

Fra Idé – til Værdi og Handling

- basis for en målrettet erhvervsfremmeindsats for idemagere og intraprenører

Mariagerfjord, januar 2008



Indhold

1 Forord.....	2
2 Hovedkonklusioner	2
3 Formål og organisering	3
4. Analyse og Ideudviklingsmodel	3
Analyse.....	3
IdeCenter Nords ideudviklingsmodel	4
5. Afprøvning af ideudviklingsmodellen: "ICN-modellen"	6
Ide indsamling	6
Screeningsprocessen	7
Ideens værdipotentiale	8
Støtteaktiviteter.....	9
Idemagers kompetenceprofil.....	10
Innovationsprocessen	11
Revideret værdifokuseret model.....	11
6 Workshop og revideret Ideudviklingsmodel.....	12
7. Forslag til nye erhvervsfremmetiltag – Fremtid Idecenter Nord	13
Modeller for videre implementering.....	13
Efterskrift.....	14
8. Bilag	
A Organisering: projektgruppe, arbejdsgruppe og styregruppe	
B Arbejdsrapport Fase 1	
C Arbejdsrapport Fase 2 – Ideudviklingsmodel samt procesbeskrivelse (bilag C-2)	
D Idemodtagelse ICN, oversigt (fortrolig)	
E Delanalyse: Kompetenceprofil	
F Delanalyse: Idemageri	
G Mini-rapport	
H Workshop-rapporter, referat 1-5	
I Workshop-oplæg, 1-2	

Bilag foreligger som selvstændige dokumenter og kan (dog excl. bilag D) rekvireres hos Mariagerfjord Erhvervsråd (www.mfer.dk).

1 Forord

Innovation og iværksætteri skal stå og vil også fremover stå højt på dagsordenen i såvel den lokale som den regionale erhvervsfremmeindsats i Nordjylland. De udfordringer, som Nordjylland og Danmark imidlertid står overfor, kan i korte træk betragtes således:

- Danmark er, for at kunne konkurrere, meget afhængig af innovationsevnen, hvilket kræver at viden omsættes til gode ideer, som igen omsættes til bæredygtige koncepter, der kan danne baggrund for virksomheder og efterfølgende vækstvirksomheder i løbende fornyelse.
- Nordjylland bør udvikles til ikke kun et videnssamfund men et idésamfund, hvor man i høj grad er i stand til at omsætte et højt vidensniveau til unikke ideer til gavn for hele den nordjyske region. Det er man i stand til i et Idésamfund.

På denne baggrund tog Mariagerfjord Erhvervsråd initiativ til at udvikle et metodegrundlag, der på sigt vil kunne danne basis for etablering af et Idécenter Nord. Et Idécenter Nord, som skal kunne bistå regionens idemagere med at udvikle deres kvarte og halve forretningsideer til færdige og innovative koncepter, med henblik på at udvikle egentlige vækstvirksomheder.

Mariagerfjord Erhvervsråd søgte derfor det daværende Nordjyllands Amt og EU's Regionalfond om støtte til at gennemføre et 1 årig pilotprojekt, som nærmere skulle konkretisere de behov til erhvervsfremme, der gør sig gældende for idemageren, og konkretisere og afprøve de metoder, der med fordel kunne sættes i spil for at fremme realisering af bæredygtige ideer.

2 Hovedkonklusioner

- Idemager og intraprenør er væsensforskellige fra iværksættere
- Rollemodeller for Idemagere og intraprenører er usynlige
- Erhvervsfremmetilbud målrettet Idemagere og intraprenører eksisterer ikke
- Idemageres væsentlige barrierer er manglende kapitalisering af iderigdom
- Intraprenørers væsentlige barrierer er virksomhedens ledelse
- Ideen skal betragtes væsensforskellig fra produkt, og i stedet anskues som værdiskabende koncept
- Ideens potentielle værdiskabelse er en funktion:
Ide X Idemager X Ekstern sparring
- Idemageres styrke er talentfuld iderigdom
- Idemagere har behov for et erhvervsfremmetilbud, der tilbyder ide-guider med fokus på identitetsudvikling, prioritering, økonomi og fremdrift
- Idemagere har behov for kompetenceudvikling: selvindsigt, forretningsindsigt (idemageri som levevej) og kendskab til exitstrategier
- Idemagere har behov for fællesskab med andre idemagere
- Idemagere har behov for medfinansiering til ekspertbistand

- Intraprenøren har behov for træning af/med ledelse i værdiskabende intraprenørskab – forskellig fra innovativ produktudvikling
- Synlige rollemodeller inden for idemageri og intraprenørskab – via medier og lærebøger – skal fremmes
- Lokal og regional erhvervsfremmeindsats for idemagere med en baggrund som 'faglærte praktikere' skal fremmes
- Det anbefales at inddrage erfaringer fra projekt IdeCenter Nord i kommende programmer fra Væksthus Nordjylland – alternativt på anden vis at sikre en fortsættelse og videre udbredelse af det udviklede koncept.

3 Formål og organisering

Bevilling til det 1-årige pilotprojekt Idecenter Nord blev ydet inden for rammerne af følgende delformål:

- At kortlægge nuværende rammer og tilbud og konkretisere behovet for et Idecenter i forhold til det nordjyske "idémarked".
- At udvikle et koncept, der tilgodeser de identificerede behov i samspil med de allerede eksisterende tilbud i regionen.
- At afprøve og implementere konceptet og idecentret med henblik på udbredning til hele Nordjylland.

