

Ansøgningskema - Netværksinitiativ

Vækstforum for Region Midtjylland Handlingsplan 2009-2010

Ansøgningskema til:

Netværksinitiativ - Midtjysk Klyngeprogram

1. Oplysninger om ansøger

Væksthus Midtjylland
Åbogade 15
8200 Århus N
Tlf. 7022 0076
Fax 8734 5566
Mail info@vhmidtjylland.dk
www.startvaekst.dk

1.1 Projektledelse

Projektets styring vil blive varetaget af en faglig projektleder med back up fra en administrativ medarbejder.

Projektlederens profil vil være:

- Relevant højere uddannelse (eks. merkantil, evt. kombineret med teknologisk baggrund)
- Ledererfaring og omfattende erfaring med virksomhedsudvikling og netværksskabelse
- Indsigt i/erfaring med virksomhedskontakt

Den administrative back up vil blive udgjort af en medarbejder fra Væksthus Midtjyllands administrative team, der har betydelig erfaring med administration af regionale programmer, herunder initiativer med EU-strukturfondsfinansiering.

Projektets styring vil blive foretaget med overordnet udgangspunkt i kriterierne i den indgående resultatkontrakt med Region Midtjylland. Specifikt vil projektet indgå i Væksthus Midtjyllands projektstyrings-system, der sikrer opfyldelse på mål og midler (bl. a. via opfølgning på månedlige afdelingsvise aktivitetsopfølgningsmøder).

Indtil endelig organisering er afklaret, vil projektledelsen blive varetaget af:

Afdelingschef
Peter Ekmann
Væksthus Midtjylland
Vækstvirksomhedsafdelingen
Birk Centerpark 40
7400 Herning
pre@vhmidtjylland.dk

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

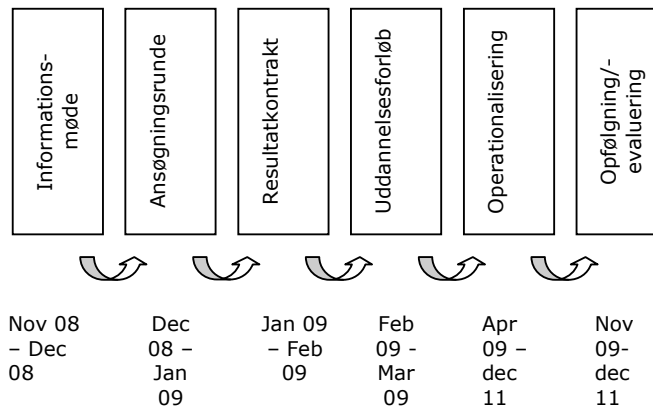
1.2 Partnerskaber

Væksthus Midtjylland har et vidtforenet net af samarbejdspartnere, fordelt med:

- 15 enheder inden for lokale erhvervsservice i region Midtjylland (dækkende hele region Midtjylland). Formålet er at sikre én indgang til alle erhvervsserviceydelser/-tilbud i region Midtjylland – udmøntes bl. a. via det fælles telefonnummer 7015 1618 og det fælles website www.startvaekst.dk
- Ca. 40 eksterne samarbejdspartnere inden for erhvervsorganisationer, videntcentre, uddannelses- og forskningsinstitutioner mv. Formålet er at udvikle og tilbyde nye ydelser til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner og skræddersy løsninger, der ikke udbydes som standardtilbud.

Bl. a. erfaringerne med at etablere og drive denne netværksbaserede organisationsform vil blive anvendt ifm. etablering af de fornødne partnerskaber til gennemførelse af projektet. Væksthus Midtjylland har i den forbindelse omfattende erfaringer med at initiere og gennemføre kontraktstyret samarbejde/-projektgennemførelse, målopfølgning (registrering/afrapportering), kompetenceudvikling for erhvervsserviceaktører og samarbejdspartnere samt effektmåling/evaluering af erhvervsudviklingstiltag.

Ift. indgåelse af partnerskaber omkring udførelse af netværksmæglerfunktionen planlægges dette varetaget efter følgende overordnede plan:



Der forventes indgået kontrakt med ca. 20 netværksmæglere.

2. Formål og mål

Projektets formål er, at virksomhederne i netværksprogrammet får øget motivation for at deltage i forretningsbaseret netværkssamarbejde samt vækst ift. bl. a. indtjening, innovation, eksport mv. Målet er, at virksomhederne:

- Får øget motivation for at deltage i forretningsbaseret netværks-samarbejde
- Får skabt forretningsmæssig vækst i deres virksomheder målt på omsætning og indtjening, beskæftigelse og/eller etablering på nye markeder mv.

