



Evaluering af GTS-instituttet AgroTech

Konklusionsrapport

Innovation: Analyse og evaluering 12/2012



**Styrelsen for Forskning
og Innovation**

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser



**Evaluering af GTS-instituttet AgroTech
Konklusionsrapport**

**Styrelsen for Forskning og Innovation
Bredgade 40
1260 København K
Tlf: 3344 6200
Email: fi@fi.dk**

**Rapporten er udarbejdet af evalueringspanelet i
samarbejde med DAMVAD for Styrelsen for
Forskning og Innovation**

**Publikationen kan hentes på
www.bedreinnovation.dk**

ISBN nr 978-87-92776-39-6

Layout: Grefta Tryk

>

Evaluering af GTS-instituttet AgroTech

Konklusionsrapport

Indhold



1	Indledning og sammenfatning	5
1.1	AgroTech som central aktør i et marked med mange satsninger	5
1.2	Kort om AgroTech	7
1.3	Konklusioner og anbefalinger	8
2	AgroTechs vidensniveau	12
2.1	AgroTechs anvendelsesorienterede vidensniveau	12
2.2	AgroTechs internationale aktiviteter	15
3	AgroTechs kunder og samarbejdspartnere	17
3.1	Kunder og brugere	17
3.2	Del af det danske vidensystem	20
4	AgroTechs udvikling af teknologisk service	23
4.1	AgroTechs udvikling af nye teknologifelter	23
4.2	AgroTechs efterlevelse af målene i resultatkontrakten	25
	Publikationer fra Styrelsen for Forskning- og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering	28

1. Indledning og sammenfatning



AgroTech er som GTS-institut en del af den evaluering som Rådet for Teknologi og Innovation (RTI) og Styrelsen for Forskning og Innovation (FI) har iværksat med henblik på at tilvejebringe et videngrundlag om de enkelte institutter op til forhandling af kommende resultatkontrakter.

Evalueringen er blevet gennemført af et ekspertpanel, som er udpeget af Styrelsen for Forskning og Innovation. Panelet består af:

- > Peter Olesen, Professor, direktør Actifoods ApS (formand)
- > Birte Boelt, forskningsleder ved Institut for Agroøkologi, Aarhus Universitet
- > Steffen Nørgaard, konsulent Samson A/S
- > Jørgen Meier Sørensen, JMS Management ApS

Ekspertpanelet har haft sekretariatsbistand fra konsulentfirmaerne DAMVAD og Ernst & Young. Konklusioner og anbefalinger i nærværende evalueringsrapport er ekspertpanelets.

Panelets vurderinger og anbefalinger er baseret på tre typer af datamateriale.

For det første en selvevaluering, som er udarbejdet af AgroTech samt tilhørende bilagsmateriale i form af årsrapporter, resultatkontrakter, publikationsoversigt, strategi, udvalgte nøgletal m.v.

For det andet har DAMVAD og Ernst & Young gennemført analyser af materiale fra AgroTech samt inddraget DAMVADs samspilsdatabase om danske aktørers brug af offentlige innovationsprogrammer, Danmarks Statistiks registre via forsker adgang samt internationale publiceringsdatabaser.

For det tredje har evalueringspanelet afholdt et todages besøg på AgroTech i november 2011, hvor der bl.a. blev gennemført en brugerworkshop med deltagelse af virksomheder som AgroTech i forvejen har som kunder samt afholdt møder med AgroTechs ledelse og bestyrelse. Der har ligeledes været afholdt møder med AgroTechs medarbejdere inden for de udvalgte aktivitetsplaner om prioriteringer og resultater af kontraktfinansierede aktiviteter samt udvalgte tematiske problemstillinger. Endelig har der været afholdt møder med Videncentret for Landbrug. Besøget har været afholdt på AgroTechs faciliteter i Taastrup og Århus.

1.1 AgroTech som central aktør i et marked med mange satsninger

Danmark har en lang historik inden for landbrug og fødevarer, der i generationer har været en kilde til indtægt for landet. Landbrugserhvervet har satset på effektivisering gennem storproduktion af landbrugsprodukter som mælk, kød, korn, kartofler etc. og opbygget et solidt fundament for eksport af en række fødevarer, der bidrager positivt til landets bruttonationalprodukt. Der er samtidig også et stort internationalt potentiale for danske fødevarer, grundet den stadig stigende globale efterspørgsel på fødevarer i takt med, at velstandsniveauerne i befolkningsrige vækstnationer øges. For at kunne komme ind på nye markeder kræver det en vis tilpasning af produkter og dermed også



et behov for øget innovation. I praksis har det vist sig at være svært at være innovativ. Det medfører et behov for nytænkning på en række centrale områder og det kræver samtidig omtanke for værdiskabelse gennem hele værdikæden.

Som GTS-institut med fokus på jordbrugs- og fødevarerinnovation har AgroTech derfor også en central funktion i at understøtte behovet for øget innovation og værdiskabelse, og medvirke til at sikre fødevarers fremtidige position i Danmark. Som GTS-institut har AgroTech en position, der gør det muligt at skabe de rette forbindelser mellem landmænd, landbrugs- og fødevareraktører, universiteterne og brugerne og dermed agere det nødvendige bindeled mellem de centrale aktører.

Den historiske tradition samt de internationale markedsmuligheder har medført et betydeligt fokus på netop landbrugs- og fødevareraktører i Danmark. Feltet inden for landbrug og fødevarer er kendetegnet ved, at der har været adskillige nordiske, nationale, regionale og lokale tiltag og satsninger gennem tiden. Et lille udpluk af aktører inden for disse omfatter således Videncentret for Landbrug, MAPP-centret ved Aarhus Business School, KU Life, AU-Foulum, Landbrug & Fødevarer, Teknologisk Institut, samt en række nationale og regionale innovations- og fødevareraktører m.fl.

Der er således mange aktører og initiativer, der alle leverer forskellige tilbud og ydelser til virksomheder og forskningsinstitutioner inden for landbrug og fødevarer. På den måde er der kamp om de offentlige programmidler, samt kontakten til virksomheder og brugere. I dette set up er der således en væsentlig opgave forbundet med at manifestere sit ståsted og i at skabe synlighed og anerkendelse omkring sin profil ved at adskille sit ydelsesudbud fra andre offentligt finansierede satsninger inden for landbrug og fødevarer.

Et eksempel på en aktuel succes inden for fødevarerområdet er, at dansk gastronomi i disse år rider på en betydelig bølge af succes med Nyt Nordisk Køkken og restaurant NOMA som spydspidser. Denne succes er et eksempel på, at der er store muligheder, hvis man formår at tænke strategisk og struktureret fra jord til bord. Samtidig er der skabt fornyet opmærksomhed om Danmark som gastronomi- og fødevareraktører. I dette momentum er der et godt branding-mæssigt og profileringsmæssigt potentiale, som kan udnyttes. Der er derfor også mange af aktørerne på feltet, der fokuserer deres aktiviteter her. I det landskab har AgroTech et godt udgangspunkt i kraft af AgroTechs kontakt til de primære led i landbruget og placering mellem forskningsinstitutioner og virksomheder. Dermed har AgroTech mulighed for at levere værdifuld sparring til landbrugs- og fødevareraktørers innovationsmæssige opgradering og øgede værdiskabelse. Denne position giver således AgroTech muligheder for at skabe sin egen placering og vælge at fokusere på indsatsområder frigjort fra andre aktørers satsninger. Det kunne være emner som bæredygtighed, sund hverdagsmad med tilpasning til individuelle behov, e-handel med potentiale for at servicere nicher, kobling mellem kost og forebyggelse samt måltidsløsninger ud fra et convenience-begreb. De rummer et stort potentiale og vil kunne kobles op på det momentum om danske fødevarer, der er lige nu, men ud fra sit eget ståsted.



1.2 Kort om AgroTech

AgroTech blev stiftet i maj 2007 som et aktieselskab hvor Videncentret for Landbrug ejer alle aktierne. Videncentret for Landbrug indgår som viden- og innovationscenter i et partnerskab med 31 rådgivningscentre under Dansk Landbrugsrådgivning.

AgroTech blev godkendt som GTS-institut fra 1. juli 2007. AgroTech hører således til blandt de nyeste i GTS-kredsen og er grundlagt undervejs i dette evalueringsforløb. Det betyder blandt andet også, at der kun vil være data til rådighed fra halvdelen af 2007 og frem. Tabel 1 fremhæver en række nøgletal for AgroTech.

AgroTech er et institut med sektorfokus på jordbrugs- og fødevarerinnovation. Institutet arbejder med viden inden for områder, hvor jordbrug og fødevarer kan skabe fremtidig forretning gennem innovation. Der er særlig fokus på intensiv planteproduktion, energiafgrøder og biomasse, miljøteknologi, fødevarekæder samt modellering og statistisk analyse.

Baggrunden for etableringen af instituttet lå i, at der gennem Videncentret for Landbrug var opbygget et velfungerende videnovertørelsessystem fra den offentlige forskning til den enkelte landmand gennem Dansk Landbrugsrådgivning. Til gengæld var videnovertørelsen til de mange virksomheder, der leverer ydelser og service til landmændene samt aftager deres produktion manglende i det set up. Derfor blev grundrationalet bag dannelsen af AgroTech, at instituttet skulle servicere netop dette segment. Samtidig skulle AgroTech varetage de mere videntunge og innovationsmæssige opgaver overfor landmændene som Videncentret for Landbrug tidligere havde leveret.

