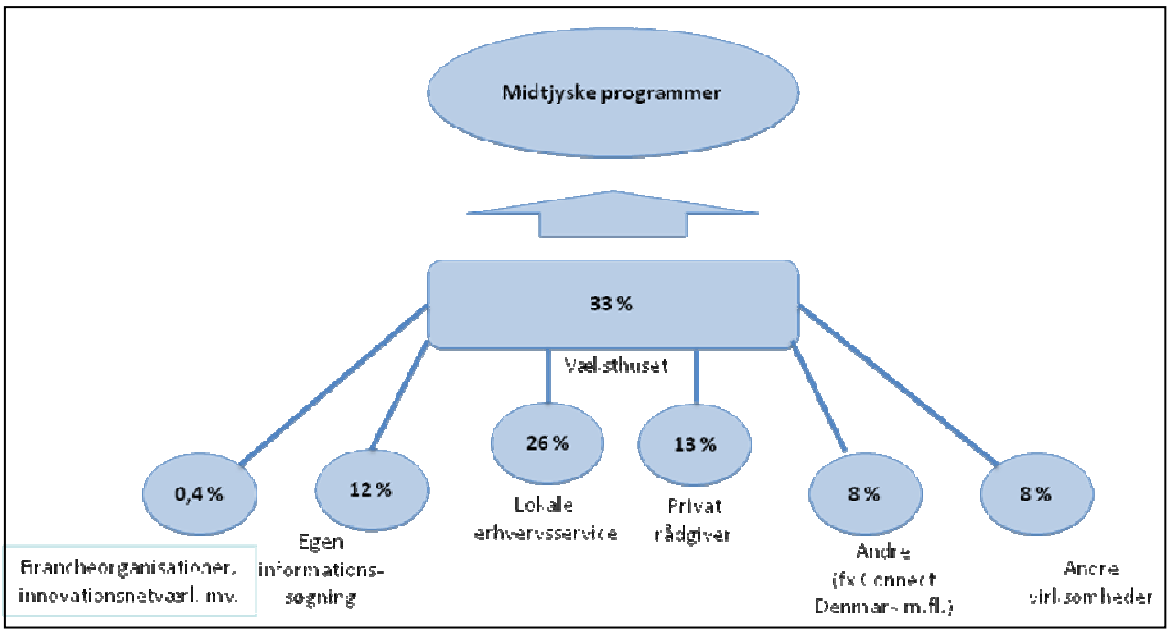
Afsnit 7.4 går i dybden med, hvordan Væksthuset informerer om relevante tilbud som led i deres sparring og vejledning. Samtidig fokuserer afsnittet på opfølgningsindsatsen i virksomhederne efter afslutningen på rådgivningsforløbet.

Afsnit 7.5 diskuterer i et bredere perspektiv, hvad programmerne betyder for sammenhængskraften i det midtjyske erhvervsfremmesystem.

7.2. INDGANGE TIL PROGRAMMERNE

I forbindelse med den gennemførte spørgeskemaundersøgelse er virksomhederne blevet bedt om at angive, hvem der første gang introducerede dem til det anvendte program. Resultaterne fremgår af figur 7.2.

Figur 7.2. Mange indgange til de midtjyske programmer



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer

Figuren tegner et billede af en stor mangfoldighed i indgangen til de midtjyske programmer. En tredjedel af virksomhederne er blevet introduceret til programmerne via Væksthuset - fx i forbindelse med arrangementer, eller fordi virksomhederne har henvendt sig direkte til Væksthuset med ønsker om hjælp til et konkret projekt.

Kun 26 procent af brugerne angiver, at de blev introduceret til programmerne via det lokale erhvervskontor. Det er således kun en ud af fire virksomheder, der kommer på sporet af programmerne via den lokale erhvervsservice.

I nogle tilfælde er årsagen formentlig, at den lokale vejledning ikke har præsenteret virksomhederne for konkrete tilbud, men blot har henvist virksomhederne til fx vækstkortlægning i Væksthuset, og at det først er i denne fase, at virksomhederne er blevet introduceret til konkrete programtilbud.

Men figuren illustrerer under alle omstændigheder, at der er langt flere kilder til information end blot den lokale erhvervsservice.

Mangfoldigheden af indgange er udtryk for en naturlig udviklingstrend, hvor flere aktører med virksomhedskendskab opnår kendskab til programmerne. Udviklingen betyder også, at det bliver svært at fastholde billedet af en enstrenget erhvervsservice, hvor virksomheder *skal* igennem deres lokale kontor.

Det er på den ene side en fordel, at screeningen kan foregå lokalt, så Væksthuset i størst muligt omfang kan fokusere deres vejledning og tid på virksomheder, der er screenet med anvendelse af fælles værktøjer i erhvervsservicesystemet (fx Væksthjulet). Omvendt opnår fx rådgivere en større og større indsigt i systemet og programmernes krav i deres dialog med virksomheder. Her

kan det i nogen tilfælde komme til at virke bureaukratisk og snørklet for brugerne, at de skal igennem det lokale kontor for at blive screenet til Væksthuset.

Resultaterne i figur 7.2 rejser imidlertid en række spørgsmål og udfordringer omkring erhvervsservicesystemets funktionsmåde, som der er behov for at finde løsninger på. De vedrører;

- De lokale erhvervsserviceenheders opsøgende indsats og effektiviteten i de lokale indgange.
- Håndtering af virksomheder, hvor private rådgivere har fungeret som indgang.
- Udvikling af "no wrong door" som princip.

7.2.1. DE LOKALE ERHVERVSSERVICEENHEDERS OPSØGENDE INDSATS OG EFFEKTIVITETEN I DE LOKALE INDGANGE

Resultaterne i figur 7.2 har både en positiv og en negativ tolkning. Den positive er, at der er mange ambassadører for programmerne. Den negative er, at den lokale kontakt mellem virksomheder og erhvervsservicekontorer ikke er stor nok til, at de lokale enheder reelt kan fungere som hovedindgang til Væksthuset og programmerne.

