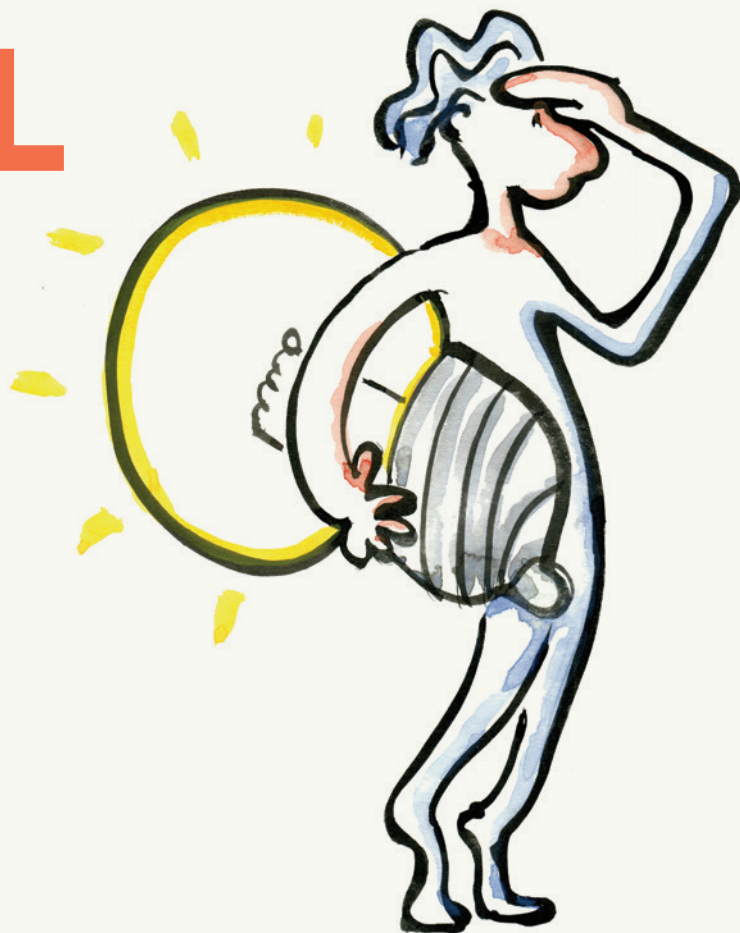


---

# FRA IDÉ TIL KAPITAL

EN GUIDE TIL UDVIKLINGSPROJEKTERS  
OVERGANG TIL MARKEDET



A large orange circle containing text, positioned in the lower right quadrant of the page.

Pjecen er  
udarbejdet af  
Smith Innovation  
i vinteren 2014.

Smith Innovation  
er operatør på  
Innovationsradar.dk.

Læs mere på  
[smithinnovation.dk](http://smithinnovation.dk)

## INDHOLD

---

**AFSNIT 1** · Fra den gode idé til kapitalen 1

**AFSNIT 2** · Sæt det stærke hold 5

**AFSNIT 3** · Sælg dit projekt 9

**AFSNIT 4** · Kend dit marked 13

**AFSNIT 5** · Find den rette støtte 19

# FRA DEN GODE IDÉ TIL KAPITALEN

---

De fleste store virksomhedseventyr starter med en god idé. Men at komme fra den gode idé til markedssuccesen er ikke nogen nem opgave, og det er sjældent en opgave, man kan klare uden andres bidrag og input, hvad enten der er tale om specialistviden, organisatorisk set-up eller støtte fra eksterne finansieringskilder.

Innovation handler om den gode idé, men i lige så høj grad om at få den implementeret. Det er her den største barriere vil være, når en forretningsidé skal blive til en markedssucces. For hvordan kommer man på markedet, og hvordan finder man den sidste nødvendige kapital?

Udviklingsprojekter vil typisk være udfordret på økonomien, fordi de drivende aktører i projektet ikke nødvendigvis har den kapital, der skal til for at finansiere projektets udviklingsaktiviteter. Det er her offentlige tilskudsordninger, private fonde og risikovillige investorer såsom innovationsmiljøer, Business Angels og venturefonde., kommer ind i billedet.

Denne pjece har til formål at guide dig igennem de sidste faser af et udviklingsprojekt. Der hvor den nødvendige overgang til markedet skal skabes, og der hvor der ofte vil være behov for en kapitalindsprøjtning for at finde fodfæste. Pjecen giver et overblik over:

- Hvor i det eksterne finansieringslandskab du skal kigge i din søgning efter tilskud og/eller kapitalindskud til dit projekt
- Hvilke spørgsmål du som minimum skal finde svar på, før du sender din ansøgning til en tilskudsordning, fond og/eller en risikovillig investor

## Finansieringskilder og projektets modenhed

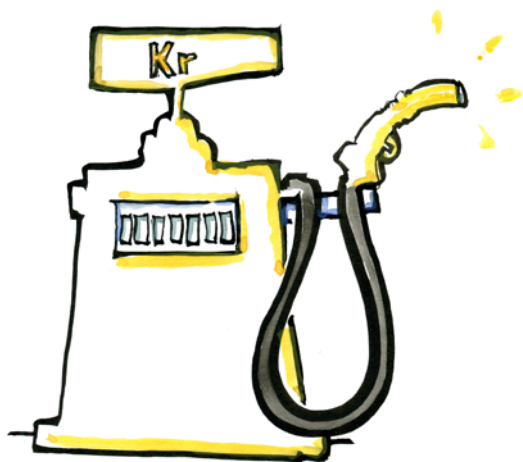
Projekter med behov for finansiel støtte kan tage mange former. Groft sagt kan man sige, at der i den ene ende af spektret er projekter i den helt tidlige idéfase og i den anden ende et etableret koncept, der står over for at skulle ekspandere ud på nye markeder, og som inviterer større venture- og kapitalfonde med som investorer.

I pjecen skelnes overordnet mellem to kategorier af finansieringskilder:

1. Tilskud til udviklingsprojekter (fra idé til marked)
2. Risikovillig kapital (opstart og markedsovergang)

Omdrejningspunktet for pjecen er projekters overgang til markedet. Derfor vil fokus være på de fonde, tilskudsordninger og risikovillige investorer, der støtter/investerer i de faser, hvor koncepter stadig er under udvikling og i selve opstartsfasen, hvor det udviklede afprøves på markedet. De store venture spillere såsom venture- og kapitalfonde ligger således uden for hvad pjecen har til hensigt at vejlede i.

Hvilken type finansiering, der er aktuel for dit projekt, afhænger først og fremmest af dit projekts modenhed, altså hvilket udviklingsstadium projektet befinder sig på. Forhold som projektets innovationshøjde og risiko, dine ønsker til ejerkredsens sammensætning, samt



*Hvilken finansieringskilde er den rette til dit projekt?*

om der eksempelvis er kompetencer en investor kunne tilføre projektholdet, spiller også ind. Klarhed om sådanne forhold er vigtigt, for at kunne finde frem til den rette form for kapital og dermed højne chancerne for at få finansiel støtte dit projekt.

#### Tilskud til udviklingsprojekt

Et udviklingsprojekt handler typisk om udvikling af helt nye teknologier og løsninger, der måske endda kræver en forskningsindsats i de tidlige projektfaser. Udviklingsprojekter finder man hos etablerede virksomheder, der bruger udviklingsprojekter som platform for virksomhedens udviklingsindsats. Udviklingsprojekter kan også være betegnelsen for iværksætterprojekter, hvor hensigten er at bygge en ny forretning op omkring udviklingen af et nyt produkt eller en ny service.

Et udviklingsprojekt kan generelt siges at trække på en kombination af nedenstående fem overordnede aktiviteter. Disse kan også betragtes som en faseopdeling, der i forhold til fonde klart indikerer de forskellige støttemuligheder.

- Grundforskning
- Forskning/udvikling
- Demonstration
- Markedsmodning
- Marked, salg og vækst

Økonomisk støtte til udviklingsprojekter kommer typisk fra offentlige tilskudsordninger og private fonde. Der kan være stor forskel på hvilke ordninger og fonde, der støtter hvilke udviklingsfaser, og det er derfor vigtigt at gøre sig klart: 1) hvilken udviklingsfase du søger støtte til (hvor modent er dit projekt?), og 2) hvilke fundingaktører støtter netop den udviklingsfase dit projekt befinder sig i?