Der er i alt ni GTS-institutter i Danmark. Indenfor denne kreds af GTS-institutter er AgroTech kendetegnet ved at have aktiviteter inden for jordbrug og fødevarer. Institutet er opdelt i fem budgetbærende enheder og er organiseret i fire fagcentre. De fire fagcentre dækker over Bioressourcer, Test, Fødevarerproduktion, samt Planteinnovation.

Tabel 1

Nøgletal for AgroTech

Nøgletal 2010	
Omsætning (mio. kr.):	81,2 mio. kr.
FoU-indsats:	41,9 mio. kr.
Resultatkontraktmidler (beløb)	17,3 mio. kr.
Resultatkontraktmidler (andel af omsætning)	21,3 pct.
Årsværk (total)	82
FoU pr. ansat	99.000 kr.
Ejerform	Aktieselskab

Kilde: DAMVAD på basis af AgroTechs Selvevaluering 2011



AgroTechs mission er, at Danmark videreudvikler en betydende konkurrencedygtig fødevarerproduktion, der gør, at Danmark bliver et globalt eksperimentarium for produktion af fødevarer og andre biobaserede produkter.

Instituttet er involveret i danske og internationale standardiseringsaktiviteter, og mange af instituttets nøglemedarbejdere er udpeget til danske og internationale rådgivnings- og forskningsudvalg. Endelig gennemføres kursus-, konference- og foredragsvirksomhed.

1.3 Konklusioner og anbefalinger

Evalueringen omfatter spørgsmålet om og hvordan, der opnås de bedst mulige resultater af de ressourcer, som den offentlige sektor investerer i AgroTech. AgroTech har aktiviteter, som ikke har relation til resultatkontrakten med Styrelsen for Forskning og Innovation. Disse forhold inddrages alene i evalueringen såfremt, at de har betydning for de effekter, som opnås af instituttet.

Det fremgår af kommissoriet bag evalueringen, at følgende forhold skal evalueres:

1. GTS-instituttets vidensniveau, der vedrører instituttets opbygning og hjemtagning af ny viden, nye kompetencer, ny infrastruktur og nye serviceydelser.
2. GTS-instituttets vidensspredning til dansk erhvervsliv, f.eks. via salg af teknologiske serviceydelser.
3. GTS-instituttets arbejde med udvikling af teknologisk service via resultatkontraktmidlerne og resultaterne af dette arbejde.

Tabel 2

Kommissorium og evalueringskriterier

Kommissoriet	Evalueringskriterier
A. Vidensniveau	1. AgroTech skal opbygge et anvendelsesorienteret og højt vidensniveau, der er målrettet erhvervslivet 2. AgroTech skal hjemtage international viden til gavn for erhvervslivet
B. Vidensspredning	3. AgroTechs ydelser og aktiviteter skal møde erhvervslivets behov 4. AgroTech skal indgå som en del af det danske videnssystem
C. Udvikling af Teknologisk Service	5. AgroTech skal udvikle nye anvendelsesorienterede teknologi felter 6. AgroTech skal udforme processer og strukturer, der sikrer fyldestgørende efterlevelse af resultatkontraktmidlerne

Kilde: DAMVAD 2011



Inden for hvert område, er der udarbejdet evalueringskriterier, som dette analysepapir er struktureret omkring. De fremgår af tabel 2.

I forbindelse med indgåelse af resultatkontrakten, udformer AgroTech en række aktivitetsplaner inden for hvilke, de skal opbygge viden og kompetencer. RTI og AgroTech har udvalgt to af disse aktivitetsplaner, der fungerer som særlige fokusområder i forbindelse med evalueringen.

Endvidere har RTI stillet følgende spørgsmål for evalueringen, som panelet bør forholde sig til:

- > Er AgroTech lykkedes med at brede sin målgruppe ud fra det traditionelle fokus på jordbrugs-erhvervet til også at servicere andre erhverv som f.eks. fødevarerhvervet?
- > Er AgroTechs model for videnspredning og levering af teknologisk service, hvor man i høj grad baserer sig på andre rådgivere (f.eks. landbrugskonsulenter), velfungerende, og giver den AgroTech tilstrækkelige muligheder for direkte dialog med input og feedback fra slutbrugerne, der kan sikre forbedringer af eksisterende ydelser og udviklingen af de rette, nye serviceydelser?
- > Vurdere instituttets organisatoriske styrke i forhold til at løfte instituttets GTS-opgave

RTI's baggrund for spørgsmålet er, at ved AgroTechs dannelse understregedes vigtigheden af, at instituttet ikke bare blev et institut for landmænd, men evnede at brede sig ud til sekundære målgrupper som fødevarerhvervet, maskinproducenter, it-leverandører m.m.

AgroTech har endvidere en særlig model for levering af deres teknologiske service, idet en stor del af deres ydelser, afsættes via Dansk Landbrugsrådgivning, der definerer de udviklingsopgaver og kompetencer, som der er brug for i jordbrugerhvervet, og efterfølgende afsætter denne viden til slutbrugerne, f.eks. den enkelte landmand.

Et lille institut vil have begrænsede kompetencer og organisatoriske ressourcer, og man kan derfor have vanskeligheder ved at finde de nødvendige ressourcer og kompetencer in-house til løsning af GTS-opgaven. Rådet ønsker at vide om dette er en reel udfordring for instituttet, og hvorledes man i givet fald håndterer denne udfordring.

Panelets overordnede konklusion er:

AgroTech har på kort tid fået opbygget en veldrevet og stærk organisation med stort fokus på professionel projektledelse og økonomistyring. Det er panelets opfattelse, at den grundlæggende organisering af instituttet er på plads og at den rummer gode muligheder for at kunne skaleres i forhold til instituttets fremtidige udvikling.

Der er stadig stor økonomisk afhængighed af offentlige midler både gennem resultatkontrakterne og andre offentlige programmidler, der tilsammen med indtægten fra Videncentret for Landbrug står for langt størstedelen af omsætningen. Det kommercielle



salg er endnu ikke slået markant igennem fra hele værdikæden, og det vil være nødvendigt at styrke indsatsen med at nå bredere ud for at hæve den kommercielle omsætning. Der er et behov for, at den markeds-mæssige forståelse får et stærkere fundament i forhold til den teknologiske begejstring.

Det kræver en opgradering af salgsindsatsen med fokus på bl.a. systematisering af kundekontakt og opfølgning, samt bedre styr på produktporteføljen med fokus på en konceptualisering af ydelserne. Panelet anerkender, at AgroTech har fokus på at styrke salgsorganisationen og understreger i den forbindelse vigtigheden af, at AgroTech opsætter konkrete mål for det kommercielle salg defineret i forhold til forskellige segmenter og kundegrupper gennem hele værdikæden. Panelet fremhæver, at det også er centralt, at RTI stiller krav om konkrete mål for instituttets kommercielle salg som led i resultatkontrakterne.

AgroTech har anlagt en åben kommunikationsstrategi, hvor der bl.a. indgår en fast proces om at formulere en kommunikationsplan for alle større projekter, som instituttet deltager i. Panelet anerkender, at kommunikationsindsatsen har medvirket til at manifestere AgroTechs brand og genkendelighed i markedet. AgroTech har en hensigtsmæssig position mellem universiteter og virksomheder, men i det felt er der mange aktører og satsninger, og det forekommer derfor uklart for brugerne, præcis hvilken rolle AgroTech indtager. Da det for virksomheder kan være uklart, hvad AgroTech kan tilbyde, er det vigtigt, at AgroTechs ydelser bliver mere brugerrettede. I lyset af de mange initiativer, der er på området, er der behov for at klargøre, hvad der er AgroTechs ståsted. Dette bør understøttes af AgroTechs strategi, der i højere grad bør afgrænse og fokusere instituttets indsatsområder og som samtidig i større omfang bør sætse på at brede de teknologiske områder ud, hvor der også kan være et større markeds-potentiale.

AgroTech har opbygget et højt vidensniveau i medarbejderstaben gennem opgradering af flere medarbejdere med forskningskompetencer. Særligt på udvalgte områder, som gartneriområdet, formår AgroTech at levere teknologiske serviceydelser af høj kvalitet. Samtidig vurderer panelet, at samarbejdet med KU Life er en styrke og står som best practice på, hvordan AgroTechs fremtidige samarbejde med forskningsinstitutioner kan se ud.

AgroTechs internationale berøringsflade er under opbygning, og det er endnu begrænset i hvor stort omfang instituttet har assisteret danske virksomheders internationalisering. Panelet anerkender, at det tager tid at opbygge et stort internationalt netværk og samarbejdsrelationer. Fremover bør AgroTech arbejde på at styrke den internationale dimension i instituttets arbejde, da det er en central del af GTS-forpligtelsen. Panelet anbefaler derfor, at AgroTech overvejer at indgå i strategiske samarbejdsalliancer med andre europæiske forskningsinstitutioner, eksempelvis i Holland og Tyskland, der er førende inden for fødevarer, for at styrke instituttets internationale rækkevidde. Institutet bør samtidig fokusere på at yde rådgivning om markedsmuligheder i Europa for danske landbrugs- og fødevarer-virksomheder.



AgroTechs særlige model med tæt kontakt til Videncentret for Landbrug er en styrke såvel som en udfordring. I forhold til AgroTechs kommercielle ydelsesportefølje er det panelets opfattelse, at det ikke er lykkedes AgroTech at løsrive sig fra moderselskabets fokus på det primære landbrug. 78 pct. af AgroTechs kommercielle salg i 2010 stammer fra Videncentret for Landbrug. AgroTech bør i højere grad geares mod at servicere bredere end primærlandbruget.