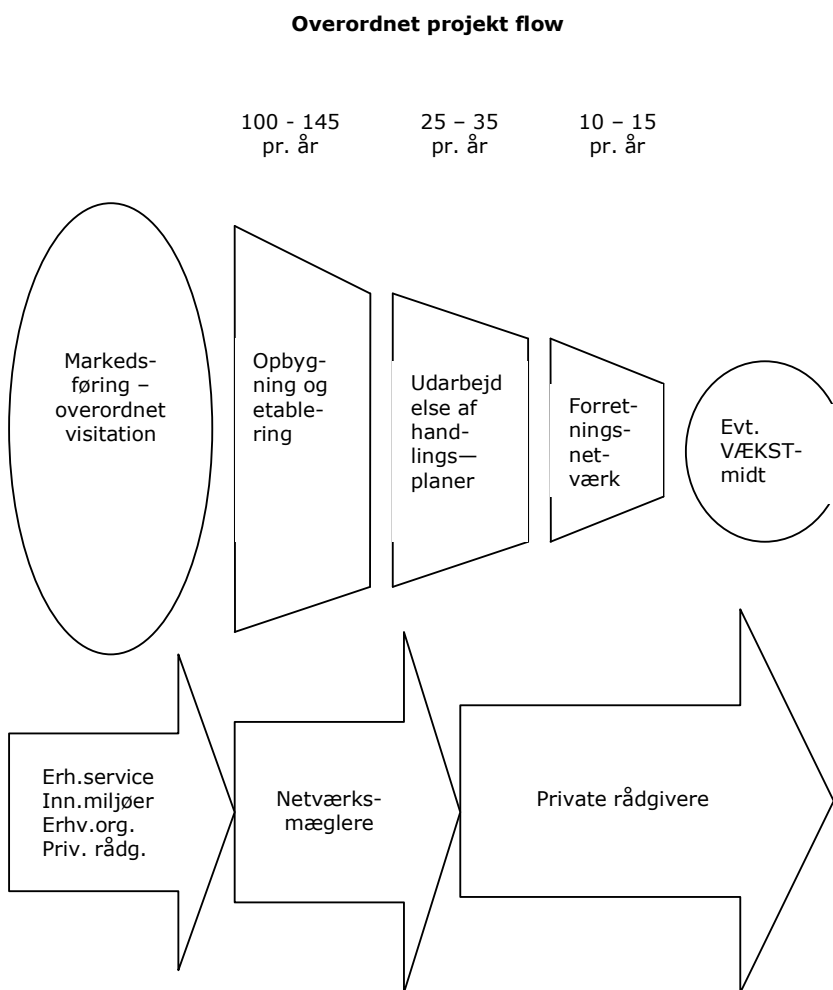
Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

- Bliver forberedte til at indgå i udviklingen af egentlige erhvervsklynger

Operationelle mål på aktivitets- og virksomhedsniveau:

- Etablering af 100 - 145 netværk pr. år med involvering af 250 - 400 virksomheder (trin 1)
- Udarbejdelse og implementering af 25 - 35 handlingsplaner pr. år omfattende 75 - 140 virksomheder (trin 2)
- Igangsætning af 10 - 15 forretningsnetværk pr. år med i alt 30 - 60 virksomheder (trin 3)

Visitationen af deltagende virksomheder vil foregå via flere kanaler, bl. a. erhvervsservicesystemet, innovationsmiljøer, erhvervsorganisationer, private rådgivere mv. Det overordnede projekt flow kan illustreres således:



3. Indhold

Baggrund

Der har i de senere år været en del fokus på netværk blandt virksomheder, og det er efterhånden blevet et mere og mere anvendt redskab i den erhvervspolitiske værkstøjskasse. Et af de mere kendte initiativer på dette område stammer fra en erhvervspolitisk redegørelse fra den daværende borgerlige regering med Poul Schlüter i spidsen: "Strategi 92". Der blev således afsat i alt kr. 150 mio. til oprettelse af netværk blandt mindre virksomheder. Programperioden var 1989-1992, men allerede medio 1990 blev der lukket for den del af bevillingen, der angik etablering af nye netværk. Det er ikke umiddelbart klart, om dette program var en entydig succes, men det kunne i hvert fald konstateres, at det blev godt modtaget, og antallet af virksomheder der ønskede at få del i midlerne var ganske betragteligt.

Dannelse af virksomhedsnetværk eventuelt med deltagelse af offentlige videninstitutioner er en meget ofte set aktivitet i mange erhvervspolitiske programmer på lokalt/regionalt, nationalt og EU-plan. Baggrunden herfor er, at der hersker en generel opfattelse af, at netværk er et redskab der kan hjælpe og udvikle virksomhederne i en positiv retning. Etableringen af netværk blandt virksomheder er dog ikke noget nyt fænomen, idet der praktisk talt har eksisteret virksomhedsnetværk lige så længe, som der har eksisteret virksomheder. Konsortier og under-entrepriser inden for byggebranchen har været kendt siden oldtiden, landbruget har haft en veludbygget andelsbevægelse, ligesom der også i 1800-tallet blandt de københavnske snedkermestre var et samarbejde, idet de havde etableret fælles udsalg for de møbler, de producerede. Ifølge historien var også produktionen af sko i 1800-tallets London i vidt omfang organiseret som samarbejde mellem mindre virksomheder. Geografisk tættere på og mere nutidigt findes også samarbejdet mellem metalvirksomheder i Vildbjerg-området.

Aktuelt er der tilsvarende opmærksomhed på de muligheder, der ligger i, at virksomheder arbejder sammen i netværk. Dette kan til dels skyldes, at man er blevet mere opmærksom på noget der hele tiden har været der, dels at den konkurrencemæssige situation har udviklet sig så meget, at virksomhederne hele tiden skal udvikle sig på mange forskellige områder; det være sig markedsmæssigt, produktionsmæssigt, udviklingsmæssigt etc, at det kan være vanskeligt at klare disse udfordringer alene. Derfor bliver et netværk med deltagelse af flere virksomheder med samme strategiske perspektiv ofte en mulighed, der er værd at overveje.

Som oftest vil en virksomhed være tiltrukket af at klare det hele selv. Problemet er, at det kræver, at virksomheden har adgang til betydelige ressourcer, hvilket sjældent er tilfældet især for små- og mellemstore virksomheder i region Midtjylland. Derfor vil et virksomhedsnetværk være et godt og reelt strategisk alternativ for små – og mellemstore virksomheder. Samtidig kan et netværk være indledningen til mere forpligtende og langvarige samarbejder (eks. klynger og/eller fusion), som kan give virksomhederne fornyede ressourcer og muligheder, set ift. den aktuelle strategiske situation.

