
Analyse af ikke-brugere af innovationsfremmesystemet

Udarbejdet for Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd, juli 2018



Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og sammenfatning	3
1.1 Indledning	3
1.2 Vigtigste resultater	4
2. Referater af interview	7
2.1 Virksomhed 1	7
2.2 Virksomhed 2	9
2.3 Virksomhed 3	11
2.4 Virksomhed 4	13
2.5 Virksomhed 5	15
2.6 Virksomhed 6	17
2.7 Virksomhed 7	19
2.8 Virksomhed 8	21
2.9 Virksomhed 9	22
2.10 Virksomhed 10	24
2.11 Virksomhed 11	26
2.12 Virksomhed 12	27
2.13 Virksomhed 13	29
2.14 Virksomhed 14	31
2.15 Virksomhed 15	33
2.16 Virksomhed 16	35
2.17 Virksomhed 17	36
2.18 Virksomhed 18	38
2.19 Virksomhed 19	40
2.20 Virksomhed 20	42
2.21 Virksomhed 21	44

1. Baggrund og sammenfatning

1.1 Indledning

IRIS Group har for Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd (DFiR) gennemført en række telefoninterview med danske virksomheder, der ikke eller kun i begrænset omfang bruger det offentlige innovationsfremmesystem. Interviewene er et supplement til de interview, som DFiR selv har gennemført blandt ikke-brugere af innovationsfremmesystemet.

Formålet med interviewene har været at danne et billede af, hvilke udfordringer og behov ikke-brugerne har, samt – naturligvis – at undersøge årsagerne til, at virksomheder, der falder inden for målgrupperne af virkemidlerne i innovationsfremmesystemet, ikke benytter det.

Interviewene er gennemført som semi-strukturerede telefoninterview i perioden juni – juli 2018 og vil indgå i et større projekt om målgrupper for innovationsfremmesystemet, som DFiR arbejder på. Undersøgelsen har brugt nedenstående definition af innovationsfremme, som endvidere er blevet præsenteret for de interviewede virksomheder.

Boks 1.1 Definition af innovationsfremme

Med innovationsfremme forstås vi ydelser inden for rådgivning om og finansiering af innovationsaktiviteter i virksomheder eller i projekter, der gennemføres i et samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner. Eksempler på aktører er Innovationsfonden (der fx udbyder InnoBooster-programmet), Markedsmodningsfonden, de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (fx Teknologisk Institut), UDP-ordningerne (inden for energi, miljø og fødevarer) samt diverse regionale programmer, der bl.a. udbydes af væksthuse.

Kilde: IRIS Group

For at sikre repræsentativitet og spredning i gruppen af interviewede virksomheder har rekrutteringen af virksomheder til interview været segmenteret på baggrund af størrelse, alder og brancher. Tabellen neden for giver et overblik over fordelingen af de gennemførte interview på henholdsvis branche og virksomhedsstørrelse.

Som det fremgår, har vi i dialog med DFiR besluttet at fokusere på tre branchesegmenter, der har mange videnbaserede virksomheder, og som derfor i høj grad er i målgruppen for innovationsfremmeindsatsen.

Tabel 1.1. Fordeling af interview på baggrund af branche og virksomhedsstørrelse

Branche		
Industri	Rådgivning/vidensservice	It
10 virksomheder	6 virksomheder	5 virksomheder
Størrelse		
Mellem 10-50 medarbejdere	Mellem 51-100 medarbejdere	Over 100 medarbejdere
10 virksomheder	6 virksomheder	5 virksomheder

1.2 Vigtigste resultater

1.2.1 Profil af interviewvirksomheder

Grundlæggende oplysninger om interviewvirksomhederne fremgår som det første i hvert referat (se afsnit 2) og er sammenfattet i tabel 1.1 oven for. Interviewene har imidlertid også fokuseret på den interviewede virksomheds konkurrencesituation, udvikling, udfordringer samt mål og ambitioner for at skabe et bedre indtryk af virksomhederne profil.

Sammenfattende er der tale om virksomheder, der er inde i en positiv udvikling, og forventningerne til de kommende års vækst er høje i mange af de virksomheder, der har deltaget i interviewundersøgelsen. Langt størstedelen af de interviewede virksomheder regner med at øge omsætningen og antallet af medarbejdere betydeligt i løbet af de næste 3-5 år.

De fleste interviewede *industrivirksomheder* er over 10 år og forholdsvis veletablerede på markedet. De konkurrerer for de flestes vedkommende på evnen til at tilpasse deres produkter og koncepter til kundernes ønsker. Kunderelationer er ofte længerevarende (B2B-virksomheder) og det daglige fokus er på at optimere driften, levere til tiden og udvikle sammenhængende koncepter (produkter og services kombineres). Mange af interviewvirksomhederne har haft travlt med at tilpasse organisation og rekruttering til vækst og har kun i begrænset omfang kastet sig over nye udviklingsopgaver.

Rådgivnings/vidensservice samt It-virksomhederne er samlet set yngre og har i højere grad fokus på innovation og grundlæggende produktudvikling.

Industrivirksomhedernes udfordringer er ofte knyttet til at:

- Finde tekniske løsninger på kundernes ønsker, herunder udvikle løsninger inden for logistik, just-in-time leverancer, tilknytning af services og større værdiskabelse af produkterne hos kunden (fx gennem bedre brug af data fra produkterne).
- Optimere forsyningskæde og produktion, herunder automation.
- Opbygge de rette kompetencer og knowhow i virksomheden i relation til den niche, som virksomheder arbejder inden for.
- Opdyrke nye kunderelationer og markeder, herunder øge eksport og internationalisering.

Rådgivnings/vidensservice samt It-virksomhedernes udfordringer er i høj grad relateret til at:

- Være frontløbere i relation til teknologiske udvikling og at udnytte potentialer i ny teknologi.
- Prissætte optimalt på markedet.
- Få adgang til kvalificeret arbejdskraft – især oplever it-virksomheder mangel på dygtige udviklere.

1.2.2 Brug af innovationsfremmesystemet

De fleste interviewede virksomheder har ingen eller begrænset erfaring med at benytte offentlige innovationsfremmeprogrammer. Det mest almindelige er i den forbindelse rådgivning fra det lokale erhvervscenter

eller regionale væksthuse. Enkelte af virksomhederne har tilmed erfaring fra udviklings- og demonstrationsprojekter (EUDP og MUDP) samt InnoBooster-programmet.

Hovedparten af de interviewede virksomheder har dog slet ikke anvendt programmer eller kerneaktører i det offentligt finansierede erhvervs- og innovationsfremmesystem. De primære årsager til ikke-brug er (i prioriteret rækkefølge):

- Manglende kendskab til innovationsfremmesystemet og dets muligheder.
- Fokus på drift i en travl hverdag flytter fokus fra mere langsigtede innovations- og udviklingstiltag. En observation er bl.a., at vækstvirksomheder har travlt med at udvikle og tilpasse organisation og drift til væksten i efterspørgslen, og at dette tager en meget stor del af ledelsesfokus. Flere af virksomhederne har udviklingsenheder, men de er ofte fokuseret på intern optimering og udvikling af systemer, der styrker kunderelationerne. Dette gælder især for de mere etablerede industrivirksomheder.
- Mange (især industrivirksomheder) kan selv håndtere udvikling *in house* i det omfang, det kræves for at kundetilpasse produkter. Mere grundlæggende (videre)udvikling af produkter tilsidesættes til fordel for drift, jf. oven for.
- Opfattelse af at virksomheden ikke er i målgruppen (ofte sammenfaldende med manglende kendskab til innovationsfremmesystemet).
- Opfattelse af at offentlige programmer er forbundet med meget administration, bureaukrati og rigide regler ifm. ansøgninger.
- Enkelte af de mere videnintensive, yngre virksomheder vurderer, at en del virkemidler er irrelevante. De anser dels mulighederne for rådgivning for at være for basale og ikke tilpasset virksomhedens behov, og dels har disse virksomheder i opstartsfasen behov for så store tilskud og investeringer til at finansiere FoU-indsatsen, at det ligger uden for innovationsfremmesystemet at håndtere.
- To af de interviewede virksomheder har aktivt fravalgt at involvere sig i offentligt finansierede udviklingsprojekter. Den ene på grund af dårlige oplevelser med projektpartnere og virksomhedskonsulenter, der sætter projekter i søen for støttens skyld snarere end for projektets skyld. Og den anden på grund af en grundholdning om, at offentlige programmer er uforenelige med udviklingen i en privat virksomhed.

Herudover er det også en væsentlig pointe, at flere virksomheder faktisk har samarbejde med universiteter. Fx ved selv at rekvirere forskningsbaserede konsulentopgaver (dog kun enkelte virksomheder) eller ved at rekruttere studerende (fx ingeniør- eller datalogistuderende) til praktikprojekter gennem samarbejde med de centrale erhvervsindgange på universiteterne. Specielt for de lidt større og etablerede virksomheder er der større agilitet forbundet med direkte kontakter til universiteterne (end gennem programmer med ansøgningsprocedurer, betydelige svartider, mv.).

Endvidere peger casene i retning af, at flere af de interviewede virksomheder ser et perspektiv i et større brug af innovationsfremmesystemet i fremtiden. Fx bliver bedre brug af data, machine learning og digitale serviceydelser et vigtigt fokusområde for flere af de interviewede industrivirksomheder. De ser samarbejde med universiteter og andre videninstitutioner som relevante i forhold til teknologi- og forretningsudvikling

på disse områder og udtrykker interesse for projekter eller ydelser, der kan understøtte samspil på disse områder.

1.2.3 Ønsker til innovationsfremme

De virksomheder, der ikke kender innovationsfremmesystemet, efterlyser i første omgang en central indgang, hvor man som virksomhed kan få et overblik eller blive guidet det rigtige sted hen baseret på de udfordringer, som virksomheden står med.

Stort set alle de interviewede virksomheder lægger vægt på, at et program skal være fleksibelt og ubureaukratisk, hvis det skal være attraktivt. Samtlige af de virksomheder, som kender til innovationsfremmesystemet og har stiftet bekendtskab med Innovationsfondens InnoBooster-program, fremhæver dette som eksemplet til efterfølgelse. Det er især den hurtige svartid (en måned), der er populær blandt virksomhederne. EUDP, MUDP og Industriens Fonds projekter fremhæves ligeledes som administrativt overkommelige og med bredde rammer for, hvad projekter kan indeholde.

Offentligt finansierede støtteordninger skal samtidig sikre, at der er en plan for implementering eller videreførelse, når projektet er afsluttet. Nogle virksomheder oplever innovationsfremmesystemet som nærværende i ansøgningsfasen og delvist i projektfasen, men interessen for projektet slutter sammen med projektet.

Der er samtidig et ønske om ensartning af krav og ansøgningsprocedurer på tværs af forskellige programmer og aktører. Størstedelen af de virksomheder, der har prøvet at ansøge om midler mere end ét sted oplever, at de starter forfra hver gang og skal investere uforholdsmæssigt mange ressourcer i ansøgningsfasen. I forlængelse heraf foreslår et par virksomheder, et fælles system med en enhed af højt kvalificerede rådgivere/konsulenter, der hurtigt kan screene et projekt, før virksomheden går videre til en egentlig ansøgning.

Hvad angår mere specifikke ønsker til ydelser og aktiviteter er der store forskelle mellem de interviewede virksomheder. Nogle af ambitionerne og ønsker falder inden for, hvad innovationsfremmesystemet udbyder i dag. Andre vil kræve nye eller justerede indsatser.

Det vigtigste tværgående ønsker er ydelser/virkemidler, der understøtter bedre udnyttelse af (egne) data, machine learning og udvikling af digitale serviceydelser. Et øget fokus på dette område i innovationsfremmeindsatsen vil formentlig betyde flere brugere blandt især industrivirksomheder.