Som beskrevet i kapitel 3 er der trods alt en betydelig gruppe af ikke-brugere, der angiver manglende kendskab til programmerne og erhvervsservicesystemet som en væsentlig årsag. Derfor er det fortsat vigtigt, at de lokale enheder med deres nærhed og kendskab til det lokale erhvervsliv spiller en aktiv rolle i at formidle programmerne og Væksthusets ydelser.

Generelt peger den gennemførte research på meget store forskelle mellem kommunerne i kontakten til potentielle vækstvirksomheder. Fx angav de fleste rådgivere på den gennemførte rådgiverworkshop, at den lokale erhvervsservice generelt ikke har spillet en stor rolle i de forløb, de har været involveret i. Dette billede bekræftes i den gennemførte interviewundersøgelse, hvor en betydelig del af programmernes brugere gav udtryk for, at de stort set aldrig er i kontakt med den lokale erhvervsservice.

Men samtidig gav både rådgiverworkshop og virksomhedsinterview indtryk af, at de lokale kontorer i *nogle* kommuner er en meget aktiv spiller i at formidle viden om programmerne.

En tidligere evaluering peger også på betydelige forskelle i den lokale tilgang til virksomhederne. I nogle kommuner er det målet hvert år at lave et større antal åbne, behovsafdækkende udviklingssamtaler med et betydeligt antal virksomheder, mens dialogen i andre kommuner primært har været knyttet til deltagelse i konkrete, lokale udviklingsprojekter. I den sidstnævnte gruppe er den generelle dialog om behov og muligheder i erhvervsfremmesystemet naturligvis mindre[40].

[40] Damvad (2010); "Tværgående delevaluering – administrativt set-up"

En ny kortlægning af vejledte i den lokale erhvervsservice i Region Midtjyllan bekræfter billedet af store lokale variationer. Figur 7.3 viser andelen af vejledte virksomheder i procent af samtlige aktive virksomheder i 14 af de 19 midtjyske kommuner.

Figur 7.3. Antal vejledte virksomheder i procent af alle (2011)

Kommune	Iværksættere	SMVer
Herning	17 %	3 %
Holstebro	21 %	3 %
Lemvig	46 %	6 %
Struer	74 %	3 %
Syddjurs	38 %	3 %
Norddjurs	55 %	6 %
Favrskov	5 %	2 %
Randers	25 %	5 %
Silkeborg	22 %	11 %
Skanderborg	8 %	2 %
Aarhus	5 %	0 %
Ikast-Brande	8 %	4 %
Skive	32 %	6 %
Viborg	30 %	6 %
I alt	18 %	**3 %**

Kilde: IRIS Group (2012); "Profilanalyse af vejledte personer, iværksættere og virksomheder i lokal erhvervsservice i Region Midtjylland 2011.

Tabellen viser for det første store udsving mellem kommunerne i de lokale virksomhedskontakter. For det andet viser den, at kontakten med iværksættere er langt hyppigere ned kontakten med SMVer.

De konkrete størrelser skal ikke tages som udtryk for, hvor stor en andel af de potentielle vækstvirksomheder, som de enkelte erhvervskontorer er kontakt med. Erhvervsserviceenhederne besidder naturligvis også lokal viden, der betyder, at de kan prioritere den opsøgende indsats. Men flere kommuner har en meget lille virksomhedskontakt i forhold til den samlede bestand af virksomheder. Det gør det usandsynligt, at disse kommuner generelt har en tæt kontakt til programmernes målgruppe, hvilket som nævnt også bekræftes i de forskellige kvalitative analyser i evalueringen.

7.2.2. HÅNDTERING AF VIRKSOMHEDER HVOR PRIVATE RÅDGIVERE HAR FUNGERET SOM INDGANG

Den grundlæggende tanke med det midtjyske system er som beskrevet, at den offentligt finansierede erhvervsservice indledningsvist screener og foretager en uvildig vejledning - og med afsæt heri henviser til privat rådgivning.

Men hvordan håndterer man henvisninger fra private rådgivere, hvor både rådgiveren og virksomheden oftest har en forventning om at skulle samarbejde om et projekt. Og hvor rådgiveren ofte i forvejen har været i dialog med virksomhedens om dens udfordringer og et konkret projekt?

Billedet fra evalueringen er, at omfanget af private henvisninger er stigende i takt med, at kendskabet til programmerne er øget blandt private rådgivere. Med andre ord er det vigtigt at skabe nogle klare rammer omkring denne indgang.

Der er på mange måder tale om et dilemma. På den ene side er det vigtigt, at alle virksomheder tilbydes de samme ydelser, og grundlæggende bør det være ambitionen, at virksomhederne oplever erhvervsservicesystemet som et sted, hvor deres udfordringer kan fremlægges og diskuteres. Og hvor man får informationer om mulige tilbud – også alternativer til et konkret forløb med en konkret rådgiver.

På den anden side vil rådgiveren ofte allerede have haft samtaler med virksomhederne om fx dele af de emner, der indgår i væksthjulet. Og virksomhederne kan opfatte det som bureaukratisk at skulle igennem en offentlig spørge- eller coachingseance, når de ved, hvad de vil.

Der er dybt forskellige holdninger blandt interessenterne til problematikken.

Flere lokale erhvervsserviceledere har grundlæggende den holdning, at svaret er at styrke og håndhæve den lokale erhvervsservice som hovedindgang til programmerne. Argumentet er, at den lokale erhvervsservice kan yde en bred problemafklaring med stor åbenhed over for mulige programmer og løsninger. Denne tilgang har de private rådgivere ikke.

Andre lokale enheder er fortalere for et bredt system med mange indgange (se også næste afsnit om ”no wrong door”), men vurderer samtidig, at de private rådgivere spiller for stor en rolle som ”sælgere af projekter”. Vurderingen er, at Væksthuset for ofte bliver ekspeditionskontor samtidig med, at rådgiverne selv i for lille omfang foretager en screening af virksomhederne.

De private rådgiveres egen vurdering er – måske ikke overraskende – at de i dialogen med virksomhederne selv har foretaget en stor del af det arbejde, som Væksthuset eller den lokale erhvervsservice kan tilbyde.

