

# Fra indsigt til impact i SMV-segmentet

Et vidensprojekt støttet af Industriens Fond

# Indhold

- Analysens hovedpointer
- Introduktion til projektet
- Metode og datagrundlag
- Virksomhedernes udviklingslogik og praksis
- De fire arketyper
- Virksomhederne bag arketyperne
- Arketypernes relation til det danske økosystem for erhvervsfremme
- Arketypernes åbenhedsprofil
- Strategiske anbefalinger

# Analysens hovedpointer

Forandringsparate SMV'er forholder sig fundamentalt forskelligt til udvikling, viden og erhvervsfremmesystemet. På baggrund af 30 kvalitative interviews identificerer analysen fire arketyper: selvstyrende eksperter, løsningsorienterede pragmatikere, behovsdrevne praktikere og driftsbundne realister – med hver deres udviklings- og handlingslogik, motivation og barrierer.

Arketyperne kan ikke aflæses i CVR-registeret. De er ikke bestemt af branche, størrelse eller geografi, men af adfærd, kultur og kapacitet.

Arketyperne motiveres og aktiveres forskelligt. For den selvstyrende ekspert handler det om høj faglighed og troværdighed i afsenderen. For den løsningsorienterede pragmatiker handler det om konkrete muligheder på det rette tidspunkt. For den behovsdrevne praktiker skal problemet være konkret og erkendt, før kommunikationen registreres. Den driftsbundne realist aktiveres ikke gennem systemet, men gennem mennesker og eksisterende relationer.

Forskellene mellem arketyperne har direkte betydning for, hvilke budskaber, kontaktflader og formidlingsformer, der øger sandsynlighed for, at ny viden og kompetencer optages i virksomheden og omsættes til handling.

Analysen peger ydermere på, at strategisk arketype-kommunikation kan bruges som et segmenteringsværktøj til at rekruttere de mest egnede virksomheder til givne projekter, uden at virksomhederne nødvendigvis er identificeret på forhånd gennem klassiske målgruppekategorier.

## De fire arketyper

Selvstyrende eksperter

Løsningsorienterede  
pragmatikere

Behovsdrevne praktikere

Driftsbundne realister

# Introduktion til projektet

# Baggrund for projektet

Erhvervsfremmesystemet tilbyder programmer, rådgivning og sparring til danske virksomheder, men når ikke altid de virksomheder, tilbuddene er udviklet til at understøtte. Det skyldes ikke nødvendigvis manglende eller utilstrækkelige tilbud, men at budskaber, kontaktflader og timing ikke altid matcher den måde, virksomheder orienterer sig, vurderer relevans og træffer beslutninger på.

Med støtte fra Industriens Fond er projektet igangsat for at skabe dybere indsigt i SMV'ers beslutningslogik, orienteringsmønstre og drivkræfter samt forstå, hvad der gør ny viden relevant, troværdig og handlingsanvisende for virksomhederne.

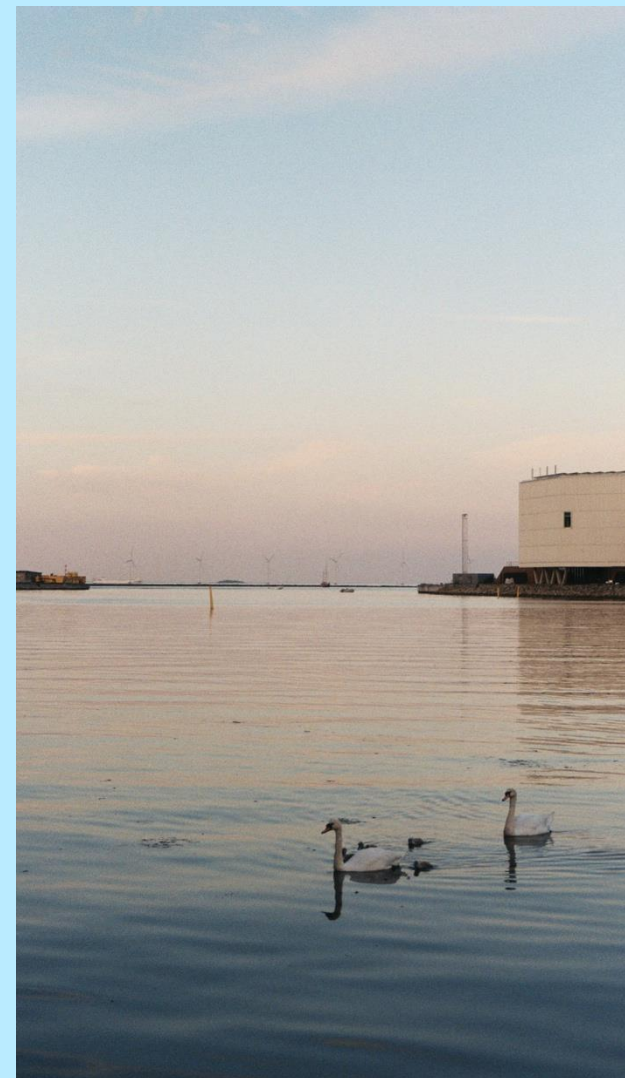
Projektet fokuserer på de udviklings- og forandringsparate SMV'er med ambitionen om at skabe en mere differentieret forståelse af, hvordan disse virksomheder arbejder med udvikling, og hvad der driver deres engagement i ny viden, programmer og sparring.

# Projektets formål

Formålet med projektet er at tilvejebringe dybe indsigter i udviklings- og forandringsparate SMV'ers beslutningslogik, orienteringsmønstre og drivkræfter samt afdække, hvad der gør ny viden relevant, troværdig og handlingsanvisende for dem.

Projektet skal identificere både kendte og oversete faktorer, der har betydning for, hvordan målgruppen nås, engageres og motiveres til at tage ny viden og udviklingstilbud i anvendelse.

Centralt er at forstå, hvilke formidlingsformer, budskaber og kontaktflader, der øger sandsynligheden for, at ny viden, kompetencer og innovationspotentialer omsættes til konkret handling, som styrker virksomhedernes konkurrenceevne og værdiskabelse.



# Metode og datagrundlag

# Projektets målgruppe

## Udvikling af målgruppedefinition

- Målgruppen er kortlagt gennem eksisterende viden, blandt andet ved brug af AI, samt samtaler med aktører i erhvervsfremmesystemet og dialog med følgegruppen.
- Projektet startede med en antagelse om, at målgruppen kunne identificeres via offentlige registerdata. Det viste sig ikke at være tilfældet, og tilgangen blev justeret undervejs.
- Udviklings- og forandringsparate SMV'ers karaktertræk er adfærd og orientering, ikke branche, størrelse eller geografi.
- På baggrund af data om virksomheder, der har deltaget i projekter finansieret af Industriens Fond, er der udledt fælles adfærdskriterier for målgruppen.
- Disse kriterier har dannet grundlag for rekrutteringen, som er gennemført ud fra en kombination af registerdata og adspurgte screeningsspørgsmål om udviklingsorientering.

## Målgruppedefinition

**Registerdata** som afspejler Industriens Fonds projektportefølje på:

- Antal ansatte
- Branche
- Region

**Adspurgte screeningsspørgsmål** som sikrer at alle deltagende virksomheder har en grad af udviklingsorientering:

- Arbejder virksomheden med – eller overvejer den at arbejde med – udvikling inden for organisation eller produkt?

# Analysens metode

Undersøgelsens datagrundlag består af 30 semistrukturerede interviews med centrale beslutningstagere i virksomhederne.

Interviewene er gennemført som åbne samtaler af 45 minutters varighed. Formatet er valgt, fordi undersøgelsens kernespørgsmål – hvordan beslutninger træffes, hvordan viden opsøges, og hvad der skaber tillid – bedst afdækkes gennem samtale snarere end en spørgeskemaundersøgelse.

