

# Kickstart

MAJ 2014

## Viden til tiden

---

Nyt om erhvervsudvikling og vækst  
fra Analyse og Erhvervsfremme, Teknologisk Institut.



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**

## OM ANALYSE OG ERHVERVSFREMME

---

**Center for Analyse og Erhvervsfremme** beskæftiger 25 analytikere inden for det samfundsvidenskabelige område. Vi gennemfører analyser og evalueringer for både internationale og danske kunder.

Virksomheders vilkår står centralt i vores analyser, som giver indspil til en lang række politikområder som erhvervsudvikling, regionaludvikling, arbejdsmarked og uddannelse, IT og miljø. Konkurrenceevne og vækst – og ikke mindst hvad der skaber vækst – er helt centrale analysetemaer.

Vi har en stærk international profil. Inden for de seneste år har vi bl.a. gennemført en række omfattende internationale branche- og konkurrenceanalyser for EU-Kommissionen. Vi er også den danske partner for World Economic Forum. På det danske marked løser vi opgaver for fx ministerier, regioner, kommuner og private virksomheder.

Vi er en del af **Teknologisk Institut**, som er en selvejende og almennyttig institution med ca. 1000 medarbejdere og 34 faglige centre. Instituttet udvikler, anvender og formidler forsknings- og teknologibaseret viden til dansk erhvervsliv og den offentlige sektor.

Således deltager Instituttet i samfundsnyttige udviklingsprojekter i et tæt samarbejde med førende forsknings- og uddannelsesinstitutioner i både Danmark og i udlandet. Samlet er Instituttet et af de største og stærkeste samfundsfaglige og tekniske rådgivermiljøer i Danmark. Teknologisk Institut er godkendt af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling som GTS-institut (Godkendt Teknologisk Service).



## Mens vi venter på Vækstpakken og Industristrategien

---

Foråret kom tidligt til Danmark i år efter en mild vinter. Næsten symbolsk – vil mange sige – i takt med, at der kommer stadig flere optimistiske meldinger om, at økonomien er ved at vende. Og flere virksomheder har meldt ud om nyinvesteringer i produktionsapparatet. Så er der overhovedet brug for en vækstpakke? Svaret er et rungende ja.

Der er behov for, at langt flere virksomheder – både i industrien og i servicesektoren – for alvor tager den nye teknologi til sig. Ikke kun for at øge produktiviteten, men i endnu højere grad for at skabe grundlag for produkter og serviceydelser med et højt videnindhold og for at understøtte kundeudviklende relationer.

For at det skal lykkes, skal der ske et løft på flere fronter. Og her kan Vækstpakken være med til at give volumen i indsatsen.

Men Vækstpakken kan ikke stå alene. Under krisen er der sket markante strukturelle ændringer i jobmarkedet. Og de mistede job kommer ikke igen.

De nedsatte vækstteam har peget på vækstpotentialer i den danske økonomi. Den dagsorden bør og skal nu følges op af en prioriteret diskussion om den fremtidige vokseneftersuddannelsesindsats, hvis Vækstpakken også skal blive et startskud til fornyet jobskabelse.

God læselyst!



Hanne Shapiro  
Centerchef  
7220 1415 / hsh@teknologisk.dk

# 4

## Kultur som vækstdriver

**Kultur påvirker væksten.** Er der en sammenhæng mellem kultur og vækst? Det korte svar er "Ja". Tilsammen kan otte kulturlag forklare 18 procent af variationen i værditilvæksten i de lokale virksomheder. Kultur er med til at forklare, at nogle områder i Danmark har en højere vækst end andre. Og det lægger op til, at vi både lokalt og nationalt tilrettelægger vores vækstinitiativer, så de medtænker kultur som en vækstdriver på linje med andre vækstdrivere.