Evaluator er af den vurdering, at løsningen må være klart at kommunikere til alle interessenter, at en uvildig udviklingssamtale eller vækstkortlægning i Væksthuset (eller en lignende overskrift for den uvildige vejledning) *er* en del af at bruge de regionale programmer. Og dermed afstemme forventningerne, så de private rådgivere på forhånd gør dette klart for virksomhederne.

Det skal ikke bare sikre, at relevante sten vendes, og at alternativer stilles op over for virksomhederne. Fordelene er samtidig;

- At førstegangsbrugere af erhvervsservice oplever systemet som andet end et ekspeditionskontor, der tildeler tilskud. Dette er vigtigt for den langsigtede brug af systemet.
- At der formentlig vil ske en betydelig reduktion i omfanget af støttespild (jf. kapitel 6), fordi "støttespildsprojekter" netop er karakteriserede af mere eller mindre aftalte forløb, hvor man kigger efter tilskudsmuligheder. For denne gruppe af projekter/virksomheder/rådgivere vil brugen af programmerne uden tvivl falde, hvis det tydeliggøres, at uvildig sparring er en del af forløbet, og at Væksthuset altid vil stille alternativer op til en konkret rådgiver mv.

Målet skal samtidig være i højere grad at kommunikere, at programmerne henvender sig til virksomheder med vækstambitioner, der *både* ønsker strategisk sparring og konkret hjælp til at gennemføre udviklingsprojekter.

7.2.3. UDVIKLING AF "NO WRONG DOOR" SOM PRINCIP

Udviklingen i retning af en mangfoldighed af indgange er også en udvikling i retning af et system, der mere er kendetegnet ved sammenhængende end enstrenget erhvervsservice.

Der tales i både Midtjylland og resten af landet om, at erhvervsservice skal være kendetegnet ved et "no wrong door" princip. Det vil sige et sted, hvor servicen og de tilbudte ydelser ikke afhænger af, *hvor* virksomhederne henvender sig. Det er også et system, hvor den lokale erhvervsservice og Væksthuset i fællesskab sikrer koordination og sammenhæng i indsatsen "bag tæppet".

Det midtjyske system er på mange måder et system, der bærer præg af no wrong door. Der er et stort kendskab til hinandens ydelser – i stigende grad også i forhold til andre erhvervsfremmeaktører som innovationsnetværk, forskerparker mv.

Men evalueringsarbejdet[41] indikerer, at systemet ikke er optimalt endnu. Og at der skal arbejdes på blandt andet følgende fronter;

[41] Det primære input er her workshoppen for ledere af den lokale erhvervsservice.

- Det gældende CRM-system skal fungere bedre. Disciplinen i brugen af systemet er blandt andet ikke god nok ifølge de lokale erhvervskontorer. Det gør det svært at følge fremdriften og gøre den løbende dialog med virksomhederne professionel og sammenhængende.
- Der er brug for, at de enkelte aktører har adgang til oversigter over personer og kompetenceprofiler i hele erhvervsfremmesystemet.
- Henvisninger skal gå begge veje. Der er lokalt en oplevelse af, at Væksthuset kun i begrænset omgang henviser virksomheder lokalt, hvis virksomhederne har henvendt sig direkte til Væksthuset, og hvis de ikke umiddelbart falder i Væksthusets målgruppe.

7.3. SAMSPIL MELLEM VÆKSTHUSET OG DEN LOKALE ERHVERVSSERVICE

7.3.1. DIALOG, SAMARBEJDE OG HENVISNINGSPRAKSIS

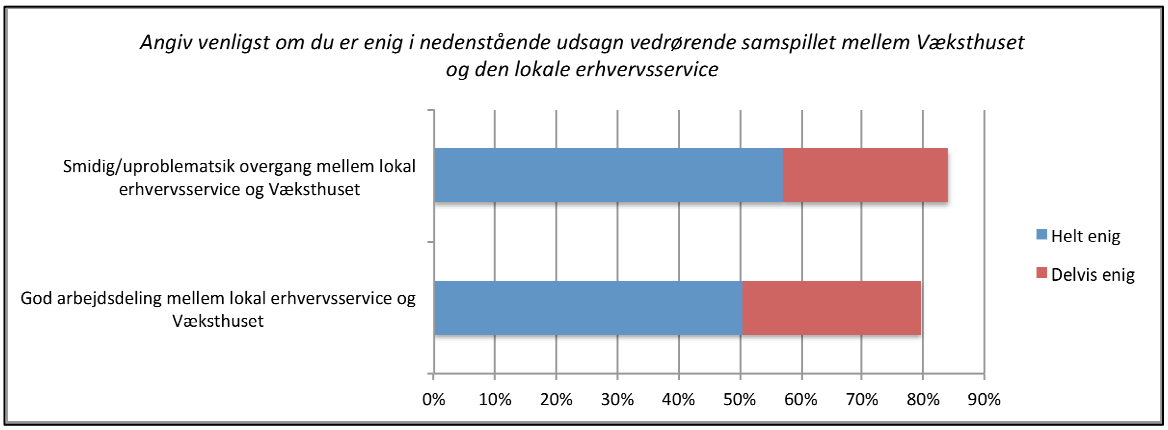
I Kapitel 4 blev det kort berørt, at der ikke er en entydig arbejdsdeling mellem Væksthuset og de lokale erhvervsserviceoperatører.

I nogle kommuner henvises vækstorienterede iværksættere og SMVer med behov for specialiseret vejledning tidligt til Væksthuset. I andre kommuner oplevet den lokale erhvervsservice selv at have kompetence og ressourcer til at gå i dialog med virksomhederne, kortlægge udfordringer og behov (fx ved hjælp af Væksthjulet) og vejlede virksomhederne i fx relevante programtilbud.

Uanset hvilken model, der vælges, er det afgørende, at brugerne oplever overgangen mellem den lokale vejledning og Væksthuset som smidig og effektiv. Herunder at de ikke oplever dobbeltforløb, og at den opnåede indsigt i virksomheden tages med videre i systemet.

Figur 7.3 neden for viser, hvordan virksomhederne oplever overgangen fra lokal erhvervsservice til Væksthuset.