2.Referater af interview

2.1 Virksomhed 1

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri – Life science
Omsætning i mio. kr.	Mellem 20-30 mio. kr. (75 pct. af omsætningen kommer fra eksport, heraf 25 pct. til Europa, 25-35 pct. til Asien og resten til USA).
Antal ansatte	17 årsværk fordelt på 25 ansatte (har bl.a. flere studentermedhjælpere og ungarbejdere)
Udvikling	Omsætningen er vokset med ca. 70 pct. de seneste tre år. Væksten skyldes dels sammenlægningen af de to virksomheder, hvor ejernes egen opstartsvirksomhed ifm. fusionen var nået et moment, hvor de for alvor begyndte at få en omsætning. Dels at virksomheden har haft held med at få konkurrenters kunder over som egne kunder. Og endelig at virksomheden har fået indbygget en del af deres eget udstyr i andre virksomheders produkter. Har fx en del OEM-aftaler i USA.
Region	Region Nordjylland (Hadsund) og Region Hovedstaden (Lyngby)
Ejerform	ApS
Produkter	Virksomheden dækker i dag i alt tre forretningsområder: • <i>Dermatologi</i>: Apparater til hudanalyse, hvoraf nogle er medicinsk registreret (medical devices) og andre bruges i fx laboratorier (near medical devices). • <i>Cryo-kirurgi</i>: Omfatter kirurgiske instrumenter til at fjerne ting på huden, fx arvæv, vorter, mv. Er alle medicinsk registreret (medical devices). • <i>Dental</i>: Rådgivning inden for dental teknologi, herunder rådgivning og produktion af titanium skruer, som kan sættes oven på kroner. Virksomheden har en del produkter inden for dermatologi og Cryo-kirurgi, men har få egne dentale produkter. Kunder omfatter implantat-virksomheder, distributører på dentalområdet, hudlæger/dermatologer, alment praktiserende læger og forskere på hospitaler og i industrien.
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden konkurrerer på veletablerede produkter af høj kvalitet og med en lang <i>track record</i>. På deres felt er det vigtigt, at forskere, læger og studerende vil bruge produkterne i deres arbejde og til at underbygge videnskabelige artikler. Der findes et stort bibliotek af videnskabelige artikler, der referer til, at virksomhedens udstyr er blevet brugt i forskning. Kun få internationale konkurrenter har samme <i>track record</i>, hvad angår fremstilling af robuste apparater, der sikrer præcise målinger og høj reproducerbarhed. Den største udfordring er at opnå medicinske godkendelser, som er en forudsætning for at sælge produkterne. Der kommer hele tiden nye regulatoriske krav, som produkterne skal leve op til, og virksomheden bliver uanmeldt kvalitetssikret mange gange på et år (syv gange sidste år). Men det er udfordrende for en lille virksomhed at smide alt hvad man har i hænderne, når der uanmeldt kommer

	kvalitetskontrol. Tilmed skal virksomheden selv betale alle omkostninger forbundet med kvalitetskontrollen. Samtidig er regler ikke altid klart beskrevet, og det varierer, hvordan retningslinjer fortolkes og i hvilken grad de følges, når der bliver udført kontroller. De mange kontroller og uklare regler er både dyrere og bureaukratiske – men et vilkår i branchen.
Mål og ambitioner	Virksomheden har en ambition om tocifret vækst i omsætning og på bundlinjen de næste tre-fem år. Den vil samtidig gerne være mere aktiv på bestemte markeder, bl.a. Kina, Rusland og Sydamerika, og vil også gerne have flere kunder, der arbejder inden for kosmetik og æstetik (fx læger inden for plastikkirurgi).
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Har i mindre grad brugt innovationsfremmesystemet i det nuværende virksomheds-setup. Men i opstartsvirksomheden, der nu er fusioneret, gennemførte virksomheden både et InnoBooster projekt og deltog i et Smart Innovation forløb på Scion DTU, hvor de fik tildelt 500 forskertimer.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Erfaringerne fra InnoBooster projektet er meget positive, og de fik herigennem afprøvet, om et implantat kunne 3D printes. Erfaringerne med Smart Innovation var overvejende positive, og de fik herigennem rådgivning fra en forsker omkring overfladebehandling til dentale implantater. Virksomheden kunne dog godt have ønsket lidt bedre tilgængelighed til forskeren, når der var behov for det.
Årsager til ikke-brug	Grunden til at virksomheden i det nuværende set-up ikke har benyttet sig af innovationsfremmesystemet i særlig høj grad skyldes flere ting: • <i>Manglende relevans.</i> Det skorter ikke på tilbud i innovationsfremmesystemet, særligt når det gælder rådgivning ift., hvordan man skal agere i markedet og netværksdannelse. Men som lille virksomhed har man meget travlt, og prioriterer derfor kun at deltage i aktiviteter, som enten giver adgang til kompetence, som ikke allerede findes <i>in house</i>, eller hvor udbyttet er ekstremt konkret. Mange tilbud er for generelle og giver for lidt konkret værdi. • <i>For meget administration, bureaukrati og rigide regler ifm. ansøgninger.</i> Mange programmer – med undtagelse af InnoBooster – stiller enormt mange krav til projektet, før man kan få finansiering. Har fx lige været i dialog med Life Science Innovation (LSI) om ansøgninger til regionale projektmidler, hvor der er mange krav til bl.a. antal involverede SMV'er og forskere fra bestemte regioner. Det kan resultere i et strategisk brætspil, som kompromitterer projektets kvalitet og gennemførlighed, fx fordi man bliver nødt til at tænke virksomheder eller forskere ind i et projekt, selvom der reelt ikke er et behov. Der er brug for mere fleksible regler for, hvornår man kan opnå projektf finansiering. • <i>Likviditet.</i> Ofte får virksomheder først refunderet omkostninger til løn og udstyr op mod halvandet efter, at udgifterne er afholdt. For mange små og nyopstartede virksomheder kan det give likviditetsudfordringer, som afholder dem fra at gå ind i projekter.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Virksomheden oplever at have et rimelig godt overblik over innovationsfremmetilbud, men synes, at meget af det er for løst/flyvsk og derfor heller ikke bidrager med konkret værdi.

Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med vidensamarbejde	Virksomheden har på uformel basis trukket på ekspertviden blandt forskere på flere af DTU's institutter - placeringen på Scion DTU åbner muligheder herfor. Har derudover haft studerende til at skrive projekter i virksomheden, hvilket giver inspiration og holder virksomheden ajour med den teknologiske udvikling. Endelig har virksomheden også fået rådgivning om overfladebehandling hos Teknologisk Institut.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Andre væsentlige kilder til viden og inspiration er videnskabelige artikler og kundenetværk. Særligt sidstnævnte er vigtig, da virksomhedens kunder – heriblandt læger, professorer og studerende – hjælper med at teste og give feedback på produkter, som virksomheden bruger som input til produktoptimeringer. Vigtig gensidig afhængighed mellem virksomheden og kunderne.
Udviklingskapacitet	Virksomheden har i alt 7-8 akademikere ansat og egen udviklingsafdeling med 6-7 akademikere med fokus på produktudvikling. Virksomheden har alt lige fra ungarebejdere til Ph.d.er ansat.
Ønsker til innovationsfremme	InnoBooster bør være eksemplet til efterfølgelse. Rammerne omkring et attraktivt program kunne fx være korte og præcise projektansøgninger (i hvert fald ifm. projekter under 500.000 kr.), løbende ansøgningsfrist og svar inden for en måned. Derudover bør der være mere fleksible krav til inddragelse af parter fra industri og forskning – forskere og virksomheder skal inddrages, <i>når det er relevant</i> . Derudover bør der være krav om et stærkt kommercielt fokus i ansøgningerne, herunder overvejelser om sandsynligheden for, at projektet fx munder ud i et markedsklart produkt. Endelig bør der ikke være særskilte kriterier om, at et projekt bidrager til at skabe nye arbejdspladser (som man ser nogle steder), men snarere at der produceres så effektivt og billigt som muligt og herved skabes vækst og konkurrencedygtige virksomheder.

2.2 Virksomhed 2

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri - Fremstilling af metalforarbejdende værktøjsmaskiner
Omsætning i mio. kr.	55 mio. kr. (75 pct. er eksport)
Antal ansatte	35
Udvikling	Virksomheden var hurtig til at få eksport og har især vækstet på det tyske marked.
Region	Region Nordjylland (Thisted)
Ejerform	ApS
Produkter	Fremstiller kundetilpassede fuld- eller semiautomatiske maskiner til metalforarbejdning - primært til bilindustrien.

Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomhedens fokus på og villighed til at tilpasse produkter efter kundens ønske har givet en stor konkurrencefordel især på det tyske marked, da tyske maskinproducenter generelt er mindre villige til at specialfremstille. Den tyske bilindustri er derfor et stort marked for virksomheden. Virksomheden er inde i en gunstig udvikling og har eksport i mange lande. De største udfordringer ifm. vækst regnes for at være passeret.
Mål og ambitioner	Virksomheden regner med at være dobbelt så stor om fem år. Generelt meget optimistisk for virksomhedens fremtid. Virksomheden har nu en størrelse, hvor en fordobling af medarbejderne forventes at være betydeligt nemmere end de første skridt. Forventer desuden at øge eksporten til ikke-vestlige lande, som i dag fylder en mindre del af virksomhedens samlede eksport.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har deltaget i et par innovationsfremmetiltag støttet med offentlige midler (husker ikke udbyderne). • Et projekt var i samarbejde med 2-3 robotvirksomheder og Teknologisk Institut. Formålet var at teste, hvorvidt der kunne udvikles en robotløsning til at bore huller i jernplader til vindmølleindustrien. Virksomheden blev spurgt tidligt i processen, om de kunne stille udstyr til rådighed, hvilket de som udgangspunkt gerne ville. Projektet viste sig hurtigt ikke at føre til brugbare resultater og virksomheden træk sig ud, mens de øvrige projektpartnere fortsatte. • Et andet projekt kom i stand gennem en samarbejdspartner, der fra et tidligere projekt havde tilskudsmidler tilovers. Virksomheden blev spurgt, om de ville med på en ansøgning om at blive en del af udviklingsprojektet og derved få del i de uudnyttede midler. For at få pengene skulle virksomheden udskrive en faktura på udvikling. Samarbejdspartneren havde imidlertid ingen intentioner om at færdiggøre projektet, så virksomheden valgte at aflevere de udbetalte midler tilbage.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Virksomheden har dårlige erfaringer med de innovationsfremmetilbud, som virksomheden har involveret sig i. Der er en opfattelse af, at tilskudsmidler primært bliver brugt til at fylde i kasser hos Teknologisk Institut og andre virksomhedskon-sulenter, men at der ikke kommer meget reel værdi ud af det. Forskellige aktører presser på for at få virksomheder involveret i tilskudsprojekter, og de gør det for at få del i tilskuddet og ikke fordi, at der er noget levebrød for enden af projektet. Foruden de projekter, som virksomheden selv har været involveret i, så kender virksomheden ikke til nogen succeshistorier fra udviklingsprojekter med offentlige midler. Holdningen er, at der bør være mere kontrol med midlerne, da pengene ellers er bedre brugt andre steder i den offentlige sektor. Skal den danske stat og EU have noget ud af støtten, bør der sættes krav om, at virksomheder har en plan, der rækker udover projektperioden. Derudover bør man i højere grad måle, hvad der kommer ud af projekterne og ikke blot opgøre hvor mange midler, man har uddelt.
Årsager til ikke-brug	Som systemet ser ud nu, vil virksomheden hellere ansætte nye ressourcer på egen hånd frem for at få tilskud til et kortsigtet projekt. Det er nemlig de medarbejdere, der har været længe i virksomheden, som for alvor bidrager til udviklingen. En anden grund til ikke-brug er, at det ofte er nødvendigt at bruge en konsulent fra fx Teknologisk Institut til at skrive de rigtige ord, for at en ansøgning går igennem.

Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Mange aktører lever af systemet, hvilket er forkert. Der er ikke meget af kagen tilbage til værdiskabelse i samfundet. Virksomheden har ikke oplevet eller hørt om en eneste rigtig succeshistorie.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden bruger Teknologisk Institut til test og ekspertråd. Teknologisk Institut har en pris for viden og det køber virksomheden gerne, når det passer ind i virksomhedens behov. Problemet med mange innovationsfremmetiltag er, at samarbejder bliver vendt om, så det først og fremmest passer ind i konsulentens behov.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Virksomheden er meget tæt på sine kunder og udvikler ud fra deres behov. Det er den tætte kundekontakt, der driver virksomhedens udvikling.
Udviklingskapacitet	1/3 af medarbejderne arbejder med konceptudvikling.
Ønsker til innovationsfremme	For at kunne få offentlige midler bør man redegøre for implementeringsprocessen efter projektafslutning. Der bør være mere interesse i, hvad pengene bruges på. Og projekter bør kunne stoppes, hvis det viser sig, ikke at føre til noget.

2.3 Virksomhed 3

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri – Fremstilling af haner og ventiler til vandforsyning
Omsætning i mio. kr.	12 mio. kr. (25 pct. er eksport, særligt til Sverige, Norge og England, der udgør 80 pct. af den samlede eksport).
Antal ansatte	17 medarbejdere
Udvikling	Er vokset støt fra fem medarbejdere i 2004 til 17 medarbejdere i dag. Har oplevet en femdobling i væksten i samme periode.
Region	Region Syddanmark (Vejle)
Ejerform	A/S
Produkter	Udvikler og fremstiller kundetilpassede produkter til drikkevandsforsyning, fx kugle- og kontraventiler. Kunder udgøres af grossister (fx Brdr. Dahl og Sanistål), OEM/other equipment manufacturer kunder (fx Kamstrup) og vandværker (fx Høfor).
Konkurrencesituation og udfordringer	Konkurrerer på kvalitet, mærkatgodkendelser og kundetilpasninger. Alle virksomhedens produkter er godkendt efter de lande, de afsættes i, og virksomheden holder sig løbende opdateret på ændringer i lovgivning og tilpasser/udvikler deres produkter, så de opfylder gældende krav.