Panelet finder, at der ikke er en tilstrækkelig klar arbejdsdeling mellem AgroTech og Videncentret for Landbrug. I forhold til at sikre AgroTechs position i vidensystemet og markedet er det centralt, at det mere klart defineres, hvordan den strategiske og praktiske arbejdsopdeling ser ud. Panelet fremhæver, at en hensigtsmæssig model for arbejdsdelingen mellem AgroTech og Videncentret for Landbrug kunne være, at AgroTech i større omfang varetager de forskningsmæssige opgaver, som kanaliseres over til AgroTech fra Videncentret for Landbrug.

I forlængelse heraf fremhæver panelet, at det er uklart, hvordan AgroTech sikrer, at de gennem Videncentret for Landbrug opnår tilstrækkelig viden om landbrugets teknologiske behov og markedsbehov. For at opnå dette, bør det overvejes at inddrage en bredere kreds af interessenter i bestyrelsen og ejerkredsen, hvilket vil kunne bidrage til at skærpe AgroTechs profil i forhold til en lang række af de øvrige indsatser på fødevarerområdet.

2. AgroTechs vidensniveau



GTS-institutterne skal sikre, at der bliver udviklet og stillet ny viden og teknologi til rådighed på markedsvilkår, som ellers ikke ville være tilgængelige for dansk erhvervsliv. Derfor er det vigtigt, at AgroTech har et højt vidensniveau.

Panelet har derfor vurderet AgroTechs status på opbygning af et højt anvendelsesorienteret vidensniveau målrettet erhvervslivet samt indsats med at hjemtage international viden til gavn for erhvervslivet.

2.1 AgroTechs anvendelsesorienterede vidensniveau

AgroTech har siden instituttets relativt nylige etablering arbejdet på at styrke eksisterende kompetencer og opbygge nye FoU-kompetencer. Som tabel 3 viser, har AgroTech fra 2008 til 2010 haft kraftig vækst i FoU-omsætningen, som er steget fra godt 26 mio. kr. til 42 mio. kr., dog med en mindre nedgang fra 2009 til 2010. Nedgangen fra 2009 til 2010 kan ses i forlængelse af, at instituttet i perioden fik færre resultatkontraktmidler.

Samtidig med denne udvikling har AgroTech hævet FoU-andelen af omsætningen til over 50 %, mens FoU-indsatsen pr. medarbejder også er fulgt med. Det betyder således, at AgroTech har haft større fokus på FoU som led i at grundlægge instituttets vidensniveau og opbygge den nødvendige viden, for efterfølgende at kunne sælge FoU aktivitet til kunder.

AgroTech har desuden formået at øge FoU-faktoren, der opgøres som FoU-omsætning ift. resultatkontraktmidler. En forøgelse af FoU-faktoren betyder således, at FoU-omsætningen er øget mere end resultatkontraktmidlerne, og viser, at instituttet er blevet mere FoU-intensivt.

Det større fokus på FoU ses også ved, at medarbejderstaben er blevet mere videnstung gennem en øget andel af medarbejdere med en ph.d. og kandidatgrad. Stigning i uddannelsesniveaet hos medarbejderne hos AgroTech har på samme vis gjort sig gæl-

Tabel 3

FOU nøgletal

	2007	2008	2009	2010
FoU-årsværk	N/A	23,4	34,8	31,5
FoU-omsætningen i mio. kr*	5,4	25,7	44,6	41,9
FoU-indsatsen per medarbejder i 1.000 kr.	113	367	551	511
FoU-indsatsen som andel af samlet omsætning	16,2%	35,9%	52,4%	51,7%
FoU-faktor	1,00	1,30	2,03	2,42

Kilde: AgroTechs Selvevaluering 2011, tabel 5. Anm: *AgroTech opfører i Selvevalueringen, at "der er forskel i opgørelsesmetoderne, hvilket gør, at en direkte sammenstilling mellem omsætning i kr. og antal årsværk ikke er meningsfuld". 2007-tal dækker seks måneder



dende for det samlede GTS-net, hvor AgroTech dog har set en relativt større stigning, som det fremgår af figur 1. Ses der eksempelvis på 2009, fremgår det, at 25 pct. af medarbejderstaben hos AgroTech har en ph.d., mens det blot er 10 pct. for det samlede GTS-net og dermed et betydeligt højere antal. Den samme tendens gør sig gældende inden for medarbejdere med kandidatgrad som højest opnåede uddannelsesniveau, hvor AgroTech ligger over niveauet for det samlede GTS-net.

AgroTech bør styrke de kommercielle kompetencer

Panelet finder, at AgroTech siden etableringen som GTS-institut succesfuldt har fået grundlagt en stærk videninfrastruktur på instituttet med en opgradering af medarbejderstabens kompetenceniveau, hvor en stigende andel har en kandidatgrad, ph.d. eller doktorgrad. Det har været en god prioritering og indsats.

Panelet finder, at opgraderingen af medarbejderstabens forskningsmæssige kompetencer ikke entydigt har medvirket til at understøtte en orientering mod hele værdikæden. Det er dog panelets opfattelse, at der er et højt fagligt niveau i organisationen og i ydelserne.

Fremadrettet bør AgroTech derfor fokusere mere på at øge den eksterne markedsorientering, der også bør afspejles i medarbejdernes kompetencesammensætning, hvor der er behov for at øge de kommercielle kompetencer. De kommercielle kompetencer skal give mere balance til instituttet, der har en tendens til at være for kundskabsorienteret frem for kundeorienteret. Panelet anerkender, at AgroTech er ved at håndtere denne udfordring og understøtter vigtigheden af at prioritere samspillet mellem faglighed og kommercielle kompetencer i medarbejderstaben.

Behov for klarere kommunikation af den faglige profil

AgroTech har fra 2007 skabt en stor fremgang i formidlingen af forsknings- og udviklingsresultater med fokus på nyhedsbreve, kurser og etablering af instituttets hjemmeside. Navnlig kursusaktiviteter har haft en vækst og er steget med 129 pct. fra 2008 til 2010.

Under besøget fremhævede AgroTech, at instituttet har prioriteret at anlægge en meget åben kommunikationsstrategi for at øge instituttets synlighed i markedet. Et centralt element i kommunikationsstrategien er formidling af case-historier, hvor instituttets ydelser er omsat til værdi for en virksomhed og resultatet heraf er omdrejningspunktet for formidlingen. Det er AgroTechs vurdering, at denne kommunikationsform har bidraget til at få instituttet omtalt i en række forskellige medier og at det generelt set har øget instituttets synlighed.

Panelet vurderer, at AgroTech har en professionel tilgang til kommunikation og vurderer det især positivt, at der laves en kommunikationsplan i forbindelse med alle projekter for at sikre vidensspredning eksternt såvel som internt. Panelet anerkender, at der er værdi i at kommunikere gennem cases og eksemplets magt, men efterspørger dog samtidig en klarere kommunikation af AgroTechs ydelser gennem større fokus på konceptualisering. Det kan give stor værdi, hvis case-kommunikationen suppleres med en klarere beskrivelse af instituttets ydelser.



Panelet finder derfor, at der bør sættes mere ind i forhold til den eksterne relation og fremadrettet bør AgroTech klargøre og tydeligt kommunikere, hvordan instituttet fagligt og ydelsesmæssigt placerer sig i forhold til de andre aktører på feltet. Det omfatter både konceptualisering af ydelserne samt kommunikation af, hvordan ydelserne placerer sig i markedet. Panelet fremhæver, at som led i at skærpe AgroTechs profil i forhold til de øvrige indsats på fødevarerområdet kan det overvejes at inddrage en bredere kreds af interessenter i bestyrelsen og ejerkredsen.

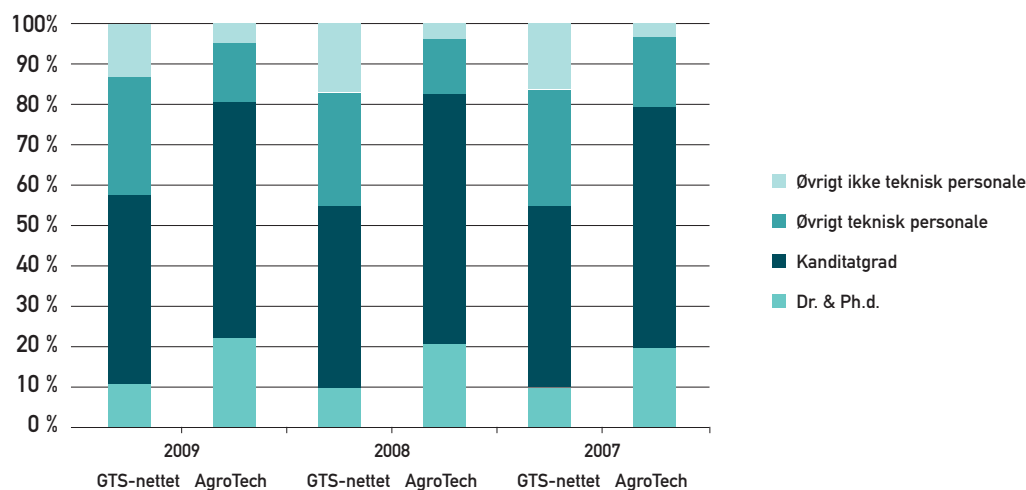
Teknologiske satsninger bør funderes i behovsforståelse og business cases

Det er panelets opfattelse, at de teknologiske satsninger som instituttet indgår i, ikke altid er funderet i en klar forståelse af brugernes behov og egentlige business cases. Der er således ikke altid en klar kobling mellem sammensætningen af medarbejdernes kompetencer og de teknologiske ydelser, der udbydes til markedet. Panelet anerkender, at der fra instituttets side er fokus på den markedsmæssige relevans, og at dette kan være vanskeligt, når det omhandler teknologiske satsningsområder inden for resultatkontrakten, der i sin natur medfører, at man skal være på forkant med markedet og kunne forudse behov tre år ud i fremtiden. Panelet fremhæver, at som GTS-institut bør der være større klarhed om, hvilke behov de teknologiske satsningsområder skal imødekomme end det, der er tilfældet i dag. Det bør være en ambition at arbejde mod større marked relevans i udviklingen af teknologiske serviceydelser.

