

”Det midtjyske Vækstunivers”

- Foreløbig afrapportering



Oktober 2012

INDHOLD:

1. INDLEDNING	S. 2
2. DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICEMODEL	S. 3
3. EN MIDTJYSK VÆKSTTYPOLOGI	S. 5
3.1 Styrende principper	S. 7
3.2 Vækstpotentialeniveauer	S. 9
3.3 Vækstværktøjer	S. 11
3.4 Vejledning	S. 12
3.5 Medfinansiering	S. 14
4. DEN VIDERE PROCES	S. 15

BILAG: DELTAGERE I WORKSHOPS

1. INDLEDNING

Dette notat er en foreløbig afrapportering af en række af workshops, som er blevet gennemført i efteråret 2012 med henblik på afdækning af mulige hovedelementer i en midtjysk væksttypologi¹.

Notatet har således til formål udover at formidle de foreløbige resultater at danne basis for den fortsatte proces med at konkretisere indholdet i "Det midtjyske Vækstunivers". Denne proces vil omfatte mulighed for relatering af indholdet til den enkelte kommunes erhvervspolitiske mål og prioritering, yderligere konkretisering af elementerne samt en senere endelig stillingtagen i hhv. KKR Midtjylland og Vækstforum for Region Midtjylland (forventet primo/medio 2013).

Der har været gennemført workshops inden for følgende prioriterede områder:

- Styrende principper (med repræsentanter for KKR Midtjylland og Vækstforum for Region Midtjylland)
- Vækstpotentialeniveauer (med repræsentanter for KKR Midtjylland, Vækstforum for Region Midtjylland og målgruppen (advisory board for de regionale programmer))
- Vækstværktøjer (med repræsentanter for erhvervsservicesystemet)
- Vejledning (med repræsentanter for akademirådet for Midtjysk Erhvervsudviklings Akademi (MEA))

Der var været gennemført i alt syv workshops, to workshops inden for hvert af ovennævnte områder, på nær inden for "vejledning", hvor der er gennemført en workshop. Alle workshops har været faciliteret af Jens Nyholm, IRIS Group. Den administrative baggrundsgruppe ift. Væksthus Midtjyllands bestyrelse har været omdrejningspunktet for processen.

Endvidere har Region Midtjylland afklaret de fremadrettede principper for den programbaserede medfinansiering i forbindelse med tilførsel af viden til vækstforløb.

En liste over de personer/organisationer, som har været involveret i workshops findes vedlagt i bilag 1.

¹ For yderligere baggrund og informationer om den forudgående proces se evt. "Det midtjyske Vækstunivers". Proces-skitse. Juni 2012 & "Det midtjyske Vækstunivers". Arbejdsplan. August 2012.

2. DEN MIDTJYSKE ERHVERVSSERVICEMODEL

Det midtjyske erhvervsservicetilbud består af to hovedelementer²:

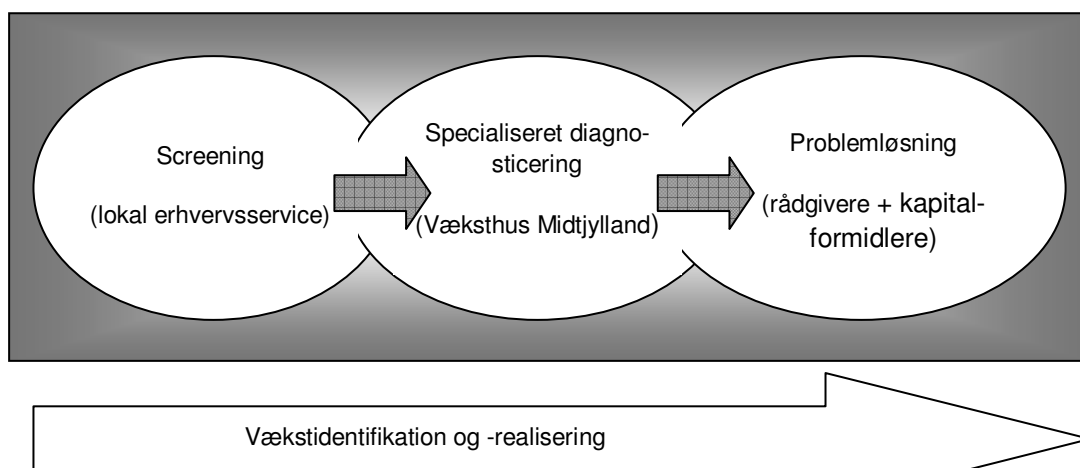
- Vejledning
- Regionale programmer med adgang til medfinansiering

Vejledning er et gratis tilbud til iværksættere og virksomheder om information, sparring, problemafklaring, motivering til vækst/udvikling og henvisning til specialiseret rådgivning. Vejledningen finansieres af kommunerne i region Midtjylland og består af lokal erhvervsservice, fokuseret erhvervsservice og specialiseret erhvervsservice (Væksthus Midtjylland). Vejledningen må ikke være konkurrenceforvridende.