Pilotprojektet har været organiseret med en udførende projektgruppe fra Mariagerfjord Erhvervsråd, en rådgivende arbejdsgruppe samt en styregruppe. (Se Bilag A.)

Det har været væsentligt for Pilotprojekt Idecenter Nord, at der *ikke* skulle etableres en konkurrent til den etablerede erhvervsservice, hverken den generelle eller den specialiserede, eller den, som eksempelvis ydes inden for rammerne af den etablerede iværksætterrådgivning i Nordjylland (NIN). I stedet skulle der etableres et supplement til de eksisterende erhvervsfremmetilbud.

Oprindeligt skulle datamaterialet have taget sit udgangspunkt i de ideer, der ikke vandt den regionale Nordjysk Guld-konkurrence fra 2006, men det viste sig, at der derudover var behov for en nyindsamling af ideer for at opnå aktualitet og kritisk masse.

4. Analyse og Ideudviklingsmodel

Analyse

Det blev i den afdækkende, indledende analyse klart (se Bilag B og C), at en definatorisk sondring mellem 'idemager', 'iværksætter' og 'intraprenør' var nødvendig. En 'idemager' karakteriseres som en person, der får mange unikke værdigenerende ideer, men ikke nødvendigvis har evnen eller lysten til at sætte ideen i værk.

Imidlertid kan det for idemageren være vanskeligt at styre sin iderigdom konstruktivt, sådan at det også indebærer værdiskabelse for idemageren selv.

En 'iværksætter' karakteriseres som en person, der ser forretningsmuligheder, der både kan hvile på unikke ideer som på "me-too"-ideer, og som evner og har lyst til at sætte i værk.

En 'intraprenør' karakteriseres som en person, der er placeret i en etableret virksomheds organisation og får ideer, der ligger uden for virksomhedens kerneforretning, hvorved intraprenørskab adskiller sig fra produktudvikling, der ligger inden for virksomhedens kerneforretning. Rammerne for intraprenørskab fastlægges imidlertid af virksomhedens ledelse, som derved har en væsentlig indflydelse på realiseringen af intraprenørens ideudvikling.

Med disse sonderinger blev det tydeliggjort, at de tilbud og rammer der i dag tilbydes iværksættere i Nordjylland med den enstrengede erhvervsfremmeindsats, fungerer godt og til stor tilfredshed hos brugerne. Ligeledes har disse tiltag på landsplan opnået "best practice"-niveau. Forbedringsforslag til disse tilbud kunne være et certificeret kompetenceniveau hos iværksætterrådgivere samt kvalificerende screeningsværktøjer til at målrette rådgivningsindsatsen.

Udover de generelle iværksættertilbud, findes der i dag i Region Nordjylland ikke et tilbud, der specielt retter sig mod intraprenøren og virksomhedsledelsen. For at opnå større succes med intraprenørskab og for at udnytte vækstpotentialet i de etablerede virksomheder i Region Nordjylland yderligere skal der fokuseres på kompetenceudviklende tiltag, der retter sig mod virksomhedskulturen og de holdninger, som forefindes i virksomhedens topledelse, idet det er her de største barrierer for udnyttelse af intraprenør-potentialet findes.

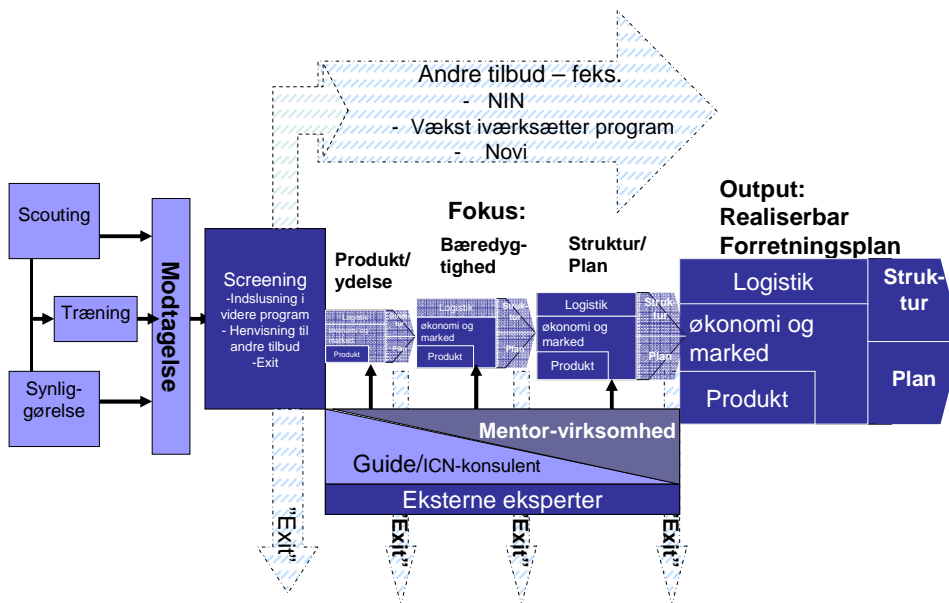
Når det drejer sig om rammer og tilbud til idemagere kan det konstateres, at der i dag ikke eksisterer målrettede tilbud til denne gruppe. Idemagerne tilbydes iværksættertilbuddene, hvilket ikke fungerer optimalt til denne målgruppe.

Ligeledes understreger den første del af pilotprojektet, at "det gode eksempel" mangler, når det drejer sig om idemagere. De rollemodeller, der præsenteres i medier og i lærebøger, er for største dels vedkommende iværksættere – idemagerne er usynlige.

