

**STRATEGI
2007 / 8
Væksthus Midtjylland**

Indholdsfortegnelse

Side 2/12

Side:

1. Indledning	3
2. Strategiproces	3
3. Vision og hovedmålsætninger/indsatsområder	4
3.1 Hvad er erhvervsservice?	4
3.2 Væksthus Midtjyllands strategiske rum	6
3.3 Væksthus Midtjyllands vision	9
3.4 Væksthus Midtjyllands hovedmålsætninger/indsatsområder 2007-8	10

1. Indledning

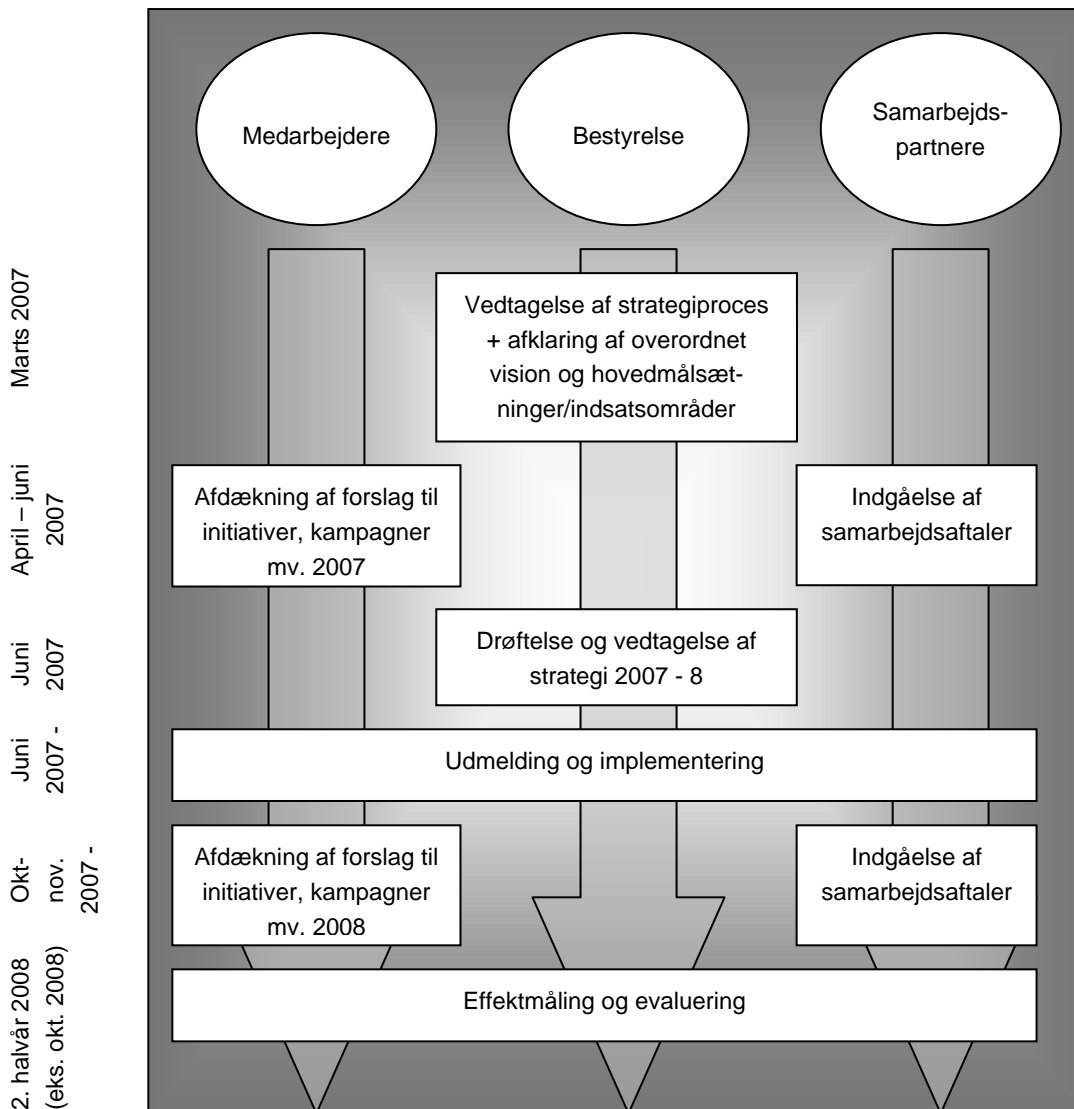
Dette er Væksthus Midtjyllands strategi for perioden fra etableringen i foråret 2007 til 31. december 2008.