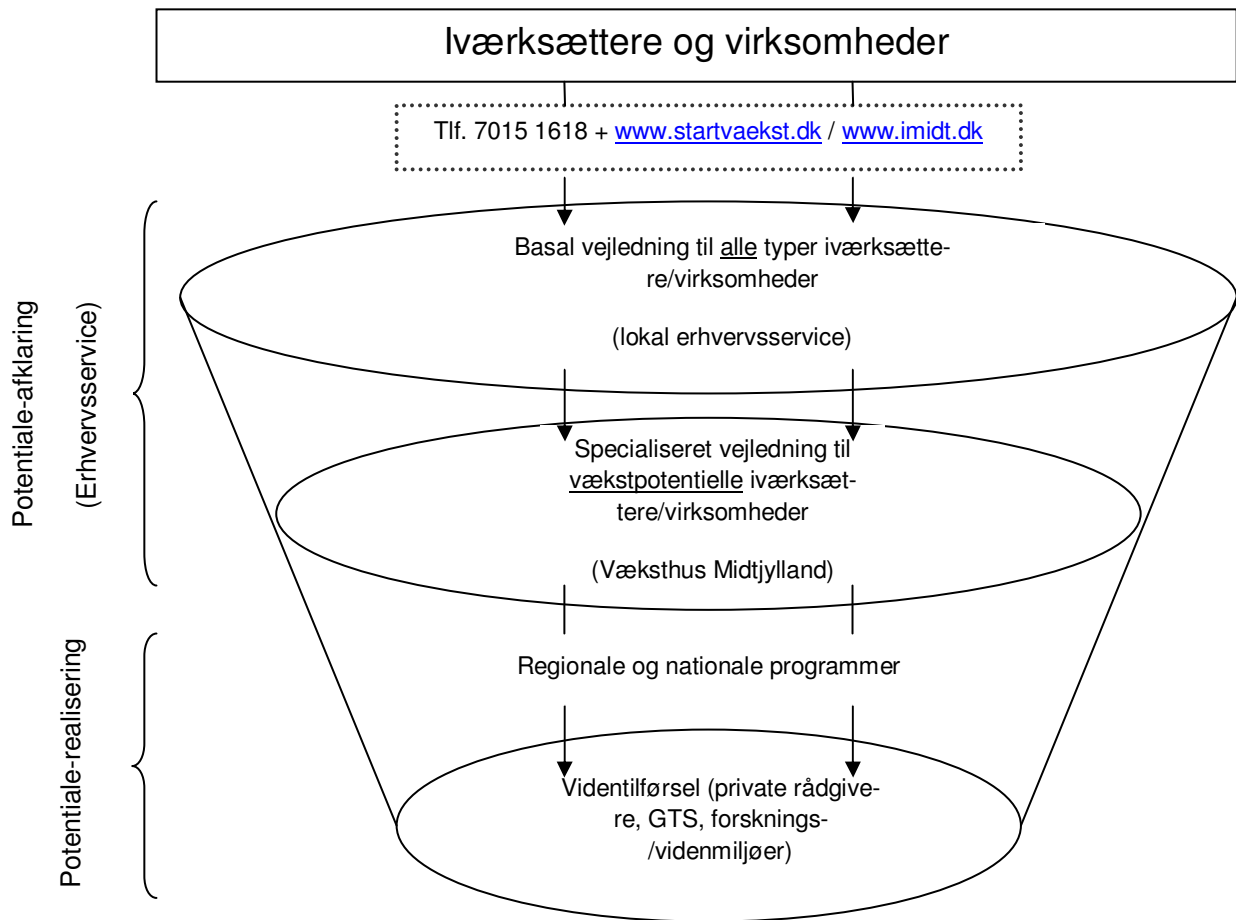
Regionale programmer med adgang til medfinansiering er tilbud til vækstpotentielle iværksættere og virksomheder, fortrinsvis omkring adgang til viden ifm. realisering af vækstforløb (eks. specialiseret rådgivning). Det primære middel er overblik over/adgang til videnkilder samt medfinansiering (tilskud) til erhvervelse af viden (eks. specialiseret rådgivning). Indhold og sigte i de regionale programmer fastlægges af Vækstforum for Region Midtjylland og finansieres af Region Midtjylland, EU samt deltagerbetaling.

Såvel den lokale som den specialiserede erhvervsservice henviser efter vejledning (potentialeafklaring) til relevante videnleverandører, oftest private rådgivere. Disse tilvejebringer den fagspecifikke viden til at realisere vækstpotentialer, som er identificeret/konkretiseret inden for rammerne af erhvervsservicen. Sammenhængen mellem vejledningen/erhvervsservicen og den (private) videnleverandør skal være så sammenhængende og sømløs som mulig.



² En uddybende redegørelse for rationalet bag den midtjyske erhvervsservicemodell findes i "Det midtjyske Vækstunivers". Processkitse. Bilag. Juni 2012. Endvidere er den midtjyske erhvervsservicemodell samt den midtjyske regionale programaktivitet evalueret i Evaluerings af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling. IRIS Group, september 2012.

Samlet betragtet kan den midtjyske erhvervsservicemodel grafisk illustreres således:



3. EN MIDTJYSK VÆKSTTYPOLOGI

Formålet med at afdække indholdet i en midtjysk væksttypologi er at identificere nogle overordnede rammer for den samlede erhvervsserviceindsats i region Midtjylland. Derved er det sigtet at muliggøre en mere målrettet og bevidst indsats, hvormed systemets forskellige tilbud gerne skulle få endnu bedre effekt.

Som nævnt indledningsvis har følgende hovedelementer været prioriteret ift. en midtjysk væksttypologi:

- Styrende principper
- Vækstpotentialeniveauer
- Vækstværktøjer
- Vejledning
- Medfinansiering

Styrende principper er de overordnede rammer for den samlede midtjyske indsats. Dvs. de principper (værdier), som prioriteres fra opdragsgivernes side (kommuner ift. vejledningen, og vækstforum ift. de regionale programmer).

Vækstpotentialeniveauer er et udtryk for omfanget af iværksætterens / virksomhedens vækstpotentiale og skal medvirke til, at den enkelte iværksætter/virksomhed oplever optimal sammenhæng mellem behov og ydelser – og balance mellem anvendelsen af økonomi og tid i erhvervsservicesystemet og erhvervspolitiske prioriteringer og mål.

Vækstværktøjer er i denne sammenhæng primært defineret ved:

- Vækstplanen
- Træningsforløb

Vækstplanen har hidtil været det dokument, som markerer afslutningen på et vejledningsforløb i den specialiserede erhvervsservice. Vækstplanen indeholder en beskrivelse af forløb, henvisning og et bud på videre handling i vækstforløbet. Fremadrettet er det målet, at Vækstplanen i højere grad gøres til et dynamisk papir, som introduceres så tidligt i udviklingsforløbet som muligt og bliver et dynamisk værktøj.