Det der karakteriserer udviklingsfonde og tilskudsordninger er, at der typisk gives støtte til delaktiviteter under projektet. Disse fundingaktører bistår altså som oftest ikke et projekt økonomisk hele vejen fra idé til marked.

### Risikovillig kapital

Der stilles typisk højere krav til projektets modenhed for de projekter, der søger om kapitalindsud hos risikovillige investorer, end det er tilfældet for de projekter, der støttes af tilskudsordninger og fonde. For at komme i betragtning hos en investor er der en række forhold, som skal være nogenlunde på plads. Eksempelvis er der som regel en forventning om, at samarbejdsparter og organiseringen omkring et givent projekt er på plads, med andre ord at projektholder har formået at samle kernekompetencerne for at lykkes. Er der tale om introduktion af en ny løsning på markedet, vil en stærk plan for at komme på markedet, herunder adgang til en etableret salgskanal, være særlig vigtig. For nogle investorer kan det også have betydning, at virksomheden, der står bag projektet på ansøgningstidspunktet, har dokumenteret et eksisterende kundegrundlag med konkrete salg. Generelt gælder det, at der med investering fra risikovillige investorer typisk følger krav om indflydelse på ledelsesniveau med kapitalindsuddet i virksomheden.

Overordnet set kan fremhæves tre faser, hvor risikovillig kapital kan komme i spil:

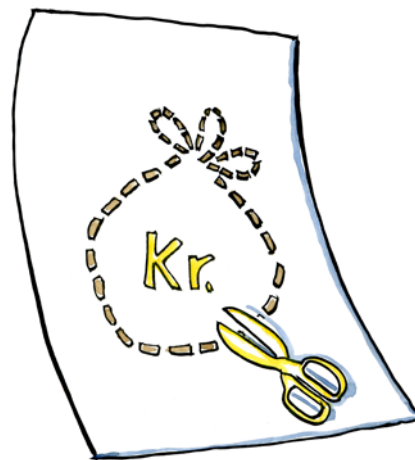
- Seed – Koncept og forretningsidé er stadig under udvikling
- Opstart – Det udviklede afprøves på markedet
- Vækst – Opskalering af det udviklede og ekspandering ud på nye markeder

Risikovillige investorer kan i store træk fordeles på tre investortyper: institutionelle investorer (fx innovationsmiljøer og Vækstfonden), Business Angels samt venture- og kapitalfonde.

I denne pjece fokuseres på de finansieringsmuligheder, der er til seed og opstartsfasen. Dette vil blive uddybet i pjecens sidste afsnit.

### Skabelonen for »den gode ansøgning« findes ikke

Det kræver både tid og ressourcer at skrive en ansøgning, hvad enten du søger en tilskudsordning, en fond eller risikovillig kapital. Derfor er det vigtigt at have gjort sig grundige overvejelser om projektets levedygtighed i henhold til en række faktorer – og selv da, er der ingen garantier for at komme igennem nåleøjet hos fundingaktører og investorer.



*Skabelonen for den gode ansøgning findes ikke*

Fonde, tilskudsordninger og investorer har i udgangspunktet forskellige tilgange til vurdering af ansøgninger, ligesom de typisk lægger mere eller mindre vægt på forskellige elementer i en ansøgning. Derfor giver det heller ikke mening at forsøge at fremvise »skabelonen på den gode ansøgning«, for den findes ikke.

Men der findes nogle almengyldige punkter og spørgsmål, du som minimum skal kende svaret på for at komme i betragtning og opnå finansiel støtte til dit projekt. I denne pjece udfoldes nogle punkter og temaer, som kan hjælpe dig, der står med et udviklingsprojekt i de sidste faser før overgangen til markedet, videre i jagten på kapital.

# SÆT DET STÆRKE HOLD

Et projekt er ikke stærkere, end det hold der står bag. Du kan derfor være helt sikker på, at både fonde og investorer nærlæser, hvordan projektholdet er sammensat. Parternes kompetencer skal altid afspejle projektets delaktiviteter og leverancer, og det vil ofte være en fordel, hvis du bevæger dig uden for din sædvanlige samarbejdspartskreds – både for at sikre projektet de kompetencer, der kan løfte de forskellige delaktiviteter på professionel vis, samt for at tilføre projektet nytænkning.

Det første vigtige spørgsmål, du skal forholde dig til, når du søger ekstern finansiering, er derfor, om du har kompetencerne på holdet, der matcher projektets leverancer.

### Forskellige innovationsformer kræver forskellige kompetencer

Forskellige innovationsformer kræver forskellige kompetencer. Netop derfor er det væsentligt, at du gør dig klart, hvorvidt der på projektholdet er repræsenteret de kompetencer, der skal til for at nå hele vejen rundt om forretningsidéen og bringe løsningen til markedet.



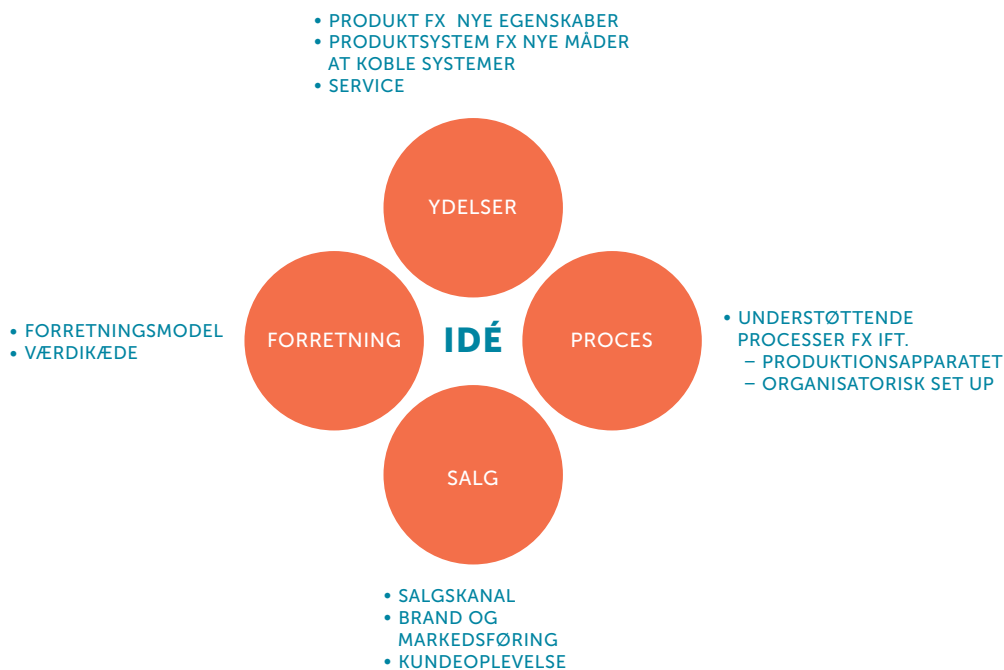
*Er de rette kompetencer til stede til at løfte projektets leverancer og bringe løsningen på markedet?*

Udvikling kræver innovation inden for flere forskellige innovationsområder

At bringe en ny løsning på markedet handler ikke kun om at opfinde et innovativt produkt. Det handler i lige så høj grad om at være innovativ inden for andre områ-

der, der måske kan være svære at forholde sig til, eller som måske ligefrem kan forekomme uvæsentlige, særligt tidlig i processen, men som ikke desto mindre kan være det, der afgør, hvorvidt projektet får succes eller ej. Er der eksempelvis tale om en teknisk produktinnovation, vil det være afgørende, at der er tekniske specialister tilknyttet. Men det er måske lige så vigtigt at have en brandingekspert med på holdet, som kender til kunde-segmentering, interessentanalyse og marketingstrategi.

Nedenfor er illustreret nogle innovationsområder, der er vigtige at gøre sig overvejelser omkring så tidligt i udviklingsforløbet som muligt. De kan på den ene side hjælpe til at afklare, om projektets primære innovation kræver udvikling inden for andre områder, og på den anden side om der på projektholdet er repræsenteret de nødvendige kompetencer til at løfte de leverancer, som udviklingsprojektet kræver for at blive succesfuldt.



