

Fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik

- en guide til flere vækstvirksomheder

Analysen er finansieret af
Erhvervs- og Byggestyrelsen
REG LAB
Forsknings- og Innovationsstyrelsen
Aalborg Samarbejdet
Odense Kommune

viser beregninger i Vækstredøgørelsen 2005, at Danmarks BNP ville kunne øges med mere end 7 mia. kr. svarende til et permanent løft på omtrent 0,6 procent i den private sektors værdiskabelse. For den enkelte kommune og region vil effekterne af markant flere entreprenører være af samme størrelse.

Det kan måske undre, at et så lille udsnit af den samlede virksomhedsbestand kan have mærkbare langsigtede væksteffekter. De langsigtede effekter skyldes, at vækstvirksomhederne også skaber værdi ud over deres egen forretning. Det sker gennem to kanaler: Dels øger de konkurrencen på eksisterende markeder, og dels øger de innovationen ved at operere på helt nye markeder.

Således har iværksætteri afsmittende effekter på eksisterende virksomheder. De presses til at være mere innovative og vækstorienterede. De nye ideer, som entreprenørerne bringer på markedet, kan også blive "opslugt" af store eksisterende virksomheder og vokse videre der.

Betydningen af iværksætteri er også dokumenteret af OECD. En OECD-analyse fra 2006 peger på iværksætteri som *den vigtigste* blandt de fire nye vækstkilder (menneskelige ressourcer, innovation, ny teknologi og iværksætteri). Hvem er iværksætterne så - og hvor findes de i Danmark?

Hvem er vækstiværksætterne?

Som baggrund for Guiden er der gennemført en række dybdeinterviews med succesfulde vækstvirksomheder med henblik på at forstå deres forretning og hvilke behov/udfordringer, de har mødt på vejen mod succes⁴.

Der er en række karakteristika, der går igen i de interviewede vækstvirksomheder, som bekræfter det statistiske portræt af virksomhederne nævnt oven for. Langt de fleste af vækstvirksomhederne er etableret på baggrund af en ny idé. Typisk har vækstvirksomheden en baggrund inden for samme branche og har spottet et udækket behov i markedet.

De danske vækstiværksættere og vækstvirksomheder er altså typisk *innovative entreprenører*, der har opfundet en ny eller flere helt nye typer produkter/ydelser, som markedet ikke har set før.

De fleste af virksomhederne har fra begyndelsen haft store visioner for virksomheden. De har fra starten fokus på det globale marked. Det kan være, fordi det ikke giver mening at udvikle produktet alene til det danske marked – som fx cancermedicin eller plastfyldninger (på grund af forholdet mellem udviklingsomkostningerne og markedets størrelse). Eller fordi ejerne simpelthen har store ambitioner og netop er gået efter at udvikle noget, der har globalt potentiale. Mange af virksomhederne bruger Danmark som et testmarked. Fx har smykkevirksomheden Julie Sandlau etableret en butik i København, hvor de vil bruge erfaringerne til at åbne butikker i Østen. Og fødevarer virksomheden Easy Food bruger deres kunder i Danmark til at videreudvikle deres produkter til resten af verden.

Samlet kan vi sige, at vækstvirksomhederne skabes af entreprenører, der brænder for en idé, og de vokser, når de forenes med personer og rådgivere med de forretnings- og markedsmæssige kompetencer, der bidrager til, at ideen kan føres ud i livet. Vi har fundet den slags vækstvirksomheder i alle brancher og i alle regioner. Fælles for dem er, at de er orienterede mod det globale marked, og at de baserer deres forretningsplan på nye produkter, ydelser eller forretningsmodeller. Næste spørgsmål er, hvor vi kan finde dem på landkortet?

4 For en uddybende gennemgang af undersøgelsen henvises til baggrundsrapporten på www.reglab.dk.

Generelle ydelser

De generelle ydelser retter sig mod en bred kreds af virksomheder. Målet med disse ydelser er at give flest mulige virksomheder et solidt grundlag for at starte op og for at etablere sig på markedet. Hovedargumenterne for offentligt finansierede initiativer er, at mange iværksættere ikke kender værdien af rådgivning, og at de uden et velfungerende erhvervsservicesystem har vanskeligt ved at overskue markedet. Det er vigtigt at understrege, at megen af den konkrete rådgivning bør leveres af det private marked. Det offentliges rolle er især at bidrage til overskuelighed og hjælpe virksomheden med at identificere, hvor den har brug for ekstern bistand.

I et samfundsøkonomisk perspektiv bør ressourcerne koncentreres om virksomheder, der har potentiale til at sælge ud af regionen. De lokalt orienterede virksomheder vil ofte fortrænge beskæftigelsen i andre virksomheder⁶.

For en god begyndelse og for at øge chancerne for overlevelse er det vigtigt med en lettilgængelig og kvalificeret *basisrådgivning*. Målet er her at give iværksætterne en kvalificeret sparring om forretningsgrundlaget, hvad det kræver at starte selv, og om en række grundlæggende regler og muligheder for rådgivning.