### Regionale forskelle i væksten

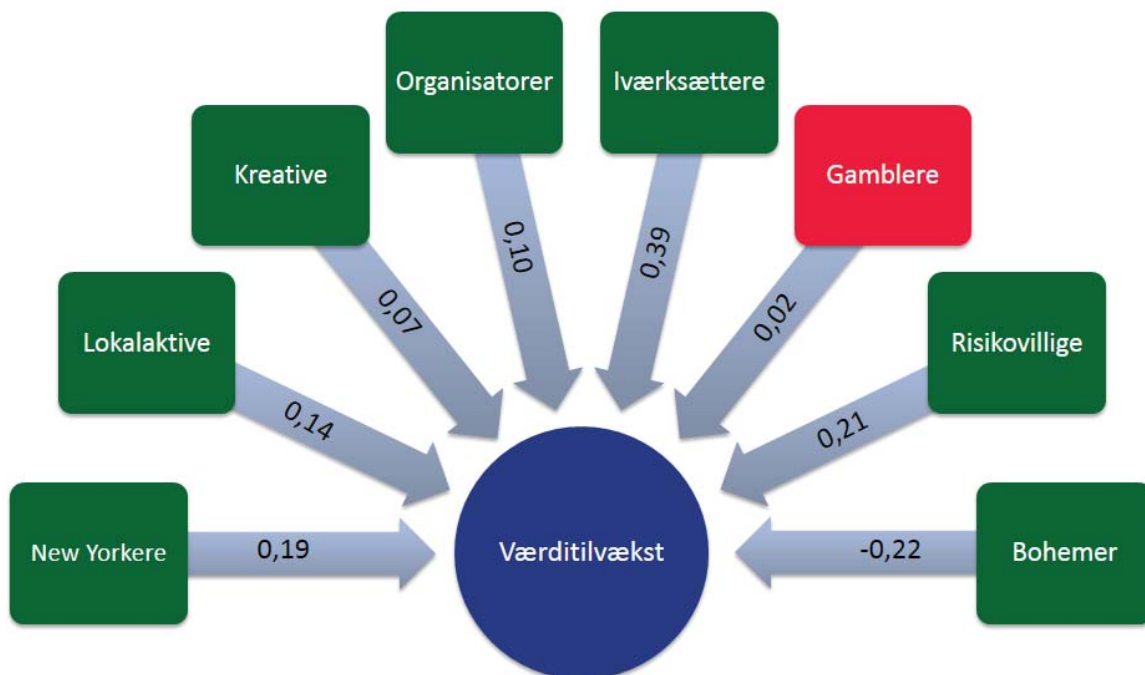
I analysen har vi identificeret otte kulturlag: New Yorkere, Lokalaktive, Kreative, Organisatorer, Iværksættere, Gamblere, Risikovillige og Bohemer.

Alle kulturlag findes overalt i hele landet. Men i forskellige "blandingsforhold". Det betyder, at kommunerne på en og samme tid har forskellige vækst-kulturer, men at der også er kommuner, som ligner hinanden og derved har nært beslægtede vækstkul-turer. På figuren nedenfor kan du se kulturlagenes betydning for vækst målt som værditilvækst per ansat i private virksomheder.

### Danmarks fem kulturlande

Vi har analyseret, om kommunerne grupperer sig omkring særlige vækstkulturelle særegenheder, og fundet i alt fem grupper af kommuner, som dækker over store variationer. Men kommunerne i en gruppe har mere til fælles indbyrdes, end de har

### Kulturlagenes betydning for vækst målt som værditilvækst per ansat i private virksomheder



Kilde: Teknologisk Institut, egne beregninger. Grønne kulturlag repræsenterer signifikante sammenhænge, mens den røde repræsenterer ikke-signifikante sammenhænge. Værdierne beskriver graden af sammenhæng mellem det enkelte kulturlag og vækst.



**Sammenholdt med tidligere identificerede vækstdrivere argumenterer denne analyse for, at der tilføjes en femte vækstdriver – nemlig vækst-kulturen – til den samlede forståelse af, hvad der kan forklare, hvad der skaber vækst i Danmark.**

med kommunerne uden for grupperne. De fem kommune-grupper kalder vi: Krea-land, Initiativland, Sæt-i-gang-land, Gør-det-selv-land og Ressourceland.

På Danmarkskortet på næste side kan du se, hvor i landet de fem kulturlande er repræsenteret. Og i figuren på side 7 kan du selv se, hvordan de otte kulturlag er repræsenteret i de forskellige kulturlande – og hvor stor en effekt de har på væksten i "landet".

### Vækstkultur som politik

Med konstateringen af, at kultur påvirker vækst, må næste skridt være, at vi inddrager kulturen i vækstpolitikken. Umiddelbart kan vækstpolitikken tage udgangspunkt i den eksisterende kultur og indrette politikken derefter. Men vækstpolitikken kan også søge på længere sigt at ændre kulturen, så den i højere grad bliver en væstkultur.

Det er et langt træk at påvirke livsstile, væremåder og holdninger. Det har perspektiver og udfordringer langt ud over almindelig erhvervs politik og vedrører alle politikområder, som har med mennesker at gøre – og som kan understøtte den enkeltes virketrang i stort og småt.

Det kan konstateres, at der er regionale forskelle i væstkulturen, som bør give anledning til lokale overvejelser om, hvordan man medtænker væstkulturen i fremtidige vækst- og erhvervs politiske satsninger.

### *One size fits all er ikke løsningen*

Det er altså ikke sådan, at der er "en model", der passer til alle egne. Iværksættererfaring har samlet set en stor betydning for vækst. Men selv om en stor andel af befolkningen har erfaring som iværksætter, er det ikke ensbetydende med, at de alle har stor betydning for væksten.