I vurderinger af fremtidige kompetencesatsninger er det også vigtigt at harmonisere dem med de politiske rammebetingelser og indsatsområder, der sættes i gang. Det er således vigtigt at følge og overveje de langsigtede potentialer og faldgruber givet de reelle fremadrettede offentlige satsninger inden for eksempelvis grøn vækst og bio-brændsel i forbindelse med udvikling af nye satsningsområder.

Figur 1

Medarbejdersammensætning i AgroTech sammenholdt med det samlede GTS-net



Kilde : AgroTechs Selvevaluering samt Performanceregnskab for videnskabsministeriets GTS-Net 2010



2.2 AgroTechs internationale aktiviteter

AgroTech har igangsat opbygningen af relationer til få men relevante internationale videnskabsmiljøer, og instituttet har påbegyndt videnhjemtag fra udlandet.

Som anvist i tabel 4 har AgroTech eksempelvis deltaget i to standardiseringsprojekter i 2009 såvel som i 2010. AgroTech fremhæver, at det har taget tid at blive anerkendt og inviteret med som samarbejdspartner på internationale standardiseringsprojekter, men er fra 2011 inviteret med som deltager i et internationalt standardiseringssamarbejde af British Standard Institution. AgroTech er ligeledes gået fra at have to internationale samarbejdsaftaler i 2008 til i 2010 at have 11 samarbejdsaftaler med udenlandske universiteter, hvilket markerer en ganske pæn stigning. Ifølge AgroTech omfatter de internationale samarbejdsrelationer, som instituttet i perioden har været involveret i, primært projektsamarbejde. AgroTech har som sådan ikke egentlige strategiske allianceaftaler mellem institutioner. Selvom der ikke er formelle allianceaftaler har AgroTech mange forskellige former for samarbejde og med forskellig dybde og varighed.

De internationale samarbejdsrelationer skal styrkes

Det er panelets opfattelse, at AgroTech som nyligt etableret institut har fokuseret på at opbygge instituttets aktiviteter på dansk jord og at de internationale satsninger vil blive prioriteret i takt med, at instituttet modnes og får opbygget de nødvendige ressourcer.

Panelet anerkender denne prioritering og påpeger, at der på mange områder allerede er lagt de første kim til instituttets fremtidige internationale berøring. Fremadrettet bør instituttet arbejde på at brede det internationale engagement ud mere systematisk og gøre internationalisering til en mere aktiv del af instituttets strategi.

I forbindelse med at skabe en stærkere international platform fremhæver panelet, at AgroTech med fordel kan overveje at indgå strategiske samarbejdsalliancer med forskningsinstitutioner i Holland og Tyskland, der er førende nationer inden for landbrug og fødevarer.

Tabel 4

AgroTechs internationale FoU-samarbejdsrelationer

	2007	2008	2009	2010
Samarbejdsaftaler med udenlandske universiteter*	0	2	9	11
Deltagelse i internationale standardiseringsprojekter	0	0	2	2
Antal danske virksomheder i alle internationale projekter instituttet deltager i	N/A	N/A	N/A	N/A

Kilde: AgroTechs Selvevaluering 2011, tabel 13 og tabel 8.

Anm: * Samarbejde med danske og udenlandske forskningsinstitutioner, hvor samarbejdet er formuleret i en skriftlig aftale, som for eksempel projektbeskrivelse, formel rammeaftale, aftale om udveksling af ansatte og aftale om gæstelektorer. 2007-tal dækker seks måneder.



Stærkere indsats med at omsætte international viden til instituttets kunder

AgroTech har øget antallet af internationale kunder betragteligt fra 2008, som dog har været aftagende fra 2009-2010, som det fremgår af tabel 5. Den samme udvikling kan spores for den internationale omsætning. I 2009 til 2010 er der samtidig færre kunder, der står for større køb. I selvevalueringen peger AgroTech på, at der er stor variation i størrelsen på kunder samt på størrelsen af de køb, de foretager.

Under besøget blev det forklaret, at instituttets internationale fokus primært har ligget i at tage med instituttets danske kunder til udlandet. Under workshoppen med instituttets kunder blev det påpeget, at AgroTech kun i mindre omfang formår at synliggøre, at instituttet også har viden om og dermed mulighed for at assistere danske virksomheder i forhold til udenlandske markeder. Især vejledning om forhold og markedskrav på europæiske markeder efterspurgtes af virksomhederne og der var en opfattelse af, at AgroTech til dels allerede havde kompetencerne til at imødekomme denne efterspørgsel.

Panelet finder, at AgroTech til trods for den begyndende internationale omsætning i begrænset omfang får omsat instituttets hjemtag af international viden til kunderne. Som tabel 4 vidner om, har AgroTech ikke haft fokus på at få danske virksomheder med i internationale projekter, som instituttet deltager i og det fremstår ikke, som om der er en decideret systematisk tilgang til at få kunderne med i internationale FoU-projekter eller danske projekter med deltagelse af udenlandske eksperter.

Fremadrettet bør AgroTech få en mere proaktiv tilgang til omsætning af international viden til dansk erhvervsliv og skal i højere grad kunne assistere virksomhedernes internationale muligheder, både hvad angår internationalt salg og deltagelse i FoU-projekter. Instituttet bør eksempelvis synliggøre, at de har mulighed for at give rådgivning til danske virksomheder i forhold til særlige krav på udenlandske markeder. For at kunne levere denne form for rådgivning er det vigtigt at have et kompetent internationalt netværk, der kan assistere AgroTechs rådgivning.

Tabel 5

Internationale kunder

	2007	2008	2009	2010
Antal kunder	5	15	50	41
Omsætning (i mio. kr.)	0,6	0,6	1,0	0,8

Kilde: AgroTechs Selvevaluering 2011, tabel 12

3. AgroTechs kunder og samarbejdspartnere



GTS-institutterne skal sikre, at den viden og teknologiske ydelser som instituttet varetager formidles til dansk erhvervsliv. Det sker både gennem instituttets kommercielle salg samt vidensspredningsaktiviteter. Det er derfor vigtigt, at AgroTech formår at være i kontakt med kunder og samarbejdspartnere i videnssystemet for at kunne levere ydelser, der møder erhvervslivets behov. Dette kapitel beskriver AgroTechs interaktion med dansk erhvervsliv samt dets placering i videnssystemet.

3.1 Kunder og brugere

AgroTech har haft en høj vækst i den totale omsætning i perioden 2008-2009, som angivet i tabel 6. Det er en stigning, som primært dækker over en høj vækst i FoU-omsætningen. Den kommercielle omsætning har ikke haft samme vækstrate på trods af større absolut volumen. Samtidig er den private kommercielle omsætning faldet, her især fra små virksomheder. Omvendt har omsætningen fra mellemstore virksomheder været i støt vækst også fra 2009 til 2010, hvor de andre virksomhedsgrupper er gået tilbage. Konsekvensen af den manglende vækst for AgroTech i 2009-2010 er, at det ellers positive overskud bliver negativt i 2010. Underskuddet skal dog ses i forbindelse med, at AgroTech har formået at øge sin udenlandske omsætning på trods af den generelle nedgang.

AgroTechs kundesammensætning fordelt på brancher har rent omsætningsmæssigt ændret sig en del fra 2008-2010, som det fremgår af figur 2. Langt størstedelen af Agro-

Tabel 6

Økonomiske nøgletal for AgroTech, Mio. kr.

