

Bæredygtig
erhvervsudvikling
– flere bundlinjer i spil

Syddansk Universitetsforlag

Bæredygtig erhvervsudvikling
– flere bundlinjer i spil

Bæredygtig erhvervsudvikling

– flere bundlinjer i spil

Redaktion:

Majbritt R. Ewald, Per V. Freytag

& Mads Bruun Ingstrup

Syddansk Universitetsforlag

Om denne udgivelse fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse

Denne udgivelse fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse bliver den sidste, da instituttet den 1.1.2024 fusionerede med Institut for Sociologi, Miljø- og Erhvervsøkonomi i Esbjerg og nu er blevet til Institut for Erhverv og Bæredygtighed, på engelsk Department of Business and Sustainability.

Forskning ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse har bygget på et tæt samspil mellem på den ene side forskere ved Syddansk Universitet, nationale og regionale erhvervs- og konsulentvirksomheder samt bevillingsgivere og et internationalt forskningsnetværk på den anden side. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse har således gennem årene bidraget til en fortsat teoriudvikling og spillet en aktiv rolle som vidensressource i forhold til små og mellemstore virksomheder i Danmark. Institut for Erhverv og Bæredygtighed vil fortsætte dialogen med omkringliggende erhverv og samfund og også fremadrettet være en aktiv sparringspartner herfor.

Formålet med bogen er at åbne et vindue mellem forskningsverdenen og de virksomheder, konsulenter og erhvervsfremmeaktører, som har en faglig interesse i at følge nye udviklingstendenser på forskningsfronten. Bogen vil således rumme en række forholdsvis korte artikler af mere formidlende karakter, og den er tænkt som en appetitvækker til andre videnskabelige publikationer.

Bogen er opbygget i to afsnit: Afsnit 1 indeholder artikler om årets tema; Bæredygtig erhvervsudvikling – flere bundlinjer i spil, imens afsnit 2 viser grundlæggende statistikker om små og mellemstore virksomheder i Danmark.

God læselyst!

Årbog 2024

© Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Syddansk Universitet, Kolding, 2024

Kopiering fra denne årbog må kun finde sted i overensstemmelse med aftale mellem Copy-Dan og Undervisningsministeriet

Redaktion

Majbritt R. Evald, Per V. Freytag & Mads Bruun Ingstrup

ISBN 978-87-408-3556-4

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen: www.sdu.dk/aarbog

Udgiver

Syddansk Universitet
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Universitetsparken 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1402
Web: www.sdu.dk/aarbog

Layout og tryk

Specialtrykkeriet Arco

Indhold

Bæredygtig erhvervsudvikling – flere bundlinjer i spil <i>Majbritt R. Evald, Per V. Freytag & Mads Bruun Ingstrup</i>	9
--	---

Afsnit 1 – Årets tema: Bæredygtig erhvervsudvikling – flere bundlinjer i spil

Den kommunale erhvervspolitik og verdensmålene <i>Anne-Mette Hjalager & Andreea Bujac</i>	17
--	----

Rådgivning af SMVer – Flere veje til bæredygtig erhvervsudvikling <i>Mads Bruun Ingstrup, Jesper Raalskov, Per Vagn Freytag, Helle Maiken Fischer & Jens Nyholm</i>	29
--	----

Verdensmålenes flertydighed som drivkraft i tværsektorielle innovationsprojekter: Erfaringer fra fremtidens rensningsanlæg <i>Emma Perriton, Steffen Korsgaard, Mads Bruun Ingstrup & Majbritt R. Evald</i>	41
---	----

Erhvervsfremme på mikroniveauet: Samspil om løsning af konkrete udfordringer og samtidig udvikling af teori <i>Ann Højbjerg Clarke & Per Freytag</i>	51
--	----

SMV'ers vej igennem polykrisen: Grøn omstilling <i>Suna Løwe Nielsen & Kim Klyver</i>	63
--	----

Missionsdrevet innovation via Offentlige-Private Innovations- partnerskaber: Kombinationen af en top-down og bottom-up tilgang <i>Majbritt R. Evald, Ann Højbjerg Clarke & Cæcilie Østergaard Knudstorp</i>	75
--	----

Iværksætteres mentale sundhed udfordres på sociale medier – en ny udfordring for bæredygtig forretningsfremme <i>Josephine Gaza, Suphitcha Ek-uru & Mette Søgaard Nielsen</i>	87
---	----

Afsnit 2 – Statistik

Store og små virksomheder i tal 2021 <i>Andreea Bujac & Steen Thielsen</i>	99
Forfatteroversigt	147

Bæredygtig erhvervsudvikling – flere bundlinjer i spil

MAJBRITT R. EVALD, PER V. FREYTAG & MADSD BRUUN INGSTRUP

Hvad forstås ved bæredygtig erhvervsudvikling? Det er der mange bud på – et bud er, at den økonomiske, grønne og sociale udvikling skal være tæt forbundne. Det vil sige, erhvervsudvikling skal samtidigt bidrage til en sund økonomi, et højt velfærdsniveau med social lighed samt et miljø og et klima af høj kvalitet.

Der er brug for bæredygtig erhvervsudvikling for at kunne løse rækken af komplekse problemer (wicked problems); dvs. problemer, som er svære at forstå og endnu sværere at løse, som rummer modstridende målsætninger og ofte fører til konflikter.

Komplekse problemer er karakteriserede ved, at de hverken kan løses ved hjælp af standardløsninger eller flere penge. Komplekse problemer er f.eks. globale klimaforandringer, fattigdom, mental mistrivsel, epidemier, krige, og de afledte udfordringer, der ofte følger i kølvandet herpå. Der er behov for innovation, som bryder med gængs praksis og vante forestillinger, hvis disse problemer skal løses. Komplekse problemer udfordrer derfor tilpasnings- og problemløsningsevnen hos virksomheder, organisationer og det danske samfund som helhed. Ofte henviser vi til Rittel & Webber fra 1973, når vi vil indramme komplekse problemer. Forskellen fra dengang til i dag er dog, at vi her og nu står i en situation præget af mange sammenfaldende problemer.

FN har budt ind med 17 mål for en mere økonomisk, grøn og social bæredygtig verden. Målene sætter en fælles global retning for, at verden i 2030 er mere i balance. Ideen er, at vi alle skal kunne leve det gode liv nu samtidig med, at de næste generationer arver en verden, der er værd at leve i.

Denne ide er dog ikke ny. Allerede i 1987 introducerede Brundtland-rapporten *Our Common Future* begrebet bæredygtighed ved at inddrage sociale, økonomiske og grønne bundlinjer. Den økonomiske bundlinje har bl.a. fokus på profit, vækst og indkomst; den sociale bundlinje handler om

menneskers liv, adfærd og velbefindende, herunder fattigdom, kriminalitet og forventet levetid; og den grønne bundlinje fokuserer på overgangen fra ikke regenerative ressourcer til vedvarende ressourcer og indbefatter f.eks. affaldshåndtering, forbrug og udledninger (Slaper & Hall, 2011). Med andre ord, bidrog rapporten til en holistisk forståelse af bæredygtighed.

Danmarks position som et rigt videnssamfund giver gode forudsætninger for at skabe bæredygtig erhvervsudvikling, idet vores konkurrenceevne i høj grad er et resultat af banebrydende forskning og evnen til at omsætte denne viden til nye forretningsmuligheder – uanset hvilke brancher, der fokuseres på. Der er således gode muligheder for at skabe et endnu stærkere samfund, såvel økonomisk, socialt og grønt.