Figur 1: Figuren viser eksempler på udvikling, der falder inden for de fire innovationsområder: Ydelse, proces, salg og forretning.



### Vær realistisk omkring egne og andres faglige begrænsninger

Vi er tilbøjelige til at samarbejde med dem vi kender, men udvikling kræver ofte samarbejde med nogen vi ikke kender.

Det er vigtigt at være realistisk omkring, hvilke eksterne kompetencer der er brug for i dit projekt. Det kræver en generel indsigt i projektets behov, men det kræver også, at du som projektholder kender dine egne og dine nuværende projektpartneres begrænsninger. Der er stor sandsynlighed for, at I mangler nogle på holdet, der på professionel vis, og med en ny tilgang kan løfte bestemte leverancer i projektet.

### Hvor finder jeg de kompetencer, som projektet mangler for at nå i mål?

Det kan være svært at gennemskue, hvor man skal lede efter nye kompetencer til sit projekt, særligt hvis der er tale om fagområder, der ligger langt fra de parter, man er vant til at arbejde sammen med. Nedenfor er vist eksempler på parter og organisationer, der repræsenterer nogle af de mest anvendte vidensmiljøer i Danmark.

<b>Forskermiljøer</b> Vidensparter, der kan være nødvendige i nogle projekters tidlige faser, hvor der skal gøres en forskningsindsats. De forskellige forskermiljøer finder man typisk i tilknytning til universiteter.	<b>GTS Institutter</b> Et GTS-institut er en privat, selvejende organisation med et almennyttigt formål eller et almennyttigt aktieselskab. GTS institutterne besidder et højt fagligt niveau inden for mange forskellige fagområder. Der findes i skrivende stund 10 GTS institutter i Danmark.
<b>Regionale Væksthuse</b> Væksthuse yder problemafklaring og individuel vækst-kortlægning for virksomheder med vækstpotentiale. Der er tilknyttet en række faglige konsulenter, der rådgiver om forretningsudvikling.	<b>Brancheforeninger</b> En brancheorganisation er en interesseorganisation for virksomheder i en bestemt branche.



*Vi kan ikke løfte et projekt alene, og vil hellere fokusere på vores kernekompetencer inden for design og produktudvikling, end eksempelvis etablering af salgsorganisation og alt det, der også skal til, før et projekt kommer i mål.*

*Steffen Nielsen Österberg, Partner i ingeniørvirksomheden Lolle & Nielsen. Driver egne udviklingsprojekter både med og uden eksterne finansielle tilskud*

### Organisering af samarbejde – projektledelse og ejerskab

Et springende punkt i ethvert projekt er organiseringen af samarbejde mellem interne såvel som eksterne parter. Det kan være svært at kende alle svarene på forhånd, og disse forhold kan ændre sig over tid, men det er vigtigt at have gjort sig overvejelser om ledelse og ejerskab.

I en ansøgning til en fond eller en investor, er det væsentligt at fremhæve, hvilken virksomhed/person, der påtager sig projektlederrollen, og hvordan de andre parter fordeler sig i projektorganisationen. Dette kan gøres ret hurtigt ved hjælp af et organisationsdiagram, hvor det kort beskrives, hvem der udfylder hvilke roller. Der er mange måder at vise organisationen bag et projekt på. Nedenfor er vist tre eksempler på organisationsdiagrammer, du kan lade dig inspirere af.

Det er helt centralt at organisationsstrukturen skaber tryghed hos såvel fond som investor omkring hvem, der troværdigt påtager sig rollen som »projektejer« – altså den der kan og vil stå på mål for, at projektet ender med en markedsført løsning.

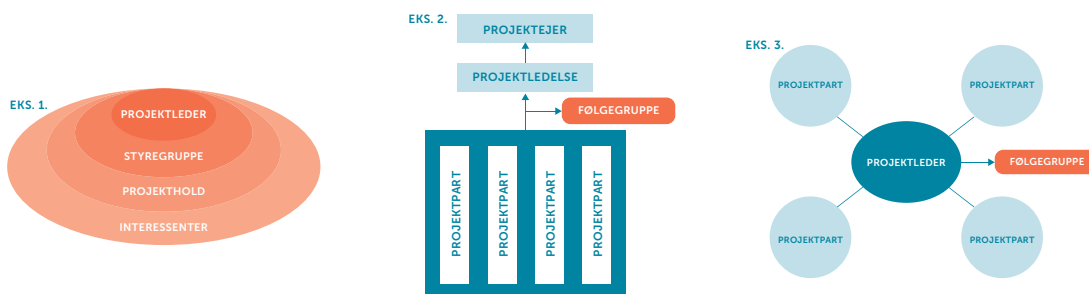
I forhold til ejerskabsforhold er der nogle centrale spørgsmål, der kan være nyttige at tage stilling til. Grundlæggende er det vigtigt, at I gør jer klart, hvem der kommer til at tjene penge på løsningen, både på kort og lang sigt, hvem der investerer i løsningen, og hvem der har ressourcerne til at påtage sig et ejerskab. Følgende spørgsmål kan hjælpe til en afklaring:

- Hvem tjener penge på løsningen?
- Hvem har investeringerne og investeringsrisikoen?
- Hvilke virksomheder vil primært bruge løsningen?
- Hvilke virksomheder har ressourcer og interesse i at eje løsningen?
- Er der virksomheder uden for det nuværende projekthold, der vil være oplagte ejere af løsningen?

”

*Vi har gjort meget ud af at opbygge et netværk med aktører, som vi har ment kunne være relevante og have en særlig interesse i projektet.*

*Jacob Willer Tryde, Partner i AT Lighting. Har haft succes med at opnå bevillinger fra bl.a. EUDP og Elforsk.*



Figur 2: Organisationsdiagrammer kan tage sig ud på mange forskellige måder. Her er tre eksempler til inspiration.

# SÆLG DIT PROJEKT

Det er vigtigt at kende dit projekts særlige styrker, når du er på jagt efter ekstern finansiering. Du skal vide, hvor det er nyskabende, hvilke behov det dækker, og hvorfor det netop har et potentiale for at skabe succes. Og du skal være i stand til at fortælle det kort, målrettet og præcist til modtageren. En række centrale spørgsmål og værktøjer kan hjælpe dig med både at skabe klarhed omkring styrkerne ved dit projekt og få budskabet ud over kanten.

### Kend din målgruppe

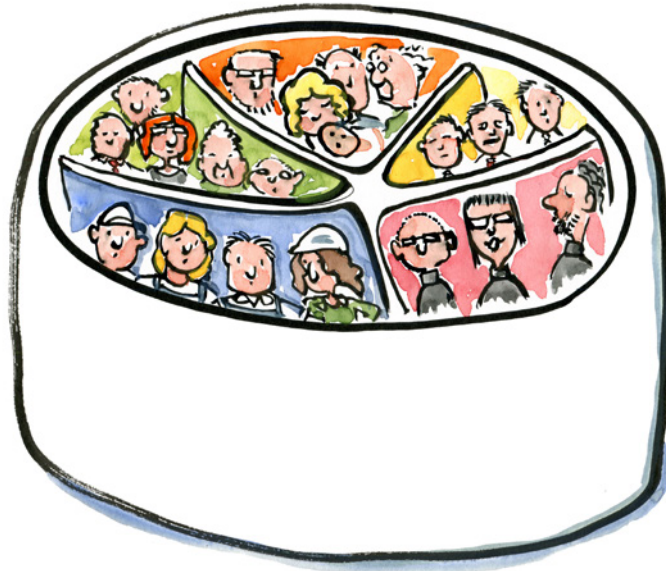
Et godt kendskab til målgruppen, og de behov din løsning dækker hos denne, er et afgørende fundament for at kunne finde frem til og formidle styrkerne i et projekt.