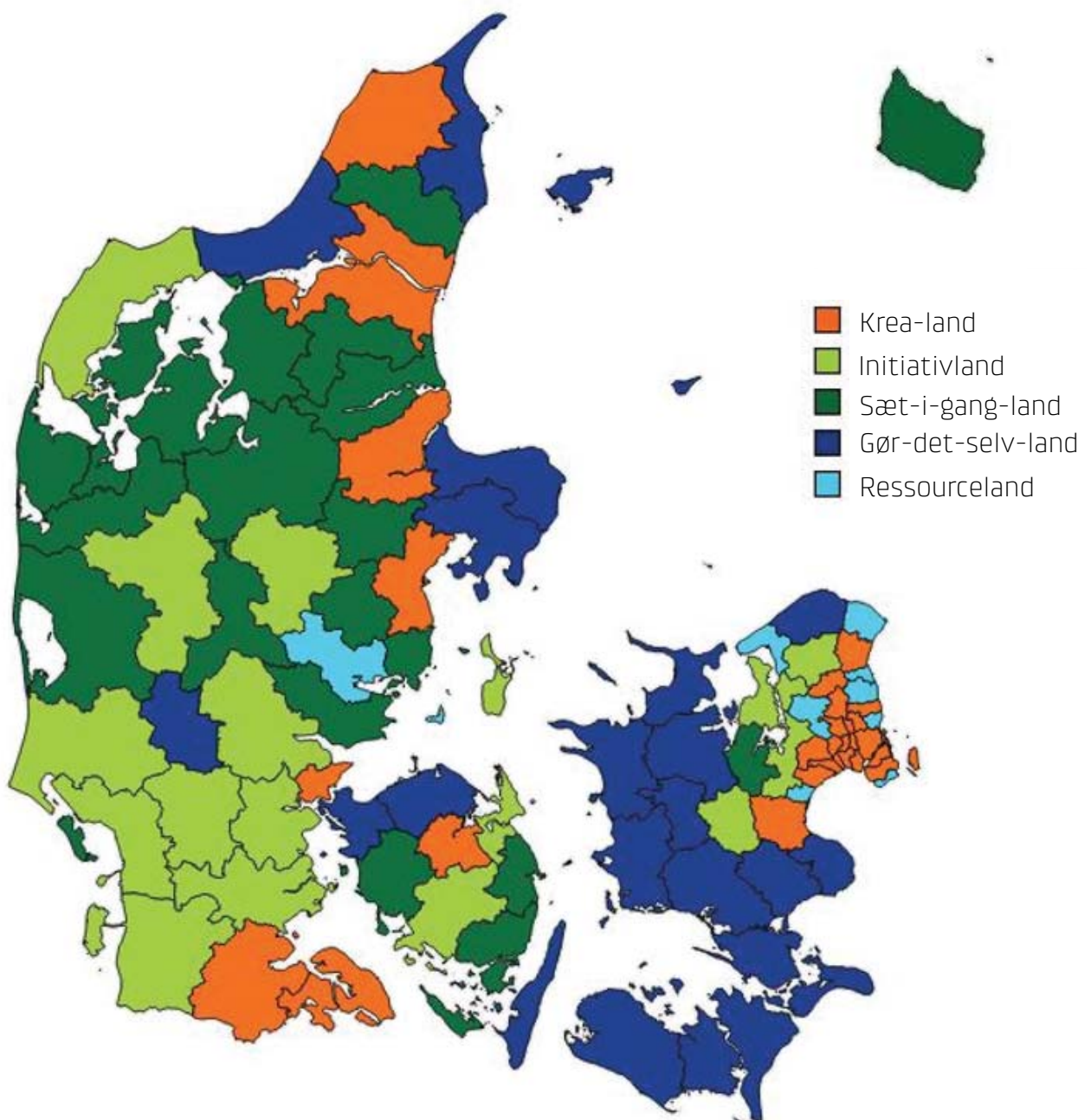
Eksempelvis er der i Horsens mange med iværksættererfaring, og de er samtidig meget risikovillige. Og det har stor betydning for væksten. Store dele af Sjælland har også mange iværksættere. Men deres betydning for væksten er mindre. Det hænger givetvis sammen med en beskeden risikovillighed.

# 6

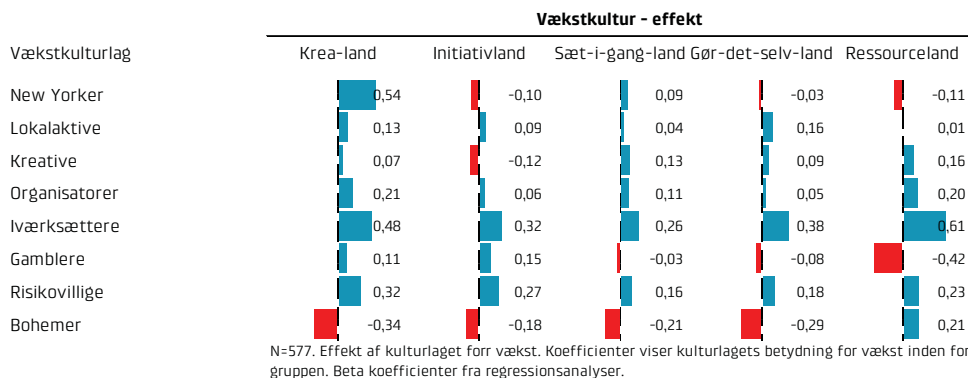
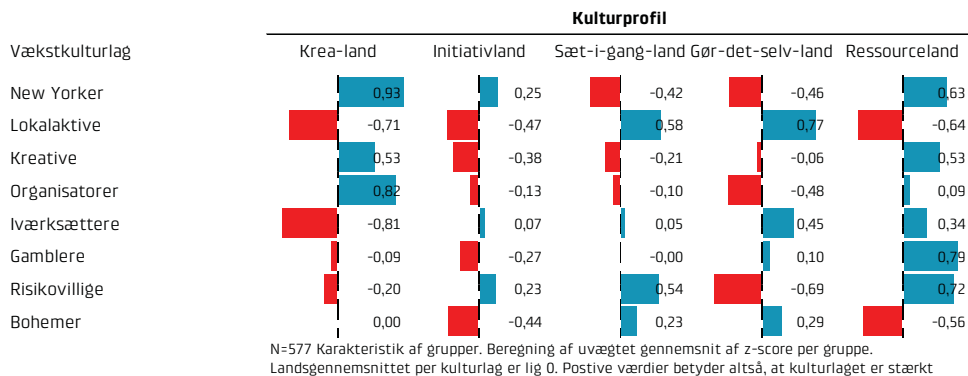
## Et Danmarkskort