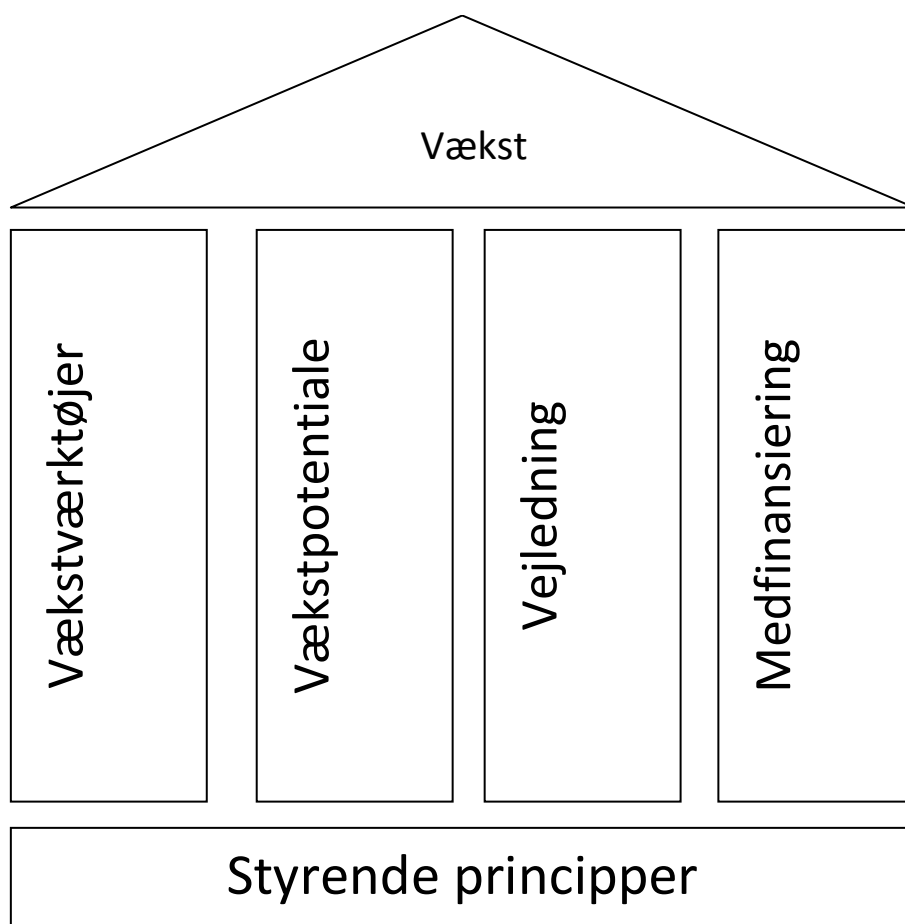
Træningsforløb er en ny aktivitet i form af lokale camps/kollektive forløb, som afholdes med hyppig frekvens fem – seks steder i regionen (hvor det giver mening, og hvor der lokalt er interesse og belæg for at afholde camps). Formålet med at tilbyde/afholde træningsforløb er at give flest mulige typer virksomheder (ift. eks. alder, vækstpotentiale, størrelse mv.) adgang til målrettede udviklingsforløb, hvor målet er at løfte vækstpotentialet.

Vejledning er det helt centrale grundlag for afdækning, aktivering og løft af virksomhedernes vækstpotentiale. Her anvendes Væksthjulet som det fælles værktøj i hele det midtjyske erhvervsservicesystem.

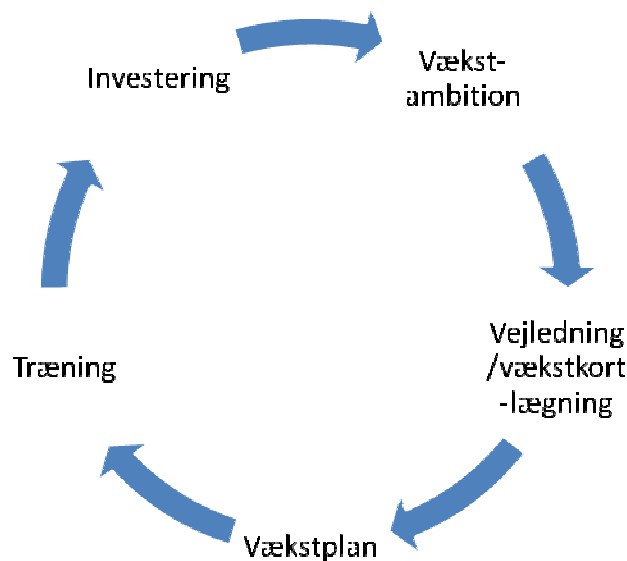
Det vurderes, at alle parter hos såvel målgruppen som erhvervsservicesystemet er tilfredse med Væksthjulet – og fremadrettet er det målet yderligere at opkvalificere og sammentænke vejledningsydelserne på tværs af erhvervsservicesystemet.

Medfinansiering er allokeringen af økonomiske midler fra de regionale programmer til tilførslen af viden til virksomhederne ift. forbedring af vækstpotentiale. Hidtil har denne aktivitet været gennemført i form af tilskud til iværksættere og virksomheder, som opfylder formelle krav. Fremadrettet er det målet at anlægge en "investeringsstilgang", hvor medfinansieringen frigives i trancher i takt med virksomhedens øgning af vækstpotentialet.

Ovennævnte hovedelementer udgør "den midtjyske væksttypologi", som overfor iværksætteren/virksomheden skal fremstå som en helhed ("et univers") med en række sammenhængende attraktive tilbud, der beforder virksomhedens videre udvikling og vækst. "Det midtjyske Vækstunivers" kan illustreres som et hus, hvor de styrende principper udgør fundamentet og de overordnede rammer (værdier) for indsatsen. Mens de fire søjler, som skal bære/befordre væksten er vækstpotentialet, vækstværktøjerne, vejledningen og medfinansieringen:



Det midtjyske Vækstunivers vil tage højde for, at vækst skabes på baggrund af en dynamisk proces, hvor virksomhedens forudsætninger og motivation kontinuerligt forandrer sig. Ved at bringe elementerne i væksttypologien i spil i en bevidst proces, er det målet at styrke virksomhedens eget vækstberedskab bedst muligt.