Figur 7.3. Virksomhedernes vurdering af samspillet mellem lokal erhvervsservice og Væksthuset



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af midtjyske programmer. Note: Figuren omfatter kun virksomheder, der har gjort brug af det lokale erhvervsservicekontor som led i forløbet. (Antal respondenter = 223).

Langt de fleste virksomheder - mere end 80 procent – erklærer sig helt eller delvist enige i, at samspillet mellem den lokale erhvervsservice og Væksthuset fungerer smidigt og uproblematisk. 80 procent af brugervirksomhederne svarer tilsvarende, at der er en god arbejdsdeling mellem den lokale erhvervsservice og Væksthuset.

Også ledere af de lokale erhvervskontorer gav på den gennemførte workshop udtryk for, at overgangen mellem den lokale vejledning og Væksthusets vejledning i de fleste tilfælde fungere godt for virksomhederne.

På rådgiversiden oplever nogle rådgivere, at lokale erhvervskontorer går lidt for højt op i at sikre, at programforløbende starter lokalt. Der er således en oplevelse af, at nogle lokale erhvervskontorer presser på for, at virksomhederne skal gå via det lokale erhvervskontor, inden der indledes dialog med Væksthuset – også i situationer, hvor projektidéer er udviklet sammen med rådgivere på forhånd.

7.3.2. ADMINISTRATIONSHONORARET

Væksthuset udbetaler som nævnt i indledningen af kapitlet et administrationshonorar på op til 2.500 kr.[42] pr. anvisning fra de lokale erhvervsservicekontorer.

Der er delte meninger blandt aktørerne om effekten af dette honorar, og hvad det betyder for flowet af virksomheder gennem det midtjyske erhvervsservicesystem.

[42] Væksthuset betaler et anvisningshonorar, når den lokale erhvervsservice anviser en vækstpotentiel iværksætter eller virksomhed til væksthuset. Anvisningshonoraret kan være op til 2.500 kr., og der afregnes efter faktisk forbrugt tid, altså den tid, som den lokale erhvervsservice har brugt på at foretage den indledende vejledning.

Flere rådgivere giver udtryk for, at administrationshonoraret er en del af forklaringen på, at nogle lokale erhvervskontorer er så optaget af, at man skal benytte den lokale indgang. Denne gruppe vurderer således, at administrationshonoraret har en kontraproduktiv effekt i forhold til at skabe et sammenhængende erhvervsservicesystem.

Lederne af den lokale erhvervsservice peger derimod på, at honoraret er beskedent, og at det kun lige akkurat dækker de administrative meromkostninger, som enhederne pålægges, når de screener virksomheder til Væksthuset.

Men de lokale erhvervsserviceenheder beklager, at administrationshonoraret giver næring til mytedannelse om, at erhvervskontorerne skulle suboptimere for egen vindings skyld.

Herudover peger de lokale erhvervsservicekontorer på, at der er en vis suboptimering knyttet til honoraret. Den lokale indsats for at informere om Væksthuset og programmerne kan således ske på mange andre måder end 1-1 vejledning, som kræves for udbetaling af honorar.

Det kan være kollektive arrangementer, kommunikation til grupper af virksomheder over nettet, selektiv markedsføring, brug af private underleverandører, mv.

Problemet er imidlertid, at udbetaling af midler under EU's strukturfondsordning skal være knyttet til en bestemt registrerbar aktivitet. Derfor er det ikke muligt fx at udbetale et samlet beløb pr. virksomhed, der bruger programmet fra hver kommune. Eller at fordele en samlet sum herefter.

Udfordringen er endvidere, at den lokale erhvervsservice som nævnt langt fra er den eneste aktør, der henviser virksomheder til Væksthuset og til programmerne.

Samlet virker det fornuftigt at stimulere de lokale erhvervskontorers indsats for at screene og vejlede lokale vækstpotentielle virksomheder. Jo større den lokale forberedende indsats er, desto mere tid kan Væksthuset fx bruge på opfølgning (se afsnit 7.4) og vejledning af virksomheder med særlige behov.

Den benyttede løsninger virker efter evaluators vurdering til at være den optimale – trods den kritik, der er fremført af nogle rådgivere og lokale erhvervsservicekontorer. Opgaven er at kommunikere bedre til alle interessenter og samarbejdspartnere, hvad administrationshonoraret dækker. Herunder at det *ikke* er en belønning for at gøre virksomheder opmærksomme på programmerne. Men at det er en administrativ kompensation for en opgave (uvildig problemafklaring), som tilbydes af konsulenter i den offentligt finansierede erhvervsservice, og som er uddannet til denne opgave.

7.4. SAMMENHÆNG I VEJLEDNINGSINDSATSEN OG OPFØLGNING I VIRKSOMHEDERNE

Ambitionen i det midtjyske system er, at virksomhederne med afsæt i deres behov skal henvises til de rette tilbud og aktører. Spørgsmålet er, hvordan dette fungerer i praksis?

Vi kan generelt konstatere, at stort set ingen af de interviewede virksomheder er blevet præsenteret for alternativer til programmerne. I hvert fald som de husker det.

Både de interviewede programansvarlige i Væksthuset og lederne af de lokale erhvervsserviceenheder kan nikke genkendende til en potentiel bivirkning af de fleksible programpakker (og de tilknyttede mål – se kapitel 8). De bliver i høj grad brugt som universalmiddel med begrænset fokus på, om der findes alternativer til at løse virksomhedens udfordringer.

Brugerinterviewene tegner endvidere et billede af, at opfølgning efter programdeltagelsen opleves som lidt for mekanisk og sparsom. Interviewvirksomhederne er alle blevet kontaktet af Væksthuset efter programforløbet, men dialogen har i langt de fleste tilfælde haft fokus på administrative forhold vedrørende realisering af milepæle og administrativ evaluering af programforløbet.

Der er kun få brugere, som har oplevet en mere strategisk opfølgningsindsats, hvor dialogen har fokus på det faglige udbytte og mulige nye tiltag i virksomheden – herunder muligheder for at gøre brug af andre dele af erhvervsfremmesystemet (regionalt eller nationalt) i forlængelse af programdeltagelsen.