IdeCenter Nords ideudviklingsmodel

På baggrund af behov og mangler i den eksisterende erhvervsfremmeindsats, dels for intraprenørere dels for idemagere, har formålet været at udvikle og afprøve en model for hvordan der kan skabes de bedste rammer for at bæredygtige ideer bliver realiseret som succesfulde og perspektivrige forretningsideer.

Gennem indledende og konceptudviklende analyse (se Bilag C) og sparring blandt vidensinstitutioner samt projekt- og arbejdsgruppens medlemmer, er der fremkommet følgende ideudviklingsmodel og koncept for processen.



Figur 1: IdeCenter Nord's ideudviklingsmode I (Beta-version)

IdeCenterNord-modellen, ICN-modellen, - se Figur 1 - bygger for det første på en aktiv professionel scouting, hvor ideer i markedet i og uden for etablerede virksomheder afdækkes målrettet, og for det andet på en synliggørelse, hvor der via netværk efterlyses kvalificerede ideforslag. Da virksomhedens topledelse og mellemlidere kan være barrierer for intraprenørernes ideudvikling, tilbydes de etablerede virksomheders ledelse træning i ide- og værdiskabelse med intraprenørskab

Projekt IdeCenter Nord's projektleder og projektmedarbejder indgår som basis sammen med den projektansvarlige. Basis modtager, scouter, administrerer mentorer, økonomi og eksperter og fungerer som guider i procesforløbet. Derudover tilknyttes arbejdsgruppens medlemmer som en taskforce, der dels medvirker til at bringe ideer til IdeCenter Nord's basis, dels udgør det panel sammen med den projektansvarlige, der udfører løbende stop/go evalueringen og tager beslutning om evt. exit. Mentorvirksomheder er virksomheder, der har bekræftet at ville agere som mentor for IdeCenter Nord's ide-havere. Mentorvirksomheder rekrutteres via netværk i styregruppen, arbejdsgruppe og basis. Eksperter er professionelle rådgivere, GTS-institutter, universiteter, patentbureauer o. lign. Eksperter er rekrutteret ved en udbudsrunde.

I pilotafprøvningen blev der afsat en økonomisk ramme på 20 ekspertpakker, bestående af 10 eksperttimer à 1200,- kr..

Modellen og processen indeholdt overordnet seks forskellige faser, med fire stop/go-evalueringer, fordelt på fase 2, 3, 4 og 5. Fase 1 omhandlede i alt tre tilgange, repræsenterende de forskellige metoder som ideerne indsamles efter. Når en ide var centret i hænde ville denne blive screenet i fase 2, inden det egentlige udviklingsforløb for forretningsplanen blev påbegyndt. Fase 3 i udviklingsforløbet skulle behandle ideens produkt/ydelse. Efterfølgende i fase 4

skulle bæredygtigheden af ideen behandles, med særligt fokus på ideens markedspotentiale og økonomi. Endeligt skulle logistikforhold, struktur, ledelse og den overordnede plan for hele ideen i fase 5 behandles, for endeligt i fase 6 at have en velfunderet og gennembearbejdet forretningsplan for den pågældende ide, klar til finansiering og opstart af driftsfase.

Fundamentet for et fornuftigt udviklingsforløb i fase 3-5, skulle ud over sparringen med centret, være involveringen med en mentorvirksomhed og bistand fra eksterne professionelle eksperter.

I modellen fremgik det, at EXIT for en ide kunne forekomme i fase 2, 3, 4 og 5, såfremt potentialet for ideen blev vurderet som værende utilstrækkeligt eller udenfor målgruppen for ICN-modellen. Resultat af evaluering kunne være "Stop": dvs. exit til evt. andet erhvervsfremme program eller "Go", godkendt til næste fase.

5. Afprøvning af ideudviklingsmodellen: "ICN-modellen"

Ide indsamling

Implementering og afprøvning af ICN-modellen blev igangsat den 1. august, 2007, med det mål at rekruttere minimum 25 ideer. Efter screening i netværket, primært via arbejdsgruppens medlemmer – se Tabel 2 -, blev der modtaget og behandlet 27 ideer, hvoraf 9 ideer oprindeligt var fra Nordjysk Guld. (Fortrolig liste findes i Bilag D.) Pilotprojektets udgangspunkt fra Nordjysk Guld gjorde, at den kritiske masse for antallet af ideer i pilotprojektet blev opfyldt via synliggørelse gennem netværket, og dermed blev der i dette pilotprojekt ikke ressourcemæssigt anledning til at afprøve scouting-delen med træning i værdiskabende intraprenørskab for intraprenører og etablerede virksomheder.

At der i ICN-pilotprojektet blev anvendt synliggørelse gennem netværk i stedet for massiv markedsføring gjorde at de ideer, der blev modtaget var langt mere kvalificerede end eksempelvis - til sammenligning - de ideer, der blev modtaget til Nordjysk Guld-konkurrencen. Projektgruppen kan således kun anbefale, at massiv markedsføring med konkurrence-element ikke indgår i fremtidige tiltag som ide-rekrutterende grundlag.

17 idemagere, 16 mænd og 1 kvinde, var ideophavsmænd og repræsenterede de nordjyske kommuner bredt – se Tabel 2. 4 af idemagerne havde organiseret sig i 2 teams med fælles ejerskab til ideen.