Skal vi nå i mål med bæredygtig erhvervsudvikling, må vi holde op med at se den økonomiske bundlinje som altoverskyggende. Som samfund er vi nødt til at spore os ind på og opdyrke det uudnyttede potentiale i bæredygtig erhvervsudvikling, så det kan komme både den enkelte virksomhed og samfundet som helhed til gavn. Det er selvfølgelig en udfordring som mange virksomheder og organisationer står overfor, eftersom den forandring der skal skabes på samfundsskala, er teknisk, socialt og kulturelt betinget.

Bæredygtig erhvervsudvikling er en svær manøvre, som ikke kun rummer muligheder, men også faldgruber og udfordringer. At arbejde med tre bundlinjer er mere komplekst end et mere klassisk fokus på den økonomiske bundlinje. Spørgsmålet er f.eks. hvilke faktorer, der skal tages med i opgørelsen af de grønne og sociale bundlinjer, og hvordan de skal vægtes (Rambaud & Richard, 2015). Det er en vanskelig diskussionen, der hurtig kan blive politisk.

I denne komplekse manøvre ligger der også en masse nye forretningsmuligheder, såsom nye teknologier, nye brancher, bedre ressourceudnyttelse, nye forretningsmodeller, mere miljøvenlige produkter, nye måder at prisfastsætte produkter og services og en mere bæredygtig forbrugeradfærd.

En lang række virksomheder og organisationer har allerede set mulighederne i bæredygtig erhvervsudvikling. F.eks. arbejder Aarhus Kommune med en tredobbelt bundlinje på indkøbsområdet. Den økonomiske bundlinje drejer sig om at få mest muligt for pengene ud fra en totaløkonomisk betragtning, den grønne bundlinje understøtter kommunens mål om at være CO₂-neutral i 2030 og beskytte miljøet, og endelig bidrager

den sociale bundlinje til ansvarlighed ved at kræve overholdelse af internationale konventioner om tvangsarbejde, børnearbejde og arbejdsmiljø, forhindring af social dumping samt inklusion af langtidsledige på arbejdsmarkedet. Et andet eksempel er virksomheden Give Steel, der siden 1974 har været optaget af sit sociale ansvar. Virksomheden ser vækst og udvikling på deres internationale markeder som en mulighed for at gøre noget for unge, samtidig med at de løbende investerer i teknologi og klima.

Med afsæt i ovenstående, er dette års institutbog optaget af de muligheder og udfordringer som bæredygtig erhvervsudvikling skaber for virksomheder, organisationer og det danske samfund. Bogen består af otte kapitler, der viser bredden af den forskning i bæredygtig erhvervsudvikling, som foregår på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse.

I bogens første kapitel *‘Den kommunale erhvervs politik og verdensmålene’* fokuserer Hjalager og Bujac på, hvorledes danske kommuner har indarbejdet FN’s verdensmål i deres erhvervs politik. Ved et dokumentstudie af 82 kommuners erhvervs politik, når de frem til at kommunerne – på trods af mange forhåbninger til verdensmålene som ledestjerne – ikke leverer varen. Som en mulig begrundelse peger forfatterne på, at kommunerne kan være fastlåste i traditionelle institutionelle strukturer. Kapitlet afrundes med en anbefaling om, at kommunerne gennem horisontal koordinering og lokale partnerskaber på tværs af sektorer kan bidrage til verdensmålene og dermed skabe en positiv indvirkning på både samfund og miljø.

I kapitel to *‘Rådgivning af SMVer – Flere veje til bæredygtig erhvervsudvikling’* tager Ingstrup, Raalskov, Freytag, Fischer og Nyholm fat på, hvordan rådgivning målrettet SMVer kan styrkes yderligere via en øget behovstilpasning. Specifikt præsenterer og eksemplificerer forfatterne en typologi bestående af fire rådgivningsforløb, som tager højde for rådgivningens formål, output, deltagere, aktiviteter og rådgiverrolle. Intentionen er, at de fire arketyperiske rådgivningsforløb fremadrettet kan medvirke til at understøtte en bæredygtig udvikling af danske SMVer til gavn for deres økonomiske, miljømæssige og sociale bundlinjer. For at fremme denne udvikling opstilles der seks anbefalinger til rådgiveren og to til modtageren af rådgivningen.

Hvordan FN’s verdensmål kan agere drivkraft for bæredygtighed i samarbejder på tværs af organisationer sætter Perriton, Korsgaard, Ingstrup og Evald fokus på i kapitel tre *‘Verdensmålenes flertydighed som drivkraft i tværsektorielle innovationsprojekter: Erfaringer fra fremtidens rensningsanlæg’*.

Konkret inddrages erfaringer fra designfasen af projektet Aarhus ReWater – fremtidens rensningsanlæg i Aarhus Kommune. Erfaringerne viser at verdensmålene kan være en drivkraft for samarbejde og bæredygtige innovationsprojekter når vi tillader at forstå dem som flertydige vidensobjekter, der er fleksible, multiple, meningsskabende og i konstant forandring. Dette fordrer at vi ændrer den måde hvorpå, organisationer indtænker brugen af verdensmålene på, særligt i tværsektorielle innovationsprojekter, og den måde hvorpå vi arbejder med energi, ressourcer og hinanden.

I bogens fjerde kapitel *‘Erhvervsfremme på mikroniveauet: Samspil om løsning af konkrete udfordringer og samtidig udvikling af teori’* argumenterer Clarke og Freytag for at samarbejde mellem videninstitutioner og erhvervsliv er en central faktor for regional udvikling. De tager udgangspunkt i tre samarbejdsprojekter mellem Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU og regionale offentlige og private aktører. I kapitlet fremhæver forfatterne, hvordan samarbejdsprojekter kan styrke regionale økosystemer, sikre adgang til forskningsbaseret viden og forbedre virksomheders forretningsmodeller. Omvendt er sådanne projekter ofte afhængige af ekstern finansiering; en finansieringskilde, som typisk sætter rammerne og temaet for samarbejdet. Afslutningsvis gives anbefalinger til hvordan aktører som kommer fra forskellige sektorer, kan engagere sig i regionale samarbejdsprojekter.

Nielsen og Klyver understreger i det femte kapitel *‘SMV’ers vej igennem polykrisen: Grøn omstilling’* vigtigheden af at have et begrebsapparat til at forstå forskellige krisekontekster – også den krisekontekst som kaldes for polykriser, hvor mange kriser sker samtidig og er indbyrdes forbundne. Kapitlet præsenterer tre idealtyper på krisekontekster, nemlig isolerede, parallelle og indlejrede kriser. Sammen giver idealtyperne en ramme for at analysere og navigere i komplekse krisesituationer, som kan understøtte SMV-ledelser i deres grønne omstillingsarbejde. I tilknytning til begrebsapparatet peger forfatterne på vigtige skridt til at fremme grøn omstilling i en situation med flere store samtidige kriser. Dette inkluderer blandt andet fordeling og koordinering af ressourcer og indsatser på tværs af forskellige kriser for at skabe en mere bæredygtig og grøn fremtid.

I bogens sjette kapitel *‘Missionsdrevet innovation via Offentlige-Private Innovationspartnerskaber: Kombinationen af en top-down og bottom-up tilgang’* sætter Evald, Clarke og Knudstorp fokus på, hvordan offentlige organisationer og private virksomheder via missionsdrevet innovation kan udvikle

holdbare løsninger til nutidens store udfordringer i sundhedssektoren. Det gør de med afsæt i 'Syddansk OPI-pulje', som er et offentligt erhvervsfremmeprogram, der finansielt understøtter SMV'ers produktudvikling til sundhedssektoren via offentlig-privat innovation. Kendetegnende for puljen er kombinationen af en top-down og bottom-up tilgang til missionsdrevet innovation, hvor der arbejdes ud fra en fælles policy-ramme samtidig med, at lokale aktører, der er tilknyttet de enkelte projekter, udvikler løsninger, der passer til lokale kontekster. Deres analyse peger på, at programmets mange muligheder for at afprøve og vidensdele om de behov og udfordringer, som sundhedssektoren står overfor, har givet SMV'erne adgang til kontekstspecifik viden, der har muliggjort udviklingen af nye løsninger og sikret implementering. Bidraget sluttet med anbefalinger til udviklingen af fremtidige erhvervsfremmeprogrammer rettet mod missionsdrevet innovation.