Indledningsvis gengives de forskellige elementer i strategiprocesen samt nogle grundlæggende kriterier for Væksthus Midtjyllands virke.

Endvidere belyses de prioriterede handlinger for 2007 afslutningsvis.

2. Strategiproces

Væksthus Midtjyllands strategiproces består af følgende hovedelementer på kort sigt (modellen uddybes på næste side):



Strategiprocesen involverer tre parter:

Væksthus Midtjyllands bestyrelse har som øverste myndighed vedtaget den overordnede strategiproces samt fastlagt vision og hovedmålsætninger/indsatsområder. Dette er sket i marts 2007.

Endvidere har det været bestyrelsens opgave at drøfte og vedtage endelig strategi samt initiere effektmåling og evaluering. Førstnævnte er sket i juni 2007. Sidstnævnte skal iht. beslutning i KKR finde sted i 2. halvår 2008, eks. i oktober 2008.

Væksthus Midtjyllands medarbejdere har haft en rolle ift. den operationelle del af strategiprocesen; dvs. at afdække forslag til konkrete initiativer, kampagner mv. for at realisere de overordnede hovedmålsætninger/indsatsområder, som bestyrelsen har fastlagt. Dette er primært sket på interne workshops. Tidsmæssigt er dette sket i perioden april – juni 2007, hvad angår aktiviteter i 2007 (og forventes at finde sted i oktober-november 2007, hvad angår aktiviteter i 2008).

Væksthus Midtjyllands samarbejdspartnere er den lokale erhvervsservice, kommunerne, Vækstforum Midtjylland samt hele problemløversiden (konsulenter, GTS, forskning m. fl.). Indholdet i samarbejdet fastlægges i samarbejdsaftaler, der er opbygget omkring en fælles skabelon, men med individuelt indhold. Arbejdet med at forme samarbejdsaftalerne er sket parallelt med medarbejdernes afdækning af forslag til konkrete initiativer på operationelt plan. Konkret vil det sige perioden april – juni 2007 (og vil naturligvis blive kontinuerligt udbygget). Samarbejdsaftalerne er dynamiske papirer, som der løbende skal være en dialog om. For den lokale erhvervsservices og kommunernes vedkommende er tidshorizonten i samarbejdsaftalerne i første omgang frem til 31. december 2007. I oktober – november 2007 vil der drøftet indhold i samarbejdsaftalerne fra 1. januar 2008.

3. Vision og hovedmålsætninger/indsatsområder

3.1 Hvad er erhvervsservice?

Ved erhvervsservice forstås mere specifikt tilbud til enkelt- eller en flerhed af iværksættere og virksomheder inden for byerhvervene om:

- Information
- Problemafkllaring
- Vejledning
- Henviising til problemløsning
- Andre behovsrelaterede aktiviteter (eks. netværk, kurser, projekter mv.)

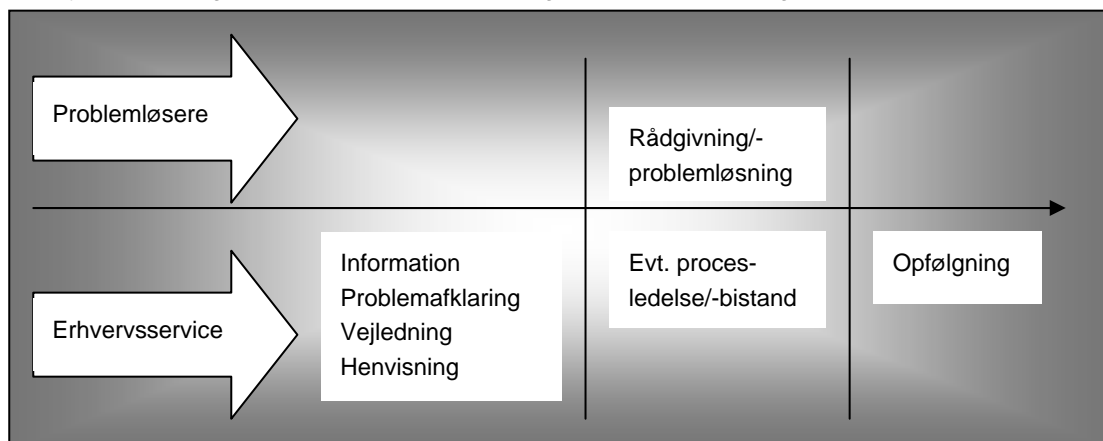
Indsatsen er som hovedregel gratis (deltagerbetaling kan forekomme som omkostningsdækning ved deltagelse i andre behovsrelaterede aktiviteter).