Tabel 2. Ideernes kommunale fordeling gennem pilotprojektets faser

Kommune	Ideernes fordeling v/ Idemodtagelse	Ideernes fordeling efter 1. screening	Ideernes fordeling ultimo Pilotprojekt
Mariagerfjord	21	10	4
Brønderslev	3	3	3
Rebild	1	1	1
Vesthimmerland	1	1	1
Aalborg	1	1	1
Ialt	27	16	10

Screeningsprocessen

Der blev for hver ide udarbejdet en IdeFormular, som efterfølgende blev tilrettet i dialog og godkendt af idemager for at sikre fælles forståelse for udgangspunkt.

Screeningsprocessen viste, at 16 af de 27 oprindelige ideer var velegnet til at fortsætte i den videre proces, hvorefter disse 16 ideer blev indstillet til arbejdsgruppen, der fulgte projektgruppens indstillinger. Følgende screeningskriterier blev anvendt: ideparathed, nyhedsværdi, markedspotentiale og brancheindsigt.

Sideløbende med denne proces havde ekspertrådgivningen været i udbud, hvilket resulterede i en ekspertdatabase på 27 eksperter. Den professionelle ekspertviden indhentes for at afprøve den enkelte ides realiserbarhed og forretningspotentiale samt for at kvalificere vurderingsgrundlaget.

Valg af ekspert til hver ide skete i tæt dialog og sparring med projektgruppen ud fra idemagers prioritering for at sikre fortsat ejerskab og fastholde projektmedarbejdernes guide-rolle.

Af de 16 ideer blev der i det videre forløb i samarbejde med den konkrete idemager truffet beslutning om exit af 5 ideer. En ide blev endvidere videregivet til Østjysk Innovation i samråd med idemager.

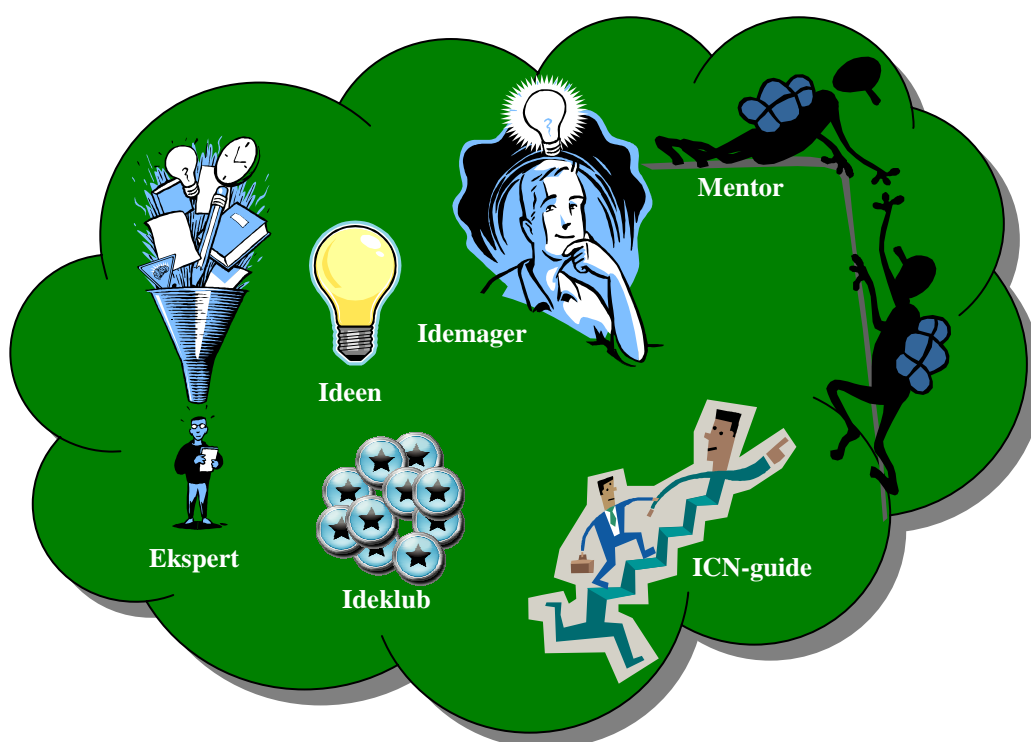
De 10 ideer, der var tilbage ved pilotprojektets afslutning, repræsenterer flg. brancher: bygge&anlæg, råstofudvinding, fremstillingsvirksomhed, forretningsservice, forlystelser og handel. Idemagerne er primært faglærte praktikere – og størstedelen af ideerne kendetegnes af at være hjælpeværktøjer. Det tyder således på, at der er behov for en særlig indsats til målgruppen af faglærte praktikere, og dermed en særlig opgave for det lokale og regionale erhvervsfremmesystem. Idemagere med en teoretisk ballast som eksempelvis ingeniører vil kunne benytte sig af de eksisterende innovationstilbud fra universiteterne og innovationscentre.

Intraprenørdelen med træning af virksomhedens ledelse har som nævnt ikke været afprøvet af ressourcemæssige årsager, men det vurderes at behovet og potentialet er stort for at træne virksomheder i intern ideudvikling og intraprenørskab. Ideudvikling uden for virksomhedens kerneforretning er for mange virksomheder ikke en del af den daglige drift eller noget, som virksomheder er gearet til at håndtere. Denne disciplin kan dog trænes og på sigt beherskes til perfektion, hvis behovet og værdiskabelsen forstås, anerkendes og prioriteres af ledelsen.

Det har kendetegnet pilotprojektet, at ideernes modenhed var meget forskellige. Blandt projektets ideer var der 4 patenter, mens andre ideer var på et langt mere indledende stadie. Det må derfor konkluderes at pilotprojektets faseopdelte ideudviklingsmodel er uhensigtsmæssig i den forstand, at ideerne har forskellige startbehov.