I det syvende kapitel '*Iværksætteres mentale sundhed udfordres på sociale medier – en ny udfordring for bæredygtig forretningsfremme*' argumenterer Gaza, Ek-uru og Nielsen for, at iværksætteres brug af sociale medier på mange måder kan fungere som en ny form for social støtte på deres rejse, idet sociale medier kan hjælpe dem med at identificere muligheder og udvikle sig samt skabe, udvide og styrke deres netværk. Der er dog også en bagside ved brugen af de sociale medier. Når iværksættere i stigende grad er til stede på sociale medier, er de også udsat for mere spontane og uforudsigelige reaktioner fra forskellige typer mennesker. Som følge heraf oplever iværksættere pludselig at befinde sig i uventede og ubehagelige situationer online, og det har betydelig indflydelse på deres oplevede stressniveau og mentale sundhed. Konkret peger forfatterne på to udfordringer, som er med til at sætte iværksætteres mentale helbred under pres på de sociale medier: (1) udfordringer, der skabes af andre, og (2) udfordringer, der skabes af selve den digitale platform. Baseret herpå foreslår forfatterne to strategier til at imødegå disse udfordringer: (1) refleksionsstrategier og (2) delegeringsstrategier.

I bogens sidste kapitel, det ottende kapitel, præsenterer Bujac og Thiel-sen '*Store og små virksomheder i tal 2021*'. Året var præget af en rekordomsætning med solid vækst i mange sektorer med den følgevirkning, at beskæftigelsen voksede og ledigheden faldt til det laveste niveau siden finanskrisen. Væksten var imidlertid ujævnt fordelt, hvor nogle brancher herunder ejendomshandel lå i front, hvorimod rejsebranchen var stærkt udfordret. Den generelt set høje vækst blev tilskrevet en vellykket pande-

mihåndtering og virksomhedernes store omstillingsparathed. Samtidig lykkes det at holde inflationen på et lavt niveau. Hvad angår antallet af fuldtidsansatte i danske virksomheder, var det især de mindre og mellemstore virksomheder, som oplevede vækst i beskæftigelsen. Desuden bød 2021 på den største produktivitetstilvækst siden 2013. Alt i alt tegner kapitlet et billede af en stærk dansk økonomi.

Referencer

- Rambaud, A. & Richard, J. (2015), The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, 33: 92-116.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973), Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4(2): 155-169.
- Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011), The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1): 4-8.

Afsnit 1 – Årets tema:

**Bæredygtig erhvervsudvikling
– flere bundlinjer i spil**

Den kommunale erhvervspolitik og verdensmålene

ANNE-METTE HJALAGER & ANDREEA BUJAC

Indledning og formål

FN's 17 verdensmål lanceret i 2015 (ofte omtalt som "Verdensmålene") inddrages som referencepunkt af næsten alle offentlige politikområder uanset niveau (Hildebrandt, 2019). Som konceptuel ramme har Verdensmålene haft betydelig indflydelse på regeringskredse og opnået bred accept i erhvervslivet. Dette kapitel undersøger om og hvordan, danske kommuner indarbejder Verdensmålene i deres erhvervspolitik. Målet er at kortlægge, i hvilken grad disse globale bæredygtigheds mål påvirker strategiske orienteringer og prioriteringer. Derudover drøftes, hvilken signalværdi Verdensmålenes har i forhold til kommunernes erhvervsprofil, ligesom paradokser i implementeringen beskrives.

Som Hildebrandt og Josephsen (2021) fremhæver, lægger Verdensmålene op til, at bæredygtighedsprincipper ses i en holistisk sammenhæng, og at de inddrages i en organisations mål, strategier og operationelle hverdag. Overordnet set har kommunerne i høj grad taget Verdensmålene til sig (Egelund, 2022; Kommunernes Landsforening, 2022). I 2021 arbejdede 96% af kommunerne ifølge Kommunernes Landsforening med alle eller flere af de 17 mål.

Erhvervsfremmeloven, som blev vedtaget i 2018, udstikker rammerne for kommunernes virke i det samlede erhvervsfremmesystem. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses strategi fra 2020 nævner FN's Verdensmål og tilkendegiver, at erhvervsfremmen skal bidrage til at indfri målene. Virksomhedernes behov skal være i centrum i den centrale udmøntning, og pejlemærker i strategien er "Arbejdskraft og social inklusion", "Innovation og styrkepositioner", "Grøn omstilling og cirkulær økonomi", "Iværksæteri", "Digitalisering og automatisering" og "Internationalisering".

Kommunerne må stille serviceydelser til rådighed for virksomheder på et ikke konkurrenceforvridende grundlag. Erhvervsservicen skal være tilgængelig for alle virksomheder i lokalområdet, men må ikke være overlappende med de tværkommunale erhvervshuses tilbud eller den specialiserede nationalt forankrede erhvervsfremme. Kommunerne kan dog lokalt styrke den mere målrettede og specialiserede erhvervsfremme, men så skal det ske i samarbejde med andre aktører i det statslige system. Man kan således konstatere, at det kommunale niveau i effektiviseringens navn er levnet en relativt beskedne rolle sammenlignet med tidligere tiders mere rummelige erhvervsfremmerammer, og det kan spille ind på, hvordan Verdensmålene bruges. Kommunerne har dog fortsat mulighed for at tænke erhvervsdimensioner ind i andre politikker, som de har ansvaret for. En udforskning af denne vinkel indgår ikke i dette kapitel.

Når vi betragter den aktuelle litteratur, er der en overflod af forskning om Verdensmålenes indflydelse på offentlige politikområder og virksomhedspraksis (Hildebrandt, 2019). Der er imidlertid en bemærkelsesværdig mangel på undersøgelser, der dybdegående undersøger, hvordan danske kommuner konkret håndterer implementeringen af Verdensmålene i deres erhvervspolitiske beslutningsprocesser.

Et kernepunkt i denne undersøgelse er, at kommunerne ikke lovgivningsmæssigt er forpligtet til at indarbejde Verdensmålene i deres erhvervspolitik. Deres engagement med Verdensmålene forbliver et frivilligt initiativ, hvilket signalerer en potentiel vej for organisk tilpasning til globale bæredygtighedsprincipper (Hildebrandt, 2019). Dette understreger det stadigt foranderlige samspil mellem globale ambitioner og lokal handlekraft og fremhæver de nuancerede dynamikker, der former landskabet for bæredygtig udvikling.

Metoder

I denne undersøgelse indgår de per maj 2023 fungerende kommunale erhvervspolitikker, som de er vedtaget af byrådene. De er identificeret på kommunale hjemmesider enten ved opslag på "politikker" eller ved andre former for søgninger. Alternative søgeord som "erhvervsstrategi", "erhvervsudvikling" er anvendt for at sikre en fangst af relevante politikker. Erhvervspolitiske udmeldinger fra for eksempel erhvervsråd o.l., og som ikke er vedtaget i byrådene, indgår ikke i denne analyse.

Erhvervsforhold er direkte og indirekte ingredienser i mange andre politikker, herunder ikke mindst i kommuneplaner, indkøbsretningslinjer og på beskæftigelsesområdet, men denne undersøgelse omfatter kun politikker, som eksplicit omfatter bestræbelser på at fremme erhvervsudviklingen i kommuner.