### Segmentering

For at indkredse *hvem* din målgruppe er, udarbejdes en *segmenteringsanalyse*. Segmentering er en inddeling af potentielle købere i grupper – segmenter – hvor en række fællestræk gør sig gældende. Segmenteringen foretages ved hjælp af en række kriterier, fx geografi, demografiske

forhold, adfærd, salgskanaler mv. Hvilke kriterier, der er relevante afhænger af, hvilket marked du henvender dig til. Eksempelvis vil et demografisk segmenteringskriterium ofte være relevant på det private marked – *hvilken aldersgruppe henvender vi os til?* Hvorimod det på det professionelle marked måske i højere grad kan være relevant at bruge kriteriet omkring værdikæden – *henvender vi os til bygherre eller udførende?* Du skal afgøre, hvilke kriterier der er vigtige og på den baggrund indkredse forskellige segmenter, og vælge hvilket/hvilke segment(er) dit koncept henvender sig til, og måske lige så interessant hvem det ikke henvender sig til.

Eksempler på segmenteringskriterier	
<b>Private marked</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geografi</li><li>• Demografi</li><li>• Uddannelse</li><li>• Psykografi</li><li>• Adfærd</li><li>• Etc.</li></ul>	<b>Professionelle marked</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geografi</li><li>• Branche</li><li>• Værdikæde</li><li>• Omsætning</li><li>• Projekttype- og størrelse</li><li>• Adfærd</li><li>• Etc.</li></ul>



Det er en vigtig øvelse at inddele dine købere i mindre grupper  
– det kaldes også kundesegmentering

### Værdiskabelse

Når du har fundet din målgruppe, er det tid til at se på, hvilken motivation målgruppen vil have for at købe produktet eller ydelsen, det vil sige, hvordan der skal skabes værdi for kunden. Her er der to helt centrale spørgsmål, du skal besvare:

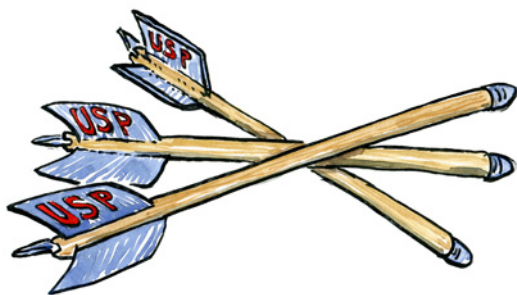
- Hvilket behov eller problem løser vi for vores målgruppe?
- Hvilken værdi er der behov for, vi skaber for vores målgruppe? (fx omkostningseffektivitet, godt design, høj kvalitet)

Når du har besvaret disse spørgsmål, har du en god platform for at formulere dine *Unique Selling Propositions*.

### Formuler dine USP'er

Skal du nå ud over kanten med dit projekt og overbevise støttegiver eller investor, skal du vide, hvor det koncept du er ved at udvikle, differentierer sig, og hvad der gør det unikt set i forhold til konkurrenterne. Et klassisk værktøj inden for markedsføring er formuleringen af produktets eller ydelsens *Unique Selling Propositions (USP'er)*.

USP'erne er en formulering af de parametre, der gør det attraktivt for kunden at købe hos din virksomhed, dit produkt eller din ydelse. Det er en række udsagn, der indkredser det værdiskabende, og som kan fungere som et kompas for det, der skal slås på i salgstaler, fondsansøgninger og meget mere. Det kan være forskellige parametre, der gør det attraktivt. Du kan fx



*Hvad gør din løsning unik?*

have en styrke i en lav pris, den bedste kvalitet, høj performance, det mest nyskabende design, en unik oplevelsesværdi, et bæredygtigt fodaftryk og meget mere. Vigtigt er, at disse styrker formuleres, i henhold til den motivation din målgruppe har for at købe løsningen.

Du finder USP'erne ved at besvare følgende spørgsmål: *Kunden vil købe løsning X, fordi det er den eneste der...*

### Pitch dit projekt

Et *pitch* er en kort, overbevisende og fængende præsentation af dit projekt, koncept eller din virksomhed, som du kan præsentere for støttegivere, investorer og potentielle kunder. Dette tager udgangspunkt i og bygger videre på USP'erne. Pitch'et kan udarbejdes efter følgende disposition:

1. **Fang opmærksomheden:** Formuler en start, der fænger. Dette kan være et slogan eller en skarp indgangssætning. Tekstmæssigt fylder dette ikke meget ud af det samlede, men er meget betydningsfuldt for at fange modtageren.

2. **Behovet:** Beskriv herefter din målgruppe og hvilket behov der skal løses.
3. **Løsningen:** Beskriv kort hvad det er løsningen gør, hvordan den er nytænkende og hvordan det løser det behov, der er beskrevet i trin 2. Denne beskrivelse skal tilpasses til de forudsætninger, som modtageren har for at forstå løsningen. Ofte vil det ikke være personer med en specifik indsigt i området, der sidder på den anden side af bordet, og beskrivelsen skal i dette tilfælde ikke være for teknisk detaljeret.
4. **Effekt:** Hvilken effekt vil projektet skabe? Dette punkt skal målrettes modtageren således, at der ved præsentation for en støttegiver eller investor ikke blot fokuseres på effekten for slutbrugeren, men også fremhæves de effekter, som støttegiver eller investor får ud af det, set i forhold til deres egen strategi og fokusområder.
5. **Afrunding:** Afrund med at fremhæve, hvad der gør løsningen unik eller attraktiv set i forhold til konkurrenterne (USP'erne) og de væsentligste pointer, som tilhørende skal huske projektet for.



*Det skal stå soleklart, hvorfor kunden bør vælge dit produkt frem for konkurrenternes*

## Fortæl historien før du kender den

Når du søger om ekstern finansiering i de afsluttende faser af et udviklingsprojekt, står du i sagens natur typisk ikke med en færdig løsning, og har derfor ikke altid alle resultaterne klar eller noget at vise frem. Det kan forekomme som en paradoks situation, fordi det netop er her, du har brug for at kunne overbevise om styrkerne ved dit projekt for at tiltrække den nødvendige kapital og for at modne markedet til din løsning. Risikoen er, at man gemmer sig og ikke formår at skabe klare budskaber, før resultaterne er på plads. Et vigtigt budskab er derfor, at du skal *turde fortælle historien før du kender den*. Med de rette baggrundsanalyser af projektets styrker og dets plads på markedet er du klædt godt, på til at fortælle hvilken forskel din løsning kan gøre og herved tiltrække risikovillig kapital.



*Det er vigtigt at præsentationen af dit projekt ikke blot er en gengivelse af din forretningsplan. Den skal kunne noget mere, og først og fremmest være original.*

---

*Jesper Jarlbæk, Formand Business Angels  
Copenhagen*

# KEND DIT MARKED



*Lige gyldigt hvor mange midler du får, så skal du lægge en masse timer og ressourcer selv. Det er derfor alfa og omega, at man udvikler til de behov, der rent faktisk findes i markedet.*

*Steffen Nielsen Österberg, Partner i ingeniør virksomheden Lolle & Nielsen. Driver egne udviklingsprojekter både med og uden eksterne finansielle tilskud*

Det er særdeles vigtigt, at kunne redegøre for det marked du gerne vil ind på og sandsynliggøre, at der er plads til dit koncept på netop dette marked. Du kommer med andre ord ikke uden om at skulle udarbejde en markedsanalyse, hvad enten du søger om fondsstøtte eller om risikovillig kapital. En analyse af markedstendenser, potentialet og konkurrencesituationen er relevant i alle faser af et udviklingsprojekt, men bliver særlig

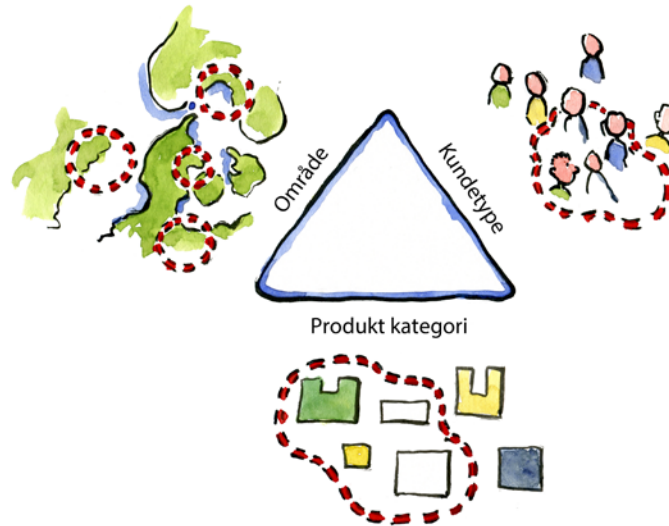
relevant, når løsningen er tæt på markedsintroduktion, hvor forventningerne til præcision i markedspektiverne typisk vil være højere.