Ideens værdipotentiale

Det har vist sig relevant at holde fokus på beskyttelsesmulighederne for ideen. Flere idemagere har haft det klare mål frem for alt at opnå et patent for deres ide. Udfordringen har været at åbne idemagerens øjne for andre beskyttelsesmuligheder og andre konkurrencemæssige fordele end patentet - såsom brugsmodelbeskyttelse, first-mover, niche, knowhow og selve idegenereringskompetencen. Det skrevne ord om en ide er ikke hele ideen, da det skrevne ord er tænkt i nogle kontekster som sjældent er fuldstændigt forklaret. Interaktion med idemageren er således essentiel for at kunne forstå en ide i dens fulde omfang. Specielt forholdet omkring ideens værdi i forhold til idemageren (personrelationen) har vakt eftertanke hos flere idemagere i pilotprojektet.



Figur 3. Ideens værdipotentiale. Elementer, der tilfører ideen værdi.

Ovenstående Figur 3 illustrerer hvorledes værdipotentialet i et idekoncept kan udtrykkes og dokumenteres. Ét er evnen til at få ideer og så rent faktisk at få én potentiel værdigenererende ide, der er holdbar over tid. Derudover skal denne ide udvikles til et idekoncept, der over for eksterne parter kan dokumentere værdipotentialet. Dokumentationen af dette værdipotentiale forudsætter både ideen og idemageren, koblet til kvalificeret anvendelse af eksterne elementer, som er præsenteret i figuren.

Det viste sig vigtigt ikke at fokusere på ideen som "produkt", men i stedet at betragte ideen som "værdiskabende koncept", hvis værdiskabelse er en funktion af såvel

idemager som ideen og det eksterne ekspertnetværk, som idemageren er i stand til at skabe. At slutproduktet for pilotprojektets ideudviklingsproces således kun var en realiserbar forretningsplan var forfejlet og ikke tilstrækkeligt nuanceret. Tidlige exitstrategier er en mulighed for løbende kapitalisering af den videre proces og skal være synlige for idemageren, så han/hun kan bringe dem i anvendelse.

Der har i pilotprojektet derfor været fokuseret på at få udarbejdet nogle kalkuler samt budgetter, der illustrerer kapitalflowet og –kravene hertil for ideen. Mange af idemagerne har tænkt kapitalkravene i en summeret orden, frem for i et likviditetsbehov i forskellige ideudviklingsfaser. Det betyder, at alle udgifter summeres og ses som det endelige kapitalbehov for at realisere ideen. Idemagerne overser, at der måske tidligere i ideudviklingsfasen kan komme en indtægt, og at der ikke indledningsvist skal rejses kapital til at finansiere driften af ideens realisering de første fem år. Disse økonomiske spørgsmål og beslutninger er i pilotprojektet afklaret gennem brug af eksterne eksperter, primært revisorer. Disse har bidraget, ikke kun til udarbejdelse af budgetter omkring ideen, men har også bidraget med beslutningsgrundlag for hvordan ideen kan realiseres, og for hvordan de forskellige måder realiseringen kan ske på. Det være sig primært i form af realiseringsscenarier, som har vist sig meget anvendelige og brugbare for idemagerne. Som forskellige scenarier og exitstrategier kan nævnes: salg af ide, licensaftale, strategisk alliance, idemageri og iværksætteri.

Støtteaktiviteter

I ICN-modellen er der indlagt en række støtteaktiviteter, som bidrager til at kvalificere ideudviklingen: guides, mentorvirksomheder og eksperter. Det kan konkluderes at ICN-guiderne opfattes af den enkelte idemager som det solide fundament i sikringen af en progressiv ideudviklingsproces gennem hele processen.

Mentorvirksomhedernes funktion har vist sig at relatere sig mere til at kvalificere ekspertrådgivningen for ideen. Mentoren har branchekendskab samt markedsindsigt og kan således bruges til at vurdere, hvilke eksperter som vil kunne bidrage positivt til udviklingen af den konkrete ide – naturligvis i samråd med ICN-guiderne og idemageren. Mentorvirksomheden har ligeledes vist sit bidrag ved teknisk og branchemæssigt at udfordre ideen. Det har været en overraskende enkel proces at finde relevante mentorer til den enkelte idemager, til trods for at et godt personligt match igen er vigtig for den videre proces. Her vurderer projektgruppen at det har været afgørende, at guiderne har fungeret som garant for idemager og dermed kvalificeret kontakten mellem idemager og mentor.

Ekspertrådgivningen har fungeret efter hensigten. De anvendte eksperter har dels været private virksomheder som patentbureauer og designere, dels videninstitutioner som universitet og handelshøjskole.

De 25 rådgivningspakker, som der viste sig økonomisk råderum for, har fordelt sig således:

- 8 Rådgivning vedr. design, materialevalg og prototyping
- 9 Rådgivning vedr. patent og beskyttelse
- 8 Analyse - herunder 3 markedsanalyser, 1 økonomisk rådgivning og 4 strategisk rådgivning

For at sikre ejerskab i processen fra idemagers side, anbefales det at ekspertrådgivningen fremover beror på 10% medfinansiering, mens en ramme i form af 3 x 12 timer á max. Kr. 1.000 kr fastholdes.