Erhvervsservice må ikke være konkurrenceforvridende; dvs. at såfremt ydelserne tilbydes af private udbydere, må den offentligt finansierede erhvervsservice ikke udbyde dem.

Et grundlæggende princip for erhvervsservicen er uvildighed. En erhvervsservicekonsulents virke må ikke være styret af egne interesser og/eller en på forhånd fastlagt løsning. Derfor kan erhvervsservicekonsulenten alene arbejde med problemafklaring og aldrig med problemløsning. En iværksætter/virksomhed kan ikke købe en fagspecifik ydelse hos erhvervsservicekonsulenten, heller ikke selvom den pågældende erhvervsservicekonsulent måtte være den bedste mand til opgaven.

Problemløsning skal altid varetages af professionelle rådgivere - mens problem-afklaring ikke kan foretages af den professionelle rådgiver, idet denne netop ikke er uvildig. En central opgave for erhvervsservicekonsulenten er således at identificere den rigtige problem-løser/rådgiver og sikre, at iværksætteren/virksomheden får det optimale udbytte – set i forhold til såvel problemet som iværksætteren/virksomheden.

Et typisk udviklingsforløb i en erhvervsservicesag kan illustreres på følgende vis:

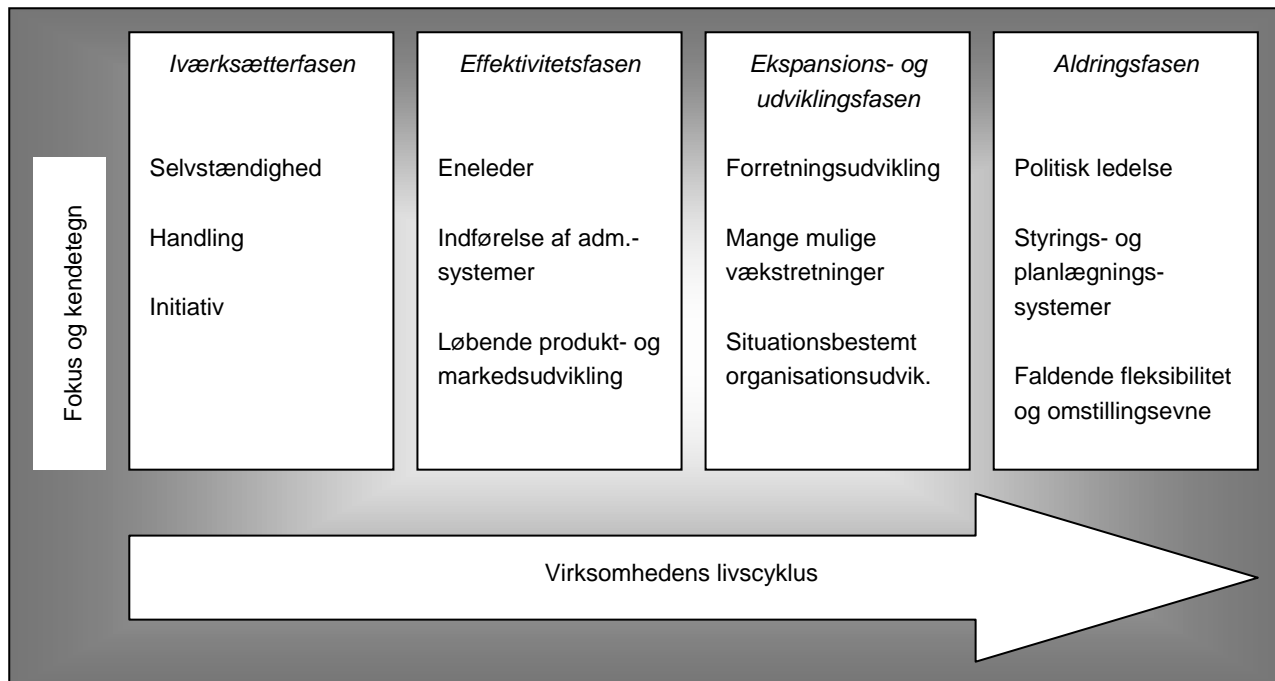


Som det fremgår af ovenstående figur, er erhvervsservicens primære indsatsfelt på det tidlige stade i et udviklingsforløb hos en iværksætter/virksomhed. Ofte på et tidspunkt hvor iværksætteren/virksomheden ikke har erkendt omfanget af sit reelle udviklingsbehov, men skal inspireres og motiveres til at sætte skub i perspektiverne. Herefter kan der følge procesledelse/-bistand sideløbende med den eksterne rådgivers problemløsning, alt afhængig af problemløsningens omfang og karakter (eks. sparring ifm. deltagelse i et længere internationaliseringsforløb). Endelig vil erhvervsservicen ofte omfatte opfølgning overfor iværksætteren/virksomheden, efterfølgende den eksterne rådgivers problemløsning.