Flere virksomheder giver udtryk for, at de ved afslutningen af programforløbet står over for konkrete udfordringer, hvor sparring om tilgang, strategi og relevante erhvervsfremmetilbud, kunne være nyttige. Se eksempler i boks 7.1.

Boks 7.1. Ønsker til faglig opfølgning
Virksomheden **Prodan** efterspørger en tættere dialog som opfølgning på programdeltagelsen. Virksomheden mener fx, at Væksthuset kunne have en vigtig rolle i forhold til at gennemføre løbende udviklingssamtaler, fx om hvordan Prodan skal forholde sig til centrale markedstrends. Fx efterspørger virksomheden i dag sparring omkring mulighederne for outsourcing og input til, hvilke lande der kunne være relevante i forhold til at outsource opgaver inden for drejning og fræsning. **KB Electronics** oplever, at administrationen i Væksthuset er meget "mekanisk" og efterlyser også aktiv opfølgning. Virksomheden står blandt med nogle tanker omkring klyngeudvikling, som kunne være opfanget af en aktiv opfølgning.

Der er formentlig flere årsager til, at opfølgningen på forløbene i mange tilfælde primært er af administrativ karakter.

En del af forklaringen er, at selve programdesignet ikke lægger op til videre faglig dialog. Målet er et højt antal brugere (se kapitel 8), samtidig med at terminologien "problemløsning" bruges om selve rådgivningsforløbet. Det ligger altså i programmets overordnede tankemåde, at brugeren får "løst sit problem" – og ikke at forløbet kan være et skridt i en udviklingsproces, hvor der senere trækkes på andre erhvervsfremmemuligheder.

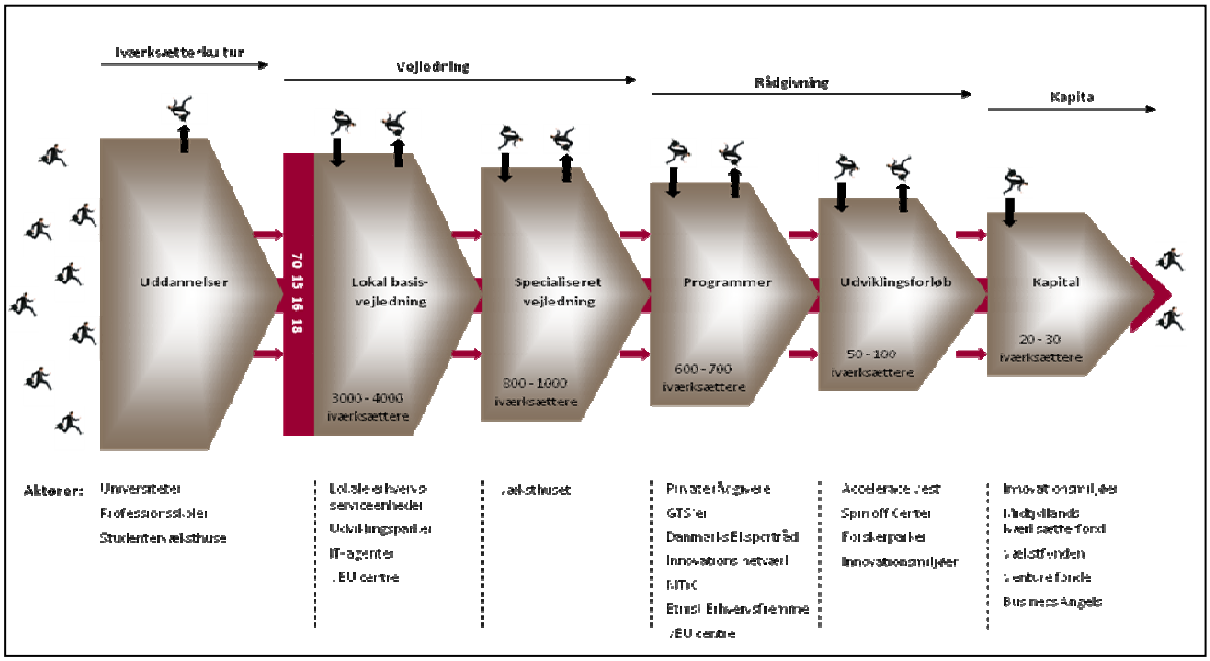
7.5. SAMMENHÆNGSKRAFT I DET MIDTJYSKE ERHVERVSFREMMESYSTEM

Vi har gennem rapporten primært beskæftiget os med *nogle* få af hovedaktørerne i det midtjyske erhvervsfremmesystem. Det samlede system består af en lang række aktører, der til sammen udgør en form for *økosystem*, som danner ramme om virksomhedernes adgang til vejledning, viden, kapitel, kompetencer mv.

Økosystemet er illustreret i figur 7.4, der samtidig beskriver de forskellige typer af ydelser, som virksomhederne har adgang til. Uddannelsesinstitutionerne spiller en nøglerolle omkring skabelsen af en stærk iværksætter- og innovationskultur. De lokale erhvervsservicekontorer og Væksthuset er specialiseret i uvildig virksomhedsvejledning sammen med regionens udviklingsparker, VEU-centre samt IT-agenter[43]. Programmerne er indgangen til en række mere specialiserede rådgivningsforløb, hvor virksomhederne kan få tilført spidskompetencer.

[43] Fodnote om disse initiativer.

Figur 7.4. ”Økosystemet” for virksomhedsudvikling i Region Midtjylland



Kilde: Region Midtjylland

Figuren viser, at antallet af brugere falder i takt med, at tilbuddene bliver mere specialiserede – og forbeholdt særlige målgrupper (primært virksomheder med stort vækstpotentiale).

Figuren er naturligvis et forsimplet billede af virkeligheden. Fx kan uddannelsesinstitutioner også kan spille en rolle som samarbejdspartnere om innovation, flere af aktørerne i figuren beskæftiger sig også med vejledning, den lokale erhvervsservice henviser også til andre aktører end Væksthuset, osv. Men den illustrerer de overordnede linjer, hovedvejene og de typiske roller, som de forskellige aktører spiller.