Funktionen som guide har vist sig at være essentiel for at sikre ideernes fremdrift, men også vigtig i en form for coaching-rolle. Det er fremgået meget tydeligt, at det er vigtigt at have fokus på mennesket bag ideen, idemageren, og dennes udtalte sårbarhed i den isolerede situation som iderig opfinder. Det er en fokuseret proces at vinde tillid hos idemageren, og den enkelte idemagers evne til at tackle modstand varierer, undertiden med betydning for idemagers motivation til at arbejde kritisk konstruktivt med egen ide. Situationen for idemageren var generel til trods for stor spredning i uddannelsesniveaue: idemagerne udgjordes af 1 murerarbejdsmand, 3 håndværkere, 2 autodidakte kunstnere, 1 pensioneret overlæge, 1 HA-studerende, 1 datalogi-studerende, 1 eksportchef, 1 skolelærer og 1 ingeniør – med en aldersspredning fra 29 år til 77 år.

Disse forhold har betydet, at projektgruppen har fundet det væsentligt i pilotprojektet at få igangsat en analyse af idemagerens personlige kompetenceprofil, sådan at idemagerens præferencer kunne blive afdækket, og sådan at en indsats efterfølgende kunne målrettes yderligere.

Idemagers kompetenceprofil

Den personlige kompetenceprofilanalyse (se Bilag E), som blev udført på 4 af de deltagende idemagere, har vist, at idemageren er en sand ide-sprutter, hvor ideer i en undertiden frustrerende, ukontrolleret mængde sprudler op som et kildevæld, og hvor struktur og retning ikke dominerer idemagerens præferencer og dermed prioriteringer. Idemageren kan derfor med fordel videreudvikle sig på basis af sine styrker – og kompensere for sine svagheder ved at etablere eksterne netværk og samarbejdsformer til forhandling og struktur.

Idemageren motiveres af udfordrende problemer og af at få nytænkende ideer om

- a) ting, der gør resultatet af det arbejde, der laves eller det liv, der leves bedre og billigere – og om
- b) arbejdsprocesser, der kan udføres hurtigere, mere effektivt, billigere og bedre, ergonomisk, sundhedsmæssigt og/eller miljømæssigt

Det betyder sammenholdt, at idemageren kan styrkes ved anerkendelse, vedvarende interesse og forståelse for hans ideer, ved kompetent modspil fra andre idemagere og anerkendende fagfolk, og ved at få "frihed" og økonomi til konstruktivt at arbejde med de mange ideer. Idemageren kan udvikles ved at opnå selvindsigt og få styrket sin identitet, eksempelvis ved at etablere en klub eller netværk for idemagere.

I fortsættelse af kompetenceanalysen var det nærliggende – ud fra idemagerens styrke som idesprutter og ønske om at kunne arbejde med sin iderigdom i "frihed" – nærmere at undersøge, hvorvidt idemageri kunne udgøre en levevej for idemageren og i bekræftende fald, hvordan en sådan forretningsmodel for idemageri kunne se ud, når idemagerens personlige styrker og støttebehov blev taget i betragtning. (Se Bilag F.)

Lidt forsimplet kan vi sige, at idemageren har sine kernekompetencer i innovationsprocessens første tredjedel, hvor mange løse tanker og abstrakte ideer

skabes og forædles ned til nogle få, gennemtænkte ideer med højt realiseringspotentiale og kendte risici.

Innovationsprocessen

Innovationsprocessens faser:

1. Motivation og inspiration fra omgivelserne (idegenerering)
2. Forståelse af ideens værdi/markedet/værdiegenskaber
3. At kunne skabe ny værdi (forbedre processen/produktet)
4. At bringe ideerne til markedet (handlingsplan, beskrivelse af konceptet, første prototype, licenser og opbygning af netværk)

Det er i de 2 første faser, at idemagerne virkelig har deres kernekompetencer, hvor der i 3. og 4. fase ofte skal bruges eksperthjælp til at videreudvikle og modne ideerne. Her findes der i dag flere eksisterende tilbud om støtte, hvis idemageren vælger at gå iværksættervejen. Men der er behov for en ny forretningsmodel for idemageri, der på et tidligere tidspunkt tager højde for de tre arketyper af idemagere, og hvor idemageren kan kapitalisere sit talent og sin indsats:

- den brændende ildsjæl (inspiration, igangsættelse af kreative processer)
- idehåndværkeren (skabelse af nye innovative tiltag af ikke erkendte behov)
- problemknuseren (skabelse af nye løsninger på erkendte behov)

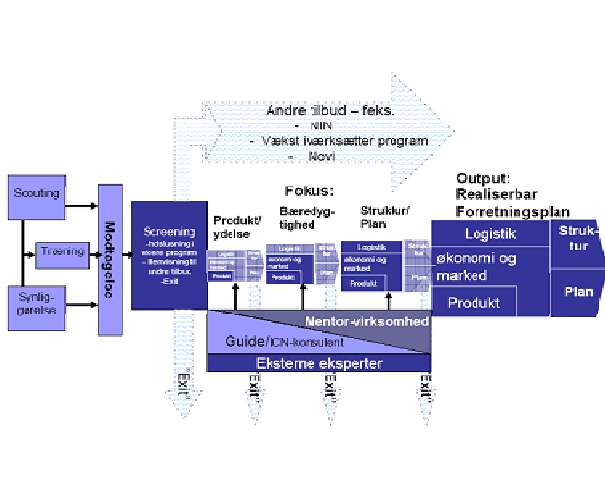
Idemageren kan lære at håndtere og kapitalisere sine ideer i en samlet ide-portefølje, hvor hver ide følger sin livscyklus og sit optimale tidspunkt for exit.