Det følger heraf, at erhvervsservicen har metodekompetencer – i modsætning til problemløsningens fagspecifikke kompetencer. I praksis betyder det, at erhvervsservicekonsulenten har et overordnet kendskab til de faglige sider af en given problemstilling, mens hovedkompetencen er knyttet til at afdække/beskrive problemet/potentialet og bidrage til at gennemføre en udviklings-proces herom, med afsluttende opfølgning.

Erhvervsservicekonsulentens metodekompetencer er således generelle og dynamiske; dvs. at de skal afspejle det individuelle miljø, som en given problemstilling befinder sig i for at skabe resultater – i modsætning til problemløserens ydelser, der har sin baggrund i en specialiseret fagspecifik ramme, som skal kunne anvendes i alle miljøer.

Erhvervsservicens udformning og konkrete indhold skal møde iværksætteren/virksomheden, hvor denne udviklingsmæssigt er og tage udgangspunkt heri. En ofte anvendt model ift. overordnet inddeling af en virksomheds liv er:



Erhvervsservicens væsentligste opgave er overordnet betragtet at kunne analysere udviklings-træk (og –barrierer) og hjælpe iværksætteren/virksomheden til at skifte fase. Heri ligger naturligt, at fokus primært vil være på iværksættere i fase 1, og virksomheder i fase 2. Virksomheder i fase 3 vil oftest have en alder og størrelse, som bevirker, at man selv afdækker problemer/-potentialer og visiterer eksterne problemløsere (der vil typisk være en rutine for anvendelse af eksterne problemløsere i langt højere grad end i virksomheder i fase 2). Endelig gælder, at fokus kun i sjældne tilfælde vil gælde virksomheder i fase 4 – undtaget er naturligvis de forhold, hvor der skal ske en revitalisering af virksomheden, eks. ifm. af intraprenørskab eller ved samarbejde med/salg til en ekstern iværksætter.

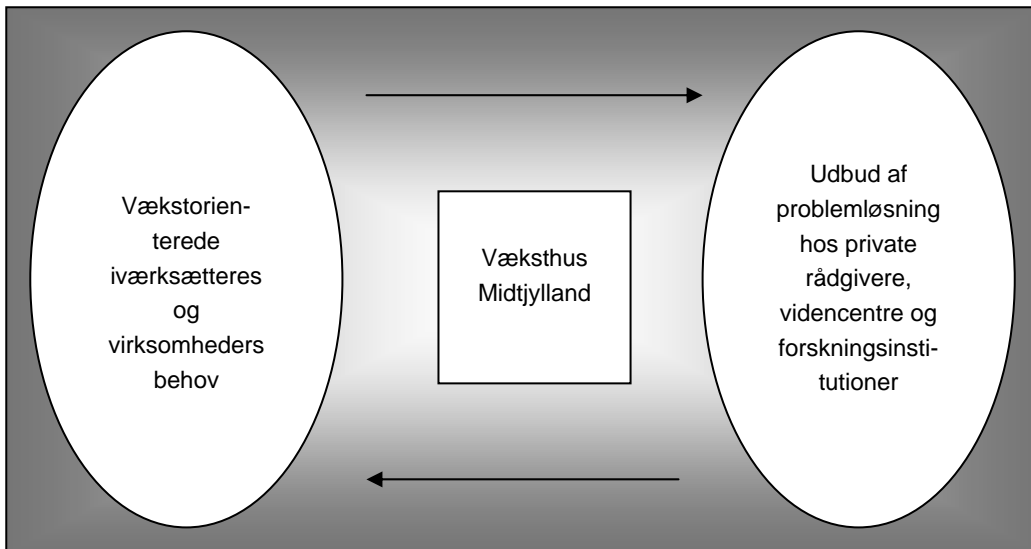
Modellen kan kombineres med eks. klyngeperspektiver og/eller andre kvalitative fokuspunkter, herunder prioriteringer/satsninger i regi af Vækstforum Midtjylland