---

Vækstkulturen i Danmark opdelt på de 5 kulturlande - kommune-grupper



Kilde: Teknologisk Institut



## Kultur – en femte vækstdriver

OECD har gennemført et stort studie af, hvad der har betydning for et lands evne til at skabe vækst. Det studie finder, at fire vækstdrivere giver en væsentlig og signifikant forklaring på væksthensforskellene mellem lande: Iværksætteri, Innovation, Menneskelige ressourcer og Informationsteknologi.

OECD's analyse har også været anvendt på danske forhold og er nået frem til samme resultat: Ved primært at måle på indikatorer, som beskriver erhvervsøkonomiske aktiviteter og forudsætninger, finder man, at Iværksætteri, Innovation og Menneskelige ressourcer kan forklare henholdsvis 48 procent, 44 procent og 23 procent af de regionale forskelle i væksten.

Samlet set argumenteres der for, at mere end 50 procent af den regionale vækst kan forklares ved disse tre vækstdrivere.

Nærværende analyse, som anvender samme metode som OECD, viser, at kultur kan forklare 18 procent af den regionale variation i væksten. Det er ikke så afgørende, om det er præcis 18 procent.

Men afgørende er, at sammenhængen er statistisk holdbar – dvs. signifikant – og er af en sådan størrelse, at det er værd at have kulturen med i overvejelser om tilrettelæggelse af vækstinitiativer.

Sammenholdt med de tidligere identificerede vækstdrivere argumenterer vores analyse for, at der tilføjes en femte vækstdriver – nemlig vækstkulturen – til den samlede forståelse af, hvad der kan forklare, hvad der skaber vækst i Danmark.

Teknologisk Institut har udarbejdet analysen "Virkestrang i Danmark – På jagt efter danske vækstkulturer" for REG LAB.



Leif Jakobsen  
Chefkonsulent  
7220 2674 / lhjn@teknologisk.dk



Det er en fejl at ignorere den lokale kultur. Kommuner kan have held med at understøtte eller opmuntre kulturer, der skaber vækst.

# Hvem skal bo i din kommune?

---

**Kommuner kan understøtte vækstkultur.** I lang tid har det været et mantra, at højtuddannede har en særlig betydning for væksten. Landkommuner har med misundelse set på, at de højtuddannede trak ind til storbyerne – og især til København. Derfor er studerende blevet kørt rundt i busser på charmeture langt væk fra universitetsbyerne. Men det er ikke kun højtuddannede, der skaber vækst. For de aktive kommuner er der andre muligheder.

Vores analyse, der er omtalt på de foregående sider – *Virketrang i Danmark – På jagt efter danske vækst-kulturer* – gør opmærksom på, at mennesker har en betydning. Vækst skabes ikke kun med de rette lokalplaner, højtuddannede specialister og avanceret teknologi. De mennesker og den kultur, der eksisterer i kommunen, har betydning for væksten – og de kulturelle lag kan man som kommune ofte give en hjælpende hånd.

Kulturen er summen af de mennesker, der bor i kommunen. Og dem kan man som kommune ikke

bare lige bytte. Kulturer ændrer sig de fleste steder kun langsomt. De fleste er nemlig glade for at bo, hvor de bor. De vil gerne bo et sted, de kender – og sammen med mennesker, de kender. Som kommune er det en meget langsigtet strategi at forsøge at ændre den lokale kultur.

Med det vil være en fejl at ignorere den lokale kultur. Kommuner, der ønsker at skabe vækst, kan have held med at understøtte eller opmuntre kulturer, der skaber vækst:

**Iværksættererfaring** har fx stor betydning – måske det allerede skal være en del af den måde, fritidsordningen eller skolen opererer på. Kan det være eleverne selv, der styrer frugtbo den? Eller en madpakkeordning? Har kommunen initiativer, der gør det let at være iværksætter og komme i kontakt med de rigtige? Er administration og systemer indrettet på, at selvstændige har travlt med deres kunder og produkter – og ikke med godkendelser, tilladelser og indberetninger?