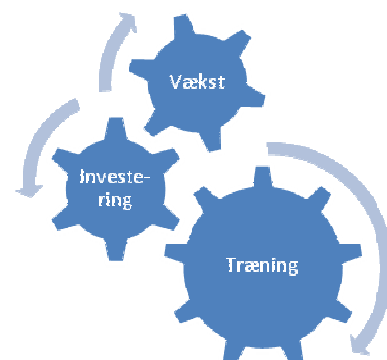


Som det fremgår, er der tale om en cirkulær proces; det betyder, at processen kan gentages, hvor det er højelse af vækstambitionen, som sætter udgangspunktet for det videre forløb og aktivering af de enkelte elementer i væksttypologien. Elementerne kan bringes i spil separat og i sammenhæng.

3.1 Styrende principper i en midtjysk væksttypologi.

De styrende principper er:

- Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed
- Der skal være et vækstopartnerskab med virksomheden
- Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende
- Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst
- Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet



Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed betyder, at rationalet bag den offentlige indsats er at skabe vækst og medvirke til at identificere og fremme potentialer, som kan skaleres såvel lokalt som internationalt. Det vil sige, at indsatsen på den ene side skal være målrettet og vil ofte resultere i et længerevarende partnerskab med virksomheden, og på den anden side skal agere på et veldefineret grundlag og i et konstruktivt samspil med de private og offentlige aktører, som bliver involveret i realiseringen af vækstpotentialer. Indsatsen er metodebaseret potentialeafklaring, og aldrig potentialerealiserings som håndteres af private og/eller offentlige aktører på et fagspecifikt grundlag.

Der skal være et vækstpartnerskab med virksomheden betyder, at der skal være en gensidighed i de vækstforløb, som involverer indsatsen. På den ene side skal virksomheden virkeligt *ville vækst* og udvise den fornødne ansvarsfuldhed ift. selv at investere og allokere den opmærksomhed, der skal til. Dette kan eks. ske ved at sætte ambitiøse, og realistiske, milepæle for vækstambitionerne, som danner rammerne om den fælles indsats for at skabe vækst og udvikling i virksomheden. På den anden side skal erhvervsservicen være tilstrækkelig kompetent til at matche virksomhedens behov. Dvs. at indsatsen skal være kendetegnet ved høj kvalitet og opdaterede kompetencer. Det er vigtigt, at indsatsen er respekteret i virksomhederne.

Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende vil sige, at den skal gøre en mærkbar forskel ved sin involvering i virksomhedens vækstforløb; der skal være tale om additionalitet, hvor indsatsen medvirker til at påvirke/styrke virksomhedens strategiske tilgang, adfærd og vækstberedskab. Det betyder, at mulighederne i indsatsen skal være kendt i virksomhederne og bør involveres så tidligt som muligt i potentielle vækstforløb. Vækstforløbene vil i praksis ofte involvere en række forskellige aktører, og her er det vigtigt, at virksomheden oplever indsatsen som sammenhængende og så sømløs som mulig. Det er uinteressant for virksomheden, hvilket administrativt bagland den enkelte aktør har.

Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst understreger, at der er tale om et forpligtende vækstpartnerskab med virksomheden. Hvor et tilskud i sin natur adresserer alle, som kan opfylde formelle kriterier, indeholder "investeringen" eksklusivitet og høj grad af målrettethed og fælles forpligtelse/ansvar ("...vi tror så meget på netop din vækstambition, at vi gerne vil investere i den..."). "Investeringen" skal foretages i tilførsel af viden til realisering af vækstambitioner, og "investeringen" frigives i takt med (trancher), at vækstpotentialet realiseres (milepæle).

Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet er udtryk for en erkendelse af, at vækstambitioner altid kan blive højere, uden at blive urealistiske. En parallel til sportens verden kan drages i den sammenhæng; fordi man har nået rigtigt gode resultater, stopper man ikke med at træne, tværtimod øges træningshyppigheden og –intensiteten. På samme måde skal virksomheden gennem hele livet arbejde med sit vækstpotentiale og fastholde ambitionen om at løfte det. Samtidig er dette en erkendelse af, at vækstpotentiale kun i meget sjældne tilfælde er medfødt i en sådan grad, at det uden målrettet træning kan indfris i fuldt perspektiv. Indsatsen har en meget vigtig opgave i at spotte væksttalent og repræsentere et tilbud om kompetent træning heraf.

3.2 Vækstpotalentialeniveauer.

Der arbejdes med tre vækstpotalentialeniveauer. Følgende centrale kriterier skal indgå i fastlæggelsen af vækstpotalentialet hos den enkelte virksomhed.

- Vækstambitionen
- Skalérbarhed
- Organisatorisk kapacitet
- Markedspotentiale/strategi for internationalisering
- Strategi/mulighed for finansiering af vækst
- Anvendelse af/perspektiver ift. ny teknologi
- Potentiale som rollemodel

Vækstambitionen er først og fremmest et udtryk for iværksætterens/virksomhedslederens mindset. Der skal være en erklæret vilje til udvikling og vækst (dvs. til at øge værditilvækst og afsætning/eksport) – dvs. en på samme tid ambitiøs og realistisk tilgang til virksomhedens udvikling, som ikke blot adresserer status quo. Det vil i praksis sige en eksplicit formulering af mål for virksomhedens vækst og udvikling. Vækstambitionen er ikke statistisk og kan udvikles over tid.