3.2 Væksthus Midtjyllands strategiske rum

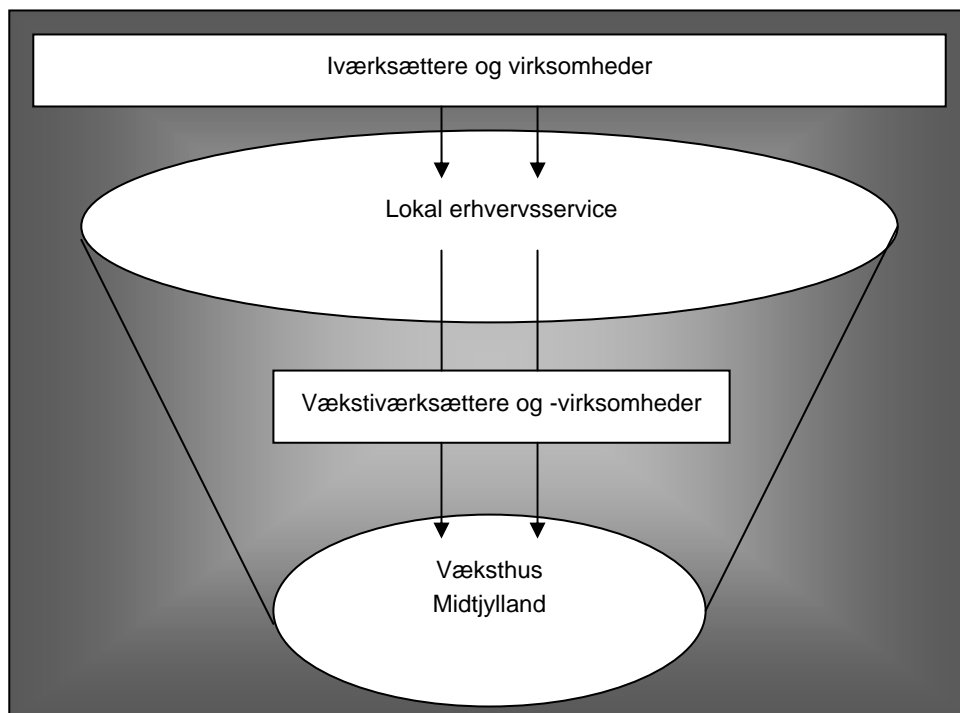
Iht. Væksthus Midtjyllands resultatkontrakt med Erhvervs- og Byggestyrelsen er målet ”...at opbygge et internationalt førende miljø, hvor regionens iværksættere og virksomheder med vækstambitioner får let adgang til kvalificeret vejledning og rådgivning”.

Væksthus Midtjylland har således som sit væsentligste formål at problemafklare, vejlede og motivere iværksættere og virksomheder med vækst- og udviklingspotentiale – samt visitere dem videre til problemløsning hos bl. a. private rådgivere, videntcentre og/eller forskning. Heraf vil flere være fysisk repræsenteret i væksthuset og/eller været tilknyttet væksthuset via samarbejdsaftaler.