# Kultur som vækstdriver 9

På samme måde er det med de **Lokalaktive** – en kultur, hvor man selv tager affære og gør en indsats. Hvis borgerne har ideer til fx gør-det-selv-arrangementer som at male skolen, at lave en bænk i skoven eller at invitere et musiknavn til byen, kan kommunen opmuntre initiativerne ved at gøre det muligt.

Ikke nødvendigvis med penge, men måske med lokaler eller praktisk hjælp. Når de store rock-navne kommer til Horsens, er det ikke et kommunalt initiativ – men et initiativ, som kommunen bakker op om.

**Risikovillighed** er et væsentligt træk. Der bliver skabt vækst, hvor der er villighed til at løbe en risiko. Risikoen og en eventuel gevinst må ligge et andet sted end hos kommunen. Støtten til et arrangement er måske at gøre det muligt at afholde det og kræve betaling uden at gøre det til en kommunal forretning.

Det er vigtigt at kunne tiltrække højtuddannede til kommunen. Men specialister og eksperter udgør alt andet lige kun en mindre del af befolkningen – selv

i storbyerne. Kommunerne har i lige så høj grad brug for folk, der "gør og tør", når der skal ske noget.

Iværksættere, Lokalaktive og Risikovillige vil selv. Og de har brug for plads, snilde og imødekommenhed i kommunen. Det er dem, der skaber vækst, aktivitet og liv – og gør det værd at bo i kommunen og flytte dertil.



Stig Yding Sørensen

Teamleder

7220 2704 / [stys@teknologisk.dk](mailto:stys@teknologisk.dk)

Se den fulde rapport "Virkestrang i Danmark – På jagt efter danske vækstkulturer" her: [www.reglab.dk](http://www.reglab.dk)

**Iværksættere,  
Lokalaktive og Risikovillige  
vil selv, og de skaber vækst.  
De har brug for plads, snilde  
og imødekommenhed i  
kommunen.**





**Udbud og efterspørgsel på arbejdskraft er ikke længere begrænset til de nationale arbejdsmarkeder og uddannelsesinstitutioner.**

# Morgendagens arbejdsmarked er globalt

**Studerende skal have en skarpere international profil.** Igennem de senere år har vi set en markant vækst i udbuddet af kandidater og Ph.d.'er. Det rejser nye og komplekse spørgsmål om kvalitet og relevans – herunder hvordan efterspørgslen på akademisk arbejdskraft fremover vil udfolde sig.

Nye teknologier vil i stigende omfang kunne løse opgaver, der traditionelt har været karakteriseret som videnarbejde. Og videnproduktion er ikke længere et nationalt anliggende. Derfor er vores videregående uddannelsesinstitutioner nødt til at finde nye veje til at øge internationaliseringsgraden i uddannelserne – bl.a. ved at udnytte digitaliserings muligheder.

For Uddannelsesministeriet har vi netop afsluttet en større analyseopgave som indspil til det udvalg, der skal gennemføre et 360 graders eftersyn af de videregående uddannelser. Vi har gennemgået og analyseret flere internationale uddannelsessystemer.

**Videnproduktion – ikke et dansk anliggende**  
Der er flere forhold, som forventeligt vil påvirke både efterspørgsel og udbud. På globalt plan er der en markant vækst i udbuddet af akademisk arbejdskraft. Og samtidig er der en voksende kort- og langtidsmobilitet blandt højtuddannede. I praksis betyder det, at udbud og efterspørgsel på arbejdskraft ikke længere er begrænset til de nationale arbejdsmarkeder og uddannelsesinstitutioner. Flere af vores analyser peger klart på, at virksomheder ikke længere kun outsourcer rutinearbejde. Outsourcing vil i stigende omfang også være drevet af behovet for og ønskerne om at kunne indgå i den globale videnproduktion. Dette afspejler sig også i outsourcing af F&U.

## **Nye jobprofiler**

Derudover vil avanceret software og automations-teknologier i stigende omfang kunne løse opgaver, der traditionelt har været karakteriseret som videnarbejde. I USA har det ført til markante diskussioner om effekterne af teknologiudviklingen.

# Morgendagens arbejdsmarked er globalt **11**

Hvad betyder det i forhold til kvalifikationskrav for morgendagens arbejdskraft? Vil disse teknologier betyde markante jobtab? Eller vil det åbne for helt nye jobmuligheder – blandt andet inden for "Big Data"?

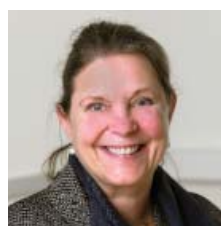
## Vores vision for digitaliseringens muligheder?