### Afgræns dit marked – hvem er målgruppen?

Det er vigtigt indledningsvist at lave en markedsafgrænsning, der indkredser, hvilket marked der er tale om. Din markedsafgrænsning sætter rammerne for den konkurrencesituation, du skal forholde dig til i din markedsanalyse.

Markedsafgrænsningen foretages ved at klargøre:

1. hvilken produktkategori du opererer inden for,
2. hvilken type marked det er – set i forhold til kundetyper (er det fx et offentligt eller privat marked?) og
3. hvilket geografisk område, der opereres i (er det fx kun Danmark eller er det Europa?)



*Hvordan placerer dit koncept sig i forhold til produktkategori, kundetype og geografi?*

### Forstå markedets udvikling

Det næste skridt handler derefter om at forstå de faktorer, der driver markedets udvikling og sandsynliggøre, at der vil være et marked for din løsning. Vigtigt bliver det, at lave en grundig kortlægning af de centrale faktorer, der påvirker markedets udvikling. Dette kan for eksempel være forhold som:

- Rammevilkår (fx ændringer i lovgivningen, tilskudsordninger)
- Adfærdsmønstre (fx demografisk udvikling, digitalisering)
- Markedstendenser (fx konjunkturer, grøn omstilling)
- Eksterne faktorer (fx finanskrise, klimaforandringer)

Som en del af din markedsanalyse, skal du redegøre for, hvordan de forskellige faktorer påvirker markedet,

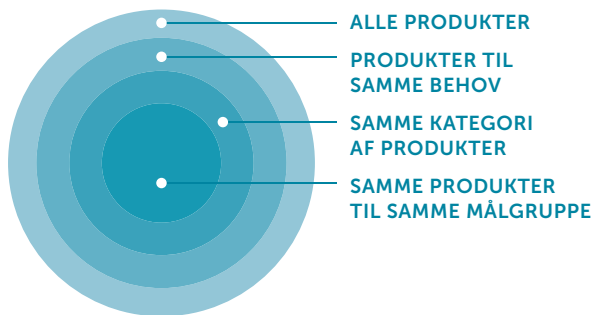
det vil sige udbuddet og efterspørgslen på markedet. Er der tale om et eksisterende marked med tilgængeligt datamateriale, kan du med fordel underbygge redegørelsen med statistisk opgørelse over udviklingen i fx efterspørgslen på markedet over tid.

Er der nogle usikkerheder omkring markedets udvikling, kan du med fordel tydeliggøre forskellige forhold, der kan gøre løsningen robust overfor de markeds-mæssige forhold, der kan være svære at forudsige. For eksempel at løsningen vil kunne bruges både til renovering og nybyg.

### Konkurrentanalyse

I forlængelse af din markedsafgrænsning er det vigtigt at kortlægge konkurrentsituationen på markedet, både i forhold til hvilken type konkurrence der er, hvem dine konkurrenter er, og hvad der konkurreres på.





Figur 3: Skydeskivemodellen bruges til at danne overblik over konkurrencesituationen.

### Konkurrencesituation

Du skal kunne redegøre for *hvilken type* konkurrencesituation, der er på markedet. Er der mange virksomheder, der agerer på markedet? Eller er der få? Følgende kendetegn gør sig gældende for forskellige konkurrencesituationer:

- Helt eller delvist monopol: Et marked, hvor der er én stor udbyder, der har dominerende position på marked, men hvor der eventuelt er mindre virksomheder på markedet også.
- Duopol: Et marked, der er kendetegnet ved at have to store udbydere, der dominerer markedet.
- Oligopol: Oligopol er et marked med få større udbydere.
- Fuldkommen konkurrence: Et marked med mange udbydere uden dominerende position på markedet.

### Hvem er konkurrenterne?

Samtidig er det vigtigt, at spørge til *hvem* dine konkurrenter er? Skydeskivemodellen er et værktøj, der



*Der er en tendens til at fremstille sin forretningsidé eller sit produkt som noget komplet unikt og uden egentlige konkurrenter på markedet. Det er utroværdigt og ofte en usand fremstilling af virkeligheden.*

*Jesper Jarlbæk, Formand Business Angels  
Copenhagen*

kan bruges til at danne overblik over de konkurrenter, du skal forholde dig til. Opdelingen af konkurrenterne sker i forhold til:

- Konkurrenter, der sælger til samme målgruppe: Det er de primære konkurrenter, der søger at nå den samme målgruppe med samme løsningstype
- Konkurrenter, der sælger samme kategori af produkter
- Konkurrenter der sælger løsninger der dækker samme behov
- Alle andre konkurrenter

Konkurrenceintensiteten er størst i midten af cirklen med de virksomheder, der sælger samme produkt til samme målgruppe og konkurrenter med samme produktkategori. Det er dine primære konkurrenter. Er der datamateriale tilgængeligt (omsætningstal) kan du med fordel beregne, hvordan markedsandelene fordeles sig mellem de mest centrale konkurrenter.

## Konkurrenceparametre

I forhold til at forstå konkurrencesituationen til de primære konkurrenter, er det vigtigt at analysere, *hvad* der konkurreres på. Er det pris? Differentiering på konkrete produktfordele? Eller noget helt tredje? Dette vil få betydning for formulering af din konkurrencestrategi, og herved din mulighed for at overbevise støttegiver eller investor om, at du kan sælge noget, der adskiller sig fra de primære konkurrenter.

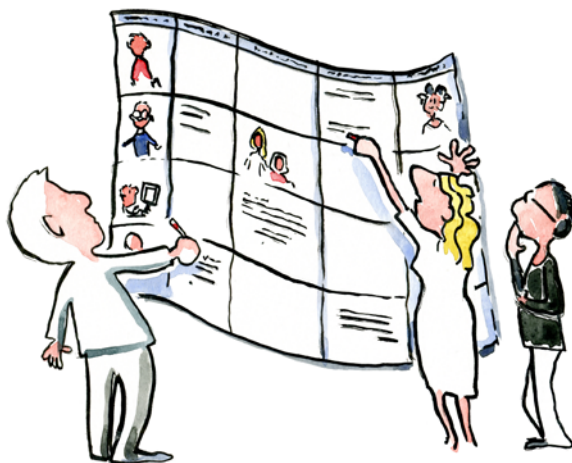
## Interessentanalysen

Konkurrent- og markedsanalysen kan give stor indsigt om dine kunder og konkurrenter og vil i bedste fald også give en god indikation af markedets størrelse, mens interessentanalysen både kan belyse faldgrupper og hjælpe til at finde den bedste vej til at indfri potentialet. Interessenter kan spille en væsentlig rolle for din mulighed for at slå igennem på markedet, og som en

del af din markedsanalyse skal du derfor inkludere en interessentanalyse.

Interessentanalysen handler om at afdække, hvem der er væsentlige beslutningstagere i forhold til din ydelse, og hvad der skal til for at de vælger den til/fra. Først og fremmest vil der være en række væsentlige beslutningstagere, i forhold til valg/fravalg af din ydelse, i den værdikæde din ydelse indgår i, hvorfor det er væsentligt at afdække deres holdninger. Derudover kan der være andre interessenter, der har indflydelse – for eksempel offentlige parter, borgere, banker, brancheforeninger, interesseorganisationer o.l.

Indledningsvist udarbejder du en kortlægning af, hvilke interessenter der er, hvorefter du skal forholde dig til, hvilken betydning de har i forhold til din mulighed for at få succes på markedet. Der hvor der kan være nogle stærke afhængigheder eller risikofaktorer, er det



*Du skal have styr på, hvilke interessenter, der er vigtige at forholde sig til og måske endda handle over for i udviklingen af dit koncept – ikke mindst i markedsovergangsfasen*

vigtigt, at du udarbejder en handlingsplan for håndtering af disse interessenter; hvordan det sikres, at de får en positiv holdning til ydelsen og synliggør denne for støttegiver/investor.