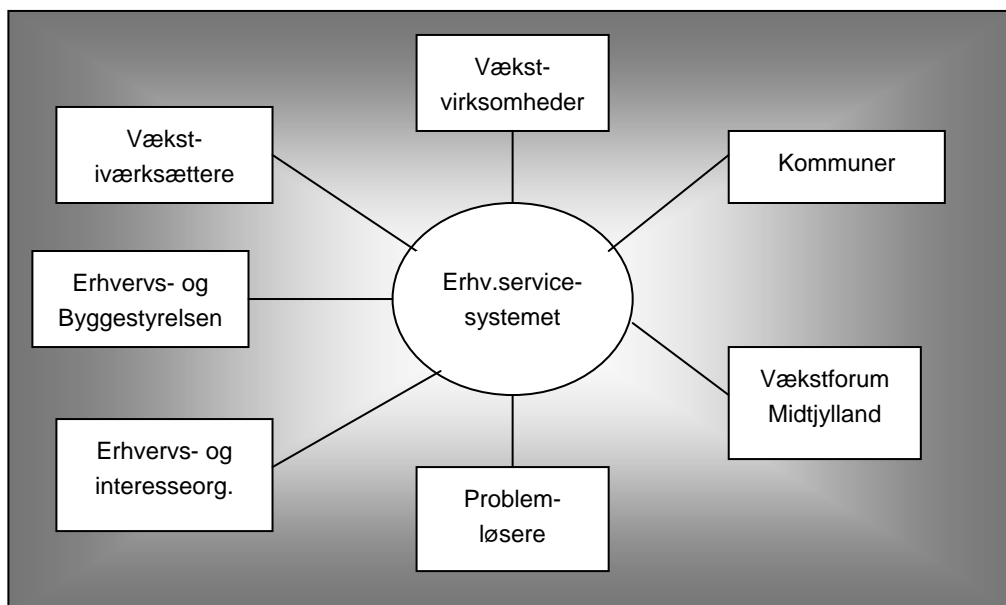
Væksthus Midtjyllands referenceramme skal dermed på den ene side afspejle vækst- og udviklingsorienterede iværksætteres og virksomheders (ofte ikke-erkendte) behov og på den anden side have overblik over tilbud og muligheder for relevant problemløsning.



Samtidig er det helt essentielt, at Væksthus Midtjylland formår at finde en rolle, som den part der tilfører erhvervsservicesystemet afgørende nyt og nye fordele/muligheder, som den hidtidige struktur ikke kunne. Her tænkes ikke mindst på arbejdsdelingen mellem lokal og specialiseret erhvervsservice (væksthuset), der i praksis (af iværksættere og virksomheder) skal opleves som to sider af samme sag.



Dette stiller krav om, at Væksthus Midtjylland på den ene side formår at opbygge en anerkendt forståelsesramme omkring sin egen niche (jf. ovenstående). Og på den anden side placerer sig i centrum af netværket af aktører og på den vis kan binde de forskellige interessenters ydelser sammen. Grafisk kan denne rolle illustreres således:



På baggrund af dialogen med bl. a. den lokale erhvervsservice omkring indhold i arbejdsdelingen lokal–specialiseret erhvervsservice – og med udgangspunkt i ønsket om, at iværksættere og virksomheder skal opleve betjeningen fra hhv. den lokale og den specialiserede erhvervsservice som to sider af samme sag – kan følgende kompetenceområder aktuelt fastlægges som specialiserede erhvervsserviceydelser:

Specialiserede erhvervsserviceydelser i regi af Væksthus Midtjylland:

- Teknologiuudvikling
- Internationalisering/globalisering
- IKT
- Kapitalfremskaffelse
- Benchmarking/STATUS
- Brobygning ift. videnmiljøer
- Strategisk virksomhedsudvikling

Dialogen med den lokale erhvervsservice og kommunerne har endvidere afdækket, at et højt prioriteret indsatsområde er fælles kompetenceudvikling (inden for erhvervsservicesystemet) samt samarbejde om udmøntning af regionale udviklingsinitiativer/-programmer.

3.3 Væksthus Midtjyllands vision

Med ovenstående strategiske rum in mente har bestyrelsen fastlagt en vision, hvor sigtet er at give resultatkontrakten med Erhvervs- og Byggestyrelsen konkret indhold og målopfyldelse samt samtidig lever op til den helt særlige rolle ift. det samlede erhvervsfremmesystem (netværket af interessenter).

Bestyrelsens udgangspunkt for fastlæggelsen af visionen har været, at Væksthus Midtjylland skal gøre en forskel og skabe fornyelse.