	2007	2008	2009	2010
Total omsætning	34,0	71,5	85,1	81,2
Total dansk omsætning	33,4	70,9	84,1	79,1
FoU-omsætning*	5,4	25,7	35,5	33,9
- heraf resultatkontraktmidler	5,4	21,3	22,0	17,3
Kommerciel omsætning	28,6	46,5	49,6	47,3
Dansk kommerciel omsætning	28,0	45,9	48,6	45,9
Dansk kommerciel omsætning, privat sektor	27,6	43,4	43,3	40,2
- heraf små virksomheder	1,2	2,5	4,2	2,2
- heraf mellemstore virksomheder	1,5	1,5	1,7	2,3
- her af store virksomheder	24,9	39,4	37,4	35,7
Dansk kommerciel omsætning, offentlig sektor	0,4	2,5	5,3	5,7
Udenlandsk kommerciel omsætning	0,6	0,6	1,0	1,4
Overskud	0,78	1,16	0,34	-0,70

Kilde: AgroTechs Selvevaluering 2011, tabel 1. Anm: * FoU-omsætning opgjort eks. egenfinansieret FoU. 2007-tallene dækker seks måneder



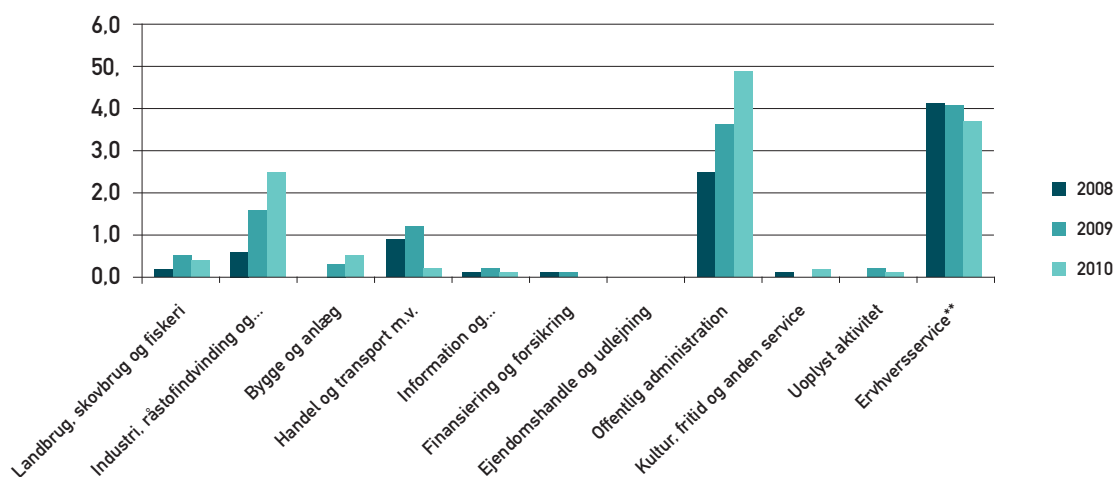
Techs omsætning kommer fra kunder, der er placeret i branchen Erhvervsservice. Det skyldes bla., at Videncentret for Landbrug, der står for en stor del af omsætningen, NACE-kodemæssigt er placeret der. Andelen af kunder fra erhvervsservice er dog faldet fra omkring 41 mio. i 2009 til 37 mio. i 2010. Figuren viser også, at omsætningen i industri og råstof, samt offentlig administration er steget betydeligt i perioden. Udviklingen inden for de brancher, hvor omsætningen hos AgroTech er lille, er ændringerne i omsætningen tilsvarende lille. Det er samtidig også værd at bemærke, at der inden for branchen Landbrug og skovbrug er en mindre andel af kunder, og at kundeomsætningen tilmeld er faldende.

AgroTech skal brede sit kommercielle fokus ud til hele værdikæden

Panelet finder, at det til dels er lykkedes for AgroTech at brede deres kundegruppe ud til andre virksomheder end jordbrugserhvervet, men rent omsætningsmæssigt er det endnu ikke slået markant igennem da 78 % af den kommercielle omsætning for 2010 stammer fra Videncentret for Landbrug og dermed det primære landbrug. Panelet anerkender, at bevidstheden om, at AgroTech skal bredere ud, er til stede på instituttet og påpeger, at der er vigtigt, at AgroTech fremadrettet skaber en mere systematisk proces for, hvordan det kommercielle fokus bredes ud til hele værdikæden, så de udviklede teknologiske ydelser matcher behovene hos virksomheder i hele værdikæden. Det vil også gøre, at det kommercielle salg kan øges til andre segmenter.

Figur 2

Branchefordeling af AgroTechs kundeomsætning, mio. kr.



Kilde: AgroTechs Selvevaluering 2011, tabel 15.

Anm: ** Erhvervsservice er skaleret ned med en faktor 10. Dvs. for at få det reelle tal skal observationen for erhvervsservice ganges med 10. Når Erhvervsservice tegner sig for så betydelig en del af omsætningen, skyldes det, at Videncentret for Landbrug, der står for en stor del af omsætningen, NACE-kodemæssigt kategoriseres inden for denne kategori.



Behov for større kommercielt salg

AgroTechs ydelser sammenfattes i et ydelsesmix bestående af to typer ydelser; specialiserede udviklingsopgaver og standardiserede opgaver. AgroTech anfører, at den primære ydelsestype er individuelt tilpassede videnudviklingsprojekter, som udføres i tæt samspil med kunderne. Ifølge AgroTech ligger de typiske kundeudviklingsprojekter mellem 50.000 til 1.000.000 kr. med medianen på 150.000 kr.

AgroTech får en god tilbagemelding fra instituttets kunder, der vurderer, at ydelserne har en høj relevans og faglig dybde, der gør AgroTech til en attraktiv samarbejdspartner. Panelet finder, at til trods for tilfredsheden fra instituttets kunder, så er det kommercielle salg endnu ikke slået markant igennem og der er fortsat stor afhængighed af offentlige programmidler. Bortset fra indtægten fra Videncentret for Landbrug, så er det kommercielle salg relativt begrænset. Det skyldes til dels, at AgroTech har manglende berøringsflader med virksomheder i andre sektorer og her kommer AgroTech i stedet til at være afhængig af offentlige programmidler.

AgroTech har også haft stigende succes med FoU-projektbevillinger. I 2009 har instituttet fået 14 bevillinger til en samlet værdi af 5,47 mio. kr. i 2009 og 22 bevillinger til en samlet værdi af 11,7 mio. kr. i 2010, hvilket er over en fordobling fra året før.

Under besøget blev især Videnkupon fremhævet som et virkemiddel, hvor instituttet har været dygtig til at hjemtage FoU-bevillinger til finansiering af virksomheders køb af FoU-ydelser hos instituttet. Fra præsentationer på besøget fremgik det, at instituttet over en periode har fået 100 Videnkuponer med en samlet bevilling på 8,9 millioner fra 2008-2010. Panelet vurderer, at Videnkupon er en god måde at komme i kontakt med innovationsparate SMV'er og at det således er positivt, at instituttet har fået så mange kuponer. Fremadrettet bør instituttet i højere grad anvende Videnkupon som springbræt til videre FoU-samarbejde og etablering af kommercielt salg, da det efterfølgende salg for nuværende er meget begrænset. For at understøtte et øget kommercielt salg anbefaler panelet, at der opsættes konkrete mål for det kommercielle salg defineret i forhold til forskellige segmenter og kundegrupper gennem hele værdikæden.

Under en workshop med instituttets kunder blev det fremhævet, at AgroTech er dygtige til at hjælpe med at udforme ansøgninger til offentlige programmidler og informere om de forskellige muligheder, der eksisterer inden for det offentlige virkemiddelssystem. Det er en opgave, som de fleste virksomheder ikke selv har ressourcer eller kendskab til at foretage og her er assistancen fra AgroTech påskønnet. AgroTech anvender desuden evnerne til at være projektleder og sørge for fremdrift i samarbejdsprojekter med virksomheder. Instituttet formår også at sikre, at samarbejde funderet i videnudveksling foregår under trygge rammer, hvor virksomheder tør åbne op for videndeling, fordi der er indgået klare aftaler om rettigheder forud for samarbejdet.

Kunderne fremhævede også, at AgroTech med fordel kan øge sin kommercielle orientering og blive hurtigere til at tune sig ind på virksomhedens behov og derigennem følge op på deres efterspørgsel gennem de ydelser, der leveres. Kunderne opfatter, at



tilgangen til virksomhederne foregår i et for langsomt tempo i forhold til den virkelighed, som virksomhederne opererer i. Der er således en efterspørgsel efter mere kunde- og behovsfokus i AgroTechs ydelser og i tilgangen til virksomhederne.

Det er panelets opfattelse, at AgroTech leverer værdi til kunderne først når kontakten er etableret. Panelet påpeger, at det er positivt, at AgroTechs organisatoriske kompetencer kommer til udtryk og til gavn for de projekter som AgroTech har sammen med kunderne. Tilsvarende er det positivt, at AgroTech hjælper virksomhederne med at søge om programmidler og derigennem få ført virksomheder ind i FoU-samarbejde. Panelet vil også understrege vigtigheden i, at AgroTech bliver mere kundeorienterede og hurtigere til at omsætte virksomhedernes behov til ydelser. Fra udviklingen af nye teknologiske serviceydelser til salg af ydelser overfor virksomhederne bør der komme et stærkere fokus på kunderne og deres behov.

Salgsindsatsen bør professionaliseres

AgroTech har i 2010 foretaget en omorganisering for blandt andet at styrke instituttets salgsindsats. Den er bl.a. sket ved, at der er dannet en gruppe for strategisk salg med en salgschef i spidsen samt otte markedsansvarlige medarbejdere.

Panelet finder, at AgroTech har været fremsynede i etableringen af en salgsorganisation. Panelet opfatter, at de kompetencer, som er allokeret til salgsområdet i for vid udstrækning tager udgangspunkt i en teknisk markedsindsigt frem for en kommerciel, og at ressourcerne ikke i tilstrækkeligt omfang er dedikeret til salg, men i højere grad tilgodeser teknisk fagligt arbejde.

Panelet anerkender, at AgroTech har fokus på at styrke salgsindsatsen og understreger således behovet for, at den professionaliseres for både at gøre instituttet mindre afhængigt af offentlige midler, samt etablere et bredere kommercielt grundlag end Videncentret for Landbrug. Dannelsen af en mere professionel salgsorganisation, skal underbygges af klare mål for det kommercielle salg, der understøtter en mere struktureret og systematisk tilgang til kundekontakten, opfølgende salg samt fastholdelse og mersalg til eksisterende kunder. Samtidig kan AgroTech med fordel styrke arbejdet med at udarbejde markeds- og segmentanalyser samt identificering af relevante kundegrupper som led i at øge den markeds-mæssige orientering.