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

Hvad angår virksomheder i region Midtjylland har der siden ultimo 2006 været sat fokus på et antal virksomheder inden for "Advanced Manufacturing and Engineering", som den australske klyngeekspert i samarbejde med konsulenter fra Væksthus Midtjylland har kortlagt ud fra nogle specifikke spørgsmål vedr. virksomhedernes forretningsområder og eksterne relationer. I pilotprojektet med Rodin Genoff, som afsluttes ultimo 2008 er der interviewet 50 virksomheder, hvoraf de 35 udtrykker stor interesse i at deltage i en form for netværksprogram. Hvis dette realiseres vil det bringe mellem 100-150 virksomheder i tættere samarbejde. Baggrunden for dette er, at virksomhederne kan se store finansielle, marketingmæssige, logistikmæssige samt teknologiske fordele ved at samarbejde i en eller anden form for netværk. Med andre ord ser det ud til, at der blandt de adspurgte virksomheder i region Midtjylland er en stor interesse i at samarbejde med andre virksomheder, hvis der er fokus på emnet og nogen der tager initiativet og drøfter muligheder og perspektiver med virksomhederne. Dette er netop sket i.f.m Rodin Genoffs virksomhedsbesøg i området.

En del af de besøgte virksomheder er i dag rent faktisk aktive i netværk, men det har mere præg af sociale netværk, netværk med erfaringsudveksling mv., branchenetværk, interessenetværk etc. I omtalte pilotprojekt fokuseres på det forretningsmæssige/strategiske, hvor deltagende virksomheder deler ressourcer og samarbejder omkring et bestemt – ofte strategisk – formål. Disse netværk kan kategoriseres på flere forskellige måder jvf. senere.

De føromtalte virksomheder fra Rodin Genoffs analyse – ca. 35 – ønsker rent faktisk at udbygge de strategiske og forretningsmæssige relationer med deres leverandører, kunder, servicevirksomheder, designere og i enkelte tilfælde også videninstitutioner/universiteter. Der er altså tale om mere end blot køb og salg af produkter/ydelser af hinanden. Ligeledes er disse virksomheder opmærksomme på, at der er en række funktioner eller aktiviteter, der med fordel kan løses i fællesskab og øge virksomhedernes konkurrenceevne.

Indholdsbeskrivelse

Projektets indhold vil omfatte følgende hovedaktiviteter:

1. Definerings af specifikke kriterier for forretningsnetværk
2. Afdækning af kompetencekrav til netværksmæglere
3. Fastlæggelse af indhold i/gennemførelse af netværksmægleruddannelse
4. Opbygning og etablering af netværk
5. Udarbejdelse af handlingsplan for netværk
6. Implementering af handlingsplan
7. Evaluering/opfølgning

1. Definerings af specifikke kriterier for forretningsnetværk

Umiddelbart defineres forretningsnetværk som "Et længerevarende strategisk samarbejde mellem min. tre eller flere uafhængige virksomheder, hvoraf en eller to kan være videninstitutioner".

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

Det skal være forretningsbaserede netværk, hvilket vil sige, at der skal være forretningsbaserede relationer bestående af en serie af transaktioner mellem virksomhederne. Ligeledes er det vigtigt, at samarbejdet er af længerevarende karakter. Dvs., at der sondres mellem de mange mere eller mindre tilfældige transaktioner, en virksomhed har med omverdenen, og de, der har større betydning for virksomhederne. De deltagende virksomheder involverer sig aktivt i netværket med ressourcer og samarbejder om et bestemt formål.

Det kan eksempelvis være en mindre virksomhed, der har udviklet produkter med et stort markeds-mæssigt potentiale, men som måske på grund af manglende ressourcer på det afsætningsmæssige eller økonomiske ikke kan udnytte det vækstpotentiale der reelt er til stede. Ved at indgå i et forretningsmæssigt netværk med andre virksomheder kan potentialet udnyttes og mulighederne for at ekspandere og opnå vækst er til stede.

Som tidligere nævnt kan de forskellige netværk kategoriseres på forskellige måder. Der skelnes ofte mellem følgende typer;

- Horisontale netværk – dvs. netværk hvor netværksdeltagerne samarbejder på tværs af værdikæden fx mellem leverandører og kunder. Dette netværk vil i sin rene form bestå af virksomheder, der spænder lige fra råvarer til det færdige produkt.
- Vertikale netværk – dvs. netværk hvor samarbejdet finder sted inden for én værdikæde salg. Samarbejde mellem virksomheder i rene vertikale netværk er oftest noget enklere at etablere og drive.
- Komplementære netværk – dvs. netværk hvor samarbejdet finder sted mellem virksomheder, der supplerer hinanden på områder, hvor den ene er stærk, og hvor den anden er mindre stærk.
- Kongruente netværk – dvs. netværk hvor samarbejdet finder sted mellem virksomheder, der er stærke på samme område, og som slår sig sammen for at opnå en synergieffekt.

De mere specifikke, operationelle kriterier for forretningsnetværk vil bl.a være:

- At der er defineret eksplicite rammer og succeskriterier for netværkets output:
 - **Hvad** skal der samarbejdes om? (hvad er netværkets kerneopgave?)
 - **Hvem** skal deltage i netværkssamarbejdet?
 - **Hvorfor** – hvilke målsætninger er der for netværket og for den enkelte netværksdeltager?
 - **Hvordan** udformes betingelser og former, hvorunder netværkssamarbejdet skal udøves?

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

- At netværket repræsenterer et reelt forretningsmæssigt potentiale
- At der er en åben indstilling til mulighederne for tilførsel af viden-/forskningsmæssig monitorering

Det er vigtigt at understrege, at dette program udelukkende har forretningsbaserede netværk som målgruppe. Det er altså netværk med deltagelse af typisk 3-5 virksomheder, der har forretningsmæssige relationer. Det er ikke netværk med deltagelse af 10-15 virksomheder, der alene mødes under forskellige former og måske lytter til indlæg og erfaringsudveksler – det er forretningsmæssigt.