Alle interviews er gennemført med ejere, direktører eller andre centrale beslutningstagere med indflydelse på virksomhedens udvikling og samarbejde med vidensinstitutioner, rådgivere og øvrige aktører.

De 30 interviews fandt sted i perioden april – maj 2026.

## Rekruttering

Virksomhederne er rekrutteret med spredning på antal ansatte, branche og geografi, så sammensætningen afspejler virksomhederne i fondens projektportefølje. Det sikrer, at undersøgelsens resultater er relevante for de virksomheder, fonden typisk arbejder med. Virksomheder der tidligere har deltaget i programmer støttet af Industriens Fond er frasortet.

Derudover er virksomhederne screenet på ét kvalitativt spørgsmål: Arbejder virksomheden med – eller overvejer den at arbejde med – udvikling inden for organisation eller produkt? Kriteriet sikrer, at alle deltagende virksomheder har en grad af udviklingsorientering. Rekrutteringen afdækkede også, om virksomhederne tidligere har samarbejdet med udviklings- eller innovationspartnere, og om de bruger digitale eller systematiske tilgange til udvikling. Det gav et bredere grundlag for at nuancere virksomhedernes udgangspunkt og forudsætninger.

# Datagrundlag

Parametre	Niveauer	Fordeling
Region	Hovedstaden	43%
	Midtjylland	23%
	Syddanmark	23%
	Sjælland	3%
	Nordjylland	7%
Antal ansatte	0-10	50%
	11-50	33%
	51-200	17%
Branche	Fremstilling (højteknologisk produktion, maskiner, instrumenter, medioteknologi)	40%
	IT og software (programmering, softwareudvikling, IT-konsulentbistand)	27%
	Engroshandel (maskiner, teknologi, udstyr)	17%
	Øvrige (teknologiorienteret rådgivning eller services)	7%

# Virksomhedernes udviklingslogik og videnspraksis

# To analytiske dimensioner former virksomhedernes udviklingslogik og videnspraksis

Virksomheders udviklingsadfærd kan forstås gennem to analytiske dimensioner.

Tilsammen placerer dimensionerne virksomhederne i én af fire arketyper.

## Videnspraksis

Hvordan opsøges ny viden, og hvad skal der til, før den omsættes til handling?

De to dimensioner former fire forskellige udviklingsarketyper. Arketyperne defineres ikke af branche eller størrelse, men af hvordan virksomheder orienterer sig mod udvikling og arbejder med viden i praksis.

## Udviklingslogik

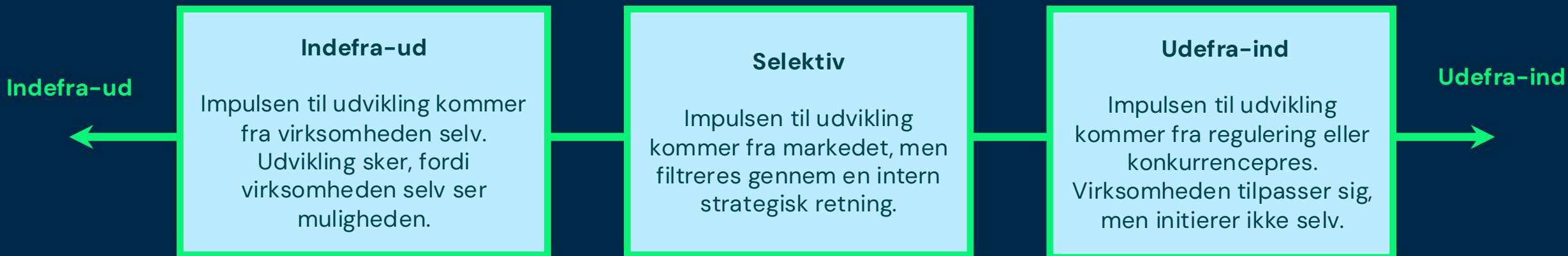
Hvor kommer impulsen til udvikling fra, og hvad driver beslutninger?

# Udviklingslogik

Udviklingslogikken er en del af både kultur og selvopfattelse i en virksomhed.

Aksen går fra virksomheder, der drives af faglig overbevisning og selv sætter dagsordenen (indefra-ud), til virksomheder der primært reagerer på kundekrav, regulering eller konkurrencepres (udefra-ind).

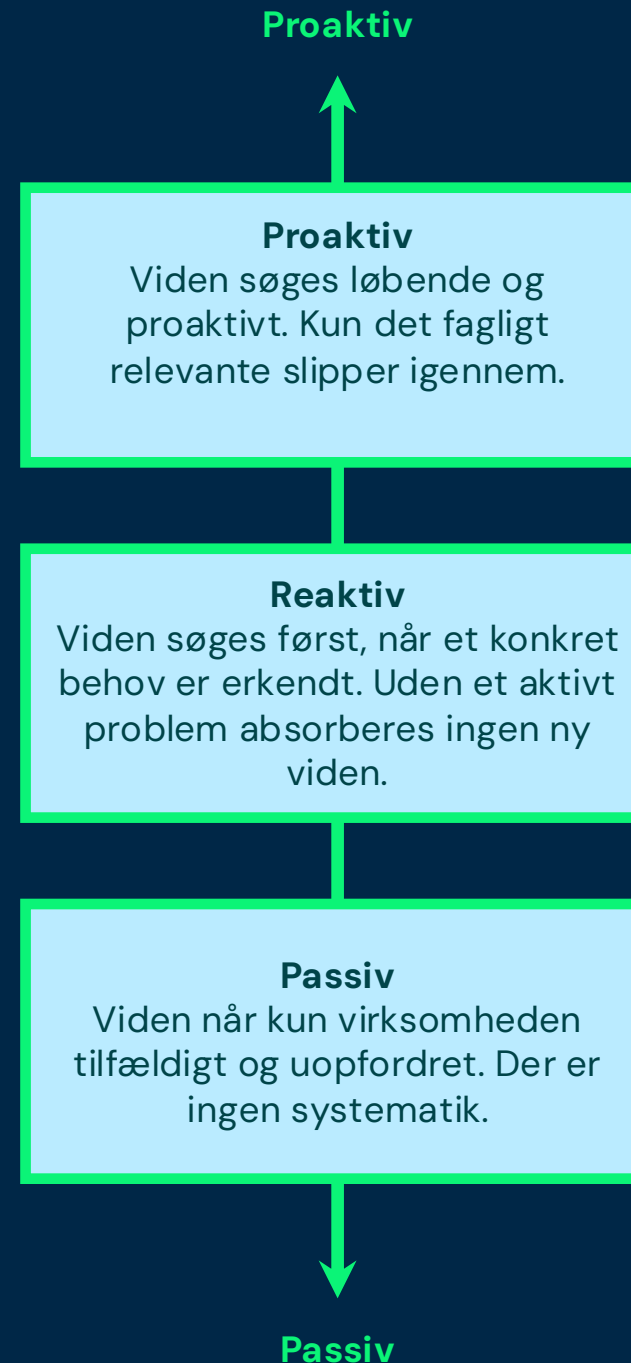
Der imellem findes de selektive virksomheder, der lytter til markedet og omgivelserne, men filtrerer det gennem en intern strategisk retning.



# Videnspraksis

Videnspraksis beskriver, hvordan en virksomhed orienterer sig mod og håndterer ny viden.

Aksen går fra virksomheder, der proaktivt opsøger ny viden, til virksomheder hvor viden ikke systematisk opsøges (passiv). Der imellem findes de reaktive virksomheder, der søger viden aktivt, men først når et konkret problem er erkendt som f.eks. et lovkrav eller et kundekrav.



# De fire arketyper

# De fire arketyper

Kombinationen af udviklingslogik og videnspraksis skaber fire forskellige virksomhedsarketyper.

Arketyperne beskriver de mønstre, der former, hvordan virksomheder orienterer sig, træffer beslutninger og reagerer på ny viden.