Fremover vil kandidater med en videregående uddannelse have en langt skarpere international profil end tilfældet er i dag – både sprogligt og kulturelt. Men det er en meget begrænset gruppe af danske studerende, der gør brug af mulighederne for international mobilitet. Derfor skal de videregående uddannelsesinstitutioner også finde andre veje til at øge internationaliseringsgraden i uddannelserne.

Digitale læringsplatforme med internationale gæstelærere kan være et redskab. Eller studerende kan arbejde med problemstillinger uden for eget land. Mulighederne er mange. I Norge har man fx nedsat et ekspertudvalg, som skal se på systemiske muligheder med de såkaldte MOOC-læringsplatforme.

I USA er et nyt eliteuniversitet på vej under navnet MINERVA University. Her skal en avanceret digital platform understøtte den faktuelle basisundervisning, mens den mere avancerede og problemorienterede del af undervisningen vil foregå i en rullende campus-model over flere lande. Således vil studerende i praksis erhverve sig globaliseringskompetencer.

I Danmark er vi langt fra at have en vision for digitaliseringens muligheder i de videregående uddannelser.



Hanne Shapiro  
Centerchef  
7220 1415 / hsh@teknologisk.dk

**De videregående uddannelsesinstitutioner skal finde nye veje til at give de studerende en skarpere international profil.**



# Vækst er regional – og international

---



**Regionale styrker skal udnyttes.** Hvad skaber vækst og hvordan? I mange år har der været fokus på vækstkllynger. Men regeringens vækstteam har et lidt anderledes fokus. De ser på erhvervsområder, hvor danske virksomheder har særlige styrker og potentialer.

Der er kommet større fokus på, hvor der skal sættes ind for at skabe vækst. Og det står klart, at regionale potentialer skal udnyttes – på tværs af brancher og klynger. Virksomhederne skal også ud på den internationale markedsplads. Og så skal de finde deres plads i de globale værdikæder.

**Forskellige regioner – forskelligt potentiale**

Der er voksende opmærksomhed på, hvor – geografisk og administrativt – der skal sættes ind for at skabe vækst.

Regioner er specialiserede. Og de har et forskelligt strategisk potentiale. EU-Kommissionen taler om "smart regional specialisation" – OECD om "smarter local economic development".

I det råstoffattige Danmark skyldes forskellige lokale og regionale vilkår ofte tilfældige historiske omstændigheder. Til disse vilkår hører fx fysisk, digital og uddannelsesmæssig infrastruktur.

Og også den kompetencebase, som gennem tiden er skabt ved, at bestemte brancher og erhverv har domineret området.

#### International kobling nødvendig

Virksomhederne må imidlertid også ud på de internationale markeder. Og de skal finde sig en plads i de globale værdikæder. Der er stor forskel på, hvor dygtige danske virksomheder og erhvervspolitiske aktører er til at understøtte, at det sker.

Nogle brancher er allerede stærkt internationaliserede. Men der er stadig store uudnyttede muligheder. For eksempel er der stor teknologisk udvikling inden for sundhedsteknologi og bygningsforbedring. Men det afspejler sig ikke i en stærk vækst i eksporten.

#### Vækst på tværs af brancher og klynger

Hvad kan regioner og kommuner gøre for at understøtte væksten regionalt? Det vil være oplagt at fokusere på at forbedre infrastrukturen og styrke kompetencebasen. Region Hovedstadens tilgang i en igangværende analyse kan tjene som eksempel. Analysen fokuserer på vækst-erhverv, som går på tværs af brancher og klynger. Som fx "Sundhed og velfærdsteknologi".

Teknologisk Institut undersøger, hvad der skal til, for at medarbejdere på alle niveauer kan bidrage til vækst på disse erhvervsområder. Resultatet skal danne grundlag for en dialog mellem regionen og dens virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

**Teknologisk Institut kan hjælpe kommuner og regioner med at analysere sammenhænge mellem erhvervsøkonomiske data på mikroniveau og data om arbejdskraftens kvalifikationer.**

**Vi kan uddybe dataanalyserne med kvalitative analyser, hvor vi fx kan inddrage virksomhedernes internationaliseringsgrad og deres konkurrencestrategier.**

**På det grundlag kan vi kortlægge fremadrettede kompetencebehov og give anbefalinger til et udvidet samarbejde om den fremadrettede kompetenceforsyning.**

Arbejdet vil danne grundlag for et samarbejde, der skal sikre, at medarbejderne har de rette kompetencer. Og at disse kompetencer udnyttes til at skabe vækst.



Tine Andersen  
Teamleder  
7220 1446 / tian@teknologisk.dk

# Produktion i Danmark



**Avanceret produktion kræver særlige kompetencer.** Den 3. april satte Teknologisk Institut spot på avanceret produktion på konferencen *Produktion i Danmark*. Det samlede mere end 140 gæster fra både små og store industrivirksomheder. Flere danske virksomheder fortalte om, hvordan avanceret automations- og digitaliseringsteknologi skaber et nyt grundlag for at fastholde produktion i Danmark. Men at det samtidig kræver medarbejdere, som er i stand til at indgå i et avanceret samarbejde med deres "co-workers" – den programmerbare robot.