Ud fra en teoretisk betragtning ses ofte, at der opereres med forskellige netværkstyper (Joint Ventures, Strategiske Alliancer, Outsourcing, Franchising), som hver har deres egne karakteristika. I stedet for at gennemgå disse netværkstyper er der nedenfor listet eksempler på nogle forretningsbaserede netværk, som kan være undervejs bl. a. på grund af det omtalte pilotprojekt, som Region Midtjylland har iværksat med Rodin Genoff og Væksthus Midtjylland som udfarende kræfter. Der er derfor en meget god sammenhæng mellem det indledende arbejde, som Rodin Genoff har udført og det efterfølgende arbejde, som dette nye netværksprogram skal være en del af.

Eksempel 1: Virksomhed A er en mindre virksomheden med ca. 15 ansatte, som er inden for metalindustrien og har bl. a. kunder inden for vindmølleindustrien. Virksomheden ønsker at indgå i et tættere samarbejde med disse kunder og levere flere produkter og ydelser. De store kunder inden for vindmølleindustrien stiller store krav til deres leverandører. For at udvide samarbejdsmulighederne er virksomhed A tvunget til at gøre noget ved egen logistik samt produktionskapacitet og –flow. Virksomhed A planlægger at bygge en helt ny fabrik med de rigtige dimensioner, så der kan håndteres de store emner til vindmølleindustrien. I denne nye fabrik tænkes to samarbejdspartnere ind – en leverandør af kontrolsystemer/paneler samt et ingeniørfirma, der har udvikling og konstruktion som speciale. Ved at indgå dette samarbejde – **forretningsudvikling** – er de tre virksomheder i stand til at løfte store opgaver for større kunder, og når/hvis samarbejdet bliver en realitet, skal der arbejdes aktivt mod vindmølleindustrien samt nye brancher som off shore og sikkerhedsindustrien/forsvarsindustrien. Det er planen, at dette netværk i fremtiden skal arbejde sammen om produktudvikling, markedsføring, branding mv. En af de første opgaver bliver at få samlet de tre virksomheders forretningsområder og kompetencer, således at de fremstår som én. Til dette arbejde inddrages en grafisk designer med kompetencer inden for kommunikation.

Eksempel 2: Med udgangspunkt i leverancer af udstyr til fødevarerindustrien har tre virksomheder fra region Midtjylland samt én fra Fyn dannet et netværk – i form af joint venture – der skal forsøge at udnytte mulighederne på det russiske marked. Målet er at opnå store projektordrer og dermed udnytte de teknologier, der er udviklet i de forskellige virksomheder. To af de deltagende virksomheder har været besøgt i.f.m pilotprojektet med Rodin Genoff, og tilbagemeldingerne fra begge ejere og direktører er, at de ikke enkeltvis havde begivet sig ud på dette vækstmarked – Rusland – på egen hånd. Formålet med dette joint venture er altså, at virksomhederne forener deres komplementære

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

produkter og ressourcer for at opnå afsætning på et marked der er for vanskeligt tilgængeligt for den enkelte. Derudover nævner de to virksomheder også fordelene ved, at de reducerer risikoen ved indtrængning på et vanskeligt marked. Det er altså **internationalisering-/eksportsamarbejde**, der er det centrale indsatsområde i dette netværk. De foreløbige planer tyder på, at der på sigt etableres et fælles salgsselskab på det russiske marked. Hvis dette viser sig at være den forventede succes, tænkes samarbejdet udvidet til også at omfatte en række andre østeuropæiske vækstmarkeder samt Mellemøsten og Asien.

Eksempel 3: En dansk virksomhed A inden for metalindustrien med outsourcing facilitet i Ukraine ønsker at indgå i et tættere samarbejde med sin væsentligste kunde og et par leverandører af nøgle komponenter. Opgaven går ud på, at få et netværk på benene, hvor kunden kan se de fordele, der er ved at indgå i netværket. Den ene leverandør – en overfladebehandler – er interesseret. Kunden er presset på markedet, men via adgang til As produktionsfacilitet i Ukraine og med tæt kvalitetsstyring fra Danmark får kunden økonomiske fordele. Samarbejdet tænkes også naturligt udvidet med produktudvikling Der er altså tale om **globalisering og sourcing** som indsatsområde for dette netværk. Netværket kan muligvis suppleres med flere andre virksomheder, der under besøgsrunden med Rodin Genoff var på udkig efter alternativer til deres udenlandske leverandører.

Som det fremgår af ovennævnte eksempler, er det ikke erfaringsudveksling og sociale aktiviteter, der er bærende i disse netværk. Det er lignende netværk, som dette netværksprogram skal identificere og være med til at videreudvikle på en sådan måde, at virksomhederne opnår udvikling og vækst.

I dag findes der forskellige tilbud til vækstorienterede virksomheder i region Midtjylland under VÆKSTmidt programmet. Men her er tilbudene typisk rettet mod udvikling i den enkelte virksomhed og ikke i netværk.

Der findes dog også tilbud om netværk(8-10 virksomheder) under VÆKSTmidt, men der er ikke tale om forretningsbaserede netværk, men mere erfaringsudveksling og fokus på den enkelte virksomheds strategiske udvikling som i "Plato" eller som i "Globus", hvor der fx er fokus på et bestemt marked og et fælles fremstød. Virksomhederne der deltager har som sådan ikke noget samarbejde, men er udelukkende fælles om fx opstart af eksport til Polen. På et senere tidspunkt kan det dog ikke udelukkes, at der opstår egentlige netværk baseret på et forretningsmæssigt grundlag.