Kriterier for fornyelse:

- At skabe kritisk masse ift. ydelser og kompetencer, som ikke kan frembringes på lokalt niveau, via regional fokus og internationalt perspektiv
- At kvalificere og give den lokale indsats tilstrækkelig fokus og volumen, via kompetenceudvikling og prioriterede projekter/initiativer
- At skabe overblik over udbuddet af problemløsning og kunne linke behov og problemløsning på en effektiv måde, via nye samarbejdsformer
- At tiltrække og skabe grundlag for helt nye problemløsningstilbud, via samarbejdsaftaler og "bofællesskab"
- At skabe, dokumentere og synliggøre effekt hos vækstiværksættere og – virksomheder, via effektmåling

På den baggrund er Væksthus Midtjyllands vision fastlagt til:

Væksthus Midtjylland vil være et internationalt førende centrum for vækstiværksættereri og -virksomhedsudvikling

Visionen kan uddybes og tydeliggørelse yderligere:

- Væksthus Midtjylland vil være internationalt førende; dvs. ikke blot være førende i Danmark
- Væksthus Midtjylland jf. ovenstående pkt. ønsker at benchmarke sig med de bedste business links i EU ift. tilfredshedsgrad og effekt hos brugerne
- Væksthus Midtjylland har en selvopfattelse som et centrum; dvs. at resultaterne skabes i et netværk af en række interessenter
- Nøglebegrebet er "vækst"; dvs. at iværksættere og virksomheder uden vækstambitioner og –potentiale ikke er i væksthushets målgruppe.

Væksthus Midtjyllands mission er således fastlagt til at tilføre iværksættere og virksomheder viden og kompetencer, der realiserer vækstambitioner. Dette sker ved at skabe overblik over og let adgang til kvalificeret vejledning og rådgivning.

3.4 Væksthus Midtjyllands hovedmålsætninger/indsatsområder 2007/ 8

Denne første strategiperiode er relativt kort, til udgangen af 2008. Dette skyldes bl. a., at væksthuset i netop denne periode er under etablering/indkøring og vil ændre sig markant for at finde en mere permanent form. Endelig er det som tidligere nævnt besluttet i KKR, at der i 2. halvår 2008 skal foretages en evaluering af Væksthus Midtjyllands organisering. Dette udelukker naturligvis ikke mere langtrækkende strategier, men vil knytte fokus sammen med de mere kortsigtede mål/resultater, som vurderes centrale på nuværende tidspunkt.

Den overordnede ramme for Væksthus Midtjyllands resultatmål er fastlagt i resultatkontrakten med Erhvervs- og Byggestyrelsen. For 2007¹ er der fastlagt følgende resultatmål:

RESULTATMÅL	OPFYLDELSE (100%)
Etablering:	
Direktør tiltrådt	Pr. 1. april 2007
Indgåelse af samarbejdsaftaler med lokal erhvervsservice	Min. 90% af de lokale erhvervsservice-enheder pr. 1. september 2007
Indgåelse af samarbejdsaftaler med relevante offentlige institutioner	Min. 15 aftaler med offentlige institutioner pr. 1. september 2007
Indgåelse af samarbejdsaftaler med relevante private aktører	Min. 10 aftaler med private aktører pr. 1. september 2007
Udvikling af hjemmeside	Færdigudviklet hjemmeside pr. 1. december 2007
Aktiviteter:	
Vejledning	Min. 1.075 iværksættere og virksomheder med vækstambitioner
Henvielse til private rådgivere og offentlige aktører	Mere end 75% af de vejledte iværksættere og virksomheder henvist til private rådgivere og/eller offentlige aktører
Mentornetværk-/ordninger	Min. fem mentornetværk med flere end 50 mentorer pr. 1. november 2007
Andre aktiviteter	Helt eller delvis arrangeret 40 aktiviteter med 10 eller flere deltagere pr. arrangement
Kompetenceudvikling:	
Kompetenceudvikling	Alle vejledere/konsulenter har gennemført første modul af kompetenceudviklingsforløbet
Brugerevaluering:	
Brugerevaluering	Mere end 80% af vejledte iværksættere og virksomheder er tilfredse eller meget tilfredse

¹ Resultatmål for 2008 kendes endnu ikke.

Med afsæt i resultatkontrakten som overordnet ramme for aktiviteterne er der fastlagt fire hovedmål-/indsatsområder for perioden 2007 – 8:

- 1) Organisation
- 2) Aktiviteter
- 3) Formidling
- 4) Videnopbygning

1) Organisation har som formål at opbygge og sikre videreudvikling af en kompetent organisering af erhvervsservicen som helhed, der til stadighed kan levere de bedst mulige tilbud til vækst-iværksættere og –virksomheder i Midtjylland. Her tænkes såvel internt i væksthuset som eksternt ift. det samlede netværk af aktører. Indsatsområdet vil ikke mindst i opstartsfasen have stor aktualitet.