Når vi bruger betegnelsen ”økosystem” skyldes det, at de forskellige aktører og initiativer har hver deres historik og formål. Det er et system, der er vokset op fra bunden, og som ikke er et resultat af en overordnet planlægning. Nogle initiativer/aktører er sat i verden af kommunerne og Vækstforum med en klar erhvervsfremmeopgave. Andre aktører har også andre formål, og er etableret af private aktører eller på basis af statslige initiativer (fx innovationsmiljøer og Eksportrådet), mv.

Men de er alle brikker, som kan udnyttes til at skabe stærke og sammenhængende tilbud omkring virksomhederne.

Det er også i dette lys, at de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling skal ses. Et væsentligt spørgsmål er, om programmerne med til at øge virksomhedernes mulighed for at gøre brug af de mange forskellige aktører, der kan bruges til at realisere potentialer for vækst og udvikling?

Svaret er, at programmerne på mange måder styrker systemets sammenhængskraft. Den største umiddelbare effekt er naturligvis den øgede brug af private rådgivere, som blev analyseret i afsnit 5.6. Hertil kommer, at programmerne har medvirket til, at et betydeligt antal nye/unge virksomheder har rejst risikovillig kapital, jf. afsnit 5.4.

Men programmerne har også en række indirekte effekter. De er en betydelig del af årsagen, at 1.428 virksomheder har gjort brug af tilbud i den venstre del af figur 7.4 (under vejledning). Dermed er der også skabt en kontakt, som fremadrettet kan gøre det nemmere at gøre brug af ressourcerne i regionens økosystem. Virksomhederne har gennem samtaler med især Væksthuset og den lokale erhvervsservice (samt de konkrete rådgivningsforløb) fået en større bevidsthed om, at de kan hente hjælp til virksomhedsudvikling.

Dette forhold understreger også vigtigheden af den opfølgningsindsats, der blev drøftet i afsnit 7.4. En vigtig del af mulighederne for at bruge økosystemet til at stimulere virksomhedernes langsigtede vækst er de relationer til især Væksthuset og den lokale erhvervsservice, som skabes som led i programmerne, herunder forberedelse og opfølgning.

Endelig illustrerer figuren vigtigheden af at se Væksthuset og programmerne som direkte indgang til hele regionens ressourcer – og ikke bare private rådgivere. Det skal være ambitionen at dosere den rette medicin i form af den eller de rette samarbejdspartner(e). Virksomhedernes behov skal i centrum og ikke blot ambitionen om at leve op til målsætninger om at henvise til private rådgivere og opfylde specifikke programmål (se næste kapitel).

Sammenfattende illustrerer figuren og diskussionen den betydning, som programmerne har i forhold til at binde økosystemet sammen.

Det skal i den forbindelse understreges, at programmerne ikke er skabt over en nat. Der er tale om en række enkeltstående beslutninger, og programmerne er sat i gang løbende over evalueringsperioden, jf. kapitel 2.

Derfor er programmernes rolle i figur 7.4 også nærmere udtryk for en evaluering af, hvordan systemet har udviklet sig, end den er udtryk for en samlet erhvervsfremmeplanlægning fra de første programmers fødsel.

KAPITEL 8. MÅL OG INCITAMENTER

”Man får det, man måler”, citat, Steen Hildebrandt, professor Aarhus Universitet.

Vi har gennem rapporten kortlagt en række styrker og forbedringsområder i arbejdet med de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling.

Formålet med dette afsluttende kapitel er at vurdere, om der er rette mål og incitamenter omkring Væksthus Midtjylland. Har Væksthuset de rette rammer for at styrke og prioritere indsatsen på de områder, hvor arbejdet med at skabe flere vækstvirksomheder i regionen kan styrkes yderligere?

Væksthuset skal forholde sig til mål på flere niveauer. Der er for det første opstillet mål for hvert enkelt af de regionale programmer. Disse mål er en integreret del af de resultatkontrakter, der indgås mellem Væksthus Midtjylland og Region Midtjylland ved igangsættelse af de programmer, som er Væksthuset er operatør på.

For det andet indgår KKR Midtjylland og Væksthus Midtjylland hvert år en aftale vedrørende Væksthusets samlede indsats og aktiviteter, der omfatter en række aktivitets- og effektmål. Disse mål spiller også ind på Væksthusets håndtering af programmidlerne, da deltagerne i programmerne udgør en betydelig del af den samlede gruppe af vejledte virksomheder, som er omdrejningspunktet for målene i aftalen med KKR Midtjylland.

Tabel 8.1 fokuserer på *programmålene*, idet tabellen giver overblik over de resultat- og aktivitetsmål, der er opstillet i henholdsvis STARTmidt Accelerator[44] og VÆKSTmidt Accelerator (de to største igangværende programmer).

[44] STARTmidt Accelerator er i princippet ikke omfattet af denne evaluering. Men som grundlag for at vurdere behovet for at justere i målsætningen, finder vi det mere relevant at forholde os til gældende mål end til historiske mål. STARTmidt Accelerator afløste STARTmidt primo 2011 og løber frem til 31/12-2013. Målene i de to programmer minder meget om hinanden, men generelt er målene i STARTmidt Accelerator mere specifikke/konkrete end i STARTmidt.

Tabel 8.1. Regionale programmål i to udvalgte programmer (resultats- og aktivitetsmål)

Område	STARTmidt Accelerator	VÆKSTmidt Accelerator
Økonomiske effekter	• Iværksættere skal have en 10 % højere vækst i henholdsvis omsætning, indtjening, eksport og beskæftigelse end øvrige iværksættere i regionen.	• Brugere af stor vækstpakke skal opnå vækst på minimum 10 % årligt i tre år i enten eksport, omsætning eller beskæftigelse • Brugere af lille vækstpakke skal opnå vækst på minimum 5 % årligt i tre år i enten eksport, omsætning eller beskæftigelse. • Brugere skal opnå mervækst i forhold til kontrolgruppe.
Aktivitetsmål	• Der gennemføres mindst 200 Startpakker og 200 Vækstpakker og 50 udvidede vækstpakker. • Væksthuset foretager en vurdering af den enkelte iværksætters potentiale for at blive vækstiværksætter. • Væksthuset foretager ved afslutningen opfølgning på hvert enkelt forløb.	• Mindst 528 forløb for potentielle vækstvirksomheder. • Herunder mindst 120 store vækstpakker, 180 små vækstpakker og 180 kollektive forløb.
Tilfredshed	• Mindst 80 % er tilfredse med deltagelsen i individuelle og kollektive rådgivningsforløb.	• Mindst 80 % er tilfredse med vejledningen i Væksthuset.