Virksomheder kan skifte arketype, men det sker sjældent uden en strukturel forandring.

## **Den selvstyrende ekspert**

Drives af faglig overbevisning og opsøger løbende ny viden på egne præmisser. Udvikling er konstant og en del af deres selvopfattelse.

## **Løsningsorienterede pragmatikere**

Henter viden udefra, når det passer ind i en intern retning. Udvikling er et strategisk valg, ikke en konstant tilstand.

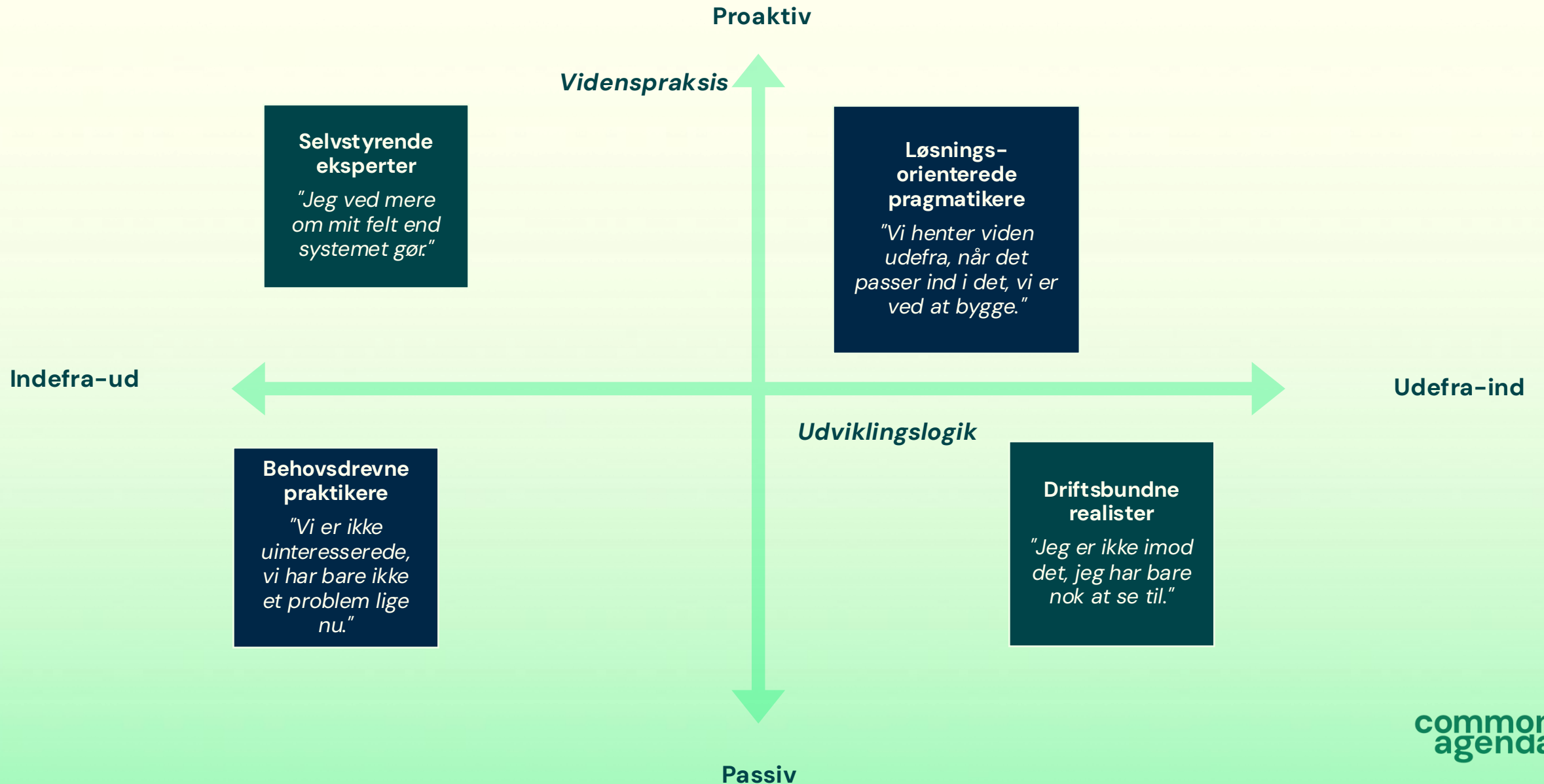
## **Behovsdrevne praktikere**

Venter på et konkret problem. Uden en erkendt udfordring er der ingen impuls til at søge ny viden eller støtte.

## **Driftsbundne realister**

Er den mindst statiske af de fire. Den er ikke defineret af en stabil handlingslogik, men af rammevilkår, der kan ændre sig – og kan derfor rykke sig, hvis presset letter.

# De fire arketypers udviklingslogik og videnspraksis



# Drivkræfter og barrierer for udvikling

Arketyperne orienterer sig forskelligt mod udvikling og bruger derfor også erhvervsfremmesystemet forskelligt. Deres drivkræfter for at søge viden og støtte varierer, og det samme gør de barrierer, der står i vejen.

	Selvstyrende eksperter	Løsningsorienterede pragmatikere	Behovsdrevne praktikere	Driftsbundne realister
<b>Primær drivkraft</b>	Faglig overbevisning og en trang til at flytte feltet. Udvikling er ikke et middel, det er en del af identiteten.	Konkret konkurrencefordel. Udvikling sker, når den styrker virksomhedens position: ny kunde, nyt marked, bedre proces.	Et identificeret problem eller udfordring skaber udvikling.	Regulering eller krise. Udvikling sker kun når det er bydende nødvendigt.
<b>Primær barriere</b>	Høj faglig nicheviden, der er svær at matche.	Selvfinansering og administrative processer.	Timing. Uden en erkendt udfordring er det svært at trænge igennem.	Akkumuleret pres. Tilsammen gør det selv små investeringer af tid urealistiske.

# Arketypernes kendetegn

	Selvstyrende eksperter	Løsningsorienterede pragmatikere	Behovsdrevne praktikere	Driftsbundne realister
<b>Geografi</b>	Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark	Spredt over hele landet	Spredt over hele landet	Spredt over hele landet
<b>Antal ansatte</b>	5-28 ansatte	4-176 ansatte	4-124 ansatte	5-17 ansatte
<b>Branche</b>	<p>Forskning og udvikling, fremstilling, IT / software blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computerprogrammering</li> <li>• Forskning og eksperimentel udvikling inden for naturvidenskab og teknik</li> </ul>	<p>Engroshandel, fremstilling, IT / software, blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Andre IT- og computerserviceaktiviteter</li> <li>• Engroshandel med andre maskiner og andet udstyr</li> <li>• Fremstilling af håndværktøj</li> </ul>	<p>Engroshandel, fremstilling, IT / software, blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engroshandel med møbler til bolig-, kontor- og butiksbrug, tæpper og belysningsartikler</li> <li>• Fremstilling af andet elektrisk udstyr</li> <li>• Rådgivende ingeniøraktiviteter inden for byggeri og anlægsarbejde</li> </ul>	<p>Engroshandel, fremstilling, blandt andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engroshandel med andre fødevarer</li> <li>• Fremstilling af møbler</li> </ul>
<b>Karakteristika</b>	<p>Virksomheder, hvor dyb faglig viden er konkurrencefordelen.</p> <p>Virksomhederne vurderer eksterne aktører på, om de kan matche virksomhedens faglige niveau.</p> <p>Virksomhederne er store nok til at have medarbejdere med specialistkompetencer, men lille nok til at lederen selv sætter den faglige retning.</p>	<p>Bred arketype på tværs af geografi, størrelse og branche.</p> <p>Virksomhederne er kendetegnet ved en pragmatisk tilgang til eksternt viden og samarbejde.</p> <p>Virksomhederne har en grundlæggende åbenhed over for eksternt hjælp, betinget af at den giver konkret, målbar værdi.</p>	<p>Bred arketype på tværs af geografi, størrelse og branche, men med et fælles træk: modne virksomheder, hvor kerneydelsen har været den samme i årtier.</p> <p>Ejeren er stadig operationel, og udvikling handler om at gøre det eksisterende hurtigere, billigere eller bedre, ikke om at ændre retning.</p>	<p>Arketypen er defineret af virksomhedens situation, ikke af branche eller størrelse.</p> <p>Ejeren bærer alle funktioner, og der er ikke overskud til at orientere sig udadtil.</p> <p>Det er den eneste arketype, hvor barrieren ikke er holdning eller prioritering, men kapacitet.</p>

# Virksomheder bag arketyperne

# De selvstyrende eksperter

## Case A – FoU-virksomhed, Syddanmark

Branche: Forskning og teknisk udvikling · 15 ansatte · Midtjylland/Fyn-regionen · A/S

Ejerlederen bruger sin faglige baggrund som udgangspunkt for at opdage udviklingsmuligheder. En central produktidé opstod, fordi virksomhedens eget udstyr kunne anvendes på en måde, ingen andre endnu havde udforsket. Impulsen kom indefra – ikke fra kunder eller marked.