Alle politikker, strategier og eventuelle supplerende handlingskataloger er gennemlæst med henblik på at identificere, om og hvordan Verdensmålene indgår. Det er også registreret, hvis kommunerne peger på specifikke Verdensmål for deres erhvervs politik. Der er indsamlet oplysninger om ord og vendinger, som typisk bruges i forbindelse med erhvervs politik og Verdensmål.

Oplysningerne er samlet i et Excel-ark, som med kodninger også benyttes til optællinger og citatfinding.

Erhvervs politikker – med og uden Verdensmål

I 82 af de 98 kommuner er der offentliggjort en erhvervs politik, hvor der i 16 kommuner ikke kan identificeres en sådan. Kommuner uden en eksplicit erhvervs politik har i nogle tilfælde outsourcet politikken til et erhvervsråd eller erhvervshus. De erhvervsrelaterede operationelle forhold, for eksempel salg af byggegrunde til erhvervs virksomheder, kan ligge i særlige kommunale enheder.

Table 1: Verdensmålene i kommunernes erhvervs politikker

	Antal	%
Kommuner med erhvervs politik	82	83,7
Kommuner uden erhvervs politik	16	16,3
I alt	98	100,0
Erhvervs politikker med henvisning til Verdensmålene	40	48,8
Erhvervs politikker uden henvisning til Verdensmålene	42	51,2
I alt	82	100,0
Henvisninger til konkrete og udvalgte Verdensmål	17	42,5
Ingen henvisning til konkrete og udvalgte Verdensmål	23	57,5
I alt	40	100,0

Lidt under halvdelen af kommunerne med en erhvervs politik nævner Verdensmålene. Af dem henviser hovedparten til Verdensmålene i meget generelle vendinger som for eksempel “referenceramme” eller “pejlemær-

ke”. Henvisningen til Verdensmålene står oftest i de indledende dele af erhvervspolitikken, for eksempel i borgmesterens forord eller i forbindelse med de overordnede visioner, mål og strategier. Der kan være henvisninger til andre af kommunens politikker og planer, for eksempel klimaplanen eller kommuneplanen, som også har Verdensmålene med, og i den forstand lægger kommunerne op til en tværgående holistiske tilgang (Egelund, 2022). Nogle benytter sig af de grafiske Verdensmåls-symboler for at understrege hensigten.

FN's Verdensmål giver os muligheder for at skabe vækst, nye arbejdspladser og øget bosætning. Vi tager et bæredygtigt ansvar for at bidrage til en udvikling, der gavner både klimaet, kloden og vores lokalsamfund. Vi ser det som vores forpligtelse og som en mulighed at arbejde aktivt med FN's Verdensmål. Og vi vil omsætte verdensmålene til handlinger, der fremmer social, klimatisk og økonomisk bæredygtighed. (Frederikshavn Kommune).

Resiliens og bæredygtighed er vigtig for verdens fremtid og for erhvervslivets konkurrenceevne. Vi vil tænke og handle grønt, helhedsorienteret og langsigtet. FN's 17 Verdensmål skal være drivkraft til at skabe udvikling i vores erhvervsliv. (Vejle Kommune)

Der er 17 Verdensmål og 169 delmål. I alt sytten kommuner udpeger relevante mål. Hyppigst forekommende er mål 8: “Vi skal fremme vedvarende, inklusiv og bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle”, som nævnes af tolv kommuner. Elleve kommuner omtaler mål 12: “Vi skal sikre bæredygtige forbrugs- og produktionsformer”. Herefter mål 17: “Vi skal revitalisere det globale partnerskab for bæredygtig udvikling og styrke midlerne til at nå målene”, som fremgår af ti kommunale erhvervspolitikker. Det er næppe overraskende, at de mest erhvervsrelaterede emner får en mere fremtrædende plads end de øvrige. Men mål 4: “Vi skal sikre alle lige adgang til kvalitetsuddannelse og fremme alles muligheder for livslang læring” og mål 9: “Vi skal bygge robust infrastruktur, fremme inklusiv og bæredygtig industrialisering og understøtte innovation” er med i otte politikker. Mål 13: “Vi skal handle hurtigt for at bekæmpe klimaforandringer og deres konsekvenser” indgår i syv af de politikker, der fremhæver mål.

En enkelt kommune, Fredericia, udpeger delmål:

- Verdensmål 3: “Sundhed og trivsel” med det tilknyttede delmål 3.9: “Reducer sygdom og dødsfald på grund af kemikalier”.
- Verdensmål 8: “Anstændige jobs og økonomisk vækst” med de tilknyttede delmål 8.1: “Skab bæredygtig økonomisk vækst”, 8.3: “Før en politik, der skaber jobs og fremmer virksomheder” samt 8.9: “Støt op om bæredygtig turisme”.
- Verdensmål 12: “Ansvarligt forbrug og produktion” med de tilknyttede delmål 12.6: “Motivér virksomheder til at agere bæredygtigt” og 12.8: “Skab bedre værktøjer til at overvåge effekterne af bæredygtig turisme”.
- Verdensmål 17: “Partnerskaber for handling” med det tilknyttede delmål 17.17: “Tilskynd til effektive partnerskaber”.

Regionale og politiske variationer

Er der regionale forskelle i interessen for at indarbejde Verdensmålene i erhvervspolitikken? Den region, hvor kommunerne er mest aktive i denne henseende, er Region Sjælland, hvor 10 ud af 15 kommuner med en erhvervspolitik nævner målene. I Nordjylland er der færrest, nemlig 3 ud af de 9 kommuner, som har formuleret en erhvervspolitik. Det er ikke muligt at pege på årsager til disse regionale forskelle. Muligvis er der en “nabokommuneeffekt”, hvor kommunerne kigger hinanden over skulderen.

En undersøgelse af små versus større kommuner viser en lille tendens til, at de større kommuner hyppigere har vedtaget en erhvervspolitik end de mindre. De større kommuner refererer også hyppigere til Verdensmålene end de små kommuner. Der er ikke en klar forskel mellem land og by.

Den politiske sammensætning i byrådene har ikke stor betydning for tilstedeværelsen af en erhvervspolitik, og Verdensmålene benyttes af begge fløje i det politiske landskab. Ud af de kommuner, der har en erhvervspolitik, og som har inddraget Verdensmålene heri, har 42 % af kommunerne rød-blok-styre (Socialdemokratiet, Radikale Venstre eller SF på borgmesterposten) og 56% blå-blok-styre (Venstre, Konservative og lokalister på borgmesterposten).

I alt er 76 af kommunernes gældende erhvervspolitikker forsynet med et år for udgivelsen. En stor andel heraf er udgivet i 2019 og 2020, altså efter vedtagelsen af den nye erhvervsfremmelov. Erhvervspolitikker i pe-

rioden 2019-2022 har hyppigere reference til Verdensmålene end erhvervspolitikker før 2019, men i 2023 ser tendensen ud til at vende. Det er for tidligt at vurdere, om Verdensmålsreferencer er på tilbagetog, og om kommunerne af en eller anden grund har nedtonet deres ambitioner. Aalborg Kommune havde i sin tidligere erhvervspolitik en direkte og detaljeret reference til fem af målene, men i 2023-erhvervspolitikken nævnes Verdensmålene kun i generelle vendinger.

Samlet set er der således ikke tydelige territoriale eller systemiske forskelle i beslutningen om at inddrage Verdensmålene i erhvervspolitikkerne, der er snarere tale om politiske valg taget af mennesker med holdninger og visioner.