Hovedmålsætning ift. "organisation" for 2007 – 8 er fastlagt til:

Hovedmålet er at opbygge et sammenhængende erhvervsservicesystem (lokal-specialiseret), som giver iværksættere og virksomheder med vækstambitioner adgang til helt nye ydelser og muligheder for vækst og udvikling

Hovedmålsætningen kan uddybes og tydeliggøres yderligere:

- Væksthus Midtjylland vil i perioden medvirke til at opbygge og forankre et erhvervsservicesystem med én lokal indgang til hele systemet
- De specialiserede erhvervsserviceydelser udmøntes via den lokale indgang
- Iværksættere og virksomheder med vækstambitioner skal vælge erhvervsservice som det første valg, når der fokuseres på udvikling.

2) Aktiviteter omfatter Væksthus Midtjyllands ydelser og har som formål at sikre, at der til stadig-hed kan tilbydes relevante tilbud til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner. Her tænkes både på de ydelser, som er fastlagt i Væksthus Midtjyllands resultatkontrakt med Erhvervs- og Byggestyrelsen og egne supplerende aktiviteter. Aktiviteterne vil som strategispor gradvist fylde mere og mere, jo længere afstand der bliver til etableringen af Væksthus Midtjylland med betydelig fokus på organisering mv. I 2007 vil aktivitetsmålene i vid udstrækning være knyttet tæt til resultatkontrakten med Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Hovedmålsætning ift. "aktiviteter" for 2007 – 8 er fastlagt til:

Hovedmålet er vækst og udvikling hos min. 2.500 iværksættere og virksomheder

Hovedmålsætningen kan uddybes og tydeliggøres yderligere:

- Væksthus Midtjylland baserer sin arbejdsform på samarbejde og konkrete, målbare resultatmål
- Resultaterne skabes i netværk og oftest gennem andre aktører (lokal erhvervsservice og problemløsere)
- Resultatkontrakten med Erhvervs- og Byggestyrelsen suppleres med et regionaliseret afsæt (særlige styrke-/udviklingsområder i region Midtjylland).

3) Formidling indeholder dokumentation og synliggørelse af Væksthus Midtjyllands rolle og effekten heraf. Her tænkes ikke nødvendigvis på markedsføring i traditionel forstand, men tydeliggørelse af Væksthus Midtjyllands betydning i det samlede erhvervsfremmesystem og de nye muligheder, som væksthuset giver adgang til.

Hovedmålsætning ift. "formidling" for 2007 – 8 er fastlagt til:

Hovedmålet er at skabe overblik over/synliggøre alle relevante tilbud om udvikling til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner samt dokumentere effekt heraf

Hovedmålsætningen kan uddybes og tydeliggøres yderligere:

- Væksthus Midtjylland vil kortlægge alle relevante udviklingstilbud til iværksættere og virksomheder med vækstambitioner og skabe adgang til disse
- Væksthus Midtjylland vil initiere en arbejdsform, hvor der som en naturlig del af processen sættes klare effektmål
- Tilbud og muligheder for iværksættere og virksomheder med vækstambitioner – og effekten heraf – dokumenteres og formidles.

4) Videnopbygning omfatter opbygning og videreudvikling af de nødvendige kompetencer såvel internt i Væksthus Midtjylland som i det eksterne netværk af erhvervsserviceaktører, som Væksthus Midtjylland vil være centrum for. Heri indgår det med særlig vægt, at det samlede erhvervsfremmesystem opnår et kompetenceløft ift. visionen om at skabe et internationalt førende centrum for vækstiværksætteri og –virksomhedsudvikling.

Hovedmålsætning ift. "videnopbygning" for 2007 – 8 er fastlagt til:

Hovedmålet er at opkvalificere det samlede erhvervsservicesystem på baggrund af den senest tilgængelige viden om vækstiværksætteri og –virksomhedsudvikling

Hovedmålsætningen kan uddybes og tydeliggøres yderligere:

- Væksthus Midtjylland ser det som en grundlæggende forudsætning for ikke bare egne resultatmål, men erhvervsservicesystemets funktion som helhed, at der gennemføres en massiv kompetenceudvikling i såvel den lokale som den specialiserede erhvervsservice
- Kompetenceudviklingen gennemføres med udgangspunkt i det videnmæssigt bedst tænkelige afsæt
- Erhvervsservicekonsulenter, såvel lokale som specialiserede, skal så vidt muligt certificeres.

Handlingsplan 2007 skal downloades separat