Netværksprogrammet er derfor et godt supplement til de eksisterende regionale udviklingsprogrammer for virksomheder, hvor enkelte virksomheder deltager, eller hvor 8-10 virksomheder deltager. Erfaringerne fra projektet med Rodin Genoff tyder på, at en optimal størrelse på de ønskede netværk ligger på 3-5 deltagere.

De operationelle kriterier for forretningsnetværk tænkes i øvrigt yderligere præciseret og kvalificeret via et advisory board med eksempelvis følgende sammensætning:

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

- Erhvervsorganisationer
- Privat rådgivning
- Innovationsmiljøer/kapitalaktører
- Lokal erhvervsservice
- Forskning
- Øvrige videnpersoner

Kriterierne vil blive eksplicit beskrevet og vil være tilgængelige bl. a. på Væksthus Midtjyllands website (www.startvaekst.dk).

2. Afdækning af kompetencekrav til netværksmæglere

Et vigtigt element i etableringen af virksomhedsnetværk er den rolle, som en ekstern ressourceperson vil have i at samle potentielle netværksdeltagere. Rollen er ligeledes at få afklaret, om der er basis for et mere forpligtende samarbejde. Dermed bliver det af afgørende betydning, at disse netværksmæglere kan udføre følgende arbejdsopgaver:

- identificere mulige deltagere til et netværk
- identificere muligheder og behov for samarbejde
- motivere til samarbejde mellem virksomheder
- skabe kontakter mellem potentielle samarbejdspartnere

På grund af denne rolle er det meget vigtigt, at de pågældende netværksmæglere rekrutteres bredt, således at der åbnes op for, at der skabes kontakt til et stort antal virksomheder spredt ud over hele regionen.

De pågældende netværksmæglere bør også være bekendt med de forskellige netværkstyper, der er nævnt tidligere, ligesom de også grundlæggende bør kende nærmere til de potentielle deltageres karakteristika i forhold til hinanden. Det være sig forhold som:

- størrelse på virksomheden (antal ansatte, økonomi mv.)
- virksomhedskultur
- ledelsesmæssigt udsyn
- strategi/samarbejdets betydning for deltagerne

Det væsentligste i selve netværksmæglerens opgave er tilgangen til virksomhederne, og at der kan skabes den fornødne tillid samtidig med, at netværksmægleren kan få gjort opmærksom på og synliggjort de fordele og det potentiale, der kan ligge i etablering af et netværk.

Endelig forventes føromtalt advisory board involveret i den endelige kvalificering af kompetencekravene.

Se i øvrigt venligst afsnit 3.1 (Netværksmæglere) for en nærmere præcisering af kompetencekravene til netværksmæglere.

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

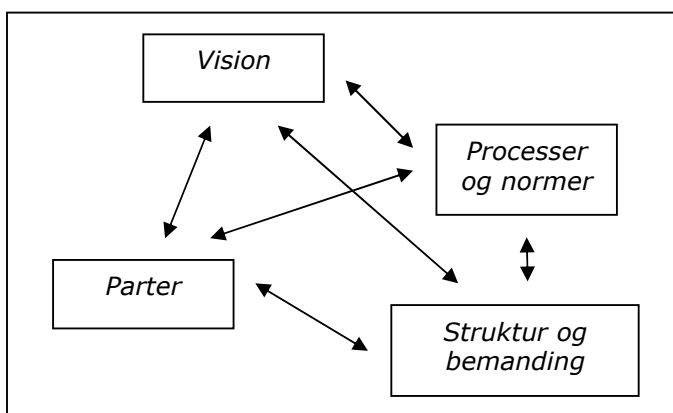
3. Fastlæggelse af indhold i/gennemførelse af netværksmægleruddannelse

Der henvises venligst til afsnit 3.1 (Netværksmæglere), hvor indhold og omfang af netværksmægleruddannelsen er beskrevet.

4. Opbygning og etablering af netværk

Et netværk af virksomheder er et projekt med mange aspekter. Der er mange forhold, som skal tages i betragtning, når en virksomhed skal tage stilling til, om den skal indgå i et netværk. Nedenstående model inkluderer en række forhold, som bør tages i betragtning, når en netværksproces påbegyndes. Etablering af netværk kan både ses som en proces, og som noget der resulterer i et "produkt" eller et konkret resultat.

Model for dannelse af virksomhedsnetværk



Kilde: Gustavsson m.fl. 1991

På et tidligt tidspunkt i processen skal visionen med netværksdannelsen afklares. Visionen skal være så grundlæggende, at den kan holde sammen på parterne. Ofte vil det være en fordel at fastlægge samtidig med at det afgøres, hvem der er deltagere i netværket. Når vision og parter er fastlagt, kan der arbejdes videre med, hvad der mere konkret skal ske i netværket og hvordan.

Når aktiviteterne bliver konkrete, opstår der hurtigt et behov for at få taget en beslutning om deltagernes forpligtelser (commitment) og de strukturelle rammer, som aktiviteterne skal holdes indenfor. Hvordan skal den nye aktivitet bemannes mv.

Hele denne strukturering er et meget stort og vanskeligt område. Når rammerne i strukturen er på plads, drejes fokus mere over på drift og aktiviteter. Hvilke processer skal kunne foregå inden for samarbejdet, og hvilke normer skal være gældende osv.

Et bærende element i langt de fleste netværk er tillid eller opbygning af tillid, hvilket tager tid. Historien har vist, at langt de fleste netværk, der mislykkes, skyldes manglende tillid mellem netværksdeltagerne.

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

Det er af stor betydning, at netværksmæglerne er opmærksomme på de forhold, der er vigtige for, at et netværk etableres og virker - men samtidig har fokus på de risici, der kan være forbundet med netværks-samarbejde for den enkelte virksomhed. Det være sig tidsforbrug, konflikter, for ensidig videndeling, fjendtlig overtagelse (opkøb).