	Største udfordring er at få udviklet produkter, der kan implementeres på eksport-markederne – dvs. blandt slutbrugerne, som fx har købt produkterne hos en grossist. Implementeringen er gået godt i Danmark, men er vanskeligere i udlandet. Dette skyldes, at de bygninger, som produkterne skal implementeres i, er bygget forskelligt fra land til land. Det betyder, at produktet skal udformes forskelligt, for at det kan implementeres, og her kan det være en udfordring at få udviklet præcis det produkt, der matcher slutbrugerens behov. Derudover mangler virksomheden <i>in house</i> viden og kompetence ift. at lave markedsundersøgelser, herunder afdækning af, hvor der er nye, potentielle markeder, hvor stort markedspotentialet er, hvordan man kommer ind på markedet, og hvordan man får opbygget en mere langsigtet strategi ift. opbygning af vedvarende relationer til kunder på de forskellige markeder. Pt. overlever virksomheden meget "fra hånden til munden", men kunne godt tænke sig et mere langsigtet ordre-inflow.
Mål og ambitioner	Mål om organisk vækst på 10 pct. om året og øget eksport – særligt til de skandinaviske lande.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Har slet ikke brugt innovationsfremmesystemet.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A, jf. ovenfor.
Årsager til ikke-brug	De primære årsager til, at virksomheden ikke bruger innovationsfremmesystemet er: • <i>Manglende kendskab og overblik.</i> Er en lille virksomhed, der har oplevet støt vækst de sidste mange år. Dvs. at der altid er travlt – "er altid oppe i det røde felt", og de har derfor ikke haft tid til at sætte sig ned og finde ud af, hvad der findes af tilbud og muligheder. Samtidig går det godt i virksomheden, som den allerede drives, og derfor har der heller ikke været et oplagt behov. • <i>For lang tidshorisont.</i> Virksomhedens kunder kommer løbende og har konkrete behov for bestemte produkter, som skal løses her og nu. Det matcher ikke så godt med længere projekter, hvor der skal skrives ansøgninger, vente på tilsagn, etc., der formentlig vil løbe over længere tid. Virksomheden har ikke gjort sig i mere langsigtede og strategiske projekter.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Har hverken et godt eller dårligt indtryk, da de ikke kender til det.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Nej. Ingen erfaring med samarbejde med hverken universitetet, GTS'er, el. lign.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Rådgiver sig hos fagfolk, som enten er private rådgivere eller fagfolk og ledere ude hos kunderne. Har typisk et meget tæt samarbejde med kunderne på fx vandforsyninger om den konkrete produktudvikling. Er derudover medlem af brancheforeninger på VVS-området, bl.a. Dansk Vand, Rørforeningen og Welltech, som de holder sig fagligt opdaterede igennem. Det

	gælder især ift. lovgivningsmæssige ændringer både i Danmark og på EU-plan, som virksomheden skal tage højde for i den konkrete produktudvikling. Deltager derudover i uformelle netværk med kunder, hvor de deler viden.
Udviklingskapacitet	Har ingen akademikere, men har en fuldtidsmedarbejder (en industriel designer) ansat til udelukkende at arbejde med innovation og udvikling af virksomhedens produkter. Dette arbejde bidrager direktøren også til.
Ønsker til innovationsfremme	Har først og fremmest brug for en person, der kan give dem et overblik over, hvad der findes af relevante muligheder i innovationsfremmesystemet, herunder behovsaflarung, hvordan man kommer i gang, og hvordan et projekt el. lign. forløber. Det skal give et hurtigt overblik, der kan ruste dem til at træffe beslutning om, hvorvidt de skal benytte sig af et tilbud. Konkret kunne det være interessant med et projekt i flere faser - fra markedsresearch, over udvikling og produktion og endelig implementering. I denne proces har virksomheden især brug for kompetencer udefra til at lave markedsundersøgelser, herunder en afdækning af: 1) hvem er potentielle kunder; 2) hvad er deres konkrete behov; 3) hvor stort er det potentielle marked og 4) hvordan skal man sælge til disse og lignende kunder fremadrettet. Virksomheden er stærke på det tekniske område, og kan sagtens skabe produktet, når behovet er defineret.

2.4 Virksomhed 4

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri – Udvikling og fremstilling af plastelementer
Omsætning i mio. kr.	73 mio. kr. i 2017 (hvilket var rekord – forventer en endnu højere omsætning i 2018).
Antal ansatte	55
Udvikling	Virksomheden udviklede sig meget traditionelt frem til 2012, hvor ny CEO blev ansat. Inden finanskrisen var der blevet overinvesteret i virksomheden. Der fulgte derfor nogle år, hvor virksomhedens økonomi skulle stabiliseres. De sidste fem år er gået med at involvere virksomheden mere i relevante brancheorganisatoriske og politiske kredse samt med at automatisere produktionsapparatet.
Region	Region Nordjylland (Mariager)
Ejerform	A/S
Produkter	Producerer og sælger genanvendt plast. Virksomheden er specialiseret i at rense og forarbejde restprodukter af plast fra industrien. Restplast opkøbes og omsmeltes, så det kan genanvendes. Virksomheden producerer og sælger ca. 15 ton genanvendt plast om året. Restplast er ca. 20 pct. billigere end ny plast og virksomheden kan få kvaliteten op på et niveau, der lever op til de fleste industriers krav.

Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden har specielt udviklet sig siden 2012, hvor ny CEO tog over. Restplast købes primært fra industrien, men de seneste år er plast sorteret fra dagrenovation også kommet i spil. Efterspørgslen er stigende og virksomhedens største udfordring er at skaffe nok restplast. Udviklingen de sidste fem år har især fokuseret på; • Automatisering af produktionen, herunder ISO-certificeringer. • Organisatorisk ændring med mere fokus på udvikling, herunder implementering af ERP-system. • Større politisk og brancheorganisatorisk involvering. Fremadrettet vil fokus også være på at prissætte slutproduktet rigtigt. Tidligere har virksomhedens kunder købt genanvendt plast, da det er billigere, men der begynder at komme en efterspørgsel som følge af flere industriers CSR-fokus på cirkulær økonomi.
Mål og ambitioner	Fastholde sin førende markedsposition ved konstant at have fokus på at forbedre kvaliteten af slutproduktet.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	En del af jobbeskrivelsen for den nye CEO (startede i 2012) var at 25 pct. af hans tid de første år skulle bruges på at engagere virksomheden i udviklingsprojekter og i branchen generelt. Innovationsfremmesystemet blev i den forbindelse kendt af virksomheden. De sidste 3-5 år har virksomheden været involveret i følgende projekter; • To forskellige MUDP-projekter. Det ene med fokus på at øge kvaliteten af slutproduktet, den anden med fokus på at optimere kvaliteten af det plast, der bliver sendt til genanvendelse og som er virksomhedens råstof. I projekterne deltager flere andre virksomheder. • Projekt under Industriens Fond der har til formål at øge genanvendelsen af plast i samfundet. Et videnakademi og et nationalt netværk skal skabe viden om, hvor plastaffaldet er i Danmark. • InnoBooster har givet adgang til en medarbejder til systematisk optimering af virksomhedens processer. • Stort tværgående Horizon2020-projekt vedrørende genanvendelse og cirkulær økonomi.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Udviklingsprojekter støttet med statslige midler giver værdi, hvis man holder fokus på det. Men der er også vist tab. Det kræver en god økonomichef for at holde styr på registreringer og afrapportering. På trods af de administrative krav og risikoen for at projektet ikke ender, hvor det var tiltænkt, er der dog altid netværket i sådanne projekter, som er værdifuldt.
Årsager til ikke-brug	Virksomheden bruger systemet, jf. ovenfor.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Generelt er erfaringerne gode og systemet opleves fleksibelt. Men der er meget langt fra Industriens Fond til Horizon2020, hvad angår krav til rapportering og øvrige administrative byrder. Det kræver en vis kapacitet i virksomheden for at kunne være med.
Tilgang til innovation og udvikling	

Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden har på det seneste arbejdet en del sammen med videninstitutioner. Både selvfinansieret og med eksterne midler. Det har primært været Teknologisk Institut men også samarbejder med Aalborg Universitet, der har fokuseret på økonomi, strategi og kommunikation.
Hvorfra får virksomheden in-spiration til innovation og ud-vikling?	Virksomheden etablerede for nogle år tilbage en innovationsgruppe bestående af tre personer fra forskellige afdelinger i virksomheden (produktion og markedsfø-ring). Man orienterer sig generelt om tendenser (primært i EU), bestyrelsen har været på studieture og CEO har gode forbindelser ind i dansk politik (har bl.a. sid-det i regeringens Advisory Board for cirkulær økonomi).
Udviklingskapacitet	Ca. 10 pct. af medarbejderne (5 årsværk) er allokeret til udvikling. Det er nødven-digt for at fastholde markedspositionen.
Ønsker til innovationsfremme	Der er forståelse for krav om registrering og rapportering ifm. statsstøttede inno-vationsprojekter. Men alle former for forsimpning vil være kærkommen. Aktører i innovationsfremmesystemet er meget opmærksomme på ikke at støtte produktion (hvilket heller ikke er opgaven). Det kan have den konsekvens, at et in-novationsprojekt aldrig bliver båret videre end udviklingsstadiet. Hvis man i højere grad kunne koble udvikling og produktion fra start, så vil det være nemmere og hurtigere at få produkter ud på markedet. Det kunne fx være tidligt at få en bank eller investor til at komme med en form for hensigtserklæring. Virksomheden har selv via kassekredit finansieret og bygget produktionsanlæg sideløbende med udvikling.

2.5 Virksomhed 5

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri - Fremstilling af elektriske fordelings- og kontrolapparater
Omsætning i mio. kr.	100 mio. kr.
Antal ansatte	90 medarbejdere fordelt på fire afdelinger i Danmark og en produktionsenhed i Kroatien.
Udvikling	Virksomheden har løftet sig de senere år både i antal ansatte og omsætning. Om-sætning og overskud har været i konstant fremgang, og virksomheden blev i 2007, 2008, 2009 og 2016 kåret til Gazelle af Dagbladet Børsen.
Region	Region Syddanmark (Esbjerg)
Ejerform	A/S
Produkter	Udvikler og installerer styretavler til mange forskelle industrier, fx vand, miljø og energi men også produktionsenheder og maskinbyggere.
Konkurrencesituation og ud-fordringer	Virksomheden betragter sig selv som konsulenthus, der er med tidligt i udviklings-fasen hos kunderne, men også bygger og implementerer tavlerne til styring af ro-botter eller anlæg. Virksomheden har ingen after market sale.

	Der er hård konkurrence på det danske marked, hvor der findes en række tilsvarende virksomheder som virksomheden (og flere med betydeligt mere finansiering i ryggen). Strategien i virksomheden er at udvide eksporten, da deres ekspertise er efterspurgt. Virksomhedens udfordringer er således; • Dels forbundet med at opdyrke nye, udenlandske markeder. • Dels at hæve niveauet af kunderådgivningen, der i dag primært vedrører lovgivning og regulativer. Ambitionen er at få endnu mere kvalificerede medarbejdere ind i virksomheden, der i højere grad kan udfordre kunderne i deres ønsker til, hvordan bestemte styresystemer kan se ud og fungere.
Mål og ambitioner	15-20 pct. vækst de næste 2-3 år. Men det skal komme fra udlandet især.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har ikke benyttet nationale eller regionale innovationsfremmeprogrammer. Væksthus Syd har kontaktet virksomheden nogle gange og der har været en god dialog. Væksthuset har ad flere omgange været brugt til sparring. Væksthuskonsulenten har også foreslået InnoBooster som mulighed, men kravet om (videre)udvikling af et bestemt produkt har virksomheden svært ved at opfylde, da virksomheden ikke har konkrete produkter, men udvikler løsninger sammen med kunderne hver gang.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Dialogen og servicen i Væksthus Syd opfattes som gavnlig og af værdi for virksomheden.
Årsager til ikke-brug	• <i>Virksomheden betragter ikke sig selv som værende i målgruppen</i>, da de ikke har egne produkter, som der kan udvikles på. Omkring 50 pct. af en kundeløsning er som regel standardudstyr og -processer, mens resten er tilpasset kundens behov fra ordre til ordre. • <i>Manglede overblik over muligheder.</i>
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Virksomheden har ikke fuldt overblik over mulighederne, men er som udgangspunkt positiv overfor systemet. Et datterselskab til virksomheden er i gang med et InnoBooster forløb i samarbejde med SDU, som opleves ukompliceret og værdiskabende.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden har ikke samarbejdet med universiteter eller andre videninstitutioner. Ordre indgås på baggrund af de kompetencer, som findes <i>in house</i> i virksomheden.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Underleverandørerne Siemens og Beckhoff benyttes som sparringspartnere. Derudover er det kundernes ønsker, der driver udviklingen. Virksomhedens tilgang til udvikling - og virksomhedens forretning i det hele taget - er i høj grad baseret på "nørd til nørd"-relationer, mellem virksomhedens teknikere og kundens teknikere.

Udviklingskapacitet	Ingen decideret udviklingsafdeling. Ca. 2/3 af medarbejderne arbejder med software og konstruktion og ca. 1/3 med montage internt, eller eksternt hos kunderne.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomheden ser gerne et virkemiddel, der kan benyttes til at frikøbe interne ressourcer og/eller ansatte eksterne højt kvalificerede ingeniører til at udvikle på virksomhedens standardløsninger og hæve niveauet for de 50 pct. af kundeløsningerne, der er baseret på standardudstyr og -processer.

2.6 Virksomhed 6

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri - Fremstilling af elektronikkomponenter
Omsætning i mio. kr.	37 mio. kr. (95 pct. er eksport)
Antal ansatte	55
Udvikling	Omsætningen er steget med ca. 30 pct. de seneste tre år, men indtjeningen er faldet.
Region	Region Midtjylland (Skive)
Ejerform	ApS
Produkter	Fremstiller elektronikelementer, fx printplader til mange forskellige industrier.
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden begyndte tidligt at digitalisere produktionen og har igennem en årrække udviklet et digitalt kvalitets- og sporbarhedssystem, der er i operation lige fra varemodtagelse til slutprodukt. Systemet betyder, at virksomheden ekstremt hurtigt opdager fejl og kan <i>backtracke</i> fx et serienummer, hvis en komponent ikke lever op til forventningen. Dette system er virksomhedens væsentligste konkurrenceparameter, da det er umuligt at konkurrere på pris i et globalt marked. Systemet betyder desuden, at virksomheden kan konkurrere på agilitet, omstillingsparathed og kort leveringstid. Virksomhedens udfordringer vedrører særligt: • Manglende kompetencer blandt medarbejderne til at udføre udviklingsprojekter, der rækker ud over kundernes ønsker (der er få akademikere ansat i virksomheden og langt de fleste medarbejdere varetager funktioner knyttet til produktionen). • Det er svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft i elektronikbranchen – det gælder både til produktion og udvikling. • Udfordringer med at skaffe komponenter. Der kan være meget lang leveringstid (fx 31 ugers leveringstid på specielle chips). Virksomheden anvender totalt 65-70 mio. komponenter om året.
Mål og ambitioner	Ambitionen har været et få fast grund under virksomheden ved at udvikle det digitale kvalitets- og sporbarhedssystem, der betyder, at virksomheden kan følge med kundernes efterspørgsel. Resultatet kan ses på den stigende omsætning. Den fremadrettede ambition er nu at forøge indtjeningen.

Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har ikke gjort brug af regionale eller nationale innovationsfremme-programmer. Virksomheden forsøgte at søge penge til udvikling af det interne kvalitets- og sporbarhedssystem, men oplevelsen var, at der i det lokale erhvervs-center primært var hjælp at hente til juridiske eller økonomiske spørgsmål og ikke til udvikling.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A, jf. oven for.
Årsager til ikke-brug	• <i>Manglende kendskab og tid.</i> Virksomheden har ikke kendskab til mulighederne i innovationsfremmesystemet, og har ikke tid til at finde ud af det. Det virker uoverskueligt. • <i>Der mangler et samlet overblik over muligheder.</i> Virksomheden er ikke støt på et sted, hvor man kan danne sig et overblik over de muligheder, der findes på baggrund af virksomhedens behov. • <i>Erhvervscentrene mangler praktisk erfaring.</i> Virksomheden oplever, at konsulenterne på det lokale erhvervscenter ikke er de rette til at rådgive virksomheden om udvikling, da de ikke kan sætte sig i virksomhedens sted. Det er problematisk, at konsulenterne udelukkende består af akademikere uden erfaring fra industrien.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Det er vigtigt, at udvikling i danske virksomheder understøttes af staten, men politikerne tror, at innovation er en grøn knap, man kan trykke på Og hvis bare der bevilges midler, så sker det med det samme. Der mangler risikovillighed og tålmodighed i de offentlige midler. Innovation tager lang tid og man fejler ofte. Der er stadig en idé i Danmark om, at man helst ikke må fejle og det afspejles i systemet.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden har ikke samarbejdet med universiteter eller andre videninstitutioner. Ifm. udvikling af det interne kvalitets- og sporbarhedssystem samarbejdede virksomheden med et IT-udviklingsfirma. Derudover er en freelance medarbejder tilknyttet virksomheden for at hjælpe med specielt avancerede komponenter.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Virksomheden har tætte partnerskaber med sine kunder. Det er nemmere at tale om de svære ting, når man har et langt kendskab til hinanden. Kunderne er virksomhedens primære inspirationskilde til udvikling.
Udviklingskapacitet	Langt de fleste af virksomhedens medarbejdere udfører opgaver relateret til produktion. Der er således kun en håndfuld medarbejdere dedikeret til udvikling. Virksomhedens direktør står i spidsen for virksomhedens udvikling.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomhedens direktør er udover sit virke som direktør i virksomheden engageret i flere startup-projekter og er i dialog med lokalpolitikere om erhvervsudviklingen. Direktøren mener, at de primært mangler kvalificeret mentorhjælp. Erhvervscentre er gode til at henvise til jurister, etc., men der mangler mentorer, miljøer og kuvøser, inkl. værksted og testfaciliteter. Mentorer skal være kritiske og skal kunne lukke projekter, før de kører af sporet. Det gælder både for startups og for etable-

	rede virksomheder. Ingen er tjent med at holde liv i et projekt uden udsigt til succes. Mentor/konsulenter skal derfor være højt kvalificerede og have dybdegående branchekendskab. Derudover skal systemet være tålmodigt. Innovation tager tid og tålmodigheden mangler hos innovationsfremmeaktører. Desuden bør kommunerne slå sig sammen om bedre tilbud i stedet for at slå med få midler om at tilbyde den bedste erhvervsservice.
--	---

2.7 Virksomhed 7

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri - Fremstilling af maskiner, procesanlæg og komponenter til industrien
Omsætning i mio. kr.	75 mio. kr.
Antal ansatte	60
Udvikling	Virksomheden har haft en vækst på 33 pct. i omsætningen i løbet af de seneste to år.
Region	Region Midtjylland (Kjellerup)
Ejerform	A/S
Produkter	Virksomheden har rødder i smedjærnsindustrien og udvikler og fremstiller i dag maskiner, anlæg og komponenter til en lang række industrier, herunder plast-, pap-, isolerings-, medico- og vindmølleindustrien. Virksomheden er totalleverandør og er med i processen fra konceptudvikling og test af prototype til produktion, montering og service.
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomhedens konkurrencesituation afhænger af, hvilke industrier (og kunder), der fokuseres på. Langvarige kunderelationer og tidlig involvering i kundernes udviklingsprojekter er virksomhedens primære konkurrenceparameter. I forlængelse heraf er virksomhedens udfordringer hovedsageligt knyttet til at: • Have fingeren på pulsen for de udviklingsprojekter, der ikke fysisk foregår på en af virksomhedens to afdelinger. Udvikling på distance er vanskeligt. • Sikre konstant balance mellem interne ressourcer og ordreindtag. • Sikre leverance af de rette komponenter fra underleverandører.
Mål og ambitioner	Ambitionen er at fortsætte den positive udvikling, som virksomheden er inde i. Virksomheden er - med egne ord - næsten foran bolden. Forventninger til vækst justeres kvartalsvist, da mål i virksomhedens treårsstrategi allerede er nået efter to år.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har deltaget i et par innovationsprojekter med offentlig medfinansiering, herunder: • Deltagelse i "Projekt: Fokuseret Værdikædesamarbejde" finansieret af EU's strukturfonde og Vækstforum i Region Midtjylland.

	• Et MUDP-projekt, der i samarbejde med en række andre virksomheder har udviklet og opbygget et robotsorteringsanlæg, som ved hjælp af avancerede sensorer og specialudviklet robotteknologi identificerer og sorterer bestemte plasttyper i affald. • Et InnoBooster-projekt, der har til formål at optimere kvaliteten af virksomhedens blodprøvemaskiner. Derudover har virksomheden ansøgt markedsmodningsfonden ifm. et projekt om håndtering af blodprøver. Men fik på trods af hjælp fra en væksthuskonsulent afslag på ansøgningen. Virksomheden er blevet mere tilbageholden med at involvere sig i offentligt støttede projekter.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Væksthusrådgivning er god, men der er mange tilbud, og det svært at prioritere. Tidligere involverede virksomheden sig i flere innovationsfremmetilbud, men ikke alt er lige værdiskabende. MUDP og InnoBooster fremhæves som relativt ubureaukratiske ordninger, der samtidig har fornuftige rammer for, hvad der kan søge om midler til. InnoBooster-projektet er pt. i gang, mens MUDP-projektet har været så succesfuldt, at parterne netop er gået sammen om at videreudviklet anlægget med en fase-2 bevilling i ryggen.
Årsager til ikke-brug	• <i>Det er tidskrævende at ansøge.</i> Virksomheden har tabt lysten til at søge midler, da det ofte er for tung en proces og succesraten ofte er lav. • <i>Systemet er uoverskueligt.</i> Der er for mange aktører og modeller. Hver ordning har særskilte retningslinjer, skabeloner, krav, etc.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Det er vigtigt, at der findes et system, der understøtter udvikling i virksomheder, men rammer og setup bør være mere ens. Systemet skal gøres smartere. Det vigtigste er, at man ikke spilde tid og ressourcer – hverken som virksomhed eller i det offentlige.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med vidensamarbejde	Virksomhedens direktør har tidligere samarbejdet direkte med universiteter og Teknologisk Institut. Men virksomhedens vidensamarbejde i dag foregår mere indirekte via netværk som fx RoboCluster, Videnshuset i Herning, Center for Industri (3D-print). Derudover benytter virksomheden sine leverandører eller forskellige ingeniørhuse til sparring.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Siden virksomheden startede, har produkter været udviklet i tæt samarbejde med kunderne i industrien. Kunderne kommer med udviklingsidéer, der ofte er tunge at udvikle. Virksomheden hjælper med at fastlægge kravspecifikationer, udvikle og teste prototyper, mv., før en evt. produktion igangsættes.
Udviklingskapacitet	5-10 medarbejdere er beskæftiget med udvikling.
Ønsker til innovationsfremme	Staten bør nedsætte en fælles administration af innovationsfremmesystemet med en ensartet ansøgningsproces. For ikke at spilde kostbar tid skal et projekt hurtigt kunne screenes faktuel – helst face-to-face med en kvalificeret rådgiver. Går man videre fra denne fase, er det rimeligt at bruge mere tid på en egentlig ansøgning, ellers er man som virksomhed bedre tjent med en hurtig afklaring, så man kan fokusere på noget andet.

	Der skal skabes et korps af certificerede og højt kvalificerede rådgivere, der kan screene projekter. Et sådan korps skal oprettes i fri konkurrence, så alle har mulighed for at blive en del af det. Certificeringen skal sikre den høje standard.
--	--

2.8 Virksomhed 8

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri - Fremstilling af specialmaskiner til forarbejdning/forædling af restaffald fra kødproduktion.
Omsætning i mio. kr.	2,5 mia. kr.
Antal ansatte	1.200
Udvikling	Har haft stor succes med udvikling og salg af specialmaskiner. Startede som en maskinproducent og ramte en niche i markedet inden for "rendering"-maskiner (slagteri- og andet bioaffald).
Region	Region Syddanmark (Søndersø)
Ejerform	A/S
Produkter	Producerer specialmaskiner til "rendering"-industrien (forarbejdning af slagteri- og andet bioaffald til foder og kosmetik).
Konkurrencesituation og udfordringer	Der er generelt stor efterspørgsel efter protein. Virksomhedens maskiner er derfor efterspurgt, da kød- og benrester er proteinholdige og med den rette behandling kan forædles til værdiprodukter. Virksomheden er kommet ud af en håndværkstradition og har haft fokus på at fremstille maskiner af god kvalitet. Virksomheden har derfor i mange år ikke set sig selv i den større værdikæde, som deres maskiner indgår i. Udfordringen er nu at vende fokus mod innovation. Interviewpersonen sidder i en nyoprettet stilling som Innovation Director og skal facilitere denne udvikling. Blandt udfordringerne er at; • Virksomheden har udviklet sig hurtigt siden etableringen, men har ikke fulgt med udviklingsmæssigt. • Virksomheden betragter sig selv som maskinproducent, men skal flytte fokus til værdiproduktet. • Daglig drift tager meget tid.
Mål og ambitioner	Det er en ambition, at virksomheden skal udvikle en F&U-afdeling for at forbedre forretningen.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Nej.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A

Årsager til ikke-brug	Tidligere har det været firmapolitik at gøre det hele selv. Der er sket et holdnings-skifte, der har betydet at virksomheden nu langsomt er ved at ændre fokus fra udelukkende at udvikle maskiner ud fra kundernes forskrifter til at se på og kende kundes slutprodukt.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesyste-met	Et vigtigt system, men virksomheden falder størrelsesmæssigt uden for SMV-kate-gorien og er derved udelukket fra en del programmer.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Ingen. Virksomheden er i gang med at modne sig til den fase.
Hvorfra får virksomheden in-spiration til innovation og ud-vikling?	Virksomheden er i tæt dialog med kunderne omkring deres ønsker til maskiner. Dialogen slutter imidlertid, når maskinen er afleveret og ordren afsluttet. Der mangler derfor indsigt i kundernes slutprodukt. Virksomheden har for nylig oprettet en innovationsafdeling med nye medarbej-dere som fx interviewpersonen, der netop er ansat som Innovation Director. Det er forhåbningen at denne afdeling skal have det nødvendige netværk til og blik for at indhente inspiration til innovation og udvikling.
Udviklingskapacitet	Har ikke tidligere været prioriteret, men der er netop oprettet en innovationsafde-ling, jf. oven for.
Ønsker til innovationsfremme	Flere muligheder for store virksomheder, der ikke tidligere har beskæftiget sig med innovation. For disse virksomheder er det første innovationsprojekt lige så ukendt som for SMV'en, der for første gang involverer sig i innovation.

2.9 Virksomhed 9

Baggrundsuplysninger	
Branche	Industri - Træ- og møbelindustri
Omsætning i mio. kr.	Ca. 400 mio. kr.
Antal ansatte	790, heraf 140 i Danmark og 650 i fabrik i Letland
Udvikling	Har haft vækst i omsætning på i gennemsnit 22 % årligt i perioden 2013-17
Region	Region Syddanmark (Aarre)
Ejerform	A/S
Produkter	Producerer færdige designmøbler udviklet af danske designere, og som sælges og markedsføres via store danske møbelbrands som Fritz Hansen, Hay, Muuto, m.fl. Har specialistkompetencer inden for formspænding af træ, bøjning af massivt træ og bordplader i høj kvalitet.

Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden har udviklet sig fra en traditionel underleverandørvirksomhed til en virksomhed, der producerer færdige møbelpartier på B2B-markedet, og som står for al indkøb, produktion, montage, indpakning og logistik knyttet til en ordre. Virksomhedens største udfordring er i den forbindelse at udvikle og organisere et samlet forretningskoncept, der omfatter; • Optimering af den samlede forsyningskæde. • Organisering af forskellige typer af servicekoncepter knyttet til produkterne, der kan sammensættes fleksibelt og effektivt i forhold til den enkelte kundes behov (herunder forsyningssikkerhed, just-in-time, miljø, kvalitet, logistik, opbevaring, mv.). • Opbygning af kompetencer inden for organisering af produkt-servicekoncepter (både ledelse og medarbejdere). • Ledelse og styring af virksomheden med udgangspunkt på i ambitioner om 1) at professionalisere arbejdsgange knyttet til ovenstående udfordring, 2) at indhøste stordriftsfordele relateret til væksten i virksomheden.
Mål og ambitioner	Fortsat vækst og øget rentabilitet.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har ikke gjort brug af nationale eller regionale programmer eller kerneaktører i det offentligt finansierede erhvervs- og innovationsfremmesystem. Virksomheden har dog deltaget i projektet "Stram kæden", der er støttet af Industriens Fond, der gik ud på at styrke og optimere samarbejdet mellem større produktionsvirksomheder som virksomheden og deres leverandører. Projektet gik ud på at øge produktiviteten i virksomhederne gennem målrettede indsatser inden for bl.a. lagerstyring, logistikstyring og kvalitetsstyring. Deltagerne var 19 virksomheder og to konsulentvirksomheder. Herudover har virksomheden et godt samarbejde med SDU Erhverv, der selv har kontakten til virksomheden. SDU Erhverv hjælper med at formidle studerende med relevante kompetencer til praktikprojekter. Der har bl.a. været tilknyttet 1) en antropolog, der har hjulpet med at optimere samspillet med fabrikken i Letland og 2) en HA-studerende, der hjælper ledelsen vedr. strategi og organisationsudvikling.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Virksomheden har draget god nytte af både "Stram kæden" og samarbejdet med SDU Erhverv. De drøfter endvidere i øjeblikket med SDU Erhverv mulighederne for at samarbejde omkring brug af robotter til produktionsforberedende opgaver (samling af komponenter mv. til brug i produktionen).
Årsager til ikke-brug	De vigtigste årsager til, at virksomheden ikke har gjort brug af offentligt finansieret innovationsfremme er følgende: • Har været i kraftig og primært haft fokus på drift, udvidelser, rekruttering, ledelse, mv. • Er ikke umiddelbart stødt på tilbud/programmer, der relaterer sig til virksomhedens udfordringer – Industriens Fond har virket mere relevant (bedre private alternativer). • Fint direkte samarbejde med SDU som "foretrukken partner" – ser ikke behov umiddelbart behov for at deltage i fx Innovationsnetværk som indgang til viden.

Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Har kun haft beskeden fokus på at sætte sig ind i aktører og tilbud.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Samarbejde med SDU-studerende, jf. oven for.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Virksomheden arbejder ikke selv med produktinnovation, da de producerer produkter efter design fra danske designere. Virksomheden er specialiseret i det produktionsforberedende (oversættelse af design til produktion) og i at arbejde med træ. Det er kompetencer, der er opbygget in-house. Har dog hentet inspiration til supply chain management via "Stram kæden".
Udviklingskapacitet	Har ansat knapt 20 højtuddannede, herunder bl.a. cand. merc' er i administrationen (salg/økonomi/controlling). Herudover har virksomheden en enhed, der arbejder med produktionsmodning/-forberedelse (ud fra de designs, de modtager), der er bemannet med ingeniører, konstruktører og industriteknikere.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomheden ville være interesseret i programmer/indsatser, der fokuserer på at understøtte industrivirksomheder i at udvikle sammenhængende logistikløsninger og produkt-service koncepter, herunder hvordan sådanne løsninger kan IT-understøttes. Det kunne være i form et program med fokus på kompetenceudvikling, samarbejde med forskere/konsulenter om konkrete løsninger og overførsel af viden/læring fra andre brancher.

2.10 Virksomhed 10

Baggrundsoplysninger	
Branche	Industri - Fremstilling af maskiner til fødevarerindustrien
Omsætning i mio. kr.	355 mio. kr.
Antal ansatte	260 fordelt på to fabrikker (Aalborg og Seattle) samt nogle salgsenheder i Norge
Udvikling	Virksomheden startede med at producere maskiner til slagteriernes bakkedispensere. I 2011 udvidede virksomheden til også at producere tanke og maskiner til håndtering af flydende føde- og drikkevarer og i 2013 til seafood. God fremdrift på det danske marked i længere tid. Virksomheden har desuden etableret sig i udlandet inden for det sidste 1,5 år, hvilket yderligere har bidraget til vækst.
Region	Region Nordjylland (Aalborg)
Ejerform	A/S
Produkter	Designer og producerer maskiner af rustfrit stål til føde- og drikkevarerindustrien. Virksomheden startede med at producere til slagterier, men har i dag også seafood og drikkevarerindustrien som kunder.

Konkurrencesituation og udfordringer	Der er ingen konkurrenter, der direkte ligner virksomheden, så konkurrencesituationen afhænger af, hvilke af virksomhedens produkter, der fokuseres på. • Virksomhedens seafood afdeling har én stor konkurrent på den nordlige halvkugle. Virksomheden har ca. 30-40 pct. markedsandel. • På de øvrige områder er virksomheden en mindre spiller. Virksomhedens udfordringer er primært relateret til; • At eksekvere ordre og sikre alle kunder forsyning til tiden. • Tekniske løsninger på kundernes ønsker (udvikling). • At sikre tilstrækkelig know how blandt medarbejdere i en tid, hvor virksomheden vokser.
Mål og ambitioner	Virksomheden har en vækstagenda, der lyder på at blive 30-40 pct. større inde for de næste 2 år. Målet er bl.a. baseret på store ordre fra Rusland. Der er planer om udvidelse af fabrikkerne i Aalborg og Seattle. Væksten opnås gennem et mix af organisk vækst og strategiske opkøb.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har kun få erfaringer med innovationsfremmesystemet. Virksomheden blev i starten af 2018 involveret i et GUDP-projekt sammen andre virksomheder omkring udvikling af et system for videoscanning af fisk efter størrelse og type. Initiativet til projektet kom fra en af partnervirksomhederne. Derudover har virksomheden brugt eksportkreditfonden og Vækstfonden. Der er desuden god kontakt til det lokale erhvervskontor.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Det er endnu for tidligt at se resultater fra GUDP-projektet, men blot virksomhedssamarbejdet, som projektet har faciliteret, er værdifuldt i sig selv. For virksomheden har det været afgørende at have et projekt, som "tvang" virksomheden til at prioritere interne ressourcer på udvikling.
Årsager til ikke-brug	• Virksomheden har hidtil kunne vokste ved at være reaktiv ("follower") og lytte til kundernes behov. Virksomheden er derfor ikke vant til at tænke i teknologiuudvikling. • Virksomhedens ressourcer er fuldt beskæftiget med at følge med ordrer. Det er derfor svært at allokere ressourcer til udvikling. • Manglende kendskab til muligheder.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Virksomheden kender ikke meget til systemet, men de indledende erfaringer med GUDP-projektet er positive.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med vidensamarbejde	Virksomheden har kun ganske lidt erfaring med vidensamarbejde. Har for nylig haft nogle kandidatstuderende (cand.oecon) fra Aalborg Universitet til at skrive kandidatprojekt om virksomheden. Det åbnede virksomhedens øjne for andre former for vidensamarbejde. Ledelsen er bevidst om, at virksomheden ikke kan fortsætte med at være reaktiv – særligt ikke på seafood-markedet, hvor virksomheden har en stor markedsandel.

Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Inspiration kommer fra kunderne og resten af markedet (konkurrenter) fx gennem messer. Ellers opkøb af know how via opkøb af virksomheder.
Udviklingskapacitet	Virksomheden har udviklingsfolk (ingeniører), men ikke en decideret udviklingsafdeling. Udvikling sker reaktivt på baggrund af kunders ønsker eller konkurrenters produkter.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomheden kender til MADE-satsningen og finder den interessant. Noget lignende, hvor bestemt sammenslutning af danske virksomheder gik sammen i en satsning vil være attraktivt at være med i.

2.11 Virksomhed 11

Baggrundsoplysninger	
Branche	Rådgivning/videnservice - Medicinsk forskning og eksperimentel udvikling
Omsætning i mio. kr.	15 mio. kr.
Antal ansatte	20
Udvikling	Virksomhedens omsætning i dag svarer til overskuddet for tre år siden. Der er således sket en markant negativ udvikling. I 2017 kunne virksomheden dog fremvise et lille overskud (under 1 mio. kr.) efter at have indskrænket virksomheden.
Region	Region Hovedstaden (Ølstykke)
Ejerform	A/S
Produkter	Leverer rådgivning og gennemfører forsøg for medicinske virksomheder ifm. prækliniske farmakologiske studier.
Konkurrencesituation og udfordringer	Branchen er præget af problemerne for farmaceutiske produkter i USA. USA er det største marked for store dele af farmaindustrien. Da priser på medicinske produkter i USA presses af bl.a. forsikringsvirksomheder, er der intens konkurrence, hvilket går ud over producenterne. Når producenterne er pressede, er de mere tilbøjelige til at investere i udvikling og indgår derfor også færre kontrakter med CRO-virksomheder (Contract Research Organisation). Virksomhedens største udfordringer har på det seneste været at tilpasse og derved indskrænke til omstændighederne i branchen, hvilket er lykkedes. Der er desuden for fremtiden indgået flere lange tilfredsstillende kontrakter med nye og gamle kunder.
Mål og ambitioner	Målet vil altid være at drive en virksomhed, der giver overskud.
Brugen af innovationsfremmesystemet	

Brug af innovationsfremme de seneste	Virksomheden har ikke gjort brug af nogen form for offentlige programmer eller ordninger. Interviewpersonen har haft flere virksomheder og har aldrig brugt det offentligt finansierede erhvervs- og innovationsfremmesystem.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A
Årsager til ikke-brug	De primære årsager til ikke-brug er; • Virksomheden vil ikke være afhængighed af den offentlige sektor og køre projekter efter milepæle og retningslinjer, som virksomheden ikke selv har fastlagt. • Det er for bureaukratisk. Der er for mange krav og en masse lovgivning. Desuden er embedsmænd i et sikkert job ikke de rette til at rådgive virksomheder. Det kræver lang erfaring fra det private erhvervsliv. • En virksomhed har brug for at træffe hurtige beslutninger og kunne eksekvere på dem. Hvis et projekt skal støttes med offentlige midler, vil det ofte trække i langdrag, hvilket i sidste ende vil skade projektet. Der vil sjældent være tid at skrive ansøgninger og vente på svar.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Interviewpersonen, der ejer 70 pct. af virksomheden og også er virksomhedens investor, mener grundlæggende ikke, at den offentlige sektor kan hjælpe virksomheder gennem tilskud, jf. oven for.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden lever af forskning og udvikling og er konstant i dialog med relevante videninstitutioner og forskningstunge virksomheder i medicinalindustrien.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Branchen og samarbejdspartnere.
Udviklingskapacitet	Som CRO-virksomhed er stort set alle ressourcer dedikeret til udvikling.
Ønsker til innovationsfremme	Som tidligere nævnt, mener interviewpersonen grundlæggende ikke, at den offentlige sektor kan hjælpe virksomheder med innovationsfremme. Hvis iværksætter skal understøttes, vil det eneste rigtige være at fritage iværksættere fra skat.

2.12 Virksomhed 12

Baggrundsoplysninger	
Branche	Rådgivning/videnservice - Virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse
Omsætning i mio. kr.	N/A
Antal ansatte	I alt 45.000 medarbejdere i global organisation, der er tilstede i 50 lande. Den danske afdeling tæller ca. 30 medarbejdere.

Udvikling	N/A
Region	Region Hovedstaden (Brøndby)
Ejerform	ApS
Produkter	Virksomheden sammensætter og udbyder forløb målrettet kommunernes jobindsats. Forløb spænder fra simple jobsøgningskurser til større forløb for borgere med psykiske eller fysiske lidelser.
Konkurrencesituation	Virksomheden opererer udelukkende som leverandør til kommuner, hvor de byder ind på udbud. Virksomheden er ikke ultraspecialiseret og kan dermed byde ind på de fleste kommunale udbud relateret til kommunernes jobindsats. Der er forholdsvis skarp konkurrence inden for beskæftigelsesområdet, men det er et svært marked at komme ind på, hvorfor de samme aktører konkurrerer om de fleste udbud. Den største udfordring er, at udbudsrammen ofte er lav, hvilket presser prisen på de udbudte forløb. Det er især en udfordring, når virksomheden byder på forløb i en kommune, hvor de ikke i forvejen er etableret, da der er forholdsvis store etableringsomkostninger (lokaler, undervisere, etc.).
Mål og ambitioner	Virksomhedens ambition er at opnå en større andel af de kommunale rammeaftaler og har et nationalt mål om at være landsdækkende. Aktuelt er virksomheden kun i Københavnsområdet og på Sjælland. Historisk har virksomheden on/off været tilstede i alle landsdele.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Meget lidt erfaring med innovationsfremmesystemet. virksomheden har nogle få gange søgt puljer i relation til metodeudvikling af deres forløb, men har fået afslag.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A
Årsager til ikke-brug	Virksomheden oplever, at det er svært at få kommunerne med i ansøgningsfasen. Kommunerne har sjældent mulighed for at betale for udviklingsprojekter, selvom de er interesserede i nye metoder, der kan gavne beskæftigelsesindsatsen. Når valget står mellem to leverandører, hvor den ene tilbyder afprøvede kurser med en vis dokumenteret effekt, og den anden foreslår en ny uprøvet metode, så vil kommunen tage det sikre valg. Der er dermed meget begrænset adgang til at købe ind på en innovationsidé. Derudover er der en etisk problemstilling, som kommunerne skal forholde sig til, hvis de går med til at afprøve nye metoder på (udsatte) borgere. Endelig har virksomheden ikke noget godt kendskab til mulighederne og at få tilskud til metodeudvikling af kurser.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	N/A
Tilgang til innovation og udvikling	

Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Ingen.
Hvorfra får virksomheden in-spiration til innovation og ud-vikling?	Kurser udvikles og sammensættes i tilbud til kommuner efter udbud. Der findes en vis videndeling på tværs af organisationen, men det er ofte mindre relevant for afdelingen i Danmark, da forhold og lovgivning er meget forskellige fra land til land.
Udviklingskapacitet	Ingen decideret udviklingsafdeling.
Ønsker til innovationsfremme	Det vil være interessant at få frikøbt interne eller hyre eksterne ressourcer til et udviklingsprojekt. Umiddelbart lyder virksomhedens ønsker til at kunne dækkes af Innovationsfondens InnoBooster, men virksomheden kender ikke til ordningen.