Revideret værdifokuseret model

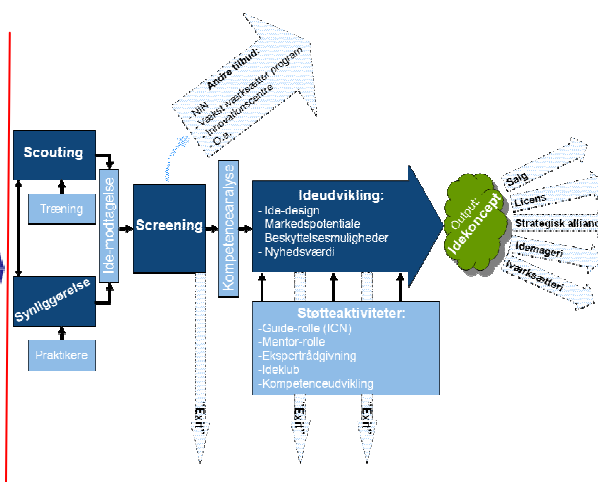
Disse overvejelser fører naturligt ud i en revideret model og proces for målrettet indsats overfor den enkelte ide, idemageren, dennes samlede virke og ideudvikling.

Den reviderede model har fokus på ideens værdigenererende potentiale, idemagerens kompetenceanalyse, idekonceptet med styrkelse af støtteaktiviteter som kompetenceudvikling og ideklub samt tidlige og flerstrengede exit-strategier.

Opriindelig produktfokuseret model



Revideret værdifokuseret model



Figur 4. Revideret model for ideudvikling

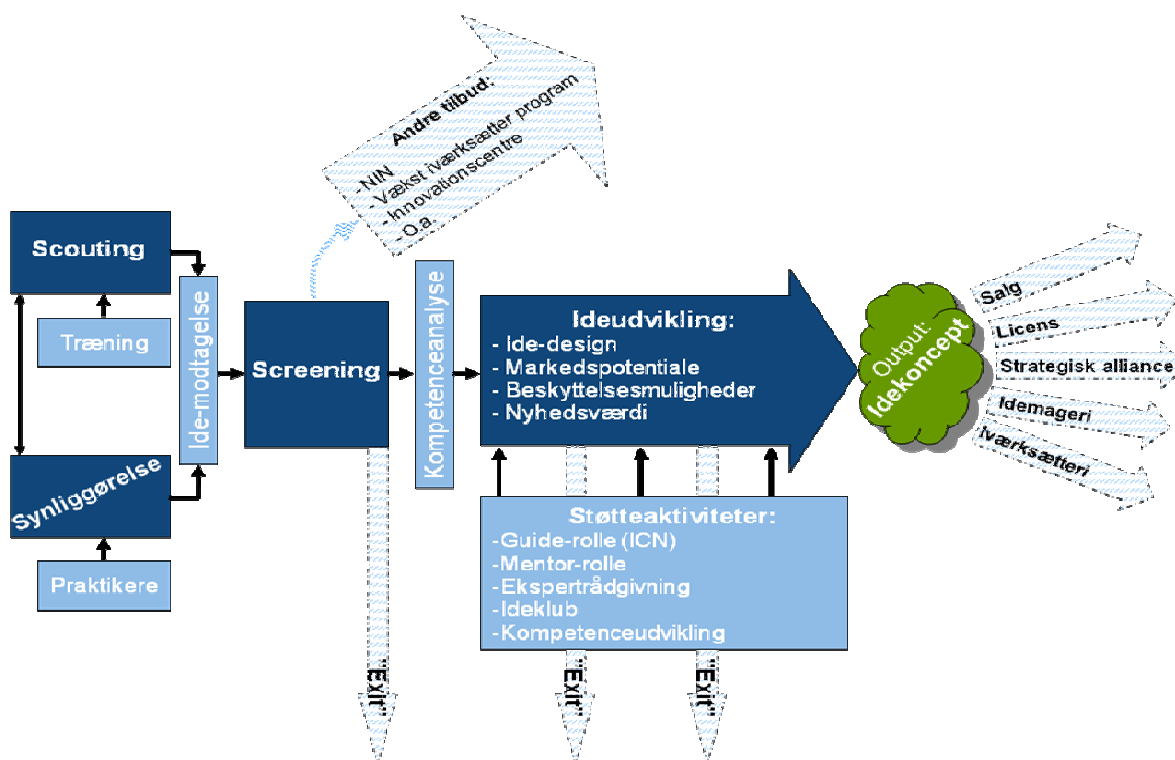
6 Workshop og revideret Ideudviklingsmodel

På baggrund af en mini-rapport (se Bilag G), der opresummerede det foreløbige resultat, blev der den 9. januar, 2008, afholdt en work-shop med deltagelse af et bredt udvalg af samtlige deltagerne i Pilotprojekt IdeCenter Nord: projektgruppe, styregruppe, arbejdsgruppe, idemagere, eksperter, mentorer, bevillingsgivere og relevante erhvervfremmeinteressenter. Målet med Work-shoppen var at samtlige deltagere kunne give udtryk for deres udbytte af pilotprojektet og komme med forslag til optimering af såvel proces som model.

Der blev generelt givet udtryk for stort udbytte og stor tilfredshed med projektet og ideudviklingsmodellens afprøvning (se Bilag H).

Der blev på Workshoppen derudover suppleret med eksterne indlæg, dels om "idemageri som levevej", dels om "idemageres forskellige personprofiler". Se Bilag I.