Konkret vil potentielle – og eksisterende – netværk blive identificeret med baggrund i:

- Netværksmæglerens kendskab til virksomhederne/sektorer/brancher i regionen
- Dialog med erhvervsorganisationer, lokal og regional erhvervsservice, private rådgivere samt øvrige udviklingsorganisationer med bred virksomhedskontakt (eks. teknolog centre, innovationsmiljøer, uddannelsesinstitutioner, videncentre, forsker- og udviklingsparker m. fl.)

Identifikationen vil indledningsvis ske med baggrund i en screening med udgangspunkt i de indledningsvis nævnte kriterier for forretningsnetværk (lever netværket op til de fastlagte kriterier for forretningsnetværk?) Konkret vil dette blive foretaget af netværksmægleren med støtte fra et tjek-/analyseeskema, som også anvendes til afrapportering af resultatet af screeningen til Væksthus Midtjylland.

Såfremt screeningsresultatet berettiger til videre action, vil netværksmægleren få tildelt en ramme på kr. 25.000 til facilitering og (videre) udvikling af netværket (mødeomkostninger mv.). Deltagelse for virksomhederne er på dette stadie gratis.

Indholdet i netværksdriften/-udviklingen vil være centreret om følgende hovedaktiviteter:

- Gensidige virksomhedsbesøg
- Afdækning af den enkelte virksomheds strategiske udgangssituation samt forventninger til fremtidig idealsituation
- Kortlægning af den enkelte virksomheds forretningsmæssige forudsætninger for netværksdeltagelse
- Evt. involvering af videninstitutioner mhp. monitorering af perspektiverne
- Tentativ plan for evt. videre samarbejde

5. Udarbejdelse af handlingsplan for netværk

I de tilfælde hvor netværkets kerneopgave og perspektiv indeholder potentiale til videre udvikling og yderligere forpligtende samarbejde, involveres netværksmægleren i udarbejdelse af en handlingsplan for de videre aktiviteter i netværket.

Netværksmæglerens rolle er ikke at udarbejde handlingsplanen, men at afdække og præcisere det forretningsmæssige potentiale i de videre perspektiver i netværket og på den baggrund udforme en ansøgning til Væksthus Midtjylland om bevilling af midler til en ekstern konsulent, som kan udarbejde selve handlingsplanen. Ansøgningen tager afsæt i

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

førnævnte tentative plan for evt. samarbejde og skal overordnet betragtet beskrive, hvorledes netværksdannelsen fremmer virksomhedernes strategiske situation ift:

- Markedsmæssige perspektiver (forventninger til nye kunder, afsætningsmæssige fordele, øget internationalisering/eksport mv.)
- Økonomiske perspektiver (forventninger til vækst i omsætning, værditilvækst, eksportomsætning og beskæftigelse)
- Evt. teknologiske perspektiver (nye produkter/processer mv.)
- Evt. ledelsesmæssige og/eller overordnede strategiske perspektiver (eks. kompetencemæssige fordele, ledelsesudvikling, forsknings- og udviklingsamarbejde mv.)

Endvidere skal medsendes et budget vedr. handlingsplanudarbejdelsen, herunder indstilling om ekstern konsulent (hvis en sådan er identificeret – i modsat fald kommer Væksthus Midtjylland med forslag til virksomhederne).

Imødekommes ansøgningen, vil det udløse en bonus på kr. 15.000 til netværksmægleren.

Omkring selve handlingsplanens udformning er der principielt metodefrihed. Dog forventes følgende hovedelementer at være belyst i handlingsplanen:

- Præsentation af netværksdeltagerne
- Netværkets formål og baggrund
- Netværket funktion i startfasen
- Netværkets funktion i driftsfasen
- Minutiøs handlingskitse for:
 - Forretningsudvikling/-samarbejde
 - Markedsudvikling, herunder eksport/internationalisering
 - Teknologianvendelse
 - Øvrige fælles udviklingsområder
 - Budget – med fordelingsnøgle for indtægter/-omkostninger
- Hæftelse og øvrige forpligtelser
- Kriterier for indtræden/udtræden
- Beskyttelse/hemmeligholdelse
- Konkurrenceforhold
- Procedure for evt. konfliktløsning

Udarbejdelse af en handlingsplan forventes at strække sig over en periode på 3 – 12 måneder med mulighed for 200 – 450 timers ekstern konsulentassistance. Virksomhederne betaler 50% af omkostningerne ifm. handlingsplanudarbejdelsen.

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

6. Implementering af handlingsplan

For de netværk hvor virksomhederne finder de videre forretningsmæssige potentialer perspektivrige, vil der overordnet betragtet være følgende muligheder:

1. Fortsætte dialogen med den eksterne konsulent, som har udarbejdet handlingsplanen
2. Optage dialog med en ny rådgiver/-ressourceperson, som kan tilføre netværket fremadrettede ressourcer

I begge tilfælde vil det være muligt at gøre brug af mulighederne under det regionale virksomhedsudviklingsprogram VÆKSTmidt.

7. Evaluering/opfølgning

Der planlægges to former for evaluering og opfølgning:

1. Væksthus Midtjylland følger op over for alle involverede virksomheder med tilbud om vejledning/sparring – herunder afdækning af virksomhedernes generelle muligheder/-forudsætninger for at gøre brug af øvrige tilbud inden for erhvervsservicen
2. En ekstern evaluering og effektmåling (se venligst pkt. 6 (Evaluering og dokumentation) for en nærmere uddybning af indholdet).