I forlængelse af basisrådgivningen kan erhvervsserviceudbyderne hjælpe iværksætterne med at etablere **netværk** med andre iværksættere. Netværk udgør fora, hvor iværksættere og mindre virksomheder kan sparre med hinanden om konkrete udfordringer.

Det sidste område har vi kaldt "*professionalisering*". Når mindre virksomheder kommer ind i en vækstfase, stiger behovet for viden om fx it, ledelse, miljø og en række andre nøgleområder. Mere etablerede virksomheder kan også have gavn af rådgivning. Erfaringer viser, at mange virksomheder har vækstpotentialer, som kan realiseres gennem målrettet rådgivning og sparring.

Innovative iværksættere og innovative projekter

Der er flere ydelser i det blå område end i det røde område i figur 3.3 oven for. Det hænger – som vi kommer ind på undervejs – sammen med, at markedsfejlene i dette område er størst.

Iværksættere, der starter op med et nyt produkt eller en ny ydelse på et nyt marked, har flere og mere komplicerede behov for støtte end andre iværksættere.

Typisk er udgifterne langt større i perioden frem til salget af det første produkt. Samtidig er det svært at hente kapital, fordi risikoen er større, og fordi det er vanskeligere at vurdere produktets salgbarhed og markedspotentialer end ved kendte produkter.

Der findes heller ikke velkendte markedsstrategier at læne sig op af. Hvem skal man sælge til, hvor hurtigt skal man på markedet, hvordan skal iværksætteren dokumentere produkterne, hvilke distributionskanaler skal benyttes. Og så videre.

Herudover har den innovative iværksætter ofte brug for rådgivning og sparring til at udvikle produktet eller konceptet. Her spiller både viden om markedsforhold og teknologi ind.

Senere i livsforløbet er der behov for rådgivning i at komme ind på udenlandske markeder med de nye produkter.

⁶ Der kan naturligvis være andre politiske hensyn, der taler for, at basisrådgivningen skal være til rådighed for alle.

For at fremme innovative projekter og udnytte deres globale potentiale, er der behov for regionale ydelser inden for følgende områder:

- **Idémødning og opstart** – den innovative iværksætter har brug for rådgivning i at udvikle forretningsplanen, i at sammensætte det rette team samt i at udvikle produktet og teste dets kommercieliserbarhed.
- **Inkubatorer** - innovative iværksættere har ofte gavn af at tilbringe de første par år i en inkubator⁷. Målet hermed er at accelerere væksten gennem videndeling, skræddersyet rådgivning samt eventuelt nærhed til videninstitutioner.
- **Mentorer** i form af erfarne forretningsfolk og entreprenører er særligt vigtige for innovative iværksættere, fordi de har brug for kvalificeret coaching om strategi, markedsføring og internationalisering.
- **Vækstpakker** er sammensat af en vifte af ydelser, der har til formål at tilføre nye virksomheder, der er kommet i gang med at sælge deres nye produkter, den vifte af kompetencer, der er nødvendig for at gennemføre et vækstforløb. De omfatter fx rådgivning om strategi, ledelse, forretningsudvikling, internationalisering, opbygning af netværk, rekruttering og økonomistyring.
- **Vækstkapital** vedrører risikovillig og kompetent kapital til at finansiere vækstforløb. Ofte har den innovative virksomhed kun nogle få år til at tjene udviklingsomkostningerne ind. Derfor er det vigtigt med et hurtigt vækst- og ekspansionsforløb, der kan finansieres af fremmedkapital eller ejerkapital.
- **Globalisering** vedrører både generel erhvervsfremme (som hører hjemme under generelle ydelser) og skræddersyede initiativer til innovative virksomheder, der handler om at etablere sig på bestemte markeder med et stort potentiale.
- **Innovationsnetværk og videnformidling.** Endelig er det vigtigt med initiativer, der understøtter innovation og udvikling af nye forretningsområder i eksisterende virksomheder. Fx ved at facilitere lokale innovationsnetværk og samarbejde med videninstitutioner.

Evaluering

Et tværgående tema i alle ydelser er evaluering. Alle offentligt udbudte ydelser bør løbende evalueres. Evalueringen skal indgå i design af alle initiativer. Formålet med ydelserne og succeskriterier skal være klare.

I for få tilfælde kan udbyderne af danske initiativer i dag redegøre for effekterne. Der bør gennemføres et fælles udviklingsarbejde mellem regionerne med henblik på at opstille kriterier for, hvordan evalueringer skal gennemføres, og hvordan de regionaløkonomiske effekter måles. Evaluering er en selvstændig disciplin, som denne guide ikke vil diskutere yderligere. Vi vil blot fremhæve, at man ved introduktion af nye ydelser som et minimum bør kunne svare på, hvornår initiativet er en succes.

⁷ *Inkubator* dækker i denne rapport alle typer af fysiske miljøer, der har til formål at accelerere udvikling og vækst i nye virksomheder gennem en kombination af attraktive lejemål, rådgivning og videndeling mellem beboerne. Væksthuse og udviklingsparker bruges også jævnligt som betegnelser herfor.