*"Mange af impulserne kommer fra min faglige viden, der får mig til at sige: hvad kunne vi gøre her, som var smartere, eller som går hurtigere."*

## Case B – Fremstillingsvirksomhed, Hovedstaden

Branche: Fremstilling (højteknologisk produktion) · 11 ansatte · Hvidovre · A/S

CEO'en bruger internationale branchenetværk og universitetsmiljøer som primære navigationsredskaber og søger sparring hos ligesindede internationalt. Det er ikke markedet der sætter retningen, det er den faglige overbevisning om, hvad der kan lade sig gøre.

*"Jeg tror, uden at lyde alt for smart, at jeg nok er en af dem, der er eksperter. Men jeg søger jo de nørdere, som kan føre det ud i livet."*

# Løsningsorienterede pragmatikere

## Case C – Fremstillingsvirksomhed, Midtjylland

Branche: Fremstilling (højteknologisk produktion) ·  
20 ansatte · Skive · A/S

Adm. direktør arbejder ud fra en klar strategisk retning og bruger støtteprogrammer aktivt som løftestang til, at nå sine mål hurtigere. Programmer vurderes ud fra om de matcher strategien.

Virksomheden har tidligere brugt innovationsmidler til at flytte sig hurtigere, end størrelsen normalt tillader.

*"Jeg synes, det er fedt at udvikle virksomheder og produkter til at være værdiskabende. Og der kan jeg bruge de her støttemidler til at gøre det, fordi vi er en mindre virksomhed."*

## Case D – IT/software-virksomhed, Syddanmark

Branche: IT/software · 5 ansatte · Odense · ApS

Direktøren filtrerer primært via peer-netværk og acceleratormiljøer. De henter primært inspiration fra andre virksomheder i samme fase, og deltager kun i programmer, der matcher præcis der, hvor virksomheden selv mangler kapacitet.

*"Når man er sådan en lille bæk som vores, så får jeg mest ud af at snakke med andre små virksomheder, der er på samme stadie. Vi har ikke råd til enterpriseløsninger."*

# Behovsdrevne praktikere

## Case E – Bygge- og skadeservice, Hovedstaden

Branche: Bygge- og skadeservice · 4 ansatte · Hovedstaden · Ejerledet

Ejeren opsøger primært viden, når et konkret behov nødvendiggør det. Udviklingstiltag i hans ejertid er overvejende sket, når det har været nødvendigt. Eksempelvis er et nyt ordrestyringssystem blevet implementeret, fordi lovgivningen krævede det.

*"Hvis du opsøger noget, så er det fordi, du har et reelt behov i virksomheden."*

## Case F – Fremstillingsvirksomhed, Midtjylland

Branche: Fremstilling (træ/byggematerialer) · 51 ansatte · Ikast-Brande · A/S

Virksomheden handler, når kunden beder om det eller materialeudfordringer presser dem. ESG-dokumentation kom, da store kunder krævede det til egne rapporter. Virksomheden beskriver sig selv som bestående af produktionsmennesker, ikke trendsættere.

*"Langt de fleste idéer bliver født af vores kunder. Og det er egentlig det, vi skal følge."*

# Driftsbundne realister

## Case G – Engroshandel, Syddanmark

Branche: Engroshandel · 7 ansatte · Faaborg-  
Midtfyn · ApS

Direktøren har vilje til udvikling, men fem–seks år med non–stop kriser har gjort strategisk planlægning umulig at prioritere. Geografisk placering afskærer fra nærmeste erhvervsnetværk, og de tilbud i området matcher ikke virksomheden.

*“Det (udvikling, red.) er slet ikke på tegnebrættet lige nu. Lige nu skal jeg bare igennem... Vi glæder os til, når der er lidt mere ro på, så vi kan udvikle på den rigtige måde igen.”*

## Case H – Fremstilling, Hovedstaden

Branche: Fremstilling · 5 ansatte · Hovedstaden ·  
Ejerledet

Virksomheden er ejerledet og udviklingsdrevet, men opererer i en lukket niche uden relevant brancheorganisation. Tilbud fra erhvervsfremmesystemet bliver som udgangspunkt oplevet som for generiske til at være relevante.

*“Der sker ikke noget nyt i den her branche.”*

# Arketypernes relation til det danske økosystem for erhvervsfremme

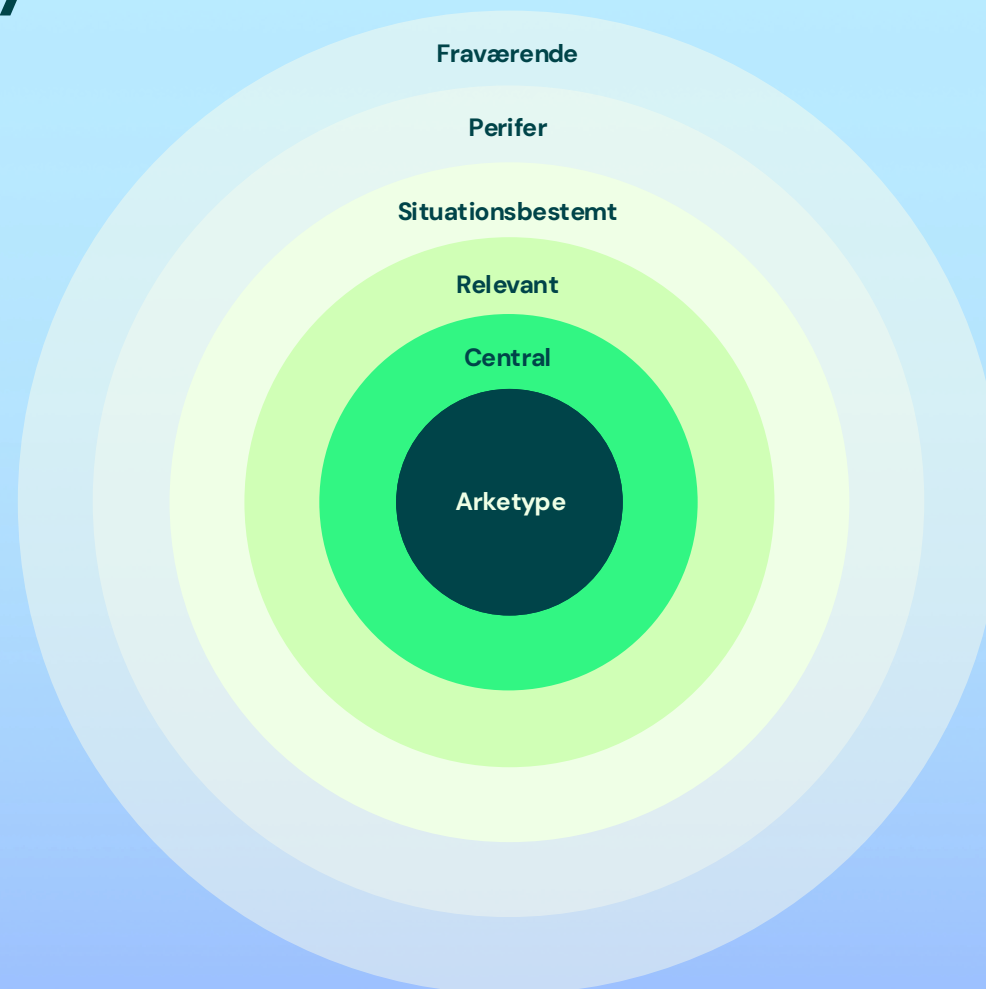
# Oplevelse af erhvervsfremmesystemet

Analysen identificerer fem overordnede aktører, som virksomhederne oplever som en del af erhvervsfremmesystemet: GTS-institutter, fonde (herunder EU-puljer), brancheorganisationer, regionale og kommunale erhvervstilbud og universiteter.