Skalérbarhed vil sige, at virksomheden skal have som ambition at udvikle et produkt eller et koncept, som kan danne grundlag for vækst på et sundt økonomisk grundlag (stærk business case). Virksomheden skal være indstillet på, at opfyldelsen af en ambitiøs og realistisk vækstplan er et helt centralt kriterium.

Organisatorisk kapacitet er kompetenceniveauet i virksomhedens ledelse/medarbejderstab samt i det strategiske netværk, som virksomheden benytter sig af i realiseringen af vækstambitionen. Ved kompetencer forstås ikke nødvendigvis formelle kvalifikationer, men sandsynliggørelse af at virksomheden råder over de fornødne kompetencer til at indfri en vækstorienteret strategi. Ved strategiske netværk forstås de sammenhænge, som virksomheden indgår i, og som benyttes i den strategiske udvikling. Her tænkes på anvendelsen af bestyrelse, advisory boards, rådgivere, videninstitutioner, ansvarlig kapital, etc.

Markedspotentiale/strategi for internationalisering betyder, at virksomhedens produkter eller ydelser skal have en stor potentiel markedsværdi. Et element i den sammenhæng er fokus på produkternes/ydelsernes markedspotentiale i en international sammenhæng – der bør være et realistisk grundlag for at etablere/-forøge eksport og/eller internationale relationer i øvrigt.

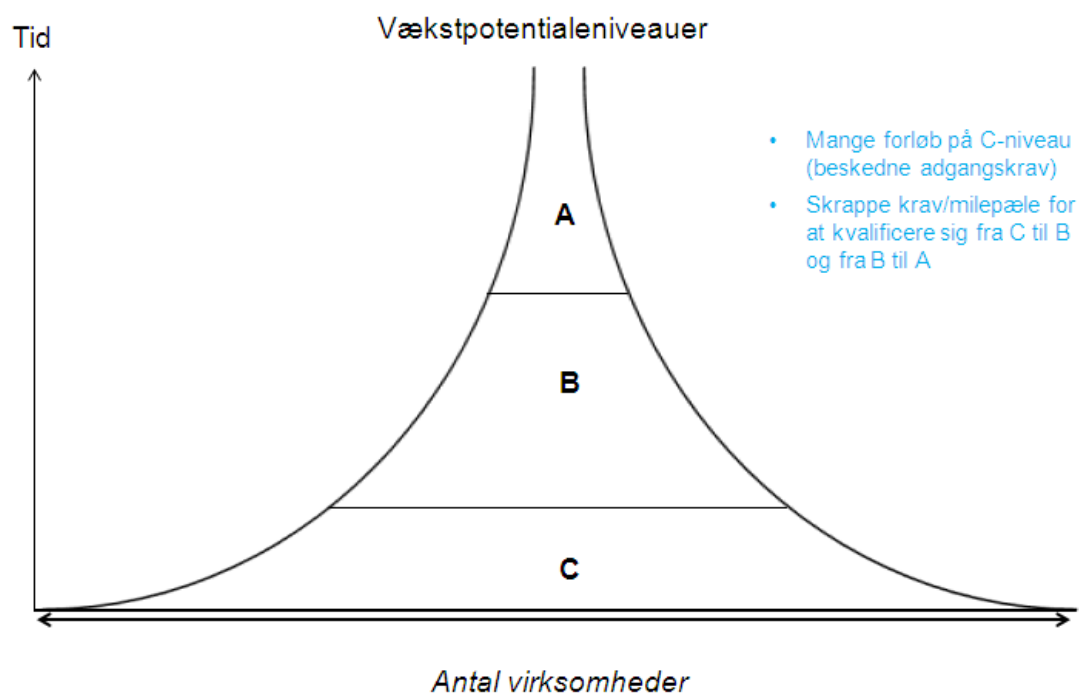
Strategi/mulighed for finansiering af vækst vil sige, at det skal være realistisk at kunne rejse den fornødne finansiering/kapital til realisering af vækstambitionen/-strategien. Aktuelt er det vanskeligt at opnå finansiering/kapital ad traditionelle veje, men der bør kunne dokumenteres realistiske overvejelser om omfanget af finansierings-/kapitalbehov samt strategier for, hvorledes virksomheden, evt. som led i brugen af erhvervsservicesystemet, kan rejse de fornødne midler

Anvendelse af/perspektiver ift. ny teknologi er et udtryk for, at det tillægges høj prioritet, at virksomheden har en evne og vilje til at anvende ny teknologi i realiseringen af vækstambitionen. Ved ny teknologi forstås

både fysiske aktiver (maskiner, udstyr, etc.) og immaterielle aktiver (fx software); dvs. at kriteriet adresserer såvel fremstillings- som servicevirksomheder. Sigtet er, at virksomheden kontinuerligt skal have fokus på at drage nytte af den teknologiske udvikling.

Potentiale som rollemodel er et udtryk for, at det tillægges stor betydning, at der etableres og udvikles rollemodeller, som i mere bred forstand kan understøtte indsatsen for at skabe erhvervsmæssig vækst og udvikling. Konkret vil det sige, at de virksomheder, som erhvervsserviceindsatsen involverer sig i (med vejledning og evt. medfinansiering/investering), skal indeholde potentialet til at være gode lokale/regionale rollemodeller. Det betyder ikke nødvendigvis, at der skal være åbenhed om, hvem der har benyttet sig af tilbuddene i indsatsen, men at der skal være tale om tilgange til virksomhedsudvikling, som andre virksomheder kan spejle sig i/blive inspireret af.

Vækstpotentialeniveauerne kan fremstilles som en "trompet", som er bred i bunden (med et stort indtag) og spids i toppen, hvor kravene er høje. Der er åbenhed om elementerne i modellen, og hvert niveau/-element brandes positivt. Det vurderes, at ca. 10% af virksomhederne i målgruppen kan kvalificere sig til det højeste vækstpotentialeniveau. Adgang til mulighederne i det højeste vækstpotentialeniveau sker bl. a. via et vækstpanel, bestående af eksterne relevante videnpersoner/aktører. Virksomhederne indplaceres i modellen ift. deres aktuelle niveau; det vil således ikke sige, at alle virksomheder starter i bunden.