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

3.1

Netværksmæglere

Netværksmæglerfunktionen vil omfatte:

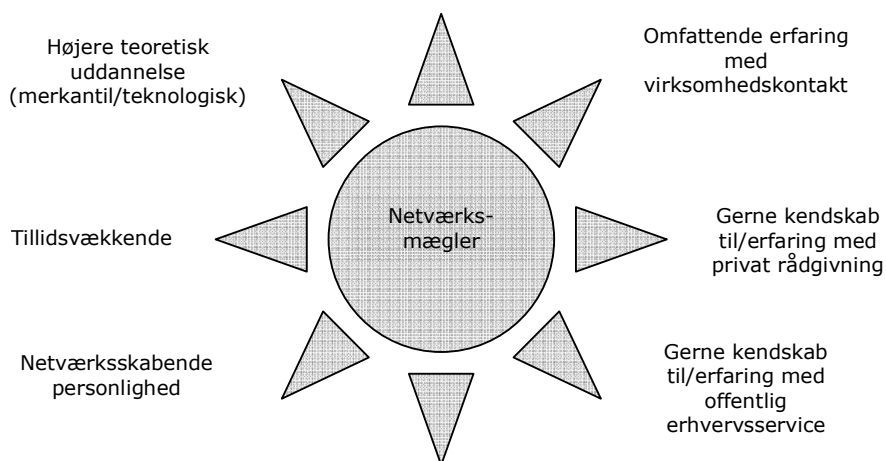
- Identifikation af potentielle forretningsnetværk
- Kontakt til eksisterende forretningsnetværk
- Udvikling og facilitering af netværk
- Konkretisering af grundlag for udarbejdelse af handlingsplaner

Overordnet betragtet vurderes netværksmæglerne at skulle besidde følgende kompetencer:

- Procesmæssig tilgang (dialogpartner, kunne sætte fælles mål og vurdere kriterier for forpligtende samarbejder mv.)
- Analytiske kompetencer (vurdering af forretningsmæssigt potentiale)
- Strategisk perspektiv (skal kunne formulere forpligtende planer og budgetter)
- Netværk (kendskab til øvrige tilbud inden for rådgivning, udviklingsprogrammer mv.)

De faglige og personlige kompetencekrav for netværksmæglerfunktionen kan mere specifikt indkredses til:

Personlige kompetencekrav til netværksmæglere



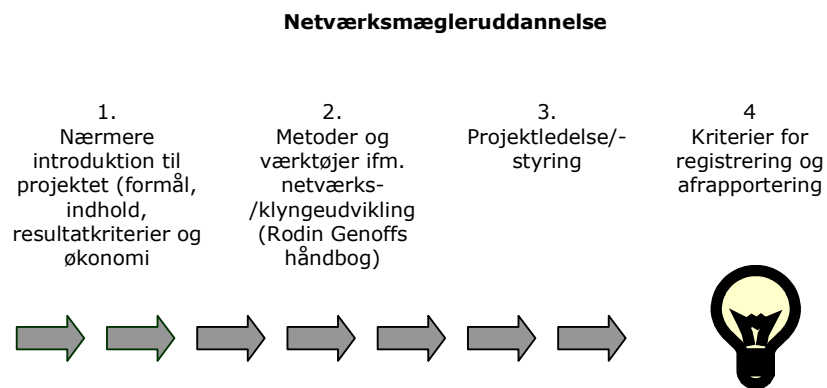
Ved den endelige udvælgelse af netværksmæglere tænkes anvendt relevante testværktøjer, som øger mulighederne for at give indblik i ovennævnte.

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

Netværksmæglere tænkes rekrutteret fra en bred kreds af aktører ift. netværksdannelser, eks.:

- Lokal erhvervsservice
- Erhvervsorganisationer
- Innovationsmiljøer
- Privat rådgivning

På baggrund af resultatet af den indledende visitation af netværksmæglere vil det være muligt at afklare behovet for gennemførelse af en netværksmægleruddannelse. Umiddelbart vurderes behovet under alle omstændigheder at være til stede for et kort indføringskursus (en dag), som indeholder følgende hovedblokke:



(Væksthus Midtjylland har erfaringer fra en række øvrige sammenhænge, hvor der stilles eksplicite kompetencekrav til udførelse af bestemte funktioner (eks. designambassadør for Dansk Design Center, "ambassadør" for Vækstfonden, IP-konsulent for Patent- og Varemærkestyrelsen), hvorfra der evt. kan hentes inspiration ifm. kravsætning til netværksmæglere og disses efteruddannelse.)

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

4. Målgruppe

Overordnet betragtet er målgruppen smv'er med op til 250 ansatte, som kan udvikle vækstpotentialer i deres virksomheder gennem opbygning af forretningsmæssigt samarbejde med andre virksomheder på tværs af brancher, sektorer og geografi. Mere specifikt vurderes netværksvirksomhederne at være kendetegnet ved følgende:

- Kvalificeret og ambitiøs ledelse – der ser samarbejds-mæssige perspektiver frem for konkurrencemæssige udfordringer
- Afklaret strategisk sigte med virksomheden
- Markedspotentiale udover den regionale geografi
- Teknologisk opdateret
- Økonomisk velfunderet

Umiddelbart vurderes det oplagt at knytte de overordnede kriterier for definerings af forretningsmæssige netværk sammen med megasatsningsområderne i region Midtjylland:

- Energi/miljø
- Fødevarer
- Erhvervs-sundhed

- herunder med en mere branchemæssig underopdeling, eks. ift. fremstilling/underleverancer (bl. a. jern/metal), vidensservice mv.). Endelig vurderes værdikædebaserede netværkspotentialer at være interessante kriterier, eks. ift. nogle af regionens/landsdelens store globale virksomheder (Vestas, Bang & Olufsen, Grundfos m. fl.).