Analysen tager udgangspunkt i hvem virksomhederne oplever som aktører i erhvervsfremmesystemet, og er dermed ikke en fyldestgørende oversigt over aktører.

Arketyperne har vidt forskellige forhold til og opfattelse af de fem aktører. Disse forhold kan beskrives på fem niveauer:

- **Central:** Aktøren er en troværdig og tilbagevendende sparringspartner.
- **Relevant:** Aktøren er genkendelig, og virksomheden har konkrete erfaringer med samarbejde.
- **Situationsbestemt:** Aktøren bliver relevant i forbindelse med specifikke situationer eller behov.
- **Perifer:** Aktøren er kun vagt kendt og uden tydelig relevans eller relation.
- **Fraværende:** Aktøren eksisterer ikke i virksomhedens aktive bevidsthed.



# Selvstyrende eksperter

## ● GTS-institutter

**Situationsbestemt.** Bruges, når virksomheden har brug for specialviden inden for et afgrænset felt, f.eks. certificering eller sikkerhedsstandarder. Men når GTS bevæger sig uden kernefeltet, falder oplevelsen: tilbuddene rammer ikke, og virksomheden føler sig bedre klædt på selv.

## ● Fonde

**Situationsbestemt.** Bruges, når fondens fokus passer med det, virksomheden allerede arbejder på. Nogle søger aktivt, særligt virksomheder i tidlige stadier. Men selvfinansieringskrav og tunge ansøgningsprocesser holder mange væk.

## ● Brancheorganisationer

**Perifer.** Disse virksomheder orienterer sig mod egne fagnetværk og selvvalgte ekspertmiljøer, ikke mod brancheorganisationen. Den opleves ofte som irrelevant for virksomheder, der definerer deres eget felt.

## ● Regionale og kommunale erhvervstilbud

**Perifer.** Fungerer, når tilbuddet selv tager kontakt og med noget konkret. Fejler, når tilbuddene er generiske. Flere vælger i stedet private aktører, fordi det går hurtigere og rammer mere præcist.

## ● Universiteter

**Relevant.** Mange har personlige bånd til academia og samarbejder gerne om afgrænsede spørgsmål. Men oplevelsen er ofte, at forskere mangler blik for, hvad der virker i praksis. Det er typisk universitetet, der henvender sig, ikke omvendt.



# Løsningsorienterede pragmatikere

## ● GTS-institutter

**Situationsbestemt.** Fungerer, når tilbuddet rammer et behov, virksomheden allerede har. Fejler, når det er uklart om aktøren er rådgiver eller leverandør. Den uklarhed skaber frustration og i værste fald afbrudt kontakt.

## ● Fonde

**Relevant.** Bruges, når de matcher et konkret projekt. Men selvfinansiering og lange ansøgningshorisonter er reelle barrierer. Flere overvejer, om tiden er bedre brugt på salg.

## ● Brancheorganisationer

**Central.** Nicheforbund og sektorsamarbejder fungerer som et troværdigt filter: tilbud der kommer via branchen opleves som mere relevante end direkte henvendelser. Den vigtigste indgang til arketypen.

## ● Regionale og kommunale erhvervstilbud

**Situationsbestemt.** Fungerer, når tilbuddet navigerer på virksomhedens vegne og fjerner kompleksitet. Fejler, når profilen er uklar, tilbuddene generiske, eller forløb afbrydes undervejs. Konsulenter vurderes på om de er målorienterede, ikke timestyrede.

## ● Universiteter

**Perifer.** Kontakten er sporadisk og kommer typisk udefra: studerende eller forskere henvender sig med et projekt, og virksomheden siger ja, hvis det passer. Studenterprojekter nævnes som brugbart output, men virksomheden opsøger ikke selv universitetet.



# Behovsdrevne praktikere

## ● GTS-institutter

**Fraværende.** Ingen i arketyper har en aktiv relation til GTS. Det skyldes ikke modvilje. Behovet har aldrig været stort nok til at opsøge dem, og de har ikke henvendt sig med noget relevant.

## ● Fonde

**Perifer.** Lav bevidsthed og minimal kontakt. Enkelte har brugt en EU-pulje til et konkret projekt, men det er undtagelsen. Fondslandskabet opleves som uoverskueligt og fjernt fra hverdagen.

## ● Brancheorganisationer

**Situationsbestemt.** Den tætteste aktør, men relationen er passiv. Bruges til lovgivningsopdateringer og faglige nyheder og ikke til udvikling. For dem der er medlemmer, fungerer organisationen som et filter der sorterer støj fra. For dem uden medlemskab er kanalen lukket.

## ● Regionale og kommunale erhvervstilbud

**Perifer.** Henvendelser opleves som generiske og uden indsigt i virksomhedens felt. Flere er aldrig blevet kontaktet med et relevant tilbud. Kontakten handler typisk om mulighed for ansættelser, ikke om udvikling.

## ● Universiteter

**Fraværende.** Ingen relation. Virksomhederne opererer i modne områder, hvor universiteternes forskningsmiljøer ikke opleves som relevante. Hverken virksomheden eller universitetet opsøger hinanden.



# Driftsbundne realister

## ● GTS-institutter

**Fraværende.** Hverken kendskab til eller erfaring med GTS. Tilbuddene er for fjerne og for generiske til at trænge igennem en hverdag, hvor kortsigtede prioriteter dominerer.

## ● Fonde

**Fraværende.** Langsigtet projektdeltagelse er ikke realistisk. Selv hvis tilbuddet var relevant, mangler kapaciteten til at søge, rapportere og administrere.

## ● Brancheorganisationer

**Fraværende.** Enten er virksomheden ikke medlem, eller branchen er for niche til, at de generelle forbund opleves som relevante.

## ● Regionale og kommunale erhvervstilbud

**Perifer.** Lidt erfaring, men ingen vedvarende relation. Henvendelser opleves som generiske og uden indsigt i virksomhedens situation.

## ● Universiteter

**Fraværende.** Hverken kapacitet eller oplevede behov der peger mod universitetssamarbejde. Universiteternes tidshorisonter og måde at arbejde på ligger for langt fra en hverdag styret af akutte udfordringer.



# Arketypernes åbenhedsprofil

# Arketypernes åbenhed og tilgængelighed

Arketyperne har forskellige grader af åbenhed og tilgængelighed. For nogle er timing afgørende, for andre er det afsenderen, for andre er det kanalen.

## Selvstyrende eksperter

Ekspertene nås ikke via generiske programmer eller brede henvendelser.

De kræver faglig ligeværdighed og en afsender, der taler samme sprog.

Tilbud skal matche præcist og vil typisk blive vurderet ud fra faglig relevans.

Tilbud gennem erhvervsfremmesystemet er som udgangspunkt ikke naturligt, med mindre aktøren anerkendes for høj, specifik faglighed.