3.3 Vækstværktøjer.

Centrale mål for vækstværktøjerne i vækstuniverset er deres evne til at:

- Afdække vækstambitioner
- Aktivere vækstambitioner
- Identificere og bevidstgøre potentiale for skalérbarhed og internationalisering
- Skabe basis for træning og udvikling af vækstpotentiale
- Skabe helhed og sammenhæng i erhvervsserviceydelserne

Afdække vækstambitioner er udtryk for en erkendelse af, at vækstambitionen uden sammenligning er det vigtigste vækstråstof. Uden en ambitiøs - og samtidig realistisk - vækstambition forbliver vækstpotentialet uforløst. Der er brug for en målrettet tilgang til at afdække den enkelte iværksætters eller virksomheds vækstambition og kunne omsætte den i en fremadrettet vækstplan med mål (kvalitative og kvantitative), milepæle osv. Konsulenterne i både den lokale og specialiserede erhvervsservice skal i de indledende samtaler på kvalificeret vis kunne stille spørgsmål, der kan danne grundlag for at definere en vækst-ambition, der er realistisk i lyset af idéens karakter, markedet, ressourcer, økonomi, mv. Der kan være behov for at formulere en vækstambition på både kort, mellemlang og længere sigt.

Aktivere vækstambitioner er udtryk for, at mange vækstambitioner fordrer sparring med en ekstern uvildig part - samt adgang til systematiske værktøjer - for at kunne omsættes til realiteter. Her skal det nuværende Væksthjul videreudvikles som analyse-/dialogværktøj, så det i endnu højere grad tager højde for den enkelte iværksætters/virksomheds individuelle mål/strategi og kan være afsættet til en skræddersyet løsning. Samtidig skal Vækstplanen introduceres så tidligt i et vækst- og strategiforløb som muligt og via milepæle (formuleret af iværksætteren/virksomheden selv via sparring med erhvervsservicekonsulenten) kunne sætte rammer for, hvorledes vækstambitionen kan løftes og realiseres over tid.

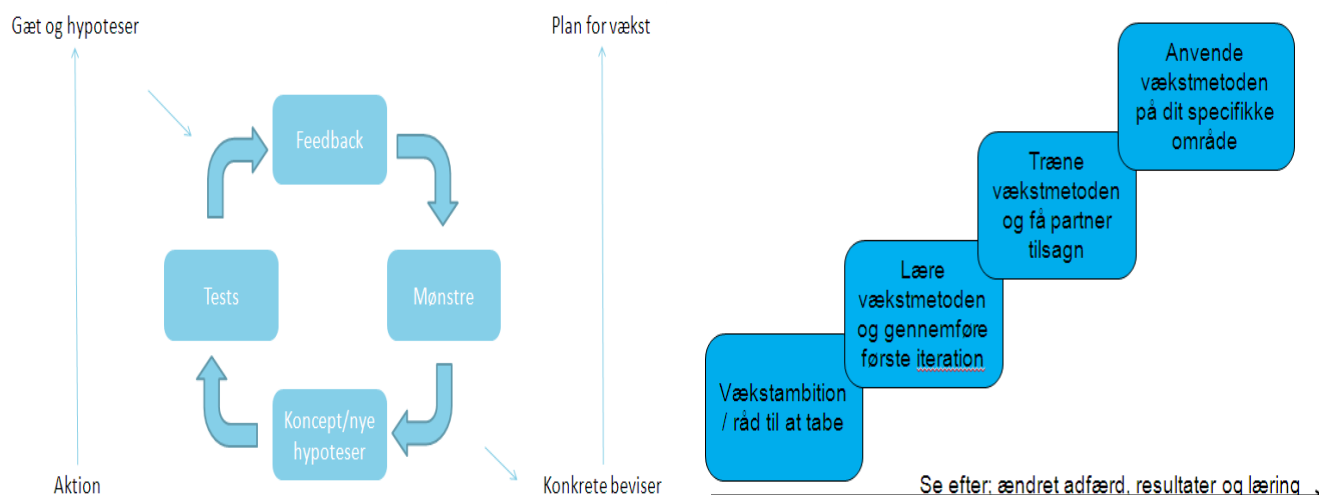
Identificere og bevidstgøre potentiale for skalérbarhed og internationalisering handler om, at virksomhedernes idé og vækstambitioner erfaringsmæssigt ofte ikke i tilstrækkeligt omfang tager højde for, at produkter/ydelser skal være skalérbare for at kunne afsættes på et internationalt marked. Nøglen til at kunne realisere vækst vil således i mange tilfælde have en tæt sammenhæng til produkternes/ydelsernes skalerbarhed (f. eks. ift. tilførsel af kapital). Derfor bør vejledningen tidligt fokusere på skalérbarhed og øget afsætning/internationalisering, hvilket bl.a. kan ske via målrettet anvendelse af Væksthjulet og ved at formulere milepæle herfor i Vækstplanen.

Skabe basis for træning og udvikling af vækstpotentiale betyder, at vækstpotentialet langt fra er færdigudviklet, når en virksomhed etableres. Vækstpotentialet skal udfordres og trænes gennem hele virksomhedens liv. Undersøgelser viser, at serieiværksættere, som etablerer virksomhed flere gange, har markant forøget sandsynlighed for succes. Derfor er det vigtigt, at der etableres let adgang til nye typer af træningsforløb, hvor iværksætteren/virksomhedslederen kan få skabt struktur over eget vækstpotentiale og lære, hvorledes vækstpotentialet udvikles via tests og feedback fra omgivelserne (eks. andre virksomheder og

eksterne videnkilder som rådgivere m. fl.) og markedet. Deltagelsen i træningsforløb (camps) skal være en indarbejdet del af virksomhedernes vækstforløb, og deltagelsen bør være forbundet med en vis status. Således vil træningsforløbene være emnebaserede ift. virksomhedernes behov, og rekrutteringen vil tage højde for, at deltagernes vækstpotentialeniveau modsvarer hinanden på den enkelte camp. På den måde øges sandsynligheden for, at deltagelsen kan styrke virksomhedernes motivation for at deltage i kollektive væksthæmmende initiativer.