3.2 Del af det danske vidensystem

AgroTechs placering i vidensystemet i Danmark er gradvist blevet manifesteret i løbet af instituttets etablering. Samtidig har AgroTechs øgede fokus på FoU betydet, at antallet af samarbejdsaftaler med danske universiteter er forøget. Det fremgår af tabellen nedenfor, der viser at samarbejdsaftalerne er steget fra 19 aftaler i 2008 til 59 aftaler i 2010.



Tabel 6

Samarbejdsaftaler med universiteter

	2007	2008	2009	2010
Samarbejdsaftaler med danske universiteter*	3	19	54	59

Kilde: AgroTechs Selvevaluering 2011, tabel 8.

Ann: *Samarbejde med danske forskningsinstitutioner, hvor samarbejdet er formuleret i en skriftlig aftale, som for eksempel projektbeskrivelse, formel rammeaftale, aftale om udveksling af ansatte og aftale og gæstelektorer.

På besøget fremhævedes KU Life som instituttets tætteste samarbejdspartner i videnssystemet bl.a. grundet den fysiske samlokalisering i Taastrup. Samarbejdet har skabt rum for videnudveksling, projektsamarbejde, forskeruddannelse, rekruttering samt udvikling af ydelser rettet mod virksomheder og har medvirket til at øge vidensniveauet i ydelser især på gartneriområdet. Samarbejdet medvirker til at hæve AgroTechs kompetenceniveau ved at der opnås komplementære kompetencer, der kompenserer for de huller, som AgroTech har i sin videnbase.

Samarbejdet med KU Life er best practice

Panelet finder, at AgroTech på nogle områder er godt funderet i det danske videnssystem. Det gælder især samarbejdet med KU Life, gennem blandt andet samlokaliseringen i Taastrup, og fremstår som en succesfuld model for AgroTechs integration med videnssystemet. Her fremgår det også helt klart, at AgroTech har en funktion og berettigelse i at agere brobygger mellem universiteterne og virksomhederne. På andre områder er AgroTechs integration endnu ikke helt så klar. Panelet vurderer eksempelvis, at kvæg-området ikke har været et oplagt område for AgroTech at positionere sig på. Panelet fremhæver, at det eksempelvis inden for innovative planter og fødevarer er mere oplagt at skabe en stærkere profil og integration i videnssystemet og at samarbejdsmodellen med KU Life kan fungere som inspiration og best practice på, hvordan AgroTechs fremtidige samarbejde med forskningsinstitutioner kan se ud.

AgroTechs ydelser og profil skal være tydeligere i forhold til øvrige aktører i videnssystemet

AgroTech indgår i en række forskellige netværk, herunder Innovationsnetværk under VTU, regionsinitierede netværk samt netværk og udvalg gennem landbrugskredse anvender netværkene, fordi det skaber relationer til samarbejdspartnere og virksomheder samt giver mulighed for at afprøve ideer og udvikler samarbejde.

AgroTech samarbejder også med de øvrige otte institutter i GTS-nettet. I selvevalueringen fremhæver instituttet, at det også over for de andre institutter har taget tid at opbygge et solidt kendskab til instituttet, der har ledt til samarbejde. Instituttet samarbejder i dag med alle institutterne, men med forskellige dybde og indhold. Samspil med GTS-nettet omfatter også Innovationsagent-ordningen under VTU, hvor GTS udfører innovationstjek for virksomheder. AgroTech blev en del af ordningen i 2010.



Panelet finder, at arbejdsdelingen mellem AgroTech og andre udbydere i markedet og videnssystemet kan synes noget uklar. AgroTech bidrager kun i begrænset omfang til at reducere usikkerheden om opdelingen i ydelsesflader mellem videninstitutioner, GTS-institutter og andre aktører. Fremadrettet bør AgroTech definere og kommunikere sine ydelser mere klart og præcist som led i at understøtte AgroTechs placering i markedet relativt til andre spillere. Markedet er kendetegnet ved, at der er mange aktører, og i dette felt skal det stå helt klart, hvordan AgroTechs ydelser placerer sig og hvilken værdi, de tilfører virksomhederne.

Gennem AgroTechs ejerskabsmodel har instituttet en nær relation til Videncentret for Landbrug. Ved udspaltningen af AgroTech som selvstændigt GTS-institut fra Videncentret for Landbrug har der foruden over-flytningen af en række medarbejdere været en efterfølgende opdeling i ydelsesfladerne mellem de to organisationer. Som konsekvens af opsplitningen er Videncentret for Landbrug derfor også blevet en væsentlig samarbejdspartner i videnssystemet.

Under besøget blev det fremhævet, at der har været udfordringer forbundet med at skabe en klar opdeling i ydelserne mellem AgroTech og Videncentret. Opdelingen af opgaver skete primært ud fra hvor fagpersonerne blev placeret og deres arbejdsopgaver fulgte således med. På besøget blev det pointeret, at det fra start ikke var helt klart, om det var en optimal opdeling i ydelsesfladerne, og at der fortsat arbejdes med at klargøre dette. Eksempelvis er der en tendens til, at begge institutioner henvender sig til de samme virksomheder, eksempelvis gartnerierne, og at der ikke altid er en klar viden om og koordination af, hvad den anden aktør foretager sig.

AgroTech pointerer, at der især er to samarbejds-former mellem Videncentret for Landbrug og AgroTech. En form er, når AgroTech er underleverandør på en større opgave hos Videncentret for Landbrug og hvor opgaven betales efter en kommerciel takst. En anden form er samarbejdende projektpartnere, hvor opgaverne er defineret mellem de to parter og ofte finansieret gennem en tredje part.

Panelet finder, at det ikke altid er klart, hvordan arbejdsdelingen er mellem AgroTech og Videncentret. AgroTech kan i de konkrete samarbejdsrelationer opfattes som underleverandør i relationen til Videncentret for Landbrug frem for et selvstændigt institut. Fremadrettet bør samarbejdet optimeres bl.a. gennem større klargørelse af opdelingen i opgaver, der samtidig kan muliggøre en større synergi mellem kompetencerne. Panelet fremhæver i den forbindelse, at en hensigtsmæssig model for arbejdsdelingen mellem AgroTech og Videncentret for Landbrug er, hvis AgroTech i større grad varetager de forskningsmæssige opgaver, som kanaliseres over til AgroTech fra Videncentret for Landbrug, som til gengæld på baggrund af kommercielle ydelser varetager den konkrete vidensspredning. Panelet vurderer ikke, at det endnu fungerer sådan i praksis, men anerkender, at AgroTech har igangsat en proces med et ”synergitej” for at optimere samarbejdet.

Samtidig påhviler der en vis udfordring i at kommunikere opdelingen i ydelserne til kunderne og det øvrige videnssystem, hvor det kan være uklart, hvordan opdelingen er mellem AgroTech og Videncentret. I forhold til at sikre AgroTechs position i videnssystemet og markedet er det også centralt, at det mere klart defineres, hvordan den strategiske og praktiske arbejdsopdeling ser ud.

4. AgroTechs udvikling af teknologisk service



I forhold til at sikre et relevant udbud af ydelser for AgroTechs kundegruppe og samarbejdspartnere er udvælgelsen og udviklingen af de teknologifelter, som AgroTech kan levere på, en vigtig dimension i instituttets arbejde.

Samtidig er det vigtigt at sikre, at de områder, som der udvikles nye services inden for, er målrettet brugernes behov og samtidig er realistiske at satse på at udvikle nye løsninger indenfor. Således skal de teknologiske services befinde sig det rette sted i værdikæden mellem universiteter og markedet, uden at gå på kompromis med det teknologiske niveau på den ene side eller nærheden til markedet på den anden.

Panelet har derfor vurderet AgroTechs status for udvikling af nye teknologifelter, samt hvordan AgroTech udformer processer og strukturer, der sikrer fyldestgørende efterlevelse af resultatkontraktmidlerne.

4.1 AgroTechs udvikling af nye teknologifelter

Til denne evaluering er to aktivitetsplaner genstand for analyse; Gartnertechnologi – det bæredygtige væksthuse delvist selvforsynende med energi samt Biomarkører og intelligente styringskoncepter.

Tilblivelsen af de evaluerede aktivitetsplaner er ikke sket i en decideret proces i AgroTech, idet tilblivelsen fandt sted under selve etableringen af AgroTech som GTS-institut. Til gengæld har AgroTech været igennem en tilblivelsesproces i forbindelse med formuleringen af aktivitetsplaner for perioden 2010-2012.

Ved besøget og i Selvevalueringen beskrev AgroTech, at tilblivelsen af resultatkontrakterne for perioden 2007-2009 var en topstyret proces gennemført af en række personer i Videncentret for Landbrug, der ikke blev en del af det endelige AgroTech. Aktivitetsplanerne blev udviklet på baggrund af kompetencefelter, der forventeligt skulle overdrages til AgroTech, de efterfølgende forhandlinger om aktivitetsplanerne med VTU samt hvilke områder Videncentret for Landbrug i sidste ende ville overdrage til AgroTech. Konsekvensen af denne proces blev, at aktivitetsplanerne ”levede deres eget liv” inden for deres respektive afdelinger med relativ god intern koordinering og styring, men også på bekostning af tværgående videndeling og samarbejde. Således anfører AgroTech, at de fem oprindelige aktivitetsplaner, hvoraf to er genstand for evaluering, blev kørt som fem selvstændige videnopbygningsprojekter.