Verdensmålene i erhvervspolitisk praksis

Gladsaxe og Aarhus byder på de mest udfoldede eksempler på oversættelser af Verdensmålene til erhvervspolitisk praksis.

Gladsaxe Kommune sætter i sin erhvervspolitik fra 2022 ord på forskellige sider af den grønne udvikling og søger at udmønte den der, hvor erhvervslivet befinder sig. Det indebærer en anerkendelse og synliggørelse af den såkaldte Bæredygtighedsgruppe i Gladsaxe Erhvervsby, hvor virksomhedernes CSR-ansvarlige er gået sammen om at dele viden og erfaringer og teste innovative løsninger inden for madspild, byggeaffald, energiforbrug, transportoverforbrug og emballagespild.

Gladsaxe Kommune har i sin erhvervspolitik en målsætning om, at medarbejdere og studerende transporterer sig mere bæredygtigt på cykel, med kollektiv trafik, via samkørsel, med elbil osv. Der skal opnås energibesparelser ved, at flere virksomheder kobles på fjernvarmenettet, eller at der etableres lokale energisamarbejder. I sin planlægning vil kommunen sikre mangfoldige erhvervsområder og levedygtige bykerner og dermed sikre ikke bare gode udviklingsbetingelser, men også ressourceudnyttelse og cirkulær økonomi. Der er brug for partnerskaber til at realisere disse mål, som det fremhæves i erhvervspolitikken. Der er fokus på rekruttering og styrkelse af kompetencer som en faktor i erhvervslivets fremtid. Gladsaxe sætter blandt andet ind på at knytte erhvervsskolernes elever og virksomhedernes HR-funktioner bedre sammen.

Samlet set omfavner Gladsaxes erhvervspolitiske værktøjskasse adskillige Verdensmål, og kommunen udnytter, at den har mulighed for at påvirke udviklingen på andre politikområder, herunder planlægning,

miljø- og klimapolitikker, og at den via de politiske systemer kan påvirke arbejdskraftsforhold og uddannelse. Erhvervspolitikken er dog mindre konkret, når det gælder om at pege på, hvem der gør hvad og hvornår.

Aarhus Kommune har i 2020 lanceret en, i sammenligning med alle øvrige kommuner, særdeles omfattende og detaljeret erhvervs politik. Den bærer navnet “Partnerskaber for bæredygtig vækst”, og den nævner en række Verdensmål (i visse tilfælde også delmål), som pejlemærker. Kommunen vover også at udfordre principperne i den sammenhængende erhvervsfremme ved at ville styrke syv klynger, nemlig Tech, Kreative Erhverv, Turisme og Handel, Fødevarer og Gastronomi, Energi, Klima og Miljø, Sundhed, Produktion, Byggeri og Anlæg. Denne liste er dog så bred, at de fleste virksomheder formentlig kan se sig selv deri et eller andet sted.

Som en stor uddannelseskommune handler mange af initiativerne om at styrke kompetencer, få flere i job og om at fremme bredden i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet. En anden kerneindsats omhandler det grønne område, hvor forsyningssystemerne skal trimmes og udvikles til fordel for miljøet, men også som led i den service, der tilbydes eksisterende og nye virksomheder. Kommunen vil stimulere sin innovative “vandklynge” og udvikle sig til et lysende demonstrationssite for de nyeste vandteknologier. Også andre partnerskaber mellem kommune, erhvervsliv og uddannelsessektor skal videreudvikles som led i at udnytte potentialerne i de syv klynger.

Et stort afsnit handler om infrastruktur, og også her refererer Aarhus Kommune til Verdensmålene. Der nævnes overgang til ikke-fossile brændstoffer og elektrificering af transportsektoren, men Aarhus Kommunes indsats beskæftiger sig også med en række initiativer, som kan øge transportvolumen: En udvidelse af motorvejsnettet, en fast Kattegatforbindelse, udvikling af havne- og lufthavnskapaciteten, flere adgangsveje til bil- og lastbiltrafik m.v. Konkretiseringen er således mere traditionel end forventeligt, hvis kommunen for alvor ønsker at tage Verdensmålene i ed, hvilket politikerne da også har modtaget megen kritik for i offentligheden.

Aarhus Kommune er – i modsætning til praksis i andre kommuner – genstand for opfølgninger, revurderinger og fornyelser. Det er bemærkelsesværdigt, at midtvejsvurderingen fra 2022 ikke på noget sted henviser til de Verdensmål, som den oprindelige politik hævder at bygge på.

Mulighedsrummet for den kommunale erhvervspolitik

Vores undersøgelse viser, at Verdensmålene kun i ret beskedent omfang er forankret i kommunernes erhvervspolitikker. Man kan spørge hvorfor? Kommunernes erhvervspolitik er udfordret af fire dilemmaer, som illustreret i figur 1.

Figur 1: Fire dilemmaer i kommunernes erhvervspolitik



For det første stiller Erhvervsfremmeloven fra 2018 ikke krav om, at kommunerne skal inddrage nogle af de temaer, som de 17 Verdensmål udstikker, i deres virke. Kommunernes rolle i erhvervsfremmesystemet er afgrænset, og en væsentlig del af erhvervsfremmearbejdet er outsourcet til erhvervshuse og erhvervsråd eller ligger i det statslige system. En præmis i erhvervsfremmeloven er, at kommunerne skal stille deres tilbud til rådighed for alle virksomheder. Det betyder, at kommunerne er forsigtige med at udvælge særlige brancher eller virksomhedstyper som løftestænger for eksempelvis den grønne omstilling eller den sociale dimension.

Et andet forhold er, at Verdensmålene faktisk fagligt set er ganske svære at oversætte til en kommunal erhvervspolitisk praksis. Forklaringsproblemerne og paradokserne manifesterer sig i mange erhvervspolitikker, hvor der lægges ud med ædle hensigter, men hvor verdensmålsbestræbelserne efter nærmere eftersyn skrinlægges. De specifikke strategier, indsatsområder og handlinger i de konkrete erhvervspolitikker er ofte i det store hele gentagelser fra de seneste årtiers tradition på dette område, hvor vækst og kommunal erhvervsvenlighed er underliggende og ikke-diskuterede grundpræmisser. Faktisk gentager kommunerne i høj grad målsætninger og indsatsområder fra tidligere generationer af erhvervspolitikker, og "vækst" er et ord, som anvendes i udtalt grad. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse har markant nedtonet vækst-terminen i sin strategi for 2020-2023, men kommunerne har ikke fulgt trop.

Mange kommuner orienterer sig efter traditionelle dagsordner, som er udmøntet i Dansk Industris kortlægning af kommunernes erhvervsvenlighed, og de sigter mod at få gode placeringer på den årlige rangliste (Dansk Industri, 2022). Selv om kommunernes politikker for sagsbehandling, indkøb, byudvikling, infrastruktur, arbejdsmarked osv. i princippet kunne formuleres med Verdensmålene in mente, så har DI's kriterier kun paradigmatisk indflydelse. Kommunerne fremstår som enheder, der bør være maksimalt imødekommende, mens virksomhedernes ansvar helt er underbetonet.

Figur 1 illustrerer problemerne med at konkretisere Verdensmålene i egentlige handlinger. Verdensmålene er blevet kritiseret for at være temmelig flygtige, fluffy og endda selvmodsigende (Egelund, 2022), og den vanskelighed forplanter sig tydeligt ned i formuleringen af kommunernes erhvervspolitik, hvor det af den grund er legitimt at nævne udvalgte mål uden at gå dybere ind i en tolkning.