2.13 Virksomhed 13

Baggrundsoplysninger	
Branche	Rådgivning/videnservice - Udvikling af avancerede landbrugsmaskiner
Omsætning i mio. kr.	Ca. 10 mio. kr. i 2017. Omsætningen fluktuerer dog meget fra år til år afhængig af ordreindtag.
Antal ansatte	7-8 ansatte, hvoraf 4 er ingeniører og 3-4 er i tekniske og/eller administrative funktioner.
Udvikling	Virksomheden har vækstet organisk siden 2002. Virksomhedens produkter er teknisk udfordrende at udvikle og kræver en lang tidshorisont. <i>Time to market</i> har derfor været lang.
Region	Region Sjælland
Ejerform	ApS
Produkter	Udvikler og producerer visionbaserede lugerobotter til en række afgrøder, herunder salat, roer og majs. Robotterne kan luge ukrudt fra store arealer effektivt og uden brug af pesticider. De er derfor efterspurgt af de økologiske landbrug.
Konkurrencesituation og udfordringer	Der findes kun tre andre firmaer i verden, der eksperimenterer med og udvikler tilsvarende lugerobotter til landbruget, i henholdsvis England, Holland og Italien. Den danske virksomhed er den mindste af de fire virksomheder, men sidder alligevel på mere end 25 pct. af markedet. Konkurrencen forventes at blive hårdere, da flere store og pengestærke virksomheder i bl.a. USA, Tyskland, Frankrig og Schweiz har vist interesse i markedet i takt med at markedet vokser. Virksomhedens udfordring er, at det er dyrt og tidskrævende at udvikle robotterne. Visionteknologi og mange af de komponenter, som robotterne bygges af, findes ikke tilgængelige som hyldevarer, eller er svære at få til at passe, da komponenterne ofte er udviklet til industrielt brug.
Mål og ambitioner	Virksomheden håber på at fortsætte væksten og øge det teknologiske niveau for, hvad robotterne kan, hvilket der i virksomheden er en forventning om. Ambitionen er at have den teknologisk mest avancerede lugerobot på markedet, og på

	den baggrund vokse sig større i samarbejde med virksomhedens underleverandører.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har gjort brug af GUDP gennem mange år. Den har konstant et eller flere udviklingsprojekter i gang, som er støttet med GUDP-midler. Virksomheden har også deltaget i et enkelt Horizon2020-projekt med en andel på ca. 1 mio. kr. af ud et samlet budget på 50 mio. kr.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	GUDP-projekterne har været af afgørende betydning for, at virksomheden har kunne udvikle sine produkter i et tempo, så de har kunne konkurrere med konkurrenternes produkter. Flexibiliteten i hvad GUDP bevilger midler til, fremhæves som en stor styrke ved programmet. Det er vigtigt for virksomheden, at udviklingen sker <i>in house</i> og at det er virksomheden, der driver udviklingen. Via GUDP-projekterne har virksomheden samarbejdet med en række forskellige videninstitutioner, herunder KU, SDU og pt. AU. Men universiteterne er primært med som sparingspartner og kan hjælpe med test af prototyper, etc. Virksomheden oplever, at den egentlige værdiskabelse finder sted, når udviklingen sker i virksomheden frem for på fx universitetet eller i en anden virksomhed (som del af et større projekt). I forlængelse heraf er det vigtigt, at viden og læring fra udviklingsprojektet grundfæstes i virksomheden, hvilket (i virksomhedens optik) kun sker, hvis virksomheden driver projektet med interne medarbejdere. Køb af enkeltstående konsulentytelser er således mindre interessante for virksomheden.
Årsager til ikke-brug	Virksomheden er ikke interesseret i programmer, der "blot" understøtter køb af viden på fx et universitet. Hvis der ikke er finansiering af interne timer, så udviklingen i virksomheden kan sikres, så vil virksomheden hellere selv ansætte og på den måde holde projektet <i>in house</i>. Det er virksomhedens opfattelse, at forskning på universiteter har det med at ende i en rapport, som samler støv. Kommercialisering skal ske gennem en <i>committed</i> virksomhed.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	For de to programmer, som virksomheden har erfaring med, er holdningen, at Horizon2020 er tung at danse med, mens GUDP fremstår som et rimeligt kompromis mellem krav til og værdi for virksomheden. GUDP-projekter er administrativt overkommelige og fleksible forstået på den måde, at man i vid udstrækning selv kan definere, hvad projektet skal indeholde. Derudover er virksomheden godt tilfreds med det opsøgende arbejde og efterfølgende sparring, som Væksthus Sjælland har foretaget.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden samarbejder med en række universiteter, herunder KU, SDU og DTU, omkring udvikling af enkelte komponenter til lugerobotterne. Der er dog ingen, der har samme ekspertise i den samlede robot, som virksomheden selv, hvorfor forskersamarbejderne er begrænsede. Foruden forskersamarbejder har virksomheden en del studenterprojekter, herunder udenlandske studerende der skriver eksamensprojekter om virksomheden. Disse samarbejder betragter virksomheden primært som en del af sin rekrutteringsstrategi.

Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Markedet for lugerobotter er endnu småt. Virksomheden holder sig perifert orienteret om, hvad konkurrenterne laver, men den vigtigste inspirationskilde til udvikling er samarbejdet med kunderne. På baggrund af landmændenes ønsker til, hvilke afgrøder der skal kunne luges, og hvilke udfordringer der er ved at luge dem, designer og udvikler virksomheden sine robotter. Det tager typisk 3-4 år at udvikle lugerobotterne til at kunne håndtere nye afgrøder. Derfor er markedet ikke relevant for "follower"-virksomheder. Det er afgørende at lægge sig fast på et design og en teknologi og udvikle derfra.
Udviklingskapacitet	Mere end halvdelen af virksomheden (de fire ingeniører) arbejder udelukkende med udvikling.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomheden er glad for GUDP, da programmet er fleksibelt. Det er afgørende, at det er virksomheden, der driver udviklingen i et innovationsprojekt. Derfor skal et støtteprogram kunne dække interne timer. Det er ifølge virksomheden en illusion, at man blot ved at købe viden på et universitet kan forbedre konkurrenceevne. Viden og teknologi skal vedligeholdes. Der er derfor vigtigt at virksomhedens medarbejdere er dybt involveret i hele udviklingsprocessen, så viden ikke går tabt ved projektafslutning. Hvad angår små, videnintensive virksomheder, er det nyttigt at kanalisere penge ind til udvikling i virksomheden, da det er mere langtidsholdbart end at bevillige penge til at købe viden.

2.14 Virksomhed 14

Baggrundsoplysninger	
Branche	Rådgivning/videnservice - Life science
Omsætning i mio. kr.	Ingen – venture og aktiemarkedsfinansieret udviklingsvirksomhed
Antal ansatte	14 – en stor del af udviklingsarbejdet er outsourcet til underleverandører (via CROs)
Udvikling	Stor vækst i kapitalfremskaffelse. Blev børsnoteret (i udlandet) i 2014.
Region	Region Hovedstaden
Ejerform	A/S
Produkter	Udvikler lægemiddel inden for særligt terapiområde. Er på vej i fase 3.
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden er en nichevirksomhed, der fokuserer på at bringe et bestemt lægemiddel frem mod markedet. Der er ikke umiddelbart konkurrenter inden for virksomhedens teknologiplatform, men der er konkurrerende teknologier. Den væsentligste udfordring er adgang til kvalificeret, international arbejdskraft. Virksomhederne har brug for ledere, specialister og klinikere med viden inden for det konkrete teknologiområde, virksomheden arbejder med. De findes kun i begrænset grad i Danmark, og som virksomhed, der opererer globalt, er det vigtigt med en international medarbejderskare. Personskat opfattes som største barriere. Virksomheden har af samme grund valgt at etablere enheder i både Tyskland og Belgien.

	Herudover har den største udfordring været tiltrækning af kapital. Men virksomheden har opnået betydelig medfinansiering fra Vækstfonden og er lykkedes med at finde internationale investorer.
Mål og ambitioner	Succesfuld klinisk afprøvning i fase 3 eller salg af virksomhed/teknologi til globalt farmaselskab.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år.	Virksomheden har ikke gjort brug af danske innovationsfremmeaktører og -midler bortset fra Vækstfonden, der har haft stor betydning for virksomhedens udvikling i den tidlige fase (kliniske forsøg i fase 1, idet virksomheden blev etableret på grundlag af teknologi, der havde været i præklinisk test).
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A
Årsager til ikke-brug	De vigtigste årsager til, at virksomheden ikke (ud over Vækstfonden) har gjort brug af offentligt finansieret innovationsfremme er følgende: - Innovationsnetværk mv. er ikke blevet anset som relevante. Virksomheden har selv et stærkt netværk i universitets- og hospitalsverdenen – og har ikke behov for matchmakere. - Eksisterende tilskudsmuligheder i Danmark er ikke blevet anset som attraktive nok. Specielt fordi virksomheden startede med et produkt, der var afprøvet præklinisk, havde virksomheden behov for store tilskud og investeringer til at finansiere FoU-indsatsen. Kun store InnoBooster-projekter kunne være relevante, men succesraten er her lille, og virksomheden har undervejs i dens udvikling vurderet, at gældende støttekriterier ikke sandsynliggjorde, at den kunne hente finansiering fra danske programmer (virksomheden havde brug for høj finansiering til videreudvikling og test af eksisterende teknologi). Virksomheden etablerede datterselskab i Tyskland, hvor den rejste 3,5 mio. Euro som kombination af tilskud og venturekapital, før den senere blev børsnoteret.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Den generelle vurdering er, at rammebetingelserne inden for beskatning af FoU, tilskud, venturekapital og kliniske test er betydeligt bedre i andre europæiske lande.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Har et betydeligt samarbejde med universiteter, men specielt i udlandet (fordi udenlandske universiteter står stærkere inden for virksomhedens teknologiområde).
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Som biotekselskab er fokus på at bringe et produkt på markedet. I den sammenhæng henter virksomheden inspiration fra forskere/universiteter. Har flere forskere inden for terapiområdet tilknyttet – bl.a. i advisory board.
Udviklingskapacitet	FoU-virksomhed. Kun højtuddannede ansat i virksomheden.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomheden peger på to typer af satsninger, der kunne have styrket dens udvikling og generelt bidrage til at fastholde flere life science virksomheder i Danmark:

	• Bedre og mere fleksibel håndtering af kliniske test i fase 1. Dvs. centrale enheder med styrke inden for rekruttering af patienter kombineret med hurtigere og effektiv sagsbehandling inden for godkendelse og håndtering af etiske spørgsmål. • Fokus på matchmaking med internationale investorer. Dvs. events eller lignende, der trækker internationale investorer/VC-fonde til Danmark mhp. at præsentere danske teknologier og virksomheder.
--	--

2.15 Virksomhed 15

Baggrundsoplysninger	
Branche	Rådgivning/videnservice - Rådgivende ingeniør- og softwarevirksomhed
Omsætning i mio. kr.	80 mio. kr.
Antal ansatte	I alt 90 ansatte fordelt i tre underselskaber.
Udvikling	Virksomheden har haft moderat vækst i alle tre underselskaber. Væksten har primært været organisk, men enkelte opkøb af mindre virksomheder har også bidraget til udviklingen.
Region	Region Nordjylland
Ejerform	A/S
Produkter	Virksomheden udvikler, sælger, implementerer og supporterer egne software- og automationsløsninger. Virksomheden er opdelt i tre underselskaber rettet mod hvert sit marked (den maritime sektor, energi- og forsyningssektoren samt løsninger til lager- og logistikstyring).
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomhedens konkurrencesituation afhænger af, hvilken af de tre af virksomhedens sektorer, der fokuseres på: • I den maritime sektor konkurrerer virksomheden globalt med dens produkter til automatisk styring og monitorering samt energioptimering på skibe. Udover Danmark opererer virksomheden bl.a. fra et kontor i Singapore. • Virksomhedens automatiseringsløsninger til lager- og logistikenheder er primært på de nordiske markeder (især Norge). • Styringssystemer, anlæg og kommunikationsnetværk specialiseret inden for vandforsyning, fjernvarme og spildevand leveres udelukkende til danske kunder. Fælles for de tre sektorer er, at virksomheden har udfordringer med at skaffe tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft. Virksomheden har hovedkvarter i Aalborg og nyder godt af talentproduktionen fra Aalborg Universitet. Men virksomhedens afdeling på Sjælland er udfordret i at finde kvalificeret arbejdskraft. Virksomheden lever delvist af at sælge automatiseringsløsninger, men den har selv brug for at få automatiseret arbejdsgange for at forblive rentabel. Det gælder især softwareudvikling, hvor mange arbejdsgange er dyre.