Tilblivelsen af aktivitetsplanerne for 2010-2012 skete for første gang i konkurrence med de øvrige GTS-institutter. AgroTech beskrev på besøget og i Selvevalueringen, at man her anlagde en bottom-up tilgang for at involvere medarbejderne i aktivitetsplanernes tilblivelse med henblik på at sikre ejerskab til aktivitetsplanerne og fokusere på videndeling på tværs i AgroTech. Erfaringen i Agro-Tech var, at denne tilgang ikke resulterede i tilstrækkelig radikal nytænkning.



Faglig tyngde og innovation skal udbredes til kunder og generere kommerciel omsætning

Det er panelets klare vurdering, at udarbejdelsen af de kommende aktivitetsplaner bør foregå med tættere brugerinvolvering. Til grund for brugerinvolveringen bør AgroTech fastlægge en systematisk strategi, der identificerer specifikke målgrupper, nøglebrugere og fastlægger, med hvilke værktøjer disse mest hensigtsmæssigt involveres. Dette kan f.eks. indebære workshops, interviews, spørgeskemaundersøgelser eller lignende. Panelet anbefaler, at der lægges særlig vægt på at afsøge det innovative segment af mellemstore virksomheder.

Panelet har generelt observeret, at gennemførelsen af de evaluerede aktivitetsplaner bærer præg af stærk faglig tyngde og innovation, men varierende evne til at få aktivitetsplanen til at generere en bredere effekt, f.eks. som følge af kommerciel omsætning på baggrund af et klart udbud af teknologiske serviceydelser. Dette bevirker, at AgroTech i dag er meget afhængig af resultatkontraktmidlerne.

AgroTech har en udfordring vedrørende at sikre involveringen af virksomheder i alle dele af et resultatkontraktforløb, fra udarbejdelsen til opfølgningen og sikringen af salg, værdi og effekt.

Panelet observerede endvidere, at AgroTech er udfordret i forhold til kommercialiseringen af ydelserne. I erhvervslivet mødes instituttet af en ”støttementalitet”, der gør det vanskeligt at sælge sine teknologiske serviceydelser på kommercielle vilkår. Det er således en udfordring at kommunikere til samarbejdspartnere, hvornår en ydelses FoU-karakter er så lille, at ydelsen skal sælges på markedsvilkår. Dette er en barriere i forhold til at sikre FoU-aktiviteternes langsigtede effekt, og det er derfor centralt, at AgroTech indtager en klar position og definerer sin unikke rolle så skarpt som muligt. Der er endvidere en udfordring i at udbrede teknologiske serviceydelser på markeder, hvor den tilstrækkelige købekraft ikke er til stede. Her kan instituttet med fordel fokusere yderligere på bred udbredelse af selve de udviklede teknologier på tværs af målgrupper og markeder.

AgroTech formår at udvikle nye teknologifelter, men skal nu løfte disse, så effekten øges

Panelet finder, at AgroTech overordnet formår at udvikle nye teknologifelter og har opbygget det rette fundament for videreudvikling af disse.

Panelet vurderer, at AgroTech fremstår som et ungt institut, der dog på kort tid har formået at nå meget langt i forhold til at opbygge et selvstændigt GTS-institut. AgroTech har opbygget et solidt fundament for at udvikle nye teknologifelter, og står nu over for at tage det næste skridt, der for alvor kan bære de teknologiske serviceydelser, så disse kan sælges og bidrage til en bredere samfundsmæssig effekt. AgroTech har således endnu ikke formået i tilstrækkeligt omfang at definere klare serviceydelser, der positionerer AgroTech over for markedet og universiteterne og gør det klart, hvilke varer AgroTech har på hylderne.

4.2 AgroTechs efterlevelse af målene i resultatkontrakten

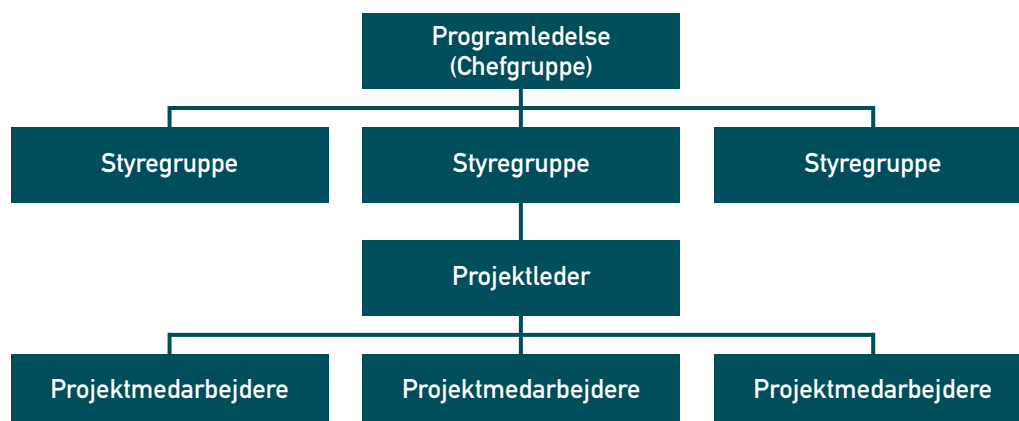
AgroTech beskrev på besøget, at man i første resultatkontraktperiode oplevede udfordringer forbundet med projektstyring og manglende projektstyringskompetencer. Her lærte man bl.a., at resultatkontraktprojekter skal være hjemhørende i ét center med entydigt ansvar, men også integreres fælles på tværs af centrene, så silotænkning undgås. Endvidere oplevede man, at der skal være stor fokus på business cases og smidighed, samt at behovet for projektledelse og systematiske værktøjer var stort. AgroTechs ledelse tog konsekvensen af dette og satte projektstyring på dagsordenen ved implementering af PRINCE2-projektledelsesparadigme, der er gengivet i figur 3.

Implementeringen af PRINCE2 reflekterer en strategisk prioritering af projektledelse som en særlig kompetence, der skal sikre effekten af AgroTechs projekter indadtil og fungere som et konkurrenceparameter for AgroTech udadtil. Dette indebærer et princip om, at dygtige fagpersoner, der ikke har flair for projektledelse, ikke skal varetage projektledelsen, men i stedet fokusere sine faglige kompetencer, mens personer med talent for projektledelse skal uddannes hertil.

Projektstyringen indebærer endvidere, at gennemførelsen af projekter skal være smidig, således at ikke-værdigivende aktiviteter standes så tidligt som muligt. Smidighed i projektstyringen sikres ved en fasemodel, hvor det for hver fase besluttet om projektet skal videreføres eller ej. Modellen er illustreret i figur 4.

Figur 3

Prince 2



Kilde: AgroTechs selvevaluering

>

Vellykket implementering af projektstyringsparadigme

Panelet vurderer, at AgroTech med implementeringen af sit koncept for projektstyring har opnået et meget solidt fundament for gennemførelse af FoU-aktiviteter samt en hensigtsmæssig og brugervenlig værktøjskasse. Panelet vurderer, at AgroTech på forbillig vis har formået at prioritere projektstyringskompetencer, og dette har gjort projektledelseskompetencen til et selvstændigt konkurrenceparameter, hvilket reflekteres i tilbagemeldingen fra AgroTechs samarbejdspartnere og kan tjene som bedste praksis til læring for andre GTS-institutter.

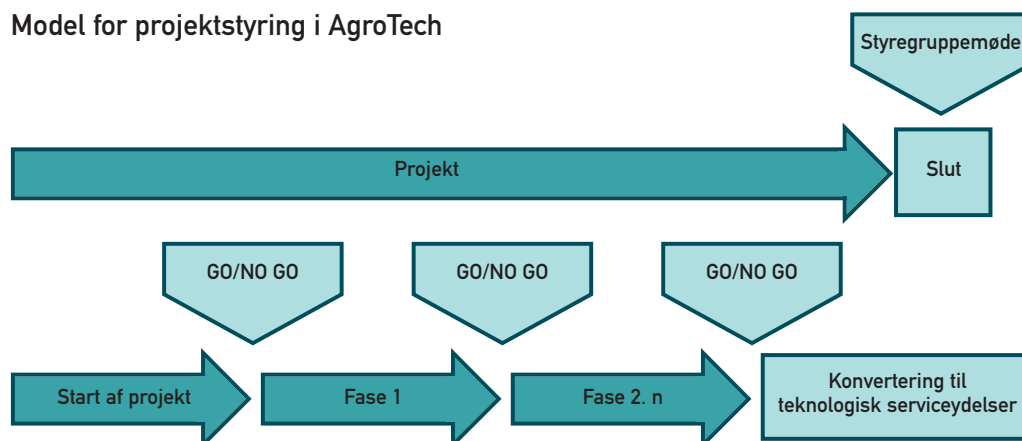
Omfattende og gode processer og strukturer, der kan bygges videre på

Ved besøget observerede panelet, at AgroTech har udviklet omfattende og gode processer og strukturer som fundament for gennemførelse og efterlevelse af resultatkontraktmidlerne, særligt i forhold til projektstyringen på faktorer som tid, kvalitet (herunder opfyldelse af milepæle) og budget.