Skabe helhed i erhvervsserviceydelse vil sige, at det prioriteres højt, at vækstværktøjerne kan implementeres overfor iværksættere og virksomheder, så de fremstår som en helhed og sammenhængende ydelse. Det er uinteressant for iværksætteren/virksomheden hvilket administrativt bagland, det enkelte tilbud har. Vækstværktøjerne skal derfor kunne implementeres i et konstruktivt samspil mellem alle aktører i det samlede erhvervsservicesystem iht. principperne om "no wrong door". Der kan med fordel arbejdes med Key Account Managers som faste kontaktpersoner i erhvervsservicesystemet gennem hele vækstprocessen (se afsnit 3.4 Vejledning).

Nye tilgange til afdækning og træning af vækstambitioner/-potentiale:



3.4 Vejledning

Centrale kriterier for vejledningsydelsen i vækstuniverset er:

- Alle virksomheder skal have kendskab til muligheder/tilbud i erhvervsservicesystemet
- Kommunikationen af ydelserne skal samles i to hovedtilbud: Vejledning/vækstkortlægning og medfinansiering til vækst
- Key Account Manager-funktioner skal indarbejdes som virksomhedernes gennemgående faste kontaktpersoner gennem hele vækstforløbet
- Der skal foretage en struktureret kompetenceudvikling af konsulenterne i erhvervsservicesystemet
- Der skal defineres standarder for vejledningsydelserne på de respektive vækstpotentialeniveauer

Alle virksomheder skal have kendskab til muligheder/tilbud i erhvervsservicesystemet er udtryk for, at den første forudsætning for, at virksomhederne kan tage stilling til anvendeligheden af mulighederne/tilbudene ift. egen situation, er, at der er et kendskab til dem. Derfor er det afgørende vigtigt, at alle virksomheder som udgangspunkt opnår kendskab til muligheder/tilbud – eks. via henvendelse til alle nye CVR-numre fra den lokale erhvervsservice og faste procedurer for information til virksomhederne. Lokalt kan der fastlægges mere specifikke rammer for, hvilke virksomhedstyper som bør have særlig målrettet orientering. Endelig er det vigtigt, at der foretages systematisk opfølgning på alle vejledningsforløb med vækstperspektiver.

Kommunikationen af ydelserne skal samles i to hovedtilbud: Vejledning/vækstkortlægning og medfinansiering til vækst betyder, at det prioriteres højt, at risikoen for misforståelser/forvirring ift. de forskellige tilbud formindskes til et absolut minimum. Virksomhederne har alene behov for at vide, at der er to attraktive tilbud om hhv. vejledning/vækstkortlægning og medfinansiering til vækst. Dette vurderes endvidere at højne mulighederne for fokus på vækstpotentialitet hos alle parter i processen, frem for eks. målretning af retorik mv. i forhold til en udvalgt støtteordning.

Key Account Manager-funktioner skal indarbejdes som virksomhedernes gennemgående faste kontaktpersoner gennem hele vækstforløbet er en erkendelse af fordelene ved at have en fast sparringspartner gennem hele processen. Key Account Manageren er ikke nødvendigvis fagpersonen, som kan vejlede om alle relevante aspekter, men er den gennemgående dialogpartner, som både kender virksomheder og har overblikket over, hvilke ressourcepersoner fra det øvrige erhvervsservicesystem og rådgiversektoren, der bør involveres. Key Account Manageren vælges ud fra ønsket om "bedste mand på opgaven" (det vil indledningsvist sige, hvem der har det bedste kendskab til virksomheden) og kan være fra såvel den lokale som den specialiserede erhvervsservice.

Der skal foretage en struktureret kompetenceudvikling af konsulenterne i erhvervsservicesystemet har sammenhæng med, at vejledningsydelsen forventes at blive endnu mere central i virksomhedernes vækstproces. Dermed vil kravet til kompetencerne hos erhvervsservicekonsulenterne tilsvarende stige, og der skal være en systematisk og vedblivende kompetenceudvikling af erhvervsservicekonsulenterne. Rammerne herfor er naturligt Midtjysk Erhvervsudvikling Akademi (MEA), som udover den løbende kompetenceudvikling også bør introducere grundforløb, som vil have alle erhvervsservicekonsulenter som målgruppe. Forløbene bør i nogle tilfælde og afhængig af vækstpotentialeniveau afsluttes med eksamen.

Der skal defineres standarder for vejledningsydelserne på de respektive vækstpotentialeniveauer betyder, at erhvervsserviceydelserne skal kunne matche virksomhedernes behov. For at kunne give kvalificeret sparring ift. perspektiverne i et højt vækstpotentiale kræves andre kompetencer end ift. vejledning af en virksomhed med mindre højt vækstpotentiale. Derfor bør der udvikles standarder for god erhvervsservice på de respektive vækstpotentialeniveauer, således at såvel målgruppen som samarbejdspartnerne har fuld indblik i, hvilke krav der gælder ift. kompetencer og ydelser i erhvervsservicesystemet.