- Et netværk af eksperter, der kan trækkes ind for at bidrage til at løse problemstillinger om teknologi, intellektuelle ejendomsrettigheder og andre forhold, der knytter sig til at modne en idé til kommercialisering.
- Et netværk af mentorer bestående af erfarne forretningsfolk og iværksættere, der kan coache iværksætteren om virksomhedens strategi (afsnit 4.6 kigger nærmere på organisering af mentorordninger).
- Tilbud om finansiering af feasibilitystudier.

Kerneteamet er vigtigt, fordi det sikrer iværksætteren en kontinuitet i rådgivningen. Iværksætteren kan – i det regionale væksthushus i dansk kontekst - få en personlig rådgiver, der kan hjælpe med alt fra forretningsplan, over diverse ansøgninger, til henvisninger til andre rådgivere.

Kerneteamet bør også have kompetence til at formidle kapital til feasibilitystudier. Det vil lukke et finansieringshul og samtidig knytte formidlingen af kapital tæt sammen med rådgivningen om strategi og forretningsplan. Der er brug for smidighed i denne fase. Og i den forbindelse er det vigtigt, at der hurtigt og uden bureaukratiske sværds slag kan tages beslutning om, hvorvidt iværksætteren skal have midler til feasibilityarbejdet.

Det vil ikke være alle innovative iværksættere, der har behov for en sådan specialiseret rådgivning. Den screening, der skal foretages, skal bl.a. fokusere på følgende forhold:

- Kræver idéen modning, fx i form af teknisk dokumentation, design mv.?
- Har idéen et globalt potentiale og er hurtig globalisering en forudsætning for succes?
- Hvor gode er iværksætterens forretningskompetencer og viden om markedet, distributionskanaler mv.?
- Skal der opbygges nye distributionskanaler og er der behov for kompetenceudvikling blandt distributører og evt. forhandlere for at sælge produktet?
- Kræver virkeliggørelsen af idéen supplerende kompetencer in-house i virksomheden?

I Skåne har region, kommuner og Innovationsbron Syd⁹ sammen etableret ik2, der fungerer som en neutral rådgiver og formidler af kapital til alle innovative iværksættere i Skåne.

ik2 tilbyder rådgivning, sparring og finansiering inden for tre forskellige faser i en innovativ virksomheds udviklingsforløb – forstudier, innovation og videnformidling.

Figur 4.1. ik2s ydelser



I *forstudiefasen* tilbyder ik2s team på seks rådgivere sparring om forretningsidéen. Målet med sparringen er at give innovatøren et tilstrækkeligt grundlag for at beslutte, om han eller hun skal gå videre med idéen.

⁹ Innovationsbron Syd er et datterselskab af det statslige aktieselskab Innovationsbron. Innovationsbron Syd udmønter statslige midler til regional innovationsfremme og har til formål at stimulere den økonomiske vækst i Sydsverige ved at bidrage til kommercialisering af viden og idéer, som produceres i regionens videninstitutioner og virksomheder.

Figur 5.1. To bud på arbejdsdeling mellem de regionale væksthuse og den lokale erhvervsservice, når det gælder iværksætter- og vækstrådgivning



Model 1 illustrerer den skotske model. Her varetager den lokale erhvervsservice iværksætterrådgivningen samt såkaldte "Growing Business Services" for virksomheder med et betydeligt vækstpotentiale (£0,2-0,5 mio. i mersalg inden for tre år). De regionale afdelinger af Scottish Enterprise tager sig af virksomheder med et større vækstpotentiale. Potentialet opgøres altså som den meromsætning, som det er realistisk at nå inden for en tre-årig periode. Da vækstpotentialet typisk stiger med virksomhedens alder, fungerer modellen som en form for værdikæde, hvor den lokale vækstrådgivning modner virksomheden til den regionale rådgivning¹².

I model 2 er der etableret en form for parallelle systemer, hvor de regionale udbydere fokuserer på de innovative iværksættere. Her vil også iværksættere eller personer med en ny idé kunne starte i væksthuset. Væksthuset vil i denne model også være et sted, hvor eksisterende virksomheder med en ny forretningsidé kan henvende sig. I denne model er det således mere produktets eller ydelsens nyhedsværdi end et mellemsigtet potentiale, der afgrænser, hvilke virksomheder som væksthuset fokuserer på.

Det skal dog understreges, at den lokale basisrådgivning vil være et naturligt sted at starte - også for mange af de iværksættere, der baserer sig på en ny idé. Men væksthuset er her dét sted, hvor iværksættere med særlige teknologiske, markedsmæssige eller strategiske udfordringer bliver tilbudt specialrådgivning.

I dansk sammenhæng har model 1 den udfordring, at det er nødvendigt med en vis kritisk masse af vækstrådgivere på lokalt niveau. I West Lothian er der fx fire vækstrådgivere. Mindre kan ikke gøre det, da teamet som beskrevet i kapitel 4 skal besidde en vifte af kompetencer, og da det er nødvendigt med en form for fælles udviklingsorganisation.

¹² Der er indbygget et incitamentsystem, så den lokale erhvervsservice belønnes efter, hvor mange henvisninger der er til den regionale vækstrådgivning.