### Markedspotentialet – sæt tal på

Et tal har gennemslagskraft. Derfor vil der ofte være et eksplicit eller implicit krav om at kunne sætte tal på, hvor stort markedspotentialet er. Men dette kan være en svær øvelse. Måske er der tale om et helt nyt marked, hvor efterspørgslen er meget begrænset? Eller måske er det et marked, hvor det er svært at få adgang til datamateriale? Under alle omstændigheder er der tale om prognoser for fremtiden, som i sagens natur altid vil rumme en usikkerhed og være baseret på det bedst mulige skøn, udledt fra det datamateriale der er, og de antagelser du gør dig.

#### Det potentielle marked

For at kunne estimere markedet er det indledningsvist vigtigt at starte med at skelne mellem det latente og det effektive marked. Det effektive marked afspejler den nuværende afsætning, og det latente marked afspejler den afsætning, der kan forventes at komme fremadrettet ved at flere kunder efterspørger et produkt/løsning. Det potentielle marked udgøres af det effektive og det latente marked tilsammen. Det er det samlede potentielle marked samt din mulige andel af dette samlede marked, der skal estimeres.

#### Brug forskellige datakilder

Kunsten i at udregne et markedspotentiale ligger i evnen til at bruge forskellige datakilder. Du kan bruge primære data (til formål indhentede data fx ved at spørge kunder) eller sekundære data (Danmarks Statistik, Eurostat, banker, brancheorganisationer mv.).

Estimatet kan udregnes på baggrund af følgende:

- Data der siger noget om løsningens potentielle udbredelse – altså hvor løsningen potentielt kan bruges? Det kan fx være at indhente statistik om antallet af huse, antal parcelhuse, kilometer vej i Danmark o.l.
- Data om det faktiske salg eller investeringsniveau.
- Prognoser og planer for fremtiden, fx investeringsplaner, renoveringspuljer mv.
- Opstil en række forudsætninger og antagelser baseret på analysen om markedets udvikling. Opstil fx antagelser om hvor meget salget vil stige i forhold til de historiske data, hvor stor procentdel af investeringsplaner, der vil blive brugt på en bestemt aktivitet, mv. Dette vil typisk baseres på subjektive skøn, ekspertudtalelser, scenarier, brugergrupper mv.

De forskellige datakilder sammenkøres og vil give en indikation af det samlede markedspotentiale. Herefter kommer, på baggrund af din markedsanalyse, en vurdering af hvor stor en andel af dette marked du vil kunne få, og hvor stor en andel konkurrenterne har.



Figur 4: Markedsestimater er baseret på en kobling af forskellige datakilder med en række antagelser og forudsætninger.

## Synliggør muligheder og styrker

På baggrund af kendskabet til markedets udvikling, konkurrencesituationen og styrkerne ved dit projekt, kan du udarbejde en såkaldt SWOT analyse, der som analytisk værktøj kan hjælpe med at samle op på de interne styrker og svagheder samt de muligheder og trusler, der er på markedet. Foruden at være et analyseværktøj, kan det samtidig være en god fremstilling i forbindelse med en ansøgning eller præsentation, hvor styrker og muligheder ved et givent projekt vises, samtidig med at det synliggøres, at der er bevidsthed om eventuelle udfordringer på markedet, som der kan tages hånd om.

Strengths	Weaknesses
Beskrivelse af de styrker konceptet har set fra et internt perspektiv	Beskrivelse af de svagheder konceptet har set fra et internt perspektiv
Opportunities	Threats
Beskrivelse af de muligheder konceptet har set i forhold til markedet	Beskrivelse af de trusler der kan være på markedet.

## Find yderligere vejledning på Innovationsradar.dk hjemmeside

På Innovationsradar.dk's hjemmeside finder du uddybende vejledninger, værktøjer, guides og links, der hjælper dig med ansøgnings- og innovationsforløbet.

# FIND DEN RETTE STØTTE

For at kunne identificere den rette type støtte eller investering til dit projekt er det nødvendigt, at du først og fremmest gør dig klart, hvad behovet er: Hvor mange penge drejer det sig om? Hvor længe skal investeringen eller støtten strække sig over? Hvilke betingelser må der være for støtte eller investering?

### Projekt- og finansieringsplan

For at synliggøre, over for støttegiver eller investor, hvilke aktiviteter, der søges finansiering til, er det en god idé at udarbejde en projektplan, der viser projektets aktiviteter både i forhold til tidslighed (kronologien i projektets delaktiviteter samt estimat af tidshorisont) og budget (hvor mange penge vurderes det, at dels delaktiviteten, dels det samlede projekt vil koste).

Et andet element i en ansøgning, der fra støttegivers og investors synspunkt er interessant at få indsigt i, særligt når vi taler om projekter, der står over for overgangen til markedet, er projektets finansieringsplan. En finansieringsplan skal give svar på følgende spørgsmål:

- Hvilke finansieringskilder støtter projektet fremadrettet?
  - Gives der/er der søgt om støtte fra andre fonde/investorer? Hvilke aktiviteter støttes i givet fald af hvilke aktører?
  - Hvilke aktiviteter søges der om kapital til fra den aktuelle fond/investor?
  - Graden af egenfinansiering? Dette kan både være i form af projektholdets egne kapitalindskud i projektet, eller i form af de timer projektets parter lægger.
- Hvordan ser støttegivers/investors exitstrategi ud? Det er vigtigt, at det synliggøres, hvordan projektet er økonomisk levedygtigt, efter projektstøtten er brugt op, eller investeringen trækkes ud af virksomheden igen. Dette kan gøres ved:
  - at vise hvornår projektet begynder at omsætte kapital – ikke bare bruge den.
  - at vise hvornår projektet når break-even, altså hvornår investeringen har tjent sig selv ind igen (dette gælder primært for risikovillig kapital).

– at vise at investors kapitalindskud er nok til at bringe virksomheden op til det næste naturlige niveau for kapitalindskud eller blot en sund organisk vækst.

## Betingelser for tilskud og kapitalindskud

Som nævnt i pjecens første afsnit stilles der forskellige betingelser for tilskud og kapitalindskud, afhængigt af hvem tilskudsgiveren eller investoren er. Generelt gælder det, at offentlige tilskudsordninger og private fonde ikke stiller krav om hverken tilbagebetaling af støtte eller ledelsesmæssig indflydelse på projektet. Til gengæld kan der forekomme nogle ret specifikke krav til projektets fremgangsmåde, indhold, dokumentation og afrapportering løbende og efter endt støtteperiode.

Modsat offentlige ordninger og private fonde er hovedformålet med risikovillig kapital at generere overskud til investorerne. Der er med andre ord en forventning om et økonomisk afkast, når investeringen trækkes ud af projektet igen. Tidshorizonten for exit af



*Støttegivere og investorer har forskellige betingelser for bevilling af kapital*

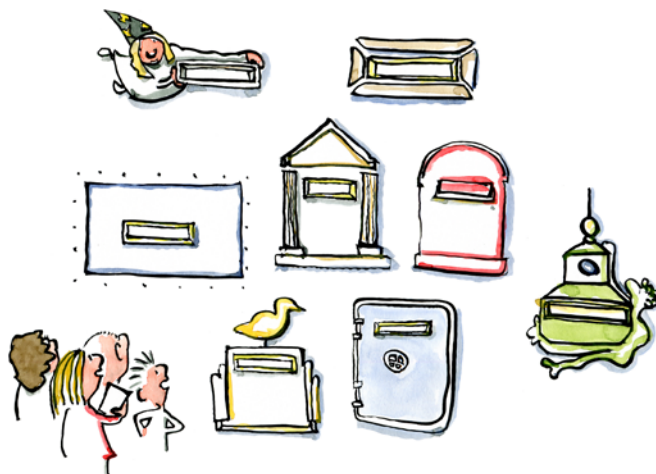
risikovillige investorer kan variere. For kapitalindskud i de tidlige udviklingsfaser er der som regel omkring en femårig tidshorizont for investorernes exit ud af projektet. Hos risikovillige investorer er der desuden ofte krav om indflydelse på ledelsesniveau. Dette kan eksempelvis ske gennem en, af investorgruppen udpeget, persons indtræden i virksomhedens bestyrelse eller som administrerende direktør. Formålet er at professionalisere virksomheden ved at tilføre professionelle ledelseskompetencer.