Kommunerne er lovgivningsmæssigt forpligtede til at udarbejde og implementere en lang række politikker og planer for deres territorium, herunder klimaplaner, kommuneplaner og sektorplaner. Disse planer repræsenterer på mange områder rammebetingelser og mulighedsrum for erhvervslivet, selv om de ikke direkte kan betegnes som erhvervsrettede. Jo mere strategisk tilsnit denne type planer får, desto mere tager de substansen ud af de klassiske erhvervsstrategier. Det kan være en af årsagerne til, at mange kommuner nedprioriterer at lægge kræfter i erhvervspolitikken eller helt dropper at have en.

Sammenfattet ligger mulighedsrummet for den kommunale erhvervspolitik i at tackle de identificerede udfordringer og implementere de fore-

slåede strategier. Ønsker kommunerne at forpligte sig på Verdensmålene som koncept og referenceramme, kræver det konkrete skridt og mere detaljerede og operationelle planer. Løbende opfølgning og tilpasning er nødvendig for over tid at opretholde integrationen af Verdensmålene. Tværfagligt samarbejde og partnerskaber er afgørende for en effektiv implementering (Egelund, 2022). Skal potentialet forløses, kræver det en sammensmeltning af strategisk tænkning og partnerskaber samt en vedvarende forpligtelse til at fremme bæredygtig udvikling på lokalt niveau. Erhvervsfremmeloven og kommunernes rolle heri bør også overvejes nøje, og når loven på et eller andet tidspunkt i de kommende år skal fornyes, kan det være en anledning til at gentænke kommunernes rolle i den bæredygtige erhvervsudvikling (Perry et al., 2021).

Den lokale relevans

Hvad er status på kommunernes arbejde med at indtænke Verdensmålene i deres erhvervspolitik? Denne undersøgelse peger på, at kommunerne er kommet et stykke vej med italesættelsen, men at det halter med konkretisering. Forhåbningen havde været, at Verdensmålene kunne være ledestjerner, men man kan næppe påstå, at de danske kommuner “leverer varen” i deres erhvervspolitikker. Det er nok for tidligt at sige, om Verdensmålenes dage er talte inden for dette felt, men hvis det er så vanskeligt at omsætte målene til praksis, som undersøgelsen her tyder på, er der ikke grund til den store optimisme.

Den stedfundne centralisering af erhvervspolitikken er næppe en ide, som er groet i kommunernes baghaver (Manniche & Hansen, 2023). Men et radikalt agendaskift, for eksempel i retning af afkobling af økonomisk vækst fra udpining af ressourcegrundlaget og reduktion af spild og affald, kan skabe vanskeligheder i de lokale beslutningsstrukturer. Det falder mange kommuner svært at sige nej til virksomheder eller forvente ansvar fra erhvervslivet ud over det i lovgivningen fastlagte, fordi det kan gå ud over anseelsen som “erhvervsvenlig”. Flerniveau SDG-ledelse, som det beskrives af OECD (2020), kan i princippet starte fra et lokalt niveau, men ofte vil kommunerne være fastlåste i traditionelle forventningsmønstre og institutionelle alliancer og strukturer. Her kan pres ovenfra være startskuddet til nye former for partnerskaber.

OECD's rapport (2020) beskriver erfaringer med den vertikale integration, dvs. udmøntningen af Verdensmålene gennem administrative lag.

Men OECD behandler også den horisontale integration, det vil sige koordineringen på tværs af politikområder. På dette punkt har kommunerne mange potentialer, fordi man kan agere tæt på borgere, virksomheder og civilsamfund og sætte forsøg op i tilpassede skalaer. Eksempler inkluderer støtte til lokale bæredygtige virksomheder, facilitering af borgerdrevne løsninger for Verdensmålene, etablering af partnerskaber for lokal udvikling, fremme af cirkulære økonomiske modeller, integration af bæredygtighed i byplanlægning, samarbejde med uddannelsesinstitutioner om Verdensmål-undervisning, og oprettelse af innovationshubs for grøn teknologi. Gennem kreativt samarbejde med lokale aktører kan kommuner på praksisniveau bidrage markant til målene og skabe en positiv indvirkning på både samfund og miljø. Kommunalbestyrelserne kan støtte denne proces ved at tilbyde ressourcer og incitamenter til samarbejde på tværs af sektorer og på tværs af politikområder.

Kan kommunerne brande sig erhvervspolitisk som Verdensmålskommuner? Kommuner kan kun troværdigt brande sig ved at implementere konkrete og målbare initiativer, der adresserer lokale udfordringer. Dette kan for eksempel omfatte udviklingen af innovative løsninger inden for bæredygtig transport, energieffektivitet i byggeri, fremme af cirkulær økonomi gennem affaldssortering og genbrug, samt styrkelsen af lokale fødevarerklæder (Manniche & Hansen, 2023). En mulighed er at anvende bybranding som en styringsmekanisme, som beskrevet af Eshuis & Edwards (2013), hvor kommunerne løbende kan justere kursen og sikre inddragende processer, der omfatter både erhvervsliv og borgere.

Udover det kan de enkelte kommuner arbejde med at findyrke udvalgte Verdensmål og nytænke en horisontal koordinering og partnerskaber på tværs af sektorer. Men det handler også om, at toneangivende nationale aktører, for eksempel Danmark Erhvervsfremmebestyrelse, Dansk Industri og Kommunernes Landsforening udvikler måder at understøtte tænkningen om Verdensmålene i de sammenhængende erhvervsfremmesystemer.

Referencer

- Erhvervsministeriet (2018). *Lov nr. 1518 af 18.12.2018 om erhvervsfremme*.
 Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (2020). *Erhvervsfremme i Danmark 2020-2023*. København.
 Dansk Industri (2022). *Lokal erhvervsvenlighed. Hovedrapport 2022*. København: DI.

- Egelund, J. (2022). *FN's Verdensmål i danske kommuner: Et casestudie af tre danske kommuners oversættelse og samskabelse af verdensmålene*. Roskilde Universitet.
- Eshuis, J. & Edwards, A. (2013). Branding the city: the democratic legitimacy of a new mode of governance. *Urban Studies*, 50 (5), 1066-1082.
- Hildebrandt, S. (2019). Verdensmålene: En vision for verden. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 34(1), 7-25.
- Kommunernes Landsforening (2022). *Undersøgelse om FN's Verdensmål i kommunerne*. København: KL.
- Manniche, J., & Hansen, T. (2023). Fra ekskluderende til inkluderende erhvervspolitik: mod et geografisk og branchemæssigt mere sammenhængende Danmark. *Økonomi & Politik*, 96(1), 53-65.
- Nygaard, B., & Hansen, T. (2020). Local development through the foundational economy? Priority-setting in Danish municipalities. *Local Economy*, 35(8), 768-786.
- OECD (2020). *A territorial approach to the sustainable development goals. Synthesis report*. Paris: OECD.
- Perry, B., Diprose, K., Taylor Buck, N. & Simon, D. (2021). Localizing the SDGs in England: Challenges and value propositions for local government. *Frontiers in Sustainable Cities*, 3, 1-16.
- Vallaster, C., Von Wallpach, S. and Zenker, S. (2018). The interplay between urban policies and grassroots city brand co-creation and co-destruction during the refugee crisis: insights from the city Brand Munich (Germany). *Cities*, 80, 53-60.

Rådgivning af SMVer – Flere veje til bæredygtig erhvervsudvikling

MADS BRUUN INGSTRUP, JESPER RAALSKOV, PER VAGN FREYTAG,
HELLE MAIKEN FISCHER & JENS NYHOLM

Indledning

Små og mellemstore virksomheder – herefter forkortet SMVer – udgør langt størstedelen af den danske erhvervsmasse (SMVdanmark, u.d.), og de defineres af EU-Kommissionen (2015) som virksomheder med færre end 250 medarbejdere, der har en årlig omsætning som ikke overstiger 50 mio. EUR og en årlig balance på højst 43 mio. EUR. Denne type virksomhed besidder begrænsede finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske ressourcer (Lefebvre, 2022), hvorfor ekstern rådgivning kan tilføre yderligere ressourcer, som kan være gavnlige og nogle gange nødvendige for at fremme virksomhedernes vækst og udvikling. Denne udfordring er ikke ukendt, men der er fortsat behov for at undersøge hvilke typer af rådgivning og rådgivningsforløb, der kan kompensere for de manglende interne ressourcer.