Geografi vurderes kun at være en sekundær parameter ift. netværkspotentialerne. Naturligvis vil netværksvirksomhederne primært være lokaliseret i region Midtjylland, men som ved valg af eks. leverandører vurderes geografi ikke at spille nogen afgørende rolle ift. identifikationen og udviklingen af forretningsbaserede netværk.

5. Effekt- og resultatkrav

Forslag til effekt- og resultatkrav:

Effekt:

- Min. vækst på 10% p.a. i deltagende virksomheders omsætning
- Min vækst på 10% p.a. i deltagende virksomheders værditilvækst
- Min. vækst på 10% i deltagende virksomheders eksportomsætning
- Positiv beskæftigelsesudvikling

Resultater:

- Screening/deltagelse af 500 – 800 virksomheder
- Etablering af 250 – 375 netværk
- Udarbejdelse af 75 – 95 handlingsplaner
- Etablering af 20 – 30 forretningsnetværk
- Min. 80% tilfredshed (meget tilfreds/tilfreds) blandt deltagende virksomheder
- Etablering af 12 – 19 netværk pr. netværksmægler

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

6. Evaluering og dokumentation

Projektet vil blive evalueret af en ekstern evaluators hovedopgaver vil være:

- Opsamling af erfaringer
- Beskrivelse af metoder
- Præcisering af fremadrettede anbefalinger
- Afdækning af Best – og Next – Practices

Evalueringen vil være ex post, men evaluatoren tænkes tilknyttet projektet i dets indledende faser. Evaluatoren tænkes på den baggrund tilknyttet projektet via en action learning-tilgang og have lejlighed til løbende at observere og være en del af processen. Endelig planlægges evaluatoren at få et tæt samspil med det tidligere omtalte advisory board.

Evaluatoren planlægges rekrutteret via en inviteret udbudsrunde, hvor de væsentligste kriterier for valg af evaluatoren vil være:

- Faglig og erfaringsmæssig profil (samfundsvidenskabelig baggrund kombineret med praktisk evalueringsmæssig erfaring ift. virksomhedssamarbejde)
- Evne til/erfaring med evalueringsarbejde, hvor fremadrettede anbefalinger vægter højere end bagudskuende analyse
- Internationalt udsyn
- Pris

Evalueringen tænkes formidlet via:

- Væksthus Midtjyllands website (www.startvaekst.dk), hvor det løbende vil være muligt at følge processen
- En skriftlig slutrapport med et katalog med Best (Next) Practices
- Orientering om projektets fremdrift og resultater på møder med erhvervsserviceaktører og samarbejdspartnere
- En håndbog med metoder og redskaber til netværksetablering og -udvikling
- Anvendelse af erfaringerne, bl. a. via ovennævnte netværkshåndbog, ifm. efteruddannelsesaktiviteter for erhvervsfremmeaktører i region Midtjylland.

Udover ovennævnte evaluering vil der blive foretaget effektmåling på de deltagende virksomheder. Formålet hermed er at dokumentere den økonomiske vækst som følge af deltagelse i projektet. Konkret vil denne effektmåling blive foretaget af et eksternt konsulentfirma i kombination med relevant forskningsmæssig assistance. Indholdet vil være afdækning/analyse af deltagende virksomheders udvikling i omsætning, værditilvækst, eksportomsætning og beskæftigelse i forhold til andre sammenlignelige virksomheder, som ikke deltager i projektet. Konkret vil dette ske via indhentning af data fra Danmarks Statistiks momsstatistik og den kvartalsvise ATP-beskæftigelsesstatistik.

Effektmålingen vil blive afrapporteret i en særskilt rapport ved projektets afslutning.

Ansøgningsmateriale vedr. Midtjysk Klyngeprogram

7. Markedsføring og kommunikation

Projektet vil blive markedsført via:

Overordnet:

- Væksthus Midtjyllands website (www.startvaekst.dk)
- Væksthus Midtjyllands elektroniske nyhedsbrev (med ca. 6.000 modtagere)
- Ifm. møde med virksomheder, erhvervsfremmeaktører og ørige samarbejdspartnere
- TV-reklamer på de regionale TV2-stationer
- Ifm. kompetenceudviklingsaktiviteter for erhvervsfremmeaktører i region Midtjylland
- Ifm. indgåelse af etårige samarbejdsaftaler mellem lokal erhvervsservice, kommuner og Væksthus Midtjylland, hvor netværksinitiativets indhold planlægges at indgå blandt samarbejdets øvrige resultatmål.

Specifikt overfor virksomheder/potentielle deltagere:

- Ifm. vejledningsaktiviteter (Væksthus Midtjylland vejleder mere end 500 vækstpotentielle iværksættere/virksomheder årligt, ligesom den lokale erhvervsservice vejleder et stort antal iværksættere/virksomheder)
- Direct Mail-kampagner
- Opsøgende henvendelse, eks. via telemarkering pba. selekterede lister over virksomheder i målgruppen.

8. Udgifter fordelt på opgavetyper (Kr. mio.)

Budget 1)	2009	2010	2011	2009-11
1. Netværksinitiativ				
Netværksopbygning	2,9	3,7	4,2	10,8
Udvikling af netværk	10,0	13,0	14,5	37,5
Øvrige programudgifter	1,8	1,8	2,0	5,5
Budget i alt	14,6	18,5	20,6	53,7

9. Finansiering (kr.mio)

Finansiering	2009	2010	2011	I alt
Region Midtjylland	2,4	3,0	3,3	8,7
Staten	2,4	3,0	3,3	8,7
EU - Mål 2 midler	4,8	6,0	6,7	17,5
Privat Medfinansiering (Virksomhederne)	5,0	6,5	7,3	18,8
Finansiering i alt	14,6	18,5	20,6	53,7

10. Underskrift

29. august 2008