Ugen forinden havde vi besøg af professor Phil Brown fra Cardiff University. Han har med sin bog *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes* skabt debat i mange lande.

Bl.a. konkluderes det i bogen, at væksten i human kapital i Sydøstasien ikke blot har ført til en stigende outsourcing af rutinejob, men også af mere videntunge jobfunktioner. Digitaliseringen muliggør også i stigende omfang, at man kan kodificere og standardisere mere komplekse arbejdsfunktioner. Og konsekvensen er – ifølge de engelske forskere – at stadig flere job får rutinekarakter.

## Erfaring og kompetencer bringes i spil i danske virksomheder

I det seneste år har vi i Analyse og Erhvervsfremme gennemført tre større analyser af danske produktionsvirksomheder. De tegner et noget andet billede af effekterne og af de muligheder, der er forbundet med avanceret automation og digitalisering – herunder mulighederne for at fastholde avanceret produktion i Danmark.

En af de unikke danske styrker er de indlejrede og ofte erfaringsbaserede kompetencer hos de ansatte i produktionen. Vi har talt med flere ledere, som fremhæver, hvordan medarbejdernes kompetencer og evne til hele tiden at bidrage til udvikling og til at øge effektiviteten giver virksomhederne en unik konkurrencefordel. Og det er grundlaget for at fastholde avanceret produktion i Danmark på trods af højere lønomkostninger.

### Et særligt dansk produktions-DNA?

Konkurrenceevnen er også funderet i løbende effektiviseringer, som i høj grad er medarbejderinitierede. I den forstand er virksomhedernes succes funderet i en høj grad af funktional fleksibilitet, som er understøttet af en arbejdsorganisering med brede job og et lavt ledelseshierarki.

Spørgsmålet er, om de danske produktionsvirksomheders tilgang til digitalisering og automation udgør en form for dansk produktivtets- og innovations-DNA. Et DNA, som er selve kernen i de danske produktionsvirksomheders konkurrenceevne, og som er svært at kopiere, fordi produktionsmedarbejderens erfaringer kommer fuldt i spil i modsætning til i de internationale virksomheder, som Brown's forskning har fokuseret på.

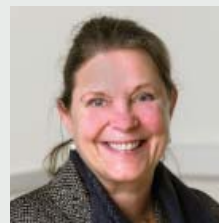
### Svært at rekruttere til avanceret produktion

Fra vores analyser ved vi, at det fremover bliver en udfordring for danske produktionsvirksomheder at rekruttere produktionsmedarbejdere til avanceret produktion. Vi ved også fra OECD PIAAC-analysen, at en million danskere i alderen 16-65 år ikke er i stand til at løse selv basale problemer på en digital platform.

Derfor er der et markant behov for at få afdækket, hvad der karakteriserer arbejdsprocesserne og kompetencerne hos den kompetente faglærte og specialarbejder, som er i stand til at arbejde meget fleksibelt og kompetent med de nye muligheder, som automations- og digitaliseringsteknologierne indeholder.

En sådan viden er et nødvendigt grundlag for at kvalificere indspillet til forhandlingerne om voksen-efteruddannelserne og den milliard, som er afsat hertil.

Det er også helt nødvendigt som et grundlag for at forny erhvervsuddannelserne – herunder den nødvendige fagteknologiske opkvalificering af underviserne på erhvervsskolerne og på VEU-centrene – hvis vi i Danmark skal fastholde vores unikke produktions-DNA indlejret i den kompetente erfaringsbaserede produktion.



Hanne Shapiro  
Centerchef  
7220 1415 / hsh@teknologisk.dk

# Brug for en ny velfærdstankegang?

## **Nye og bedre løsninger gennem social innovation.**

Frem mod 2050 vil antallet af danskere over 65 år stige med 50 pct., og samtidig forbliver antallet af danskere i den arbejdsdygtige alder uændret. Vi møder denne udfordring med gammelkendte værktøjer som nedskæring, effektivisering og udlicitering. Men slår disse værktøjer til, eller er der behov for en ny velfærdstankegang?

Spørgsmålet er, om den offentlige sektor altid er den rette til at løse en velfærdsudfordring. Måske kunne en alliance mellem en frivillig organisation, en privat virksomhed og den offentlige sektor være en bedre og mere effektiv løsning. Eller måske er der områder, hvor den offentlige sektor blot skal facilitere et partnerskab mellem en gruppe af ikke-offentlige aktører.

**Samspil mellem offentlige og ikke-offentlige aktører**  
Social innovation handler om at udnytte den innovations- og drivkraft, der findes blandt samfundets virksomheder, foreninger, frivillige og pårørende til at skabe nye og bedre velfærdsløsninger.

Dette skal ske i et ligeværdigt samspil mellem den offentlige sektor og de ikke-offentlige aktører.

Men hvis social innovation skal fremmes som et supplement til nedskæringer, effektivisering eller udlicitering, rejser der sig straks en masse spørgsmål.