Kilde: Resultatkontrakter for programmerne indgået mellem Region Midtjylland og Væksthus Midtjylland. Note: Udover de skitserede mål, indeholder resultatkontrakter en række mere specifikke aktivitetsmål på konkrete delområder som fx kapitalcoachforløb, vækstgrupper, netværk og spin off indsats samt resultatkrav vedrørende fx markedsføring, organisering, kompetenceudvikling og administration.

Det fremgår, at de centrale mål i de to programmer minder meget om hinanden. Brugerne skal have en pæn vækst i omsætning, eksport og beskæftigelse, der samtidig skal ligge over sammenlignelige grupper. Samtidig er der sat ambitiøse mål for antallet af brugere. Endelig er der opstillet et kriterium om, at fire ud af fem skal være tilfredse. Dog med den forskel, at der i STARTmidt fokuseres på rådgivningen, mens der i VÆKSTmidt fokuseres på Væksthusets vejledning.

Karakteren af de opstillede mål i de årlige resultatkontrakter mellem KKR Midtjylland og Væksthus Midtjylland minder meget om programmålene. Målene fokuserer på alle brugere (iværksættere og SMVer under ét). De fremgår af tabel 8.2 neden for.

Tabel 8.2. Overordnede mål for Væksthus Midtjyllands aktivitet i 2011

Område	Mål
Økonomiske effekter	• Virksomheder, der har fået vækstkortlægning, øger o Beskæftigelsen minimum 10 procentpoint o Omsætningen minimum 15 procentpoint o Eksporten minimum 10 procentpoint …. mere end øvrige virksomheder i regionen. • Virksomheder, der har fået tilskud til rådgivning, øger værditilvæksten minimum 10 procentpoint mere end øvrige virksomheder i regionen.
Aktivitetsmål	• Der gennemføres vækstkortlægning for minimum 1000 virksomheder. o Minimum 80 % heraf henvises til privat rådgivning. o Heraf skal gennemføres mindst 600 forløb med tilskud fra regionale programmer til køb af specialiseret rådgivning.
Tilfredshed	• Min. 80 % af de virksomheder, som har fået vækstkortlægning og tilskud til specialiseret rådgivning, skal være enten meget tilfredse eller tilfredse. • Min. 80 % af de virksomheder, som er blevet henvist til privat rådgivning, skal være meget tilfredse eller tilfredse med den rådgivning, som de er blevet henvist til

Kilde: Aftale mellem KKR Midtjylland og Væksthus Midtjylland 1. januar – 31. december 2011.

Målene i tabellen er en kombination af nationalt aftalte mål (årlig aftale mellem KL og regeringen) og specifikke mål, som aftales individuelt mellem KKR Midtjylland og Væksthuset. I aftalen tages afsæt i *vækstkortlægninger*[45], der er det nationalt aftalte begreb for Væksthusenes uvildige vejledning, og som skal munde ud i en vækstplan for de vejledte virksomheder. I praksis er der for programdeltagerne et stort sammenfald mellem vækstkortlægning og den uvildige sparring, som Væksthuset tilbyder som indgang til programmerne.

Samlet viser de to tabeller, at Væksthuset Midtjyllands indsats og resultater grundlæggende måles på tre typer af kriterier;

- **Kvantitet –** det samlede antal virksomheder og iværksættere, som vejledes, og som bruger programmerne.

[45] Ifølge de nationalt aftalte mål skal Væksthus Midtjylland gennemføre 600 vækstkortlægninger i 2011. Der er indgået et supplerende mål i Region Midtjylland, der indebærer, at Væksthuset samlet skal foretage 1.000 vækstkortlægninger.

- **Virksomhedernes performance –** brugernes og de vejledte virksomheders mervækst sammenlignet med andre virksomheder.
- **Kundetilfredshed –** opgjort ud fra den andel af virksomhederne, der ligger på eller over et bestemt tilfredshedsniveau (i forhold til henholdsvis vejledning og rådgivning).

Alle typer af mål virker i sig selv rimelige og velbegrundede. Det er vigtigt for den samlede vækst og balance i regionen, at programmerne (erhvervsfremmemidlerne) når ud til mange virksomheder. Der bør også stilles forventninger til brugernes vækst, som er det overordnede formål med programmerne og Væksthusets indsats. Endelig er det naturligvis rimeligt at stille forventninger om høj grad af kundetilfredshed.

Evalueringsarbejdet viser imidlertid, at der et problem med *sammensætningen* af målene, og hvad der *ikke* måles på. Der er således efter evaluators opfattelse ingen tvivl om, at både programmålene og de nationalt aftalte mål samlet set ansporer til prioriteringer i Væksthuset, som er med til at skabe/fastholde nogle af de udfordringer, som er identificeret i evalueringsarbejdet.

<u>For det første</u> skaber de forholdsvis skrappe krav til *antal* vejledte og *antal* programbrugere et kraftigt incitament til at prioritere nye kunder på bekostning af opfølgningsindsatsen blandt eksisterende brugere. At den faglige opfølgningsindsats blandt programdeltagerne efter forløbets afslutning er beskeden (jf. kapitel 7), er således ikke mærkeligt i lyset af de mål, Væksthuset opererer under.