Fra forskning ved vi, at rådgivere spiller en central rolle i forhold til at styrke SMVers beslutningsgrundlag og dermed deres udvikling (Mole, 2002). Studier peger også på, at der er positive sammenhænge mellem graden af rådgivning og SMVers økonomiske præstationer (Berry et al., 2006). Grundet dette er der et vedvarende behov for at forbedre rådgivningsforløb, herunder deres indhold, strukturer og implementering, og dette behov bliver ikke mindre af, at der i Danmark årligt bruges mange millioner kroner i erhvervsfremmesystemet til at understøtte SMVers udvikling gennem eksempelvis vouchers til både individuel og kollektiv rådgivning. Det sker blandt andet i det nationale virksomhedsprogram med satsninger såsom SMV:Ekspor, SMV:Grøn og SMV:Grønne Kompetencer, som har rammebevillinger på henholdsvis 60 mio. kr., 100 mio. kr. og 78,4 mio. kr. (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, u.d.a, u.d.b, u.d.c).

Med afsæt i ovenstående, er hensigten med dette kapitel at fokusere på, hvordan rådgivning målrettet SMVer kan styrkes yderligere via en øget behovstilpasning. Specifikt præsenterer vi en typologi bestående af fire arketyperiske rådgivningsforløb, som tager højde for rådgivningens formål, output, deltagere, aktiviteter og rådgiverrolle. Arketyperne understreger således behovet for, at en rådgiver kan indtage forskellige roller afhængig af udfordringen, og at denne fleksibilitet er nødvendig for at opnå et tilfredsstillende resultat. De fire arketyperiske rådgivningsforløb er udviklet i regi af følgeprojektet 'Forretningsmodeller efter COVID-19', finansieret af Industriens Fond og gennemført af konsulenter fra IRIS Group og forskere fra Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og Aarhus Universitet. I det følgende præsenteres først, hvad der forstås ved begrebet rådgivning.

Essensen af rådgivning

Rådgivning handler generelt om at give råd, og Raalskov et al. (2020, s. 22-23) definerer rådgivning således: "En modtager-tilpasset proces i forbindelse med løsning af en behovsafdækket problemstilling, hvor rådgiver med sin faglige viden giver modtageren et oplyst beslutningsgrundlag i form af anbefalinger samt konsekvensvurdering heraf". I forlængelse af denne definition og med input fra Abbott (1988), Christensen (1996) samt Sharma og Patterson (1999) fremhæver vi tre elementer, som er centrale for at forstå essensen af rådgivning: (1) Behovsafdækning, (2) formidling og legitimitet samt (3) beslutningskompetence og konsekvensvurdering. Behovsafdækning handler om at blotlægge modtagerens behov, og der kan være tale om både bevidste og ubevidste behov. Modtageren af rådgivning kan i mange tilfælde have udtalte behov, der først kommer frem i forbindelse med den dialog, som rådgiveren faciliterer. Det andet element, formidling og legitimitet, drejer sig om, hvorvidt rådgiveren kan formidle sin faglige viden på en letforståelig, overskuelig og systematisk måde, som opbygger legitimitet hos modtageren. Legitimitet kan desuden opnås, når de reelle behov identificeres og beskrives, hvilket tydeliggør den tætte kobling mellem behovsafdækning og legitimitet. Overordnet gælder, at uden den fornødne legitimitet, vil rådgivningen ikke kunne lykkes og tjene sit formål. Endelig har beslutningskompetence og konsekvensvurdering fokus på rådgivningens ultimative formål om at klæde modtageren på til at træffe beslutninger på et oplyst grundlag. Optimalt

fremkommer rådgiveren og modtageren i fællesskab med en række anbefalinger og konsekvensvurderinger.

I operationaliseringen af disse tre rådgivningselementer i en SMV-sammenhæng, er der flere opmærksomhedspunkter, som en rådgiver bør forholde sig til. Særligt to er meget væsentlige. De fleste SMVer er underleverandører til store virksomheder, hvorfor behovsafdækning og konsekvensvurdering bør indtænkes i en større værdikædesammenhæng. Dette vil naturligt gøre begge arbejdsopgaver mere komplekse og tidskrævende. Endvidere er videngabet mellem rådgiveren og ledelsen i en SMV oftest større, end det er tilfældet hos store virksomheder. Store virksomheder er generelt mere specialiserede og har flere vidensressourcer organiseret internt. Dette forhold stiller større krav til formidlingen af viden fra rådgiveren, og hvis ikke rådgiverens viden formidles letforståelig og brugbart, vil det påvirke dennes legitimitet negativt.

Fire arketyperiske SMV-rådgivningsforløb

Grundlaget for at kunne præsentere nedenstående typologi bestående af fire arketyperiske rådgivningsforløb er, at der i perioden 2020-2021 blev indsamlet data fra 'genstartNU-programmet', som Industriens Fond søsatte for at sikre danske SMVers konkurrenceevne under og efter COVID-19. I alt deltog cirka 2.200 SMVer, primært fra industrien, i programmet, hvor de modtog 50 timers gratis rådgivning vedrørende et eller flere elementer i deres forretningsmodel. Forløbene blev tilrettelagt og gennemført af erfarne seniorrådgivere fra udvalgte danske konsulenthuse, og rådgiverne havde stor frihed til at sammensætte forløb, der var tilpasset den enkelte virksomheds situation og behov. Vi og de øvrige konsulenter og forskere fra følgeprojektet 'Forretningsmodeller efter COVID-19' interviewede repræsentanter fra 150 af de deltagende virksomheder og 34 af de involverede rådgivere, og interviewene havde fokus på de gennemførte rådgivningsforløbs karakter, værdiskabelse, adfærdsændringer, osv. Efterfølgende blev interviewdataene analyseret i NVivo med det formål at identificere ligheder og forskelle på tværs af den gennemførte rådgivning. Det resulterede i en række dimensioner, om hvilke vi kunne udarbejde de fire arketyperiske rådgivningsforløb. Samlet set giver denne datamængde og -analyse en dyb indsigt i praksis for rådgivningen af SMVer i Danmark. Nedenfor er de arketyperiske SMV-rådgivningsforløb forklaret og eksemplificeret.

Type 1: Sparring og coaching af ledelsen. Formålet med denne type rådgivning er at bibringe ledelsen ny viden og kompetencer indenfor bestemte områder eller introducere den til nye operationelle værktøjer. Det foregår via 1-1 sparring og coaching, og derefter er det op til ledelsen selv at trække på de nye indsigter, kompetencer og værktøjer i det daglige arbejde. I denne type forløb har rådgiveren typisk rollen som en konstruktiv og kritisk sparringspartner, der hjælper ledelsen til nye erkendelser.

Eksempel: Alcumatic, beliggende i Sønderborg Kommune, fremstiller kundetilpassede produkter i aluminium, og de oplevede et fald i omsætningen under COVID-19, hvilket gjorde det svært at vækste som planlagt. Ved hjælp af et 50 timers rådgivningsforløb over fire måneder, fik virksomheden ibrugtaget et nyt værktøj til pipeline management, afklaret behovet for et nyt ERP-system og opstillet købskriterier som led i at styrke kundeforståelsen. Rådgivningsforløbet indbefattede cirka ti online- og telefonomøder mellem direktøren og rådgiveren, hjemmearbejde i form af mindre refleksions- og analyseopgaver samt en fysisk workshop med ledergruppen.