Ud fra de indkomne forslag til optimering af såvel model som proces var der generel opbakning til følgende optimal ideudviklingsmodel:



Figur 5. Optimal ideudviklingsmodel

7. Forslag til nye erhvervsfremmetiltag – Fremtid Idecenter Nord

GEM-rapporten 2006 (Global Entrepreneurship Monitor-projekt, 2007, SDU) havde som sit tema "iværksætterne og de etablerede virksomheder", herunder intraprenørskab, spin-off, innovation og iværksætteres samspil med etablerede virksomheder. Rapporten viste, at intraprenører udgør omkring halvdelen af samtlige iværksættere, og at disse starter gennemgående mere ambitiøse og videnstunge forretningsenheder og virksomheder end entreprenørerne/iværksætterne. Derudover vokser intraprenørens spin-off virksomhed dobbelt så hurtigt som autonome startere, og har tilmed knap 10% bedre performance (økonomisk resultat og vækst). Forklaringen på den bedre performance ligger bl.a. i den ressourcetilgang, intraprenørens spin off virksomhed har tilgang til – men forudsætter modervirksomhedens positive holdning og ledelsesopbakning.

Teknologisk Institut spurgte i en undersøgelse, udført 2007 og offentliggjort 2008, 411 opfindere om de havde uudnyttede ideer "i skuffen". 91% svarede bekræftende og ud fra TI's erfaringer med effektanalyser indikerer dette tal, at det danske samfund årligt går glip af 19 kommercielle succeser og ca 200 nye arbejdspladser ved ikke at tilbyde erhvervsfremmetiltag til at komme videre med det uudnyttede potentiale af iderigdom. Som den væsentligste barriere for at arbejde videre med ideerne nævner opfinderne manglende økonomi.

På baggrund af konklusionerne i projekt IdeCenterNord og set i lyset af ovenstående resultater fra dels GEM-rapporten 2006 dels analyser fra Teknologisk Institut er det tydeligt, at der er behov for nye erhvervsfremmetiltag. Tiltag, der som minimum rummer følgende:

- individuel sparring, kompetenceudvikling og økonomisk tilskud til ide- og konceptudvikling, målrettet idemagere/opfindere
- individuel virksomhedstræning og holdningsbearbejdning, målrettet intraprenører/virksomheder.

Det vurderes at der er et særligt potentiale ved at fokusere på segmentet: "faglærte praktikere" med henblik på ægte bruger-dreven innovation.

Modeller for videre implementering

På baggrund heraf foreslås 2 alternative modeller for videre implementering:

1) Implementering af metoder i regi af VæksthusNordjylland, der har udarbejdet forslag til nyt program, VITU-programmet, hvor VITU står for "virksomheder i teknologisk udvikling". VITU-programmet vil målrette sin indsats mod det radikalt innovative, produktudviklingsmæssige, produktionstekniske og/eller det materialeteknologiske område i små, mindre og mellemstore virksomheder samt hos idemagere/opfindere.

Det betyder, at målgruppen også inkluderer værdiskabende intraprenørskab og tager højde for kompetenceudvikling og netværksdannelse.

Der er fra Væksthus Nordjyllands side søgt om midler til drift, implementering og forankring af VITU-programmet, men endnu er ingen midler bevilliget.

2) Implementering af koncept med sekretariat i regi af eksempelvis VæksthusNordjylland som en parallel til NIN-ordningen. IdeCenter-ordningen vil skulle kunne tilbyde pr. sag: 16 timers rådgivning à 400 kr fra certificerede ICN-guides i hver kommune og 3X12 timer à 1000kr (vejl.) til ekstern ekspertrådgivning med en egen betaling på f.eks.10%.

Ved at gennemgå ICN-screeningprocessen vurderes det, at hver kommune efter endt screeningsproces vil have en ramme for 5 idemagere/opfindere og 5 intraprenører/virksomheder, der har gennemgået ICN-processen og opnået fuld støtte.

Det betyder at det samlede budget pr. år vil være 5 mio kr, idet der bør afsættes 0,5 mio. kr. til sekretariats-delen med en ICN-koordinator ansat, støttet af en følgegruppe med repræsentanter fra de deltagende kommuner og Aalborg Universitet. Det anbefales at tiltaget løber over 3 år med årlig evaluering og tilpasning efter 1. og 2. år.

Denne implementeringsform vil kunne scaleres op og ned, afhængig af hvor mange kommuner, der vil deltage, idet hver kommune skal påregne at medfinansiere 20 timer pr. sag – i alt 200 timer pr. år – for at udnytte potentialet og sikre forankring via netværk.

Organiseringen i model 2 vil således bygge på det bestående og velfungerende samarbejde mellem de nordjyske erhvervskontorer, der samtidig sikrer tæt kontakt med de etablerede lokale virksomheder og de lokale idemagere/opfindere. Fordelingen af ressourcer tilgodeser ligeledes de lokale erhvervskontorer, hvor det primære arbejde udføres.

Der vil efter 1. maj, 2008, såfremt der ikke kommer positivt svar på ansøgning om model 1: VITU-programmet, konkretiseres et oplæg for model 2, hvor der sikres en bred regional forankring for en ansøgning til relevante puljer.

Efterskrift

Som efterskrift kan nævnes at der i skrivende stund arbejdes videre med at realisere 8 ICN-ideer, hvoraf 1 er i produktion med salg og eksport og 2 har forhandlinger om internationale licensaftaler. Desuden har to ICN-idemagere gået sammen med to andre om at etablere et "idemageri a/s".