## Hvilken støttekilde er det bedste match til dit projekt?

Det kan siges med næsten absolut sikkerhed, at der aldrig vil være et perfekt match mellem dit projekt og et eksternt finansieringstilbud. Hvad enten der er tale om tilskud eller privat kapitalindskud, vil støttegiver i alle tilfælde forsøge at påvirke dit projekt, enten gennem de retningslinjer, der gives på forhånd, før en ansøgning er indgivet, eller efter ansøgningen er præsenteret, inden finansieringen er godkendt. Du kan spare både tid og ressourcer, hvis du har sat dig grundigt ind i de tilgængelige retningslinjer. Det kan også betale sig at tage en mundtlig dialog med den potentielle støttegiver/investor, hvis dette er muligt.

Det kan være svært at sige noget generelt om de forskellige fundingaktører og investorer, men der er visse forhold, der er gode at holde sig for øje, når du skal afgøre hvor i funding- og investeringslandskabet, du skal fokusere din indsats i jagten på kapitalen.

Som nævnt i pjecens første afsnit giver det god mening at skelne mellem tilskud fra offentlige ordninger samt private fonde og kapitalindskud fra risikovillige investorer. Som vi skal se er der nogle overordnede forhold,



*Der vil aldrig være et 1:1 match mellem dit projekt og en finansieringskilde*

der adskiller disse aktører, og som bør give en indikation af, hvilken finansieringsmulighed, der er det bedste match til dit projekt.

### Risikovillige investorer

Risikovillig kapital er kendetegnet ved at være ikke-børsnoteret aktiekapital, der er målrettet nye potentielle vækstvirksomheder. Kapital bliver ofte investeret gennem venturefonde eller andre former for organiseret risikovillig kapital, fx Business Angels netværk og foreninger, der investerer på vegne af de forskellige private og offentlige investorer. Således spredes risikoen for investorerne ud på investeringer i kapitalsammenlutningernes porteføljevirkomheder. Investorer med risikovillig kapital efterspørger typisk muligheden for høje afkast, men er samtidig, i sagens natur, indstillet på den høje risiko, der er forbundet med investeringerne. Der investeres med andre ord kun i virksomheder

med et meget stort potentiale. Som virksomhed eller iværksætter er det derfor ikke let at opnå kapitalindsud fra en risikovillig investor, og relativt få virksomheder kommer gennem nåleøjet. Generelt kan man sige, at det der afgør, hvilken form for risikovillig investor, der udgør det bedste match til projektet er:

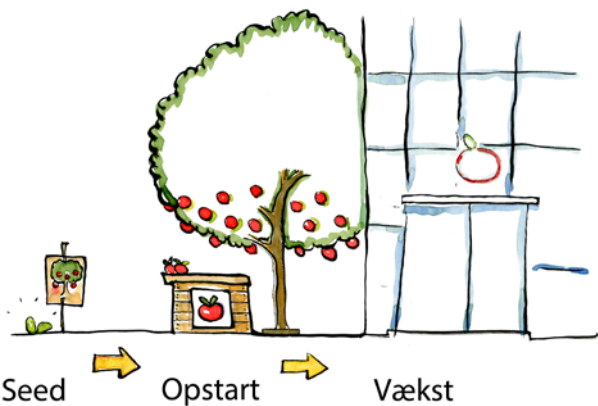
- Projektets modenhed: Hvilken udviklingsfase befinder projektet sig i?
- Projektets fagfelt: Byggeteknologi, IT, medico, cleantech, biotech etc.?

Et godt råd, inden du kaster dig ud i at skrive en ansøgning, er at sætte dig grundigt ind i investorens præferencer fx ved at studere referencer til tidligere investeringsprojekter, generel medieomtale o.l. Og, hvis muligt, forsøge at få sekretariatet for kapitalsammenlutningen, eller hvis der er tale om en privatperson, i dialog.



*Business Angels er en meget sammensat gruppe, hvis kriterier og præferencer ofte er funderet i en personlig eller faglig interesse for et bestemt felt. Ofte investerer de med såkaldte »kloge penge« fordi de også påtager sig et ledelsesmæssigt ansvar.*

*Kenneth Larsen, Partner i Keystones – Specialist i kapitalanskaffelse. Screener op mod 250 virksomheder og forretningskoncepter om året*



*Fra det første frø er plantet til det store virksomhedseventyr begynder*

## Tre udviklingsfaser

Investering i virksomheder kan deles op i følgende tre udviklingsfaser, (der ses bort fra omstruktureringer, fusioner mm.), som hver for sig kræver én eller flere kapitalrunder at gennemføre:

### Seedfasen

Her er forretningsidéen på projektstadiet, og projektholder arbejder med at sammensætte en troværdig forretningsplan og udviklingsforløb. Kapital fra investorerne benyttes til udvikling af demonstrationsmodeller og forretningskoncepter samt til at foretage markeds- og rettighedsundersøgelser. I Danmark kommer den statslige kapital typisk fra et af innovationsmiljøerne under Videnskabsministeriet, eller den del af Business Angels segmentet, der investerer i de tidlige udviklingsfaser.

### Opstartsfasen

I opstartsfasen opbygges en egentlig virksomhed med prototype, produktudvikling, salg og markedsføring. Den statslige kapital er typisk fra Vækstfonden eller en af de fonde, som Vækstfonden har investeret i. Indskuddet kan også komme fra private investorer, fx Business Angels.

### Vækstfasen

De første kunder er blevet til flere, og virksomheden skal nu for alvor til at vokse. Kapital indskydes for at understøtte vækst og ekspansion for en virksomhed, der går i break-even eller mod sorte tal. I vækstfasen inviterer virksomheden typisk mindre venturefonde med som investorer.



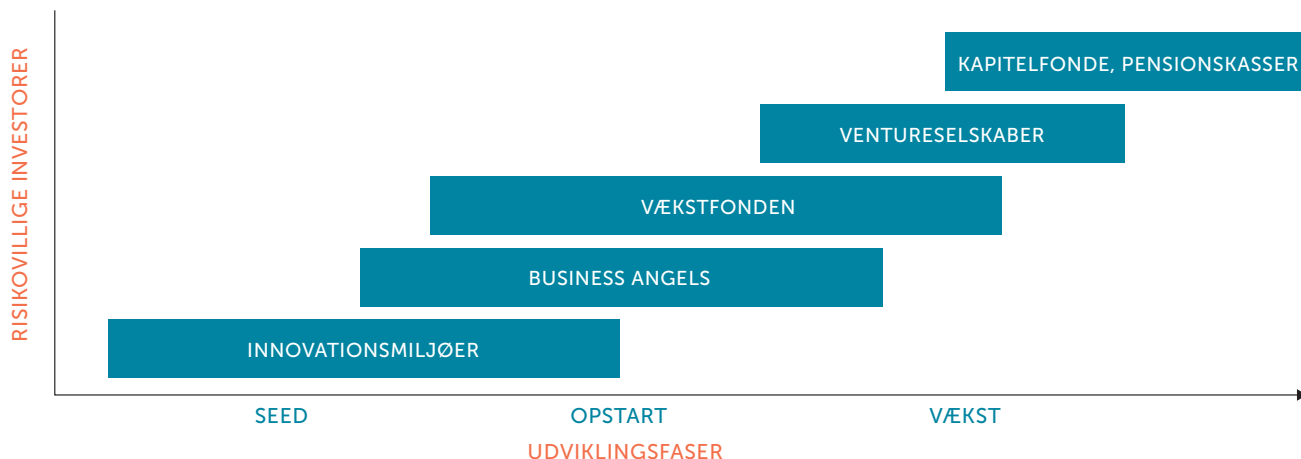
## Hvilke risikovillige investorer støtter hvilke udviklingsfaser?

Der findes en række risikovillige investorer i Danmark. I de tidlige faser, hvor et projekt eller en forretningsidé står over for overgangen til markedet, vil det typisk være Innovationsmiljøerne, Business Angels og Vækstfonden, der er relevante at se nærmere på. I senere ekspanderende faser, hvor der investeres mange millioner og måske milliarder af kroner i virksomheder, er det typisk venturefonde, kapitalfonde og pensionskasser, der kommer på banen. I figuren nedenfor kan du se, hvordan de forskellige investorer fordeler sig over de forskellige udviklingsfaser.