	Derudover ser virksomheden både udfordringer men også potentialer i de mange data, som virksomheden er i berøring med. Det er en udfordring at håndtere data-mængderne, men virksomheden er samtidig bevidst om, at data er værdifulde. Eksempelvis kan data fra semiautomatisk styring- og monitoreringssystemer på skibe bruges i udviklingen af autonome skibe, som (på linje med autonome biler) forventes at udgøre en del af fremtidens transport.
Mål og ambitioner	Virksomheden har over en årrække haft en vækstplan, der sigter mod 50 pct. vækst i omsætningen på tre år. Nogle år har vækstplanen ikke holdt, men udviklingen har generelt været positiv.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har deltaget i en række forskellige udviklingsprojekter igennem årene. Den har primært søgt og brugt lokale programmer, udbudt af fx væksthus Nordjylland, men har også deltaget i et Horizon2020 og et Artemis-projekt under EU. Virksomheden er aktuelt med i en ansøgning til Innovationsfonden under ShippingLab, som er et non-profit innovation- og projektsamarbejde for partnerne i Det Blå Danmark.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Der skal være en klar forventning om, at et givent projekt vil fremme virksomhedens vækstplaner, hvis den skal indgå i et offentligt støttet innovationssamarbejde. Erfaringerne fra de gennemførte forløb er positive. Eksempelvis er nogle af virksomhedens grundlæggende produkter udviklet under Artemis-programmet. Derudover er netværket, som skabes under samarbejde med andre virksomheder og videninstitutioner, værdifuldt for fremtiden.
Årsager til ikke-brug	Virksomheden bruger systemet, jf. oven for.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Overordnet positiv oplevelse af innovationsfremmesystemet. Virksomheden har ikke det fulde overblik over mulighederne, men de tilbud, som den er støt på, virker - og har været - brugbare. Det er dog virksomhedens oplevelse, at en uforholdsmæssig stor del af støtten i innovationsfremmeprogrammer går til universiteterne i et samarbejdsprojekt. Det kan være en hæmsko og kan betyde, at virksomhederne forsøger at tildele universiteterne en mindre rolle i projektet end, hvad der ville være optimalt, for at sikre, at budgettet hænger sammen for de deltagende virksomheder.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden har et tæt samarbejde med Aalborg Universitet og delvist med DTU. Fra Aalborg Universitet skriver mange studerende afgangsprojekter og virksomheden har mange studerende i praktisk (primært en rekrutteringsstrategi). Virksomheden udveksler også knowhow med forskere på universitetet. Det gælder især kommercialisering af forskning, hvor virksomheden kender markedet og kunderne bedre end forskerne.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Virksomheden forsøger at få mest mulig feedback fra kunderne. De er den vigtigste kilde til inspiration til udvikling. Derudover har virksomheden en overordnet ambition om at gå ind i programmer og netværk - også uden profit - for at sikre, at være forrest teknologisk.

Udviklingskapacitet	Ca. 20 pct. af medarbejderne i hver af de tre underselskaber arbejder med udvikling. Meget af udviklingen er dog bundet op på kundespecifik produktudvikling.
Ønsker til innovationsfremme	Virksomheden orienterer sig løbende om, hvad der udbydes af programmer og ydelser, men har ikke det fulde overblik. Et interessant netværk og samarbejde vil være omkring brug af Big Data og mulighederne i Industri 4.0 for at lave forretning. Som nævnt er en af virksomhedens udfordringer datahåndtering samt hvordan disse data kan udnyttes kommercielt.

2.16 Virksomhed 16

Baggrundsoplysninger	
Branche	Rådgivning/videnservice - Energi
Omsætning i mio. kr.	Ikke oplyst
Antal ansatte	140 medarbejdere
Udvikling	Kraftig vækst. Har fordoblet omsætningen inden for de seneste tre år.
Region	Region Syddanmark (Aarre)
Ejerform	Ejet af kapitalfond, der også ejer søstervirksomhed med hovedsæde i Stockholm, der betjener resten af det nordiske marked.
Produkter	Udvikler og sælger serviceløsninger inden for intelligente bygninger (køl, varme, ventilation, lys, mv.). Virksomheden køber maskiner fra leverandør og udvikler selv de programmer, der skal anvendes i løsningerne. Primært målgrupper er større industrivirksomheder og større offentlige virksomheder som hospitaler.
Konkurrencesituation og udfordringer	De største potentialer og udfordringer ligger inden for big data og datadreven forretningsudvikling. Forventningen er, at evnen til intelligent at håndtere og anvende egne data i udviklingen af nye løsninger bliver en helt central konkurrenceparameter, der vil afgøre, hvem der fremadrettet klarer sig i markedet.
Mål og ambitioner	Fortsat vækst på det danske marked
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste	Virksomheden har ikke anvendt programmer eller kerneaktører i det offentligt finansierede erhvervs- og innovationsfremmesystem. Virksomheden har dog erfaringer med at anvende praktikanter fra bl.a. DTU og Novitas og har stor glæde af samarbejde med studerende omkring udvikling af programmer.
Årsager til ikke-brug	De vigtigste årsager til, at virksomheden ikke har gjort brug af offentligt finansieret innovationsfremme er følgende: Virksomheden har et meget lille kendskab til støtte- og medfinansieringsmuligheder -både nationalt og regionalt.

	- Virksomheden har som nævnt været i kraftig vækst, hvilket har betydet stor fokus på drift, håndtering af nye kunder og udvikling af egen organisation. - Virksomheden har indtil i dag håndteret udviklingsopgaver internt og ikke gjort brug af samarbejde med videninstitutioner og andre virksomheder.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Ingen holdninger, da virksomheden ikke har kendskab til aktørerne, heller ikke på regionalt niveau.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Samarbejde med ingeniørstuderende, jf. oven for. Men ellers ikke.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Inspiration og input kommer fra kunderne i dialogen om, hvad produkterne skal kunne. Herudover orienterer virksomheden sig også i, hvad konkurrenterne beskæftiger sig med. Endelig udveksler virksomheden også viden med sit søsterselskab i Sverige.
Udviklingskapacitet	Har en udviklingsenhed på tre mand (ingeniører og en tekniker), der arbejder med at udvikle systemer og standarder for at effektivisere egne processer knyttet til at levere specialløsninger til virksomhedens kunder.
Ønsker til innovationsfremme	N/A

2.17 Virksomhed 17

Baggrundsoplysninger	
Branche	It
Omsætning i mio. kr.	24 mio. kr.
Antal ansatte	40
Udvikling	Støt stigende omsætning på 20 pct. om året.
Region	Region Nordjylland (Aalborg)
Ejerform	A/S
Produkter	Digitalt bureau/udviklingshus, som udvikler software- og internetløsninger for store kunder og kæder. Det kan fx være booking- og billetløsninger til færger, tog, fly, oplevelser og aktiviteter samt diverse e-handels løsninger. Kunder tæller bl.a. VisitDenmark, Nordjysk Trafikselskab og Air Greenland.
Konkurrencesituation og udfordringer	Konkurrerer på stærke kompetencer inden for systemintegration og user experience/brugerorienterede snitflader. Har overvejende dataloger og software engineers ansat, som er gode til de tunge specialopgaver inden for systemintegration,

	der ikke kan løses med standardsoftware. Dette er et væsentligt konkurrenceparameter ift. andre bureauer, som ofte har meget fokus på grafik og design, men er knap så stærke på systemintegration. Største udfordring er adgang til kvalificeret arbejdskraft. Der er stor efterspørgsel efter de gode udviklere i branchen, og lønningerne stiger.
Mål og ambitioner	Virksomhedens mål er en fortsat vækst i omsætning på omkring 20-25 pct. og at holde en generel stabil forretning kørende. I datterselskaber kan der dog være årlige vækstmål på helt op til 500 pct.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Nogen erfaring med erhvervs- og innovationsfremmesystemet, herunder: • Har fået et vækstlån hos Vækstfonden ifm. etablering af datterselskab. • Har deltaget i program i samarbejde med Væksthus Nordjylland om eksportopstart og etablering på det tyske marked. Fik herigennem etableret et samarbejde med konsulatet i München, som hjalp med at udarbejde markeds- og kundeanalyser og efterfølgende medarbejderrekruttering. • Har købt rådgivning hos Teknologisk Institut, men det er længe siden og kan ikke huske meget om det.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Vækstlånet hos Vækstfonden har haft stor værdi og var helt afgørende for at kunne etablere datterselskab. Det gik nemt, hurtigt og effektivt. Erfaringer med program om eksportopstart er blandede. Har oplevelsen af, at der var gode indledende snakke med seniormedarbejdere på konsulatet omkring de opgaver, som skulle løses, men at selve markeds- og kundeundersøgelserne blev gennemført af studentermedhjælpere og praktikanter – og at kvaliteten var derefter. Rekrutteringsforløbet var dog ok. Samtidig får man bare tildelt konsulenter til at løse opgaven, man kan ikke frit vælge dem, som man vurderer er dygtigst og hvor der er bedst kemi.
Årsager til ikke-brug	Når virksomheden i øvrigt ikke har brugt innovationsfremmesystemet, skyldes det primært: • Manglende kompetencer/lav kvalitet af ydelser. Ift. erfaringerne med samarbejdet omkring eksportopstart, vil de ikke benytte sig af et lign. tilbud igen, når de skal starte eksport til England. Kvaliteten af ydelsen står ikke på mål med prisen. Selvom man får 50 pct. refusion på timerpriser (500 kr. ud af timepris på 1000 kr.), så kan det ikke svare sig, når det tilsyneladende alligevel er studenter og praktikanter, som udfører arbejdet i sidste ende. De kan selv ansætte en student fra AAU til 150 kr. i timen til at lave samme arbejde. Eller selv finde de bedste konsulenter på markedet og så betale, hvad det koster. • Manglende ressourcer, behov og relevans. Er en travl og veletableret virksomhed, som dels mangler tid til at kaste sig ud i mange nye projekter eller forløb, dels kan løse mange udfordringer selv – bl.a. gennem netværk, privat rådgivning og bestyrelse. Vurderer at mange af de eksisterende tilbud er målrettet opstartsvirksomheder og derfor har mindre relevans. • "Kasse-tænkning" i systemet. Oplever at programmer i innovationsfremmesystemet arbejder ud fra resultatmål, som bliver bestemmende for,

	hvad virksomheden tilbydes. Dette kan spænde ben for, at virksomheder henvises til det mest relevante ydelser. → "Man kan som bruger tydeligt mærke de målingsfremmemetoder, som aktørerne bliver målt og vejret på. De forsøger at passe os ind i en eller anden kasse, og det virker ikke så kundeorienteret, at jeg skal have det ene eller det andet tilbud, bare fordi aktørerne skal nå nogle mål."
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Oplever generelt medarbejdere i innovationsfremmesystemet som imødekommende og serviceminded og har et rimelig godt overblik over tilbud. Der er dog udfordringer omkring kvalitet og relevans, jf. ovenfor.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Samarbejder med AAU i et projekt om udvikling af open source robotplatform. Har haft flere af den type samarbejder, som plejer at give konkret værdi der kan omsættes kommercielt i virksomheden. Har derudover samarbejdet med studerende (inkl. Ph.d.-studerende) om projekter.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Ud over de nævnte kilder er virksomheden medlem af BrainsBusiness i Nordjylland, hvor en del medarbejdere indgår i erhvervsnetværk, fx netværk for ledere og seniorudviklere. Det er en god kilde til inspiration og styrket forretningsnetværk, da der både er andre virksomheder og repræsentanter fra Region Nordjylland og AAU.
Udviklingskapacitet	Hovedparten af medarbejderne er akademikere. Har ikke en decideret udviklingsorganisation, men alle medarbejdere arbejder med innovation ifm. de opgaver de løser for kunderne (udvikling og optimering af software og internetløsninger). Hvis virksomheden får gode og konkrete idéer til udvikling af nye produkter eller teknologi, som ligger udover de kundespecifikke opgaver, etablerer de som regel et datterselskab med dette ene fokus.
Ønsker til innovationsfremme	For at et program er relevant og attraktivt (fx et eksportfremmeprogram), er det afgørende, at programmet har tilknyttet dygtige konsulenter, som er på niveau med de bedste på det private marked. Det indebærer også en stor andel konsulenter på seniorniveau. Samtidig skal virksomheden have bedre mulighed for frit at vælge de konsulenter, som matcher bedst ift. faglighed og kemi. Og endelig er det selvfølgelig altid rart, når ydelsen er billig eller gratis.

2.18 Virksomhed 18

Baggrundsoplysninger	
Branche	Fastnetbaseret telekommunikation
Omsætning i mio. kr.	N/A
Antal ansatte	42
Udvikling	Virksomheden har haft en jævn vækstkurve siden etableringen og regner med at være selvfinansierende ved udgangen af 2018.