Hvilke velfærdsområder er velegnede til social innovation? Hvem er de potentielle samarbejdspartnere blandt de ikke-offentlige aktører? Hvad er den sociale og økonomiske effekt? Og hvad med ansvar og kvalitet i opgaveløsningen?









I udgangspunktet har der ikke været en tilstrækkelig afklaring af, hvad det kræver at nyttiggøre forskning i en erhvervmæssig sammenhæng.

# Erhvervsfremme – en opgave for universiteter?

**Bruger vi universiteter rigtigt?** Ny forskning og viden skaber ikke uden videre succes for det lokale erhvervsliv. Det har Internationalt Center for Innovation (ICI) på Aalborg Universitet erfaret i forbindelse med, at de skulle omsætte forskning i forretningsmodeller til operationelle arbejdsmåder i nordjysk erhvervsliv.

Teknologisk Institut har evalueret ICI. Den store udfordring har imidlertid været, hvordan en idé kan transformeres fra forskning til erhvervsfremme og til brugbare værktøjer for virksomhederne. Spørgsmålet er, om vi bruger universiteterne rigtigt?

I 2008 etablerede Aalborg Universitet Internationalt Center for Innovation (ICI). Den økonomiske ramme var på ca. 60 mio. kr. – halvdelen som direkte tilskud fra Vækstforum Nordjylland.

ICI's opgave var at:

- Forske i forretningsmodeller.
- Etablere et ICI Lab, hvor man sammen med nordjyske virksomheder skulle udvikle metoder og redskaber til virksomheders arbejde med forretningsmodeller.
- Etablere nordjyske virksomhedsnetværk, der sammen skulle udvikle nye fælles forretninger.

I 2013 udløb bevillingen, og ICI er i dag nedlagt.

**Få brugbare værktøjer til virksomhederne**

ICI blev etableret på baggrund af ny og spændende international forskning om forretningsmodeller – og som en ny tilgang til at forstå virksomhedsudvikling. Det var imidlertid vanskeligt at videreudvikle konceptet "forretningsmodel" til metoder og værktøjer, som virksomheder kan arbejde med.

## Erhvervsfremme - en opgave for universiteter? 19

Det har været en stor udfordring for ICI at træde ud af forskerrollen og med få procesværktøjer og erfaringer at udvikle netværk og nye forretningsmodeller.

Derfor har forretningsmodeludviklingen ikke fundet sted i egentlige netværk, men typisk i omkring 1-2 virksomheder pr. netværk med fokus på disse få virksomheders forretning. 10 netværk er etableret, hvilket har resulteret i under 10 nye forretningsmodeller. Blandt de øvrige knap 100 virksomheder har ca. en tredjedel fået viden eller inspiration til at udvikle deres virksomheds forretningsmodel.

Derudover var virksomhederne tøvende med at gå ind i netværk, der skulle udvikle fælles forretningsidéer. Det var for det første ressourcekrævende og kunne kræve investeringer med stor usikkerhed om afkast. For det andet var det ikke tydeligt, hvordan virksomhederne ville blive guidet eller hjulpet til at nå frem til netværksbaseret forretningsudvikling.

**Manglende forventningsafstemning – få resultater**  
I udgangspunktet har der ikke været en tilstrækkelig afklaring af, hvad det kræver at nyttiggøre forskning i en erhvervs-mæssig sammenhæng. Både hvad angår kompetencer og arbejdsmetoder samt rollefordeling og forventningsafstemning mellem forskere og virksomheder.

ICI har uden tvivl været med til at udbrede viden og kendskab til konceptet "forretningsmodel". Men der er ikke skabt en ny værktøjskasse, som kan videreudvikle den regionale erhvervsfremme eller virksomhedsrådgivning. Og de erhvervsøkonomiske resultater er beskedne.

Erfaringerne fra Nordjylland må give anledning til eftertanke. Bruger vi universiteterne rigtigt – nemlig til forskning og forskningsbaseret uddannelse om erhvervs- og virksomhedsudvikling? Eller er vi ved at trække universiteter ind i alle mulige andre roller – her som erhvervsfremmeaktør – som de ikke har forudsætninger for?



Leif Jakobsen  
Chefkonsulent  
7220 2674 / lhjn@teknologisk.dk

ICI har uden tvivl været med til at udbrede viden og kendskab til konceptet "forretningsmodel". Men der er ikke skabt en ny værktøjskasse, som kan videreudvikle den regionale erhvervsfremme eller virksomhedsrådgivning.



**Viden til tiden udgives af:**

Teknologisk Institut  
Analyse og Erhvervsfremme  
Gregersensvej  
2630 Taastrup

Telefon 72 20 20 00

---

**Tilmeld dig nyhedsbrevet på:**

[analyseogerhvervsfremme@teknologisk.dk](mailto:analyseogerhvervsfremme@teknologisk.dk)

**Redaktion:**

Centerchef Hanne Shapiro  
Line Ankerstjerne Kruise

---

Redaktionen kan kontaktes på:  
[lnk@teknologisk.dk](mailto:lnk@teknologisk.dk)