## Investeringsramme for risikovillige investorer i markedsovergangsfasen

Støtterammen for investorerne varierer. Det gælder oftest, at jo mere modent projektet er, des større beløb investeres der. Generelt gælder følgende investeringsramme for de risikovillige investorer, der investerer i faserne omkring markedsovergang:

- Innovationsmiljøer: 1 – 5 mio. kr.
- Business Angels: 5 – 20 mio. kr.
- Vækstfonden: 5 – 25 mio. kr.



Figur 5: Placering af risikovillige investorer i forhold til udviklingsfaser.

# DET ER INNOVATIONSMILJØERNE, VÆKSTFONDEN OG BUSINESS ANGELS, DER TYPISK STØTTER PROJEKTERS OVERGANG TIL MARKEDET

## Værd at vide om innovationsmiljøerne

Via innovationsmiljøprogrammet kan innovative iværksættere få hjælp til at starte nye virksomheder. Miljøerne yder rådgivning og investerer risikovillig kapital på statens vegne .

Innovationsmiljøerne skal fremme kommercialiseringen af dine ideer, opfindelser og forskningsresultater ved at sikre et tæt samspil mellem iværksætteren, forskning og kapital om udvikling af nye produkter og serviceydelser.

Innovationsmiljøerne kan tilbyde viden, rådgivning og kapital til udvikling af virksomheder. Når virksomhedsmodellen er klar til at blive realiseret, kan miljøerne hjælpe med at skaffe kapital eller med at sælge ideen på en licensaftale eller permanent.

### De fire innovationsmiljøer i Danmark:

- DTU Symbion Innovation A/S
- Syddansk Teknologisk Innovation A/S
- CAPNOVA A/S
- BOREAN Innovation A/S

## Værd at vide om Business Angels

Business Angels har typisk konkret erfaring som iværksættere og/eller ledelseserfaring fra større etablerede virksomheder. De er ofte specialiseret indenfor brancher hvor de har konkret erfaring.

Business Angels har typisk et ønske om exit indenfor 3-5 år, og vil derfor være fokuseret på den værdiskabelse deres viden og indsats, kan bibringe indenfor denne horisont.

Business Angels er sjældent interesseret i at opnå en bestemmende ejerandel i den virksomhed de går ind i – tværtimod er det væsentligt for dem at bevare den entreprenørånd der ligger i at stifter(ne) bevarer hovedparten af ejerskabet.

### Business Angels netværk i Danmark:

- Business Angel Network Midt/Nord Jylland
- Business Angels Copenhagen BAC
- Danish Venture Capital and Private Equity Association
- Business Angels Syddanmark
- BAN inVest
- European Business Angel Network
- INVESTORMidt Business Angel Netværk

### Værd at vide om Vækstfonden – VF Venture

Vækstfonden både udlåner og investerer kapital. VF Venture er fondens investeringsenhed, der investerer i unge, innovative virksomheder, der har ambitioner om at komme ud over landets grænser.

VF Venture investerer overvejende i virksomheder, hvor produktet er færdigt og har opnået en position på markedet, eller hvor produktudviklingen er i de afsluttende faser .

VF Venture investerer på tværs af industrier med særligt fokus på IT, medico, cleantech og industriel teknologi.

### Offentlige tilskudsordninger og private fonde

Fundingmiljøet er en foranderlig størrelse, og både fonde og tilskudsordninger påvirkes af tidens tendenser og politiske agendaer. Særligt er de offentlige ordninger underlagt politiske strømninger, der følger i kølvandet med skiftende regeringer og ændringer i politisk fokus, fordi den kapital, der afgør tilskudskriterierne, afgøres ved de årlige finanslovsforhandlinger. Når der eksempelvis fra regeringens side er politisk fokus på grøn omstilling og bæredygtighedsprincipper, afspejles dette i de offentlige tilskudsordningers ansøgningskriterier.

Lidt anderledes tager det sig ud for de private fonde, der ikke i samme grad er underlagt det politiske klima, men selv bestemmer fokusområder og vurderingskriterier for de projekter, de vælger at støtte. Her er det i stedet fondens ophav, der typisk spiller en rolle. Det kan eksempelvis være Industriens Fond, hvis primære formål er at styrke dansk industris og erhvervslivs konkurrenceevne, Grundejernes Investeringsfond, der yder tilskud til projekter og initiativer, der udvikler og forbedre den ældre boligmasse, eller Realdania, der udelukkende støtter projekter med relation til byggeriet.

Ligesom med risikovillig kapital, er det et projekts modenhed og fagområde, der afgør, hvilken tilskudsordning eller fond, der er det rette match til dit udviklingsprojekt.



*I Erhvervsstyrelsen arbejder vi for at skabe vækst og beskæftigelse, og derfor medfinansierer vi innovative projekter i virksomheder, der har ambitioner om vækst. I Markedsmodningsfonden kan vi f.eks. medfinansiere den sidste test og tilpasning af produkter inden markedsintroduktion, eller stille en garanti, der giver køberen tryghed. Det får produkterne hurtigere på markedet til gavn for både virksomhedens og samfundets bundlinje.*

*Anders Hoffmann, Vicedirektør, Erhvervsstyrelsen.*

På Innovationsradar.dk's hjemmeside kan du få overblik over de fonde og ordninger, der er aktuelle lige nu. Hjemmesiden holdes løbende opdateret af sekretariatet for Innovationsradar.dk.

#### Øget fokus på markedspotentiale og vækst

Fælles for de offentlige tilskudsordninger og fondene er, at begge fundingaktører i stigende grad har fokus på vækstperspektivet i en ansøgning. Det vil sige, hvordan løsningen, efter markedsintroduktion, bidrager til Danmarks vækst, fx gennem salg på nationale markeder og eksportmarkeder samt skabelsen af danske arbejdspladser. I forlængelse heraf ligger eksempelvis

lanceringen af Markedsmodningsfonden og Grøn Omstillingsfond – to offentlige tilskudsordninger under Erhvervsstyrelsen, hvis formål er at bringe produkter og løsninger hurtigere på markedet.

#### Hvilke fonde støtter hvilke udviklingsfaser, og hvad er betingelserne for støtte?

Fundinglandskabets foranderlighed gør, at det er svært at give meget mere end et øjebliksbillede af, hvilke fonde der er aktuelle. Det er netop den løbende udvikling fx i forhold til fondenes fokusområder, støtteramme og administrative forankring, som Innovationsradar.dk's online database og selektionsværktøj hjælper dig til at få overblik over og holde dig opdateret omkring.

På næste side er innovationskæden vist. I boksene ses eksempler på fonde og tilskudsordninger, der yder støtte til forskellige aktiviteter, der kan være indeholdt i et udviklingsforløb. Listen over fonde og tilskudsordninger er reelt meget længere. Illustrationerne er lånt fra Innovationsradar.dk's hjemmeside, og er det skærmbillede, du selv får frem, hvis du bruger online værktøjet fra din egen computer. På hjemmesiden kan du selv prøve dig frem ved at bruge selektionsværktøjet og sætte kriterierne op efter dit eget projekt.

Der er i udgangspunktet stor forskel på støttebetingelserne hos offentlige tilskudsordninger og for private fonde. Det er muligt at finde detaljerede oplysninger om fondenes specifikke betingelser og krav via fondenes egne hjemmeside. Du kan også gå til Innovationsradar.dk's hjemmeside ([www.innovationsradar.dk](http://www.innovationsradar.dk)) og få overblik over de fonde og ordninger, der er aktuelle.



Figur 6: Fundinglandskabet er en foranderlig størrelse. Her nogle eksempler på fonde og tilskudsordninger, der er aktuelle lige nu, sat over for innovationskædens forskellige faser.

---

Denne vejledende pjece er udarbejdet som et led i Realdania initiativet Innovationsradar.dk. Målet med Innovationsradar.dk er at bygge bro mellem byggeriets udviklingsprojekter og den kapital, der er tilgængelig i offentlige tilskudsordninger, private fonde og i risikovillige investeringsmiljøer.

Innovationsradar.dk er et filantropisk initiativ, der tilbyder overblik over finansieringsmuligheder samt rådgivning i udviklingsprojekter og ansøgningsprocesser. Læs mere på **[www.innovationsradar.dk](http://www.innovationsradar.dk)**