I det hele taget står både mål og retorik i modsætning til virksomhedernes ønsker om opfølgning - og ambitionen om at fastholde virksomheder i erhvervsservicesystemet. Alene den anvendte terminologi om *problemløsning* skaber et lidt forvrænget billede. Når virksomhederne efter endt programdeltagelse samtidig får en *karensperiode* (se kapitel 2), hvor de ikke kan deltage i regionale programmer, fremmer programmerne på mange måder en adfærd, hvor der er større fokus på at hjælpe næste virksomhed end at følge op hos de virksomheder, der har afsluttet et forløb.

Der er naturligvis intet i vejen med at motivere Væksthuset til at nå ud til mange virksomheder. Tværtimod. Men når overliggeren for antal brugere sættes meget højt samtidig med, at tid brugt på opfølgningsindsats og videre vejledning blandt eksisterende brugere kun meget indirekte tilgodeses i målene, skabes et skævvridende incitament.

<u>For det andet</u> er målene med til at udvikle/fastholde den spirende tilskudskultur, der som nævnt i afsnit 6.3 til en vis grad præger regionen. Effektmålene vedrører således de vejledte virksomheders vækst og *ikke* Væksthusets bidrag til denne vækst. Væksthuset gives i høj grad et incitament til at støtte succesfulde vækstvirksomheder med tilskud – uanset deres behov for sparring, vejledning og omfanget af uerkendte vækstpotentialer.

Der er således et klart incitament til også at yde programstøtte til den vækstvirksomhed, der kommer forbi Væksthusets med et velgennemtænkt, ambitiøst projekt, og hvor rådgiveren måske allerede er fundet, og hvor virksomhederne selv har midlerne til at betale for rådgivningen. Det er nemlig programdeltagernes vækst, der tæller med i målingen af Væksthusets resultater - og ikke Væksthusets bidrag til vækst som sådan. Dermed skabes et incitament til også at støtte projekter, der har direkte karakter af støttespild, jf. afsnit 6.3.

Endelig kan man diskutere, hvordan tilfredshedsmålene bidrager til det samlede billede. I princippet skulle dette mål udtrykke virksomhedernes vurdering af den kvalitet og service, som ligger i Væksthusets vejledning.

Spørgsmålet er så, hvad virksomhederne ligger i høj kvalitet og service, og om tilfredshedsmålet i sig selv ansporer Væksthuset til en adfærd, der minimerer fx støttespild.

Svaret på det sidste er formentlig nej. For iværksættere, der ønsker at blive udfordret, få stillet spørgsmål til strategien og afdækket svagheder i virksomheden, er der naturligvis sammenhæng mellem dybdegående sparring og tilfredshed.

Men for de relativt mange SMVer, der primært søger programmerne på grund af det økonomiske tilskud (se afsnit 6.2), spiller andre forhold ind. Her er det ikke mindst god og effektiv hjælp i ansøgningsfasen, der hjælper på kundetilfredsheden. Fx giver flere af de interviewede virksomheder udtryk for høj tilfredshed, fordi de oplever ansøgningsfasen som nem og ubureaukratisk. Her er det i udgangspunkt ikke den kritiske og dybdegående sparring, der prioriteres højt.

Behov for supplerende kriterier

Sammenfattende er de nuværende typer af mål hver især fornuftige og meningsfulde. Men samlet afspejler målesystemet efter evaluators vurdering i for lille grad;

- Vigtigheden af at skabe/prioritere længerevarende relationer mellem Væksthusene og virksomheder med vækstperspektiver, herunder behovet for at udnytte skabte relationer til yderligere at styrke virksomhedernes træk på erhvervsfremmesystemet.

- Væksthusenes grundlæggende opgave om at stimulere virksomhedernes langsigtede vækstambitioner og vækstevner gennem uvildig, specialiseret vejledning.

- Vigtigheden af at opstille alternativer til de regionale programmer og brugen af privat rådgivning til ”problemløsning”. Det er vigtigt, at både Væksthusets konsulenter og de lokale erhvervskontorer med afsæt i brugernes behov og udfordringer henviser til de programmer/initiativer og potentielle samarbejdspartnere, der kan tilføre virksomhederne den største værdi.

Som rammerne er i dag anspores Væksthuset kraftigt til en adfærd, der handler om at nå ud til mange virksomheder, henvise til et af de regionale programmer, sætte et forløb i gang hurtigt med en privat rådgiver – og derefter komme hurtigt videre til næste virksomhed.

Det skal naturligvis ikke forstås derhen, at Væksthuset generelt agerer på denne måde. Der er i vores cases fx bestemt også eksempler på længerevarende forløb med løbende involvering af Væksthuset. Men målene kan over tid ikke undgå at have en vis adfærdspåvirkende effekt. Og de er uden tvivl en medvirkende årsag til nogle af de udfordringer, vi gennem rapporten har identificeret omkring blandt andet et vist støttespild og beskeden opfølgningsindsats.

Fremadrettet peger evalueringsarbejdet på, at der både på nationalt og regionalt plan bør arbejdes med at udvikle/revidere det samlede målesystem, således at;

- Opbygningen af tætte/langvarige relationer med gruppen af vækstvirksomheder med særligt stort vækstpotentiale prioriteres højere[46].
- Henvisninger til alternativer til regionale programmer prioriteres stærkere[47].
- Væksthusene i højere grad måles på deres resultater med hensyn til at stimulere og påvirke virksomhedernes strategi, vækstambitioner og erkendelse af vækstpotentialer.

Det sidste er ikke mindst vigtigt for at eliminere det nuværende incitament til også at støtte projekter, der i større eller mindre omfang har karakter af støttespild.

Det kan fx gøres ved, at Erhvervsstyrelsen i de årlige brugerevalueringsundersøgelse også stiller den type af spørgsmål vedrørende effekter på strategi, ambitioner, ikke erkendte behov mv., som vi har gjort i spørgeskemaundersøgelsen til de midtjyske programmers brugere (se kapitel 4).

[46] I lyset af at de administrative/økonomiske ressourcer er begrænsede. Og at opfølgningsindsatsen derfor til en vis grad bør prioriteres.

[47] Fx henvisninger til nationale innovationsfremmeordninger, regionale programmer for vidensamarbejde med videninstitutioner ("Genvej til ny viden") eller skræddersyede uddannelsesforløb som alternativ eller supplement til privat rådgivning.