3.5 Medfinansiering

Medfinansieringen gives på baggrund af:

- Vækstambitionen/-potential
- Medfinansieringens additionalitet ift. vækstpotentialets realisering
- Vækstforløbets karakter
- Tilførsel af viden til vækst



Vækstambitionen/-potential er som tidligere nævnt det helt centrale kriterium – også ift. hvilket omfang der kan ”investeres” i en virksomheds vækst. Dette baseres på en erkendelse af, at det mest drivende i en udvikling altid vil være personen (ambitionen og viljen) bag initiativet og sandsynligheden for, at investeringen giver effekt. Medfinansieringen gives fortrinsvis til virksomheder på et højt vækstpotentiale-niveau. Det betyder ikke, at virksomheder med lavt vækstpotentiale ikke kan opnå medfinansiering, tværtimod er det et mål, at flest mulige virksomheder opnår medfinansiering, så mulighederne for en målrettet vækstproces bliver optimale. Men der vil være en sammenhæng mellem vækstpotentialet og omfanget af medfinansiering, således at højt vækstpotentiale giver mulighed for den største ”investering” i forventningen om stor værditilvækst og betydelige afsætnings-/eksportmæssige perspektiver.

Medfinansieringens additionalitet ift. vækstpotentialets realisering er et udtryk for, at medfinansieringen skal have afgørende betydning ift. realisering af vækstperspektiverne. Det skal sandsynliggøres, at medfinansieringen og det strategiske udviklingsfelt, som der ”investeres i”, har afgørende betydning for vækstperspektiverne. Der kan tilføres medfinansiering flere gange til samme virksomhed/vækstproces, eftersom vækstpotentialet forbedres. Medfinansieringen frigives således i trancher i takt med, at milepæle i vækstplanen nås, på den måde vil der kontinuerligt være en tæt sammenhæng med realiserede væksteffekter og tilførsel af medfinansiering fra de regionale programmer.

Vækstforløbets karakter vil sige, at udover at være ambitiøst og realistisk, skal der være strukturerede rammer omkring det planlagte vækstforløb. Konkret vil det sige, at virksomheden skal kunne dokumentere at være i besiddelse af det fornødne vækstberedskab i form af såvel interne kompetencer som eksterne netværksrelationer. Dette kan bl. a. opnås ved at deltage i træningsforløb (camps), men det er ikke en forudsætning for opnåelse af medfinansiering; man skal blot kunne dokumentere, at vækstberedskabet er på et tilstrækkeligt niveau. Samtidig skal der foreligge en vækstplan med klare milepæle for udvikling af vækstperspektiverne.

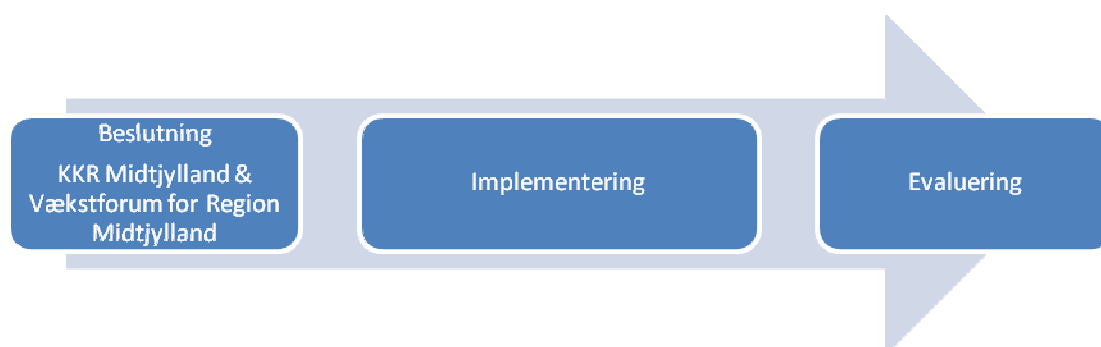
Tilførsel af viden til vækst er fokusområdet for medfinansieringen. Dvs. tilførsel af fagspecifik viden til det udviklingsområde, som i overensstemmelse med vækstplanen forventes at give vækst. Den fagspecifikke viden kan leveres fra både private aktører som specialiserede rådgivere og offentlige enheder som viden-centre, universiteter mv.

4. DEN VIDERE PROCES

Som nævnt indledningsvis er nærværende notat en foreløbig afrapportering, der er skrevet med henblik på orientering til KKR Midtjylland og Vækstforum for Region Midtjylland. Herefter er det planen, at væksttypologiens forskellige hovedelementer viderebearbejdes, og at der gives mulighed for at relatere indholdet til den enkelte kommunes erhvervspolitiske mål og prioriteringer.

Det endelige resultat af processen forventes fremlagt for KKR Midtjylland og Vækstforum for Region Midtjylland primo/medio 2013 med henblik på beslutning.

Evaluerings af væksttypologien forventes foretaget ultimo 2014.



BILAG 1: DELTAGERE I WORKSHOPS

Bent Mikkelsen, Region Midtjylland

Erik Krarup, Væksthus Midtjylland

Flemming Werk, VSB Industri- og Stålmontage A/S

Gregers Pilgaard, Silkeborg Kommune

Hanne Greisen, Skive Kommune

Helle Toftgaard, Væksthus Midtjylland

Jens E. Kristensen, Skiveegnens Erhvervs- og Turistcenter

Jens Søndergaard, Østjysk Innovation A/S

Jesper Henrik Borg Christensen, Aarhus Kommune

Johan H. Pedersen, DI

Jonna Holm Pedersen, KKR-sekretariatet

Kenneth Mikkelsen, Ringkøbing Fjord Erhvervsråd

Kim Kofod Hansen, Randers Kommune

Kurt Bøgild Kristensen, Væksthus Midtjylland

Lene Hindbo, Ringkøbing Fjord Erhvervsråd

Lis Brink, Væksthus Midtjylland

Lone Jager Neldeberg, Ikast-Brande Kommune

Mette Højborg, Herning Kommune

Mogens Pedersen, Ringkøbing-Skjern Kommune

Niels Milling, Dansk Erhverv

Per Høj Jørgensen, Væksthus Midtjylland

Peter Vestergaard, Viborg Kommune

Stine Jylov, Hedensted Kommune

Susanne Toftegaard Hansen, Holstebro Kommune

Torben Henriksen, Erhvervsrådet Herning – Ikast/Brande

Torben Vilsgaard, erhvervSilkeborg

Trine Bundgaard Have, Horsens Kommune