## Løsningsorienterede pragmatikere

Pragmatikere er den mest tilgængelige arketype, men kun når tilbuddet er konkret og tidspunktet er rigtigt.

De har ikke råd til at bruge tid på noget, der ikke leverer.

Brancheorganisationer, fonde og peer-netværk fungerer som det mest troværdige filter ind til denne arketype, fordi de reducerer støj og øger relevansen, inden virksomheden overhovedet ser tilbuddet.

## Behovsdrevne praktikere

Praktikerne er ikke uinteresserede, de er bare ikke i modtagelsestilstand, før et konkret problem er erkendt.

Timing er alt.

Den mest effektive indgang er at være til stede, når udfordringen opstår, ikke før. Det stiller krav til systemet om at være synligt i de miljøer og via de afsendere, praktikeren allerede befinder sig i til daglig.

## Driftsbundne realister

Realisterne vil gerne, men kan ikke – endnu.

Blokeringen er situationel og kan ændre sig, hvilket gør denne arketype svær at nå gennem traditionelle indsatser.

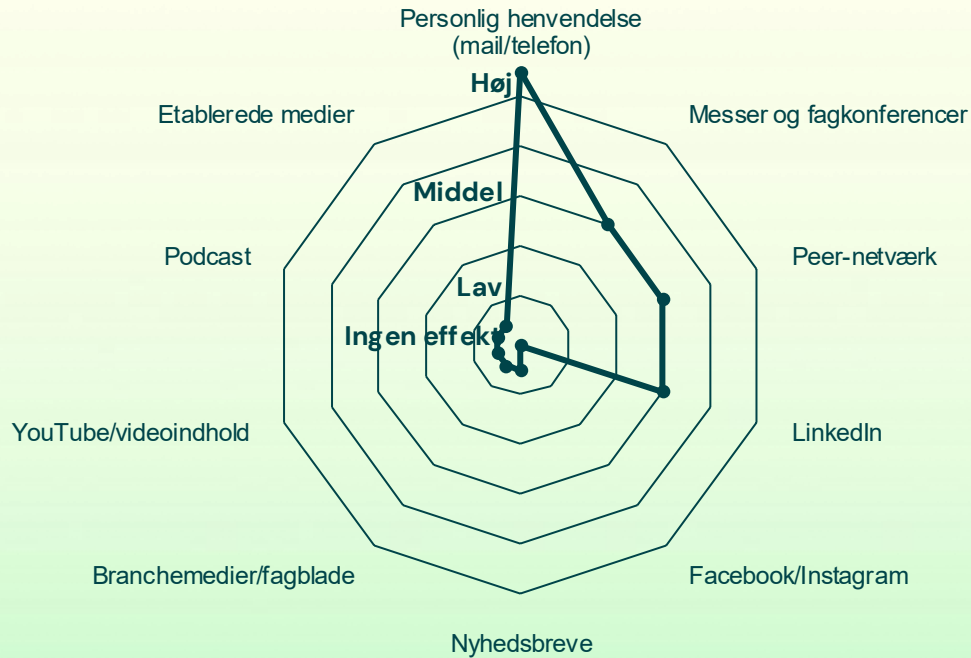
Den nås ikke via programmer eller ansøgningsprocesser, men via mennesker.

Peer-netværk og lav-administrativ, direkte kontakt er de eneste veje ind, der realistisk kan trænge igennem.

# Selvstyrende eksperter

## Kanaler

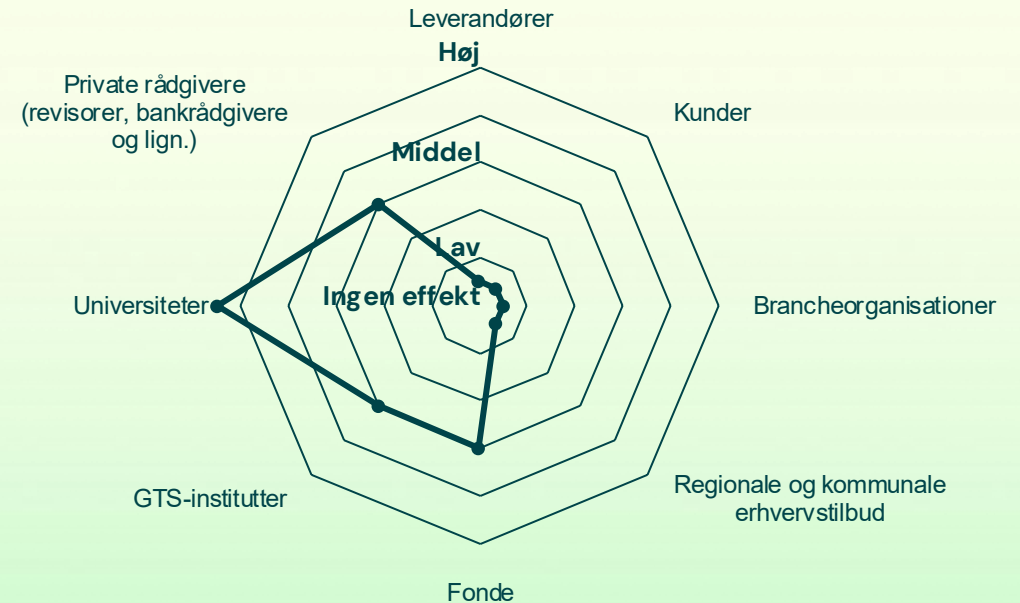
Hvilke kanaler når arketyperne?



Eksperternes medieprofil er smal, men dyb. Den mest effektive kanal er den personlige henvendelse, forudsat at afsenderen har faglig tyngde. Messer, peer-netværk og LinkedIn fungerer som supplerende orienteringskanaler, men sjældent som udløser af handling.

## Afsendere

Hvilke aktører har gennemslagskraft hos arketyperne?

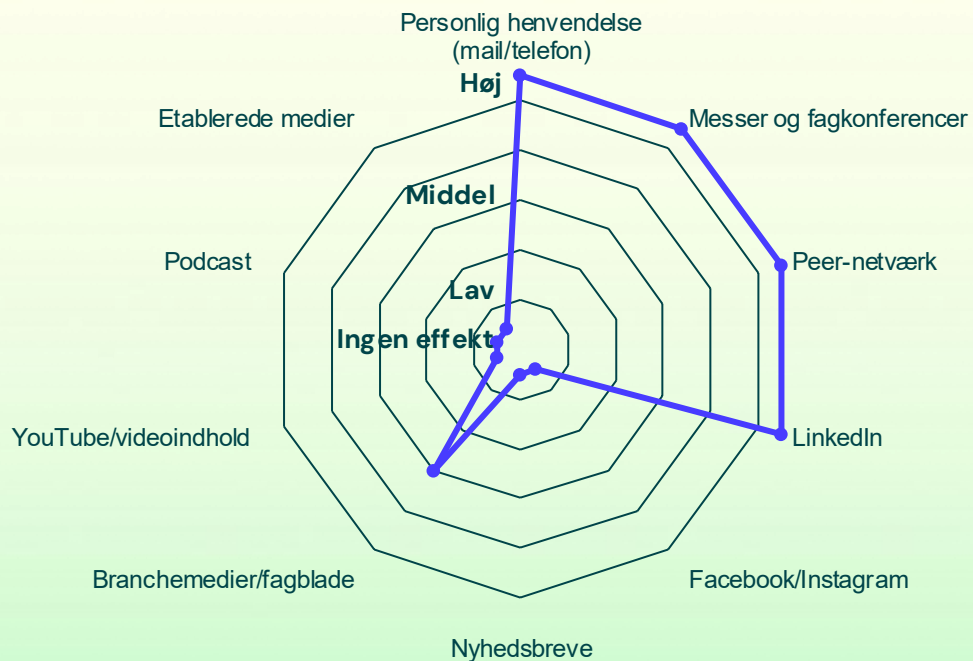


På afsendersiden skiller arketyper sig markant ud: universiteter er den eneste afsender med høj gennemslagskraft. Fonde, GTS og private rådgivere når igennem i specifikke situationer. Leverandører og kunder har lav indflydelse. Dette er det eneste segment, hvor de kommercielle relationer ikke driver udvikling.