Det er samtidig panelets vurdering, at processer og strukturer, herunder projektstyringen, bør udvikles, så efterlevelsen af resultatkontraktmidlerne får et stigende fokus på samfundseffekt og værdi, eksempelvis ved implementering af porteføljestyling og et øget fokus på kommerciel projektstyring, hvor de kommercielle værktøjer, som f.eks. anvendelse af CRM-systemet, opnåelse af salgsmål og udarbejdelse af business cases, i højere grad integreres i projektstyringen. Styringen af projekter i dag er solid i et traditionelt projektstyringsperspektiv, men gennemførelsen af aktivitetsplanerne demonstrerede, at styringen savner et kommercielt perspektiv for at sikre, at aktivitetsplanerne skaber effekt.

Figur 4

Model for projektstyring i AgroTech



Kilde: Præsentation fra besøget hos AgroTech



AgroTech har de nødvendige kompetencer for at fungere selvstændigt som GTS-institut

Panelet vurderer, at AgroTech har de nødvendige kompetencer for at fungere selvstændigt som GTS-institut, men ophavet i Videncentret for Landbrug har tidligere og kan fortsat medføre organisatoriske og strategiske barrierer, der begrænser AgroTechs mulighed for at udforme effektive processer og strukturer, der understøtter gennemførelsen af FoU-aktiviteter. Ligeledes stiller det AgroTech sværere i forhold til at opnå en klar profil hos sine målgrupper og at træffe frie strategiske valg i henhold hertil.

AgroTech har brug for en fokuseret strategi

AgroTechs seneste strategi er fra 2010. Dette er den første strategi, der er udarbejdet på baggrund af opnåede erfaringer og egentligt analysearbejde. Strategien afløste den oprindelige strategi, der er udviklet som et ansøgningsgrundlag for etableringen af AgroTech, og som udløb ved udgangen af 2009.

I Selvevalueringen beskrives det, at AgroTech for første gang skulle foretage en strategiuudvikling samtidig med tilvejebringelsen af aktivitetsplanerne. Dette optog mange ledelsesressourcer i perioden og skabte vanskeligheder, idet strategien blev baseret på en række faglige aktiviteter, som AgroTech efterfølgende ikke opnåede resultatkontraktbevillinger til at gennemføre. Hermed måtte AgroTech nedlægge to faglige områder (IKT-centret og Jordbrugsteknologi), der ikke var på et tilstrækkeligt kommercielt niveau til at fortsætte uden bevilling. Endvidere måtte AgroTech skruer ned for aktiviteter på produktivitetområdet, afskedige otte medarbejdere og omplacere en række medarbejdere. Dermed faldt en del af AgroTechs overordnede faglige strategi væk allerede inden strategiens iværksættelse. Dette illustrerer, at AgroTechs afhængighed af resultatkontraktmidlerne er en barriere for, at instituttet kan udvikle en mere fokuseret og proaktiv strategi, idet den nuværende strategi i en vis grad er en reaktion på, hvilke indsatsområder AgroTech har opnået resultatkontraktmidler til at understøtte.

Formuleringen af strategien blev varetaget af en selvstændig gruppe med udvalgte medarbejdere i AgroTech og ledet af AgroTechs direktør. Bestyrelsen og særligt formanden var løbende involveret i strategiudarbejdelsen, men begrænset involveret i tilblivelsen af aktivitetsplaner.

Det er panelets vurdering, at AgroTechs strategi på nuværende tidspunkt er for bred og inkluderende, og at det derfor er vanskeligt for omverdenen at få et klart billede af, hvad AgroTechs rolle er, og hvad man som virksomhed kan bruge dem til. Panelet vurderer, at AgroTech er nået så langt i sin udvikling, at det er hensigtsmæssigt at implementere en mere snæver strategi, der er udtryk for klare valg. Dette er meget centralt for, at AgroTech kan finde en position, hvorfra man kan udvikle nye teknologifelter med samfundsmæssig effekt til følge. Panelet vurderer endvidere, at brugerinddragelse er et essentielt grundlag for, at AgroTech kan udarbejde en strategi, der klart kan definere for omverdenen, hvilken virksomhed AgroTech er (og hvad AgroTech ikke er), samt hvilke ydelser instituttet kan tilbyde.

Publikationer fra Styrelsen for Forskning og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering

2009

- 01/2009 Effektmåling af innovationsmiljøernes støtte til danske iværksættere
- 02/2009 Rammer for innovativ IKT-anvendelse – erfaringer fra Den Regionale IKT-satsning
- 03/2009 Analyse af forsknings- og udviklingssamarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner
- 04/2009 International Evaluation of the Danish GTS-system – A step beyond
- 05/2009 Proof of concept-finansiering til offentlige forskningsinstitutioner –Midtvejsevaluering
- 06/2009 Mapping of the Danish knowledge system with focus on the role and function of the GTS-net
- 07/2009 International Comparison of Five Institute Systems
- 08/2009 Review of science and technology foresight studies and comparison with GTS2015
- 09/2009 Analyse af små og mellemstore virksomheders internationale FoU-samarbejde
- 10/2009 Ikt-anvendelse og innovationsresultater i små og mellemstore virksomheder
- 11/2009 Virksomhedernes alternative strategier til fremme af privat forskning, udvikling og innovation
- 12/2009 Rådet for Teknologi og Innovation måler sin indsats inden for metrologi i perioden 2007-2009
- 13/2009 Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2008
- 14/2009 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2009 – Den økonomiske krises betydning
- 15/2009 Finanskrisens påvirkning på IT-startups
- 16/2009 Universiteternes Iværksætterbarometer 2009
- 17/2009 Kortlægning af iværksætter- og entreprenørskabsfag ved de 8 danske universiteter – 2009
- 18/2009 The Gazelle Growth Programme – Mid Term Evaluation
- 19/2009 Nye former for samarbejde om privat forskning, udvikling og innovation - midtvejsevaluering af åbne midler
- 20/2009 Innovationsagenter - Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder. Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter
- 21/2009 Forskning, udvikling og innovation i små og mellemstore virksomheder - erfaringer fra midtvejsevaluering af videnkuponer
- 22/2009 Dansk innovationspolitik 2009 – Den økonomiske krises betydning for fremme af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation
- 23/2009 Serviceinnovation og innovationsfremmesystemet
- 24/2009 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets innovationsnetværk 2009
- 25/2009 Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2009

2010

- 01/2010 Produktivitetseffekter af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation
- 02/2010 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2010
- 03/2010 An Analysis of Firm Growth Effects of the Danish Innovation Consortium Scheme
- 04/2010 Effektmåling af videnpilotordningens betydning for små og mellemstore virksomheder
- 05/2010 InnovationDanmark 2009 - resultater og evalueringsstrategi
- 06/2010 Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2009
- 07/2010 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2010
- 08/2010 Innovationsnetværk Danmark - Performanceregnskab 2010
- 09/2010 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets Innovationsmiljøer 2010
- 10/2010 Universiteternes Iværksætterbarometer 2010
- 12/2010 Brugerundersøgelse af GTS-institutterne 2010



2011

- 01/2011 Analysis of Danish innovation policy - The Industrial PhD Programme and the Innovation Consortium Scheme
- 02/2011 Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige videninstitutioner
- 03/2011 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i 2011
- 04/2011 Evaluering af GTS-instituttet DHI
- 05/2011 Evaluering af GTS-instituttet Bioneer
- 06/2011 Evaluering af GTS-instituttet FORCE Technology
- 07/2011 Erhvervslivets Outsourcing af FoU
- 08/2011 Innovation Network Denmark – Performance Accounts 2011
- 09/2011 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets Innovationsmiljøer 2011
- 10/2011 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2011
- 11/2011 Kommercialisering af forskningsresultater – Statistik 2010 (Public Research Commercialisation Survey – Denmark 2010)
- 12/2011 Evaluering af GTS-instituttet DELTA
- 13/2011 Evaluering af GTS-instituttet DBI
- 14/2011 Evaluering af GTS-instituttet Teknologisk Institut
- 15/2011 Impact Study of Eureka Projects
- 16/2011 24 ways to cluster excellence – successful case stories from clusters in Germany, Poland and the Nordic countries
- 17/2011 Clusters are Individuals: Nordic-German-Polish Cluster Excellence Benchmarking
- 18/2011 Impact Study: The Innovation Network Programme
- 19/2011 Universiteternes Iværksætterbarometer 2011
- 20/2011 Access to Research and Technical Information in Denmark

2012

- 01/2012 Evaluering af innovationsmiljøerne
 - 02/2012 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i 2012
 - 03/2012 Produktivitetseffekter i Norden af erhvervslivets forskning og udvikling
 - 04/2012 Innovation Network Denmark – Performance Accounts 2012
 - 05/2012 Performanceregnskab for Innovationsmiljøer 2012
 - 06/2012 Performanceregnskab for GTS-net 2012
 - 07/2012 Kommercialisering af forskningsresultater – Statistik 2011 (Public Research Commercialisation Survey – Denmark 2011)
 - 08/2012 The impacts of Danish and Bavarian Cluster Services – results from the Nordic-German-Polish Cluster Excellence Benchmarking
 - 09/2012 The Perfect Cluster Programme - Nordic-German-Polish-Baltic project
 - 10/2012 Impact Study: The Innovation Network Programme
 - 11/2012 An Analysis of Danish Innovation Policy – The Knowledge Pilot Scheme (The Innovation Assistant Scheme)
 - 12/2012 Evaluering af GTS-instituttet Agrotech
 - 13/2012 Evaluering af GTS-instituttet Alexandra
 - 14/2012 Evaluering af GTS-instituttet DFM
-

>