Region	Region Hovedstaden (København)
Ejerform	A/S
Produkter	Udbyder bredbåndsforbindelser til private og erhverv. Virksomheden er baseret på at udnytte eksisterende teknologier til at udbyde produkter i et eksisterende marked.
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden er grundlagt af folk med mange års erfaring fra telebranchen (Mobilix, Orange, Cybercity, Telenor, Fullrate og TDC). Virksomheden konkurrerer på pris og fleksibilitet i den udbudte service.
Mål og ambitioner	Virksomheden havde en klar plan om at vokse hurtigt, som er fulgt. Målet er at fordoble omsætning de næste to år samt at ansætte 10-12 medarbejdere mere.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Har modtaget vækstlån fra Vækstfonden i 2016, da virksomhedens forretningsmodel er temmelig fortung. De har investeret betydeligt i at etablere et nationalt datanetværk, og hver enkelt kunde kræver en ret stor investering, med mere end et års betalingstid.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Vækstfonden er ikke det sted, man vil starte med at låne penge, da deres renter er meget høje for ikke at konkurrere med private banker. Et vækstlån var dog nødvendigt for at starte op og har været værdiskabende på den måde.
Årsager til ikke-brug	- Vækstfonden var eneste mulighed, da virksomheden udnytter eksisterende teknologier til at udbyde produkter i et eksisterende marked. - Virksomheden har ikke haft brug for rådgivning. Den havde blot brug for penge til at starte op.
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Det er umiddelbart ikke relevant for virksomheden, da forretningsmodellen er baseret på at udnytte eksisterende teknologier til at udbyde produkter i et eksisterende marked.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med vidensamarbejde	Ingen.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	N/A
Udviklingskapacitet	N/A
Ønsker til innovationsfremme	N/A

2.19 Virksomhed 19

Baggrundsoplysninger	
Branche	It
Omsætning i mio. kr.	N/A
Antal ansatte	23
Udvikling	Sidste år oplevede virksomheden for første gang i sin historie et dyk i omsætningen, som bl.a. skyldtes, at en del af medarbejderstaben forlod virksomheden. Udviklingen er dog ved at vende nu.
Region	Hovedstaden
Ejerform	A/S
Produkter	Kerneproduktet er udvikling og design af hjemmesider, men har også ydelser i relation til websearch (fx brug af adwords og SEO) og brug af sociale medier (fx Facebook). Kunder er primært SMV'er, som de leverer hjemmesider til. For store virksomheder fungerer de typisk som sparringspartner på enkelte områder inden for online marketing, fx brug af SEO eller sociale medier. 95 pct. af kunderne er danske, nogle af disse er dog større virksomheder med afdelinger eller datterselskaber i resten af Skandinavien. Har få multinationale virksomheder kundeporteføljen.
Konkurrencesituation og udfordringer	Differentierer sig på avanceret teknologisk kunnen, som bl.a. giver særligt brugervenlige websites, fx hackingfri hjemmesider med særlig hurtig indlæsningshastighed – selv når internetforbindelsen er dårlig. Det kræver dygtige programmører, som hele tiden holder sig opdateret på avanceret kodeteknologi. Konkret bruger de Googles open source website publishing teknologi "AMP". Få virksomheder i verden ud over dem selv kan lave digitale løsninger vha. denne kodeteknologi, som kan tilgås på alle platforme. Centrale udfordringer er manglende tid. De har en lang produktionskø og kan først levere websites 4-5 mdr. Efter kunden har bestilt. Det betyder, at man til tider mister meget ivrige kunder. Omvendt har virksomheden også en politik om, at det er bedre med en lang produktionskø end at have for mange medarbejdere og for få opgaver.
Mål og ambitioner	Har en ambition om at komme ind på nærmarkeder som fx Tyskland og England, herunder særligt virksomheder, der er interesseret i at komme ind på det skandinaviske marked.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Har ikke benyttet innovationsfremmesystemet ud over et halvdagsseminar om eksport til England, som blev afholdt af Væksthus Hovedstaden i samarbejde med Eksportrådet.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	Var fint som en generel introduktion til, hvad man skal være opmærksom på ift. at komme ind på det britiske marked, og information om hvor man kan søge konsulentbistand og støtte, når først virksomheden har udarbejdet mere konkrete planer for eksport.

Årsager til ikke-brug	Primære årsager til ikke-brug er: • Manglende kendskab til virkemidler og aktører. Har ikke noget overblik over, hvad der findes af muligheder, og aktørerne i innovationsfremmesystemet gør meget lidt for at opsøge virksomhederne og informere om det. Ansvar for at finde information er meget på virksomhedernes egen banehalvdel. Aktørerne i systemet bør tænke mere i online kommunikation til virksomhederne om ydelser og programmer. Det kunne fx være gn. de digitale platforme, som virksomhederne allerede benytter, fx Virk.dk, hvor man kunne have generel info og links til relevante aktørers hjemmesider. Eller gn. mails til CEO's og bestyrelsesmedlemmer. • Manglende opfølgning. Efter at have deltaget i halvdagsarrangement mangler der noget opfølgning fra Væksthusets side. Kunne være fint, hvis en konsulent efterfølgende hjalp virksomheden videre ift. ønsket om at komme i gang med eksport. Fx gn. yderligere rådgivning eller gn. programmer hos andre aktører. • Tydeliggørelse af den konkrete værdiskabelse. Når virksomheder skal sætte xx antal tid af til at deltage i innovationsfremmeaktiviteter, er det vigtigt, at de fra starten kan se, hvilken konkret værdi det vil skabe. Det kan
Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Innovationsfremmesystemet virker uoverskueligt. Mangler kendskab og overblik.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Har ikke samarbejdet med videninstitutioner om innovation og udvikling.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Henter primært viden og inspiration fra førende firmaer på det globale marked. Det kan være gn. internationale konferencer og events med fokus på ny teknologi og brugervenlighed, som afholdes af førende multinationale selskaber som Google og Microsoft.
Udviklingskapacitet	Ca. 7-8 akademikere (programmører og tekstforfattere), der står for at udvikle produkter til kunder – både teknisk opsætning og skriftligt indhold på sites. Resten af organisationen arbejder med salg og administration.
Ønsker til innovationsfremme	En relevant ydelse kunne være opfølgning på Væksthuset halvdags-seminar om eksport. Kunne fx være relevant at få stillet 10 gratis konsulenttimer til rådighed, hvor man fik rådgivning ift. at få konkretiseret og skabt mere substans i virksomhedens ideer omkring eksport. Det kunne munde ud i en go to market strategi, som kvalificerer virksomheden til at få gang i eksport – enten med støtte fra et af innovationsfremmesystemets programmer eller på egen hånd. Vigtigt at operatøren har indsigt i andre virksomheders erfaringer med at få etableret eksport, så de kan opridse relevante opmærksomhedspunkter og trin i processen.

2.20 Virksomhed 20

Baggrundsoplysninger	
Branche	It - Fastnetbaseret telekommunikation
Omsætning i mio. kr.	275 mio. kr.
Antal ansatte	70
Udvikling	N/A
Region	Region Hovedstaden (Høje Taastrup)
Ejerform	A/S
Produkter	Virksomheden har et nationalt netværk, som bruges til at distribuere digitale radiosignaler. Udbyder bl.a. teknologien bag trafikmeldinger og drifter det danske kystvagtsystem.
Konkurrencesituation og udfordringer	Virksomheden er systemintegrator, dvs. at den sætter løsninger sammen med mulige leverandører og frembringer derved en totalløsning. Virksomhedens udfordring ift. at udvikle sig består i at finde nye områder, hvor deres datanetværk vil være relevant. Der kan tænkes mange løsninger på store problemstillinger, som kræver at der flyttes store mængder data præcist og hurtigt. Virksomheden er dog ikke den rette aktør til at definere hverken problemstilling eller løsning, men virksomheden har dataværket, som i mange tilfælde vil være en forudsætning for løsningen.
Mål og ambitioner	Virksomhedens ambition er at udvikle sig gennem nye forretningsområder. Internet of Things er bl.a. et nyt område, som virksomheden regner med at vækste inden for.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har ikke benyttet hverken regionale eller nationale programmer.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A
Årsager til ikke-brug	- Den primære årsag til ikke-brug er, at virksomheden ikke aner, hvad der findes af muligheder. Det er svært at få overblik over, hvad mulighederne er og virksomheden ved ikke, hvor den skal henvende sig. - Der er i virksomheden desuden en opfattelse af, at det er relativt komplekst og byrdefuldt at involvere sig projekter med offentlige støttekroner. Virksomheden har tidligere set på Energistyrelsens bredbåndspulje, der har til formål at støtte projekter, der kan give borgere i egne med dårlig internetforbindelse, bredbåndforbindelse. Virksomhedens erfaring fra denne pulje var, at det var for komplekst, tidskrævende og succesraten var for lav. Midlerne stod derfor ikke på mål med indsatsen.

Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Virksomheden kender ikke meget til innovationsfremmesystemet, men har en umiddelbar opfattelse af, at det er bureaukratisk at gennemføre projektet med offentlige støttekroner.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden deltager i applikationsspecifikke udviklingsprojekter, herunder et udviklingsprojekt med en række andre virksomheder, der har til formål at udvikle en software til behandling af billeder fra droner. Virksomheden har ikke erfaring med universitetssamarbejde med henblik på udvikling, men det er intentionen fremover at etablere et systematisk samarbejde med tekniske videninstitutioner ifm. virksomhedens nye forretningsområde, Internet og Things, jf. neden for. Virksomheden har dog over en årrække samarbejdet med forskellige universiteter omkring de studerende (praktik og afgangsopgaver).
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Samarbejdspartnere og kunder.
Udviklingskapacitet	Virksomheden har ikke nogen decideret udviklingsafdeling. Virksomheden har dog netop kastet sig ud i et nyt forretningsområde, der fokuserer på Internet of Things (IoT). Virksomheden er hverken device- eller applikationsudvikler, men den kan understøtte den nødvendige forbindelse mellem flere og flere devices ved at udvikle netværket. Virksomheden har dog ikke den nødvendige kapacitet eller overblik til at definere innovationsprojekter, som bygger på deres datanetværk, men virksomheden stiller det gerne til rådighed for fx forskere eller studerende, der kan bruge det.
Ønsker til innovationsfremme	- Virksomheden leverer netværk, som kan bruges i mange tænkelige innovationsprojekter. Set med virksomhedens øjne mangler der en facilitator, der kan bringe de rigtige aktører sammen om at skabe storstilede innovationsprojekter i fx kommuner eller nationalt. Som udvikler og leverandør af datanetværk, er det ikke virksomheden, der er den rette til at definere problemet. Men virksomheden sidder sandsynligvis med en del af løsningen sammen med en række device- og applikationsudviklere. - Der mangler en central hjemmeside for virksomheder, der ønsker et overblik over, hvilke muligheder der findes for innovationsfremme.

2.21 Virksomhed 21

Baggrundsoplysninger	
Branche	It - Softwareudvikling
Omsætning i mio. kr.	260 mio. kr.
Antal ansatte	150 medarbejdere i Danmark + 20 i Polen.
Udvikling	Virksomheden udsprang af Jyske Bank, som tidligt havde udviklet et internt lønsystem, der også havde potentiale for andre organisationer. Virksomheden startede med at lave et lønsystem for Silkeborg Sygehus og er siden vokset til at være en af de to største udbydere af løn- og vagtplanlægningssoftware til danske kommuner og regioner.
Region	Region Midtjylland (Aarhus)
Ejerform	A/S
Produkter	Udvikler løn- og vagtplanlægningssoftware til danske kommuner og regioner, der håndterer lønsedler, opgørelser, afrapportering, etc.
Konkurrencesituation	Duopol marked. Konkurrerer kun med én anden udbyder (KMD) om offentlige kunder. Der er en enorm høj indgangsbarriere, da offentlige lønsystemer er meget komplekse og skal kunne håndtere mange krav til regulering. Konkurrencen sker i form af udbud af kontrakter på mellem 6-10 år.
Mål og ambitioner	Virksomheden investerer i øjeblikket meget i at opgradere teknologien bag deres lønsystem for i højere grad at kunne understøtte den digitale udvikling, der er på markedet. Første skridt er sket i samarbejde med en ny samarbejdspartner (Allocate Software), hvor der skal udvikles et nyt state-of-the-art system for vagtplanlægning. Ambitionen er at rykke hen imod en mere open source inspireret tilgang til teknologi for derved at differentiere sig fra KMD, der er meget stiafhængig af en enkelt platform (SAP), der teknologisk låser dem.
Brugen af innovationsfremmesystemet	
Brug af innovationsfremme de seneste 3-5 år	Virksomheden har ikke gjort brug af hverken regionale eller nationale programmer, eller rådgivning fra lokale eller regionale aktører.
Hvis ja, hvad er erfaringerne/værdiskabelsen?	N/A
Årsager til ikke-brug	- Ledelsen har relativt begrænset viden om, hvad der findes af tilbud. Den generelle opfattelse er, at eksisterende tilbud primært er relevante for start-up miljøet og ikke for mere etablerede virksomheder. Interviewpersonen ved desuden heller ikke, hvor virksomheden skal gå hen for at finde viden om relevante tilbud. - I en travl hverdag er der fokus på kunderne og deres ordrer. Tilbud opsøges derfor ikke.

Generel vurdering/oplevelse af innovationsfremmesystemet	Kender ikke til systemet.
Tilgang til innovation og udvikling	
Nyere erfaringer med viden-samarbejde	Virksomheden har en del erfaring med praktikanter fra universiteter (softwareingeniører, dataloger, etc.), men har derudover ingen strukturerede samarbejder med forskere. På grund af de løbende praktikantforløb har virksomheder et godt netværk ind i Science and Technology på Aarhus Universitet, men det udnyttes ikke til vidensamarbejde. Virksomheden vil egentlig gerne have mere samarbejde med forskere, men det har ikke været en prioritet at afsætte tid til at opdyrke det.
Hvorfra får virksomheden inspiration til innovation og udvikling?	Virksomhedens medarbejdere holder sig generelt orienterede. De løbende praktikantforløb bidrager også nogen gang med input, men praktikforløbene er primært en rekrutteringsstrategi for virksomheden.
Udviklingskapacitet	Omkring 35-50 medarbejdere sidder i stillinger, hvor der udvikles konkrete nye løsninger (udvikling af ny teknologi). Virksomheden kører udviklingsprojekter internt eller i samarbejde med virksomhedens partnere. Udviklingen sker oftest i co-creation med kunderne.
Ønsker til innovationsfremme	Støtte til et konkret udviklingsprojekt i samarbejde med forskere fx fra Science and Technology på Aarhus Universitet vil være attraktivt.

IRIS GROUP

JORCKS PASSAGE 1B, 4. SAL | DK-1162 KØBENHAVN K
IRISGROUP@IRISGROUP.DK | WWW.IRISGROUP.DK