# Løsningsorienterede pragmatikere

## Kanaler

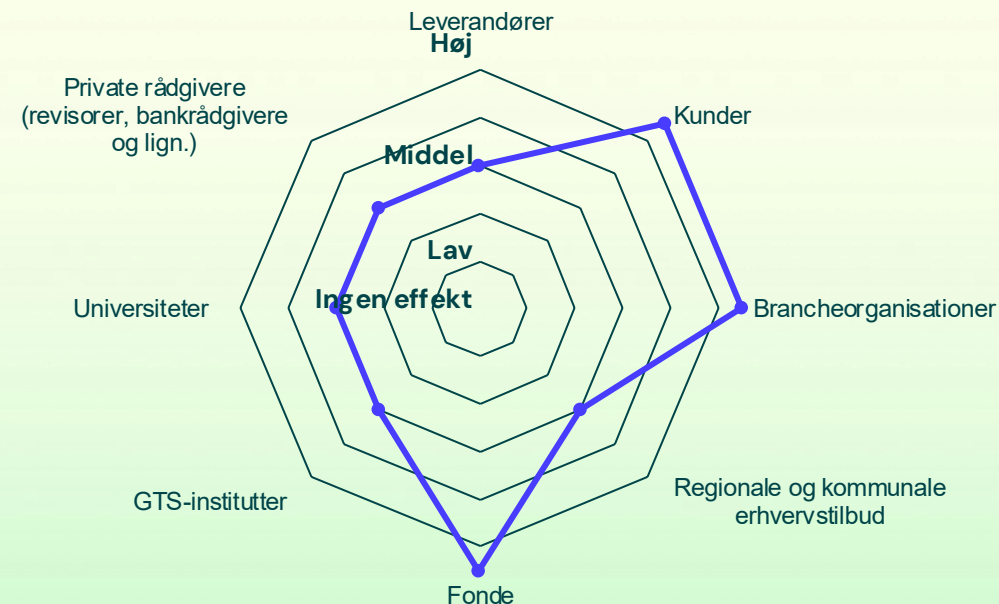
Hvilke kanaler når arketyperne?



Løsningsorienterede pragmatikere har den bredeste medieprofil af alle arketyper. Fire kanaler scorer højt: personlig henvendelse, messer, peer-netværk og LinkedIn. Det afspejler en virksomhed, der aktivt orienterer sig meget mod omverdenen.

## Afsendere

Hvilke aktører har gennemslagskraft hos arketyperne?

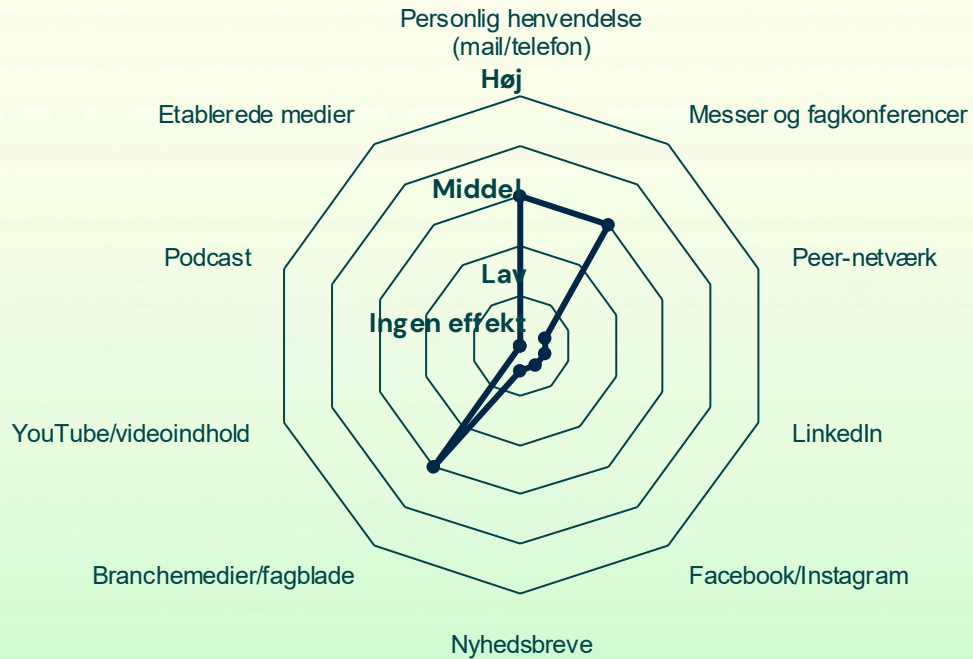


Afsendersiden er tilsvarende bred: kunder, brancheorganisationer og fonde har alle høj gennemslagskraft, mens leverandører, regionale og kommunale erhvervstilbud, GTS, universiteter og private rådgivere alle har middel gennemslagskraft. Ingen afsender er lukket ude. Det gør arketyperne til det mest tilgængelige. Åbenheden er reel, men betinget af konkret værdi.

# Behovsdrevne praktikere

## Kanaler

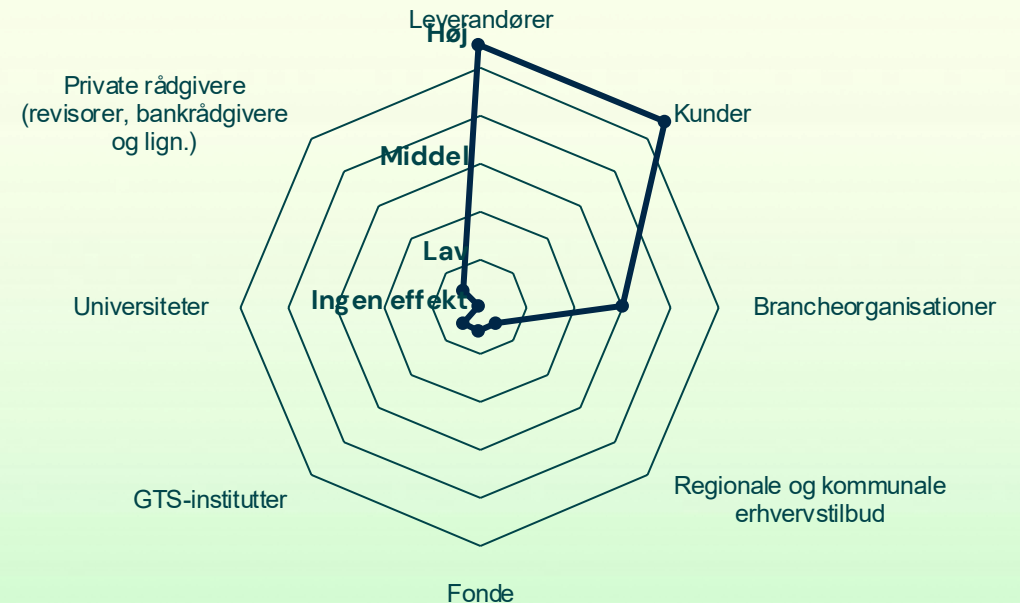
Hvilke kanaler når arketyperne?



De behovsdrevne praktikeres medieprofil er snæver og domineret af eksisterende relationer. Kun personlig henvendelse, messer og branchemedier har middel effekt som kanaler og ingen kanal scorer højt. Peer-netværk, LinkedIn og sociale medier er reelt lukkede.

## Afsendere

Hvilke aktører har gennemslagskraft hos arketyperne?

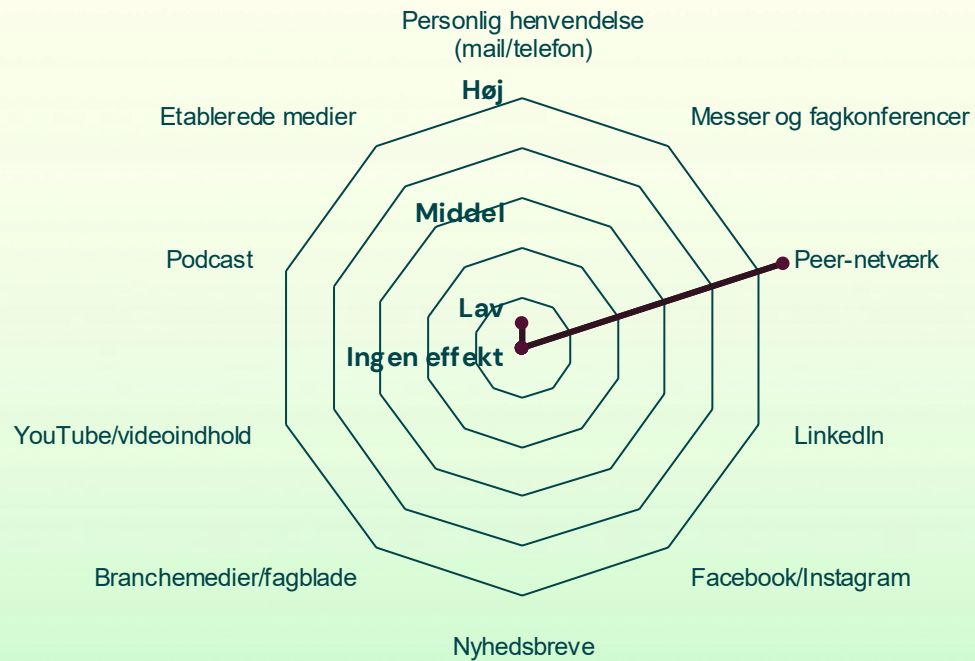


Afsendersiden fortæller den vigtigste historie: leverandører og kunder er de eneste afsendere med høj gennemslagskraft. Brancheorganisationer har middel. Resten: regionale og kommunale erhvervstilbud, fonde, GTS, universiteter, private rådgivere, har sværere ved at nå igennem. Aktører, der vil nå denne arketype, skal arbejde igennem de relationer, virksomheden allerede har og stoler på.

# Driftsbundne realister

## Kanaler

Hvilke kanaler når arketyperne?



De driftsbundne realisters medieprofil er næsten helt lukket. Kun én kanal scorer højt: peer-netværk. Alt andet: messer, LinkedIn, nyhedsbreve, branchemedier, sociale medier er sandsynligvis uden effekt. Det er en arketype, der nås gennem mennesker, ikke medier.

## Afsendere

Hvilke aktører har gennemslagskraft hos arketyperne?



På afsendersiden har leverandører og kunder middel gennemslagskraft, mens alle erhvervsfremmeaktører: brancheorganisationer, regionale og kommunale erhvervstilbud, fonde, GTS, universiteter scorer lavt. Det er den mest gennemgående indsigt for denne arketype: erhvervsfremmesystemets samlede værktøjskasse når dem ikke. Vejen ind er det uformelle, menneskelige netværk.

# Strategiske anbefalinger

# Strategiske anbefalinger

På baggrund af analysen peger de følgende strategiske anbefalinger på konkrete strategiske greb, der kan styrke erhvervsfremmesystemets evne til at nå, engagere og aktivere forskellige virksomhedstyper.

Anbefalingerne tager særligt afsæt i analysens indsigter om, hvilke budskaber, formidlingsformer og kontaktflader der øger sandsynligheden for, at ny viden, kompetencer og innovationspotentialer omsættes til konkret handling i virksomhederne.

**Lad kommunikationen stå for segmenteringen**

**Lad budskabet afspejle virksomhedens drivkraft**

**Brug aktørernes legitimitet strategisk**

**Brug eksisterende relationer som aktiveringskanal**

**Vær til stede, når behovet opstår**

**Reducér afstand mellem udvikling og drift**

**Reducér kompleksitet i mødet med virksomhederne**

# Lad kommunikationen stå for segmenteringen

Når virksomhedernes udviklingslogik ikke kan aflæses i klassiske virksomhedsdata, bliver budskaber, afsendere og kontaktflader et strategisk værktøj til at identificere og rekruttere de virksomheder, der matcher udviklingslogikken i et projekt eller en indsats.

Det stiller krav til, at kommunikation ikke udvikles generisk til hele segmentet, men målrettes den konkrete udviklingslogik, indsatsen bygger på.

Samme projekt kan derfor med fordel formidles gennem forskellige budskaber, kontaktflader og aktører afhængigt af, hvilke virksomheder man ønsker at aktivere.

# Lad budskabet afspejle virksomhedens drivkraft

For nogle virksomheder handler udvikling om faglig specialisering og muligheden for at flytte et felt.

For andre handler det om konkrete markedsmuligheder, effektivisering eller problemløsning.

Budskaber bør derfor udvikles med afsæt i den drivkraft, virksomheden allerede arbejder ud fra, frem for at tage udgangspunkt i erhvervsfremmesystemets egen innovationslogik og sprogbrug.

# Brug aktørernes legitimitet strategisk

Hvor selvstyrende eksperter orienterer sig mod høj faglighed og specialiserede miljøer, reagerer pragmatikere og praktikere i højere grad på peers, branchefællesskaber og virksomheder med konkrete erfaringer.

Valget af afsender er derfor ikke neutralt, men afgørende for hvilke virksomheder der engagerer sig i en indsats.

Erhvervsfremmeaktører bør derfor i højere grad arbejde gennem de aktører og miljøer, virksomhederne allerede tillægger legitimitet.

# Brug eksisterende relationer som aktiveringskanal

For store dele af målgruppen skabes relevans og tillid ikke gennem erhvervsfremmesystemet alene, men gennem kunder, leverandører, branchefællesskaber og peer-netværk.

Disse relationer fungerer allerede som filtre for, hvad virksomhederne opfatter som relevant, troværdigt og værd at bruge tid på.

Rekruttering og aktivering kan derfor styrkes ved i højere grad, at arbejde gennem eksisterende relationer frem for primært gennem direkte og generiske henvendelser.

# Vær til stede, når behovet opstår

Særligt behovsdrevne praktikere og driftsbundne realister orienterer sig først mod udvikling, når et konkret problem, kundekrav eller pres er blevet tydeligt.

Udvikling aktiveres derfor sjældent gennem generelle informationsindsatser alene, men i situationer hvor virksomhederne oplever et konkret behov for handling.

Det øger betydningen af timing, synlighed i relevante miljøer og tilstedeværelse i de situationer, hvor virksomheder aktivt søger løsninger.

# Reducér afstand mellem udvikling og drift

Sandsynligheden for handling stiger markant, når ny viden, kompetencer og innovationspotentialer kobles direkte til virksomhedernes konkrete drift, kunder og beslutninger.

Jo tættere udvikling opleves på virksomhedens eksisterende praksis og hverdag, desto større er sandsynligheden for, at ny viden omsættes til konkret handling.

# Reducér kompleksitet i mødet med virksomhederne

For særligt driftsbundne realister er den største barriere ikke modstand mod udvikling, men mangel på tid, overskud og organisatorisk kapacitet.

Enkle indgange, direkte kontakt og lave administrative krav bliver derfor afgørende for at skabe deltagelse.

Jo mere komplekse og ressourcekrævende indsatser opleves, desto mindre sandsynligt er det, at virksomheder med lav kapacitet engagerer sig.



## Kontakt

Mette Damborg, Managing Director  
[md@commonagenda.dk](mailto:md@commonagenda.dk)  
+45 53 63 43 10

Jesper Claus Larsen, Executive Director  
[jcl@commonagenda.dk](mailto:jcl@commonagenda.dk)  
+45 53 89 99 13