Type 2: Forbedret beslutnings- og handlegrundlag. I modsætning til den første type rådgivningsforløb, er denne type kendetegnet ved at bestå af en kombination af 1-1 møder med ledelsen og inddragelse af udvalgte medarbejdere med det formål at udarbejde en handleplan, strategi eller lignende. Det er typisk virksomheden, som står for at omsætte disse dokumenter til praksis, men i enkelte tilfælde hjælper rådgiveren med implementeringen. Rollen som facilitator og analytiker er afgørende i denne type rådgivningsforløb, hvor relevante aktører skal inkluderes undervejs, og hvor data skal omsættes til anbefalinger.

Eksempel: BV Trappen fra Thisted Kommune udvikler, fremstiller og monterer indvendige trapper i træ, og de ønskede at opstarte eksportaktiviteter. Under COVID-19 valgte direktøren derfor at tage imod et rådgivningsforløb på 50 timer over to måneder med det sigte at udvikle en overordnet strategi for virksomheden og undersøge afsætningsmulighederne på det tyske marked. En del af dette arbejde indbefattede en identifikation af vigtige trends og salgskanaler ved hjælp af desk research og interviews. Foruden virksomhedens direktør, bidrog flere af medarbejderne også med input i forløbet, for eksempel i regi af workshops.

Type 3: Konkrete forandringstiltag. Dette rådgivningsforløb har et overvejende operationelt fokus og omfatter blandt andet 1-1 møder, virksomhedsbesøg, workshops, tests, mv. med det formål at kortlægge optimeringspotentialer, således nye arbejdsgange og systemer kan implementeres. Rådgiveren er aktiv i hele eller dele af implementeringsprocessen og har som facilitator og fagekspert en vigtig rolle i at understøtte en konstruktiv dialog om problemer og løsningsmodeller på tværs af ledelsen og medarbejderne.

Eksempel: Da COVID-19 ramte Danmark steg efterspørgslen efter Rito Garn og Hobbys produkter. Virksomheden, der ligger i Skive Kommune og som sælger egne og kendte kreative hobbybrands online, oplevede i forbindelse med væksten i efterspørgslen udfordringer med at holde styr på blandt andet lagertal. Igennem et 50 timers rådgivningsforløb over 2,5 måneder, blev der udarbejdet en værdistrømsanalyse, der pegede på mange udfordringer, og efterfølgende blev der opstillet konkrete løsningsmuligheder. Forløbet var karakteriseret ved en dialog mellem medarbejdere fra virksomhedens afdelinger, direktøren og rådgiveren, og det skete primært i regi af tre heldagsworkshops og prioriteringsmøder.

Type 4: Nye afsætningsmuligheder. Denne type rådgivningsforløb er ofte mere tidskrævende end de tre foregående og baserer sig på en række 1-1 møder, hvor der skabes eller afprøves nye digitale prototyper, salgskanaler eller værktøjer. Møderne kan delvist erstattes eller understøttes af kollektive workshops. Rådgiveren har en udførende rolle som fagekspert, og grundet forløbenes formål er der ofte behov for, at virksomheden arbejder videre med de nye tiltag efterfølgende.

Eksempel: Møbelvirksomheden TAKT fra København Kommune blev begrænset i sit salgs- og relationsopbyggende arbejde under COVID-19, idet fysiske møder ikke længere var en mulighed. Virksomheden valgte derfor sammen med andre danske møbel- og designvirksomheder at skabe et virtuelt showroom ved brug af virtual reality- samt augmented reality-teknologier. Rådgivningsforløbet, som førte frem til denne løsning, var på 50 timer og strakte sig over 2,5 måneder og bestod af fælles workshops, som gav indsigt i teknologiernes muligheder og åbnede op for at dele erfaringer virksomhederne imellem. Workshoppene blev suppleret med 1-1 møder med fokus på virksomhedernes respektive brand spaces i det fælles showroom.

De fire arketyperiske SMV-rådgivningsforløb er opsummeret i tabel 1, og tabellen tager udgangspunkt i forløbenes overordnede ligheder og forskelle i formål, output, deltagere, aktiviteter og rådgiverrolle. De primære forskelle knytter sig til formål og output, hvorimod en række ligheder findes i forhold til deltagere, aktiviteter og rådgiverrollen.

Tabel 1: Arketyperiske SMV-rådgivningsforløb

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Sparring og coaching af ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedret beslutnings- og handlegrundlag 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete forandrings tiltag 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye afsætningsmuligheder
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Operationelle værktøjer • Viden • Kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse • Strategi • Handleplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsgange og systemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale prototyper • Salgskanaler • Værktøjer
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse • Udvalgte medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse • Bred medarbejderkreds 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse • Udvalgte medarbejdere
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Møder • Hjemmearbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Møder • Workshops • Webinarer • Interviews • Spørgeskemaer • Desk research • Hjemmearbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Møder • Workshops • Virksomhedsbesøg • Arbejdsgrupper • Interviews • Tests • Hjemmearbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Møder • Workshops • Webinarer • Sprintforløb • Tests • Hjemmearbejde
Rådgiverrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisk og konstruktiv sparringspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitator • Analytiker 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitator • Fagekspert 	<ul style="list-style-type: none"> • Fagekspert

Kilde: Nyholm et al. (2021)

Tværgående tendenser

De fire arketyperiske SMV-rådgivningsforløb har forskellige fordele og ulemper, men på tværs af forløbene har vi i følgeprojektet 'Forretningsmodeller efter COVID-19', observeret fire forudsætninger for god rådgivning: (1) Gode sociale relationer og et fælles fagligt udgangspunkt mellem rådgiveren og kontaktpersonen i virksomheden, (2) tydelig afklaring i forhold til rådgivningens formål, milepæle, deltagerkreds, aktiviteter og leverancer, (3) rådgiveren skal have nem adgang til relevante data og kilder i virksomheden, og (4) mulighed for at engagere nøglepersoner og frihed til at planlægge rådgivningen. Disse fire forudsætninger understøttes af eksisterende forskning, og Ardley et al. (2016) påpeger, at sociale relatio-

ner og tillid er vigtige for succesfuld rådgivning. Ifølge Aschauer et al. (2017) hænger sociale relationer og tillid sammen, idet den højeste grad af tillid er den, der er baseret på et fælles værdigrundlag og den gode relation. Dermed bliver relationer og tillid en katalysator for adgang til SMVer nøglepersoner og data samt forudsætningen for, at rådgiveren kan agere med et tildelt procesansvar. Ydermere understreger forskning, at succesfulde rådgivningsforløb kræver, at udfordringen, som skal løses, er afgrænset (Frandsen et al., 2017). En sådan afgrænsning sikrer, at behovsafdækningen bliver så konkret som mulig.

Foruden disse generelle iagttagelser, har vi i følgeprojektet indsamlet data om de fire arketyper succesrate. Det er gjort på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse, hvor 604 af de cirka 2.200 virksomheder i 'genstartNU-programmet' har deltaget og udtrykt deres mening om deres individuelle rådgivningsforløb samt forløbets forventede effekter i forhold til omsætning, antal medarbejdere, osv. Den overordnede tendens er, at forløb med sparring og coaching af ledelsen (arketype 1) har en lavere succesrate end forløb, som indbefatter udarbejdelse af et forbedret beslutnings- og handlegrundlag, konkrete forandringstiltag samt sparring på implementeringsprocessen (arketype 2, 3 og 4). Heraf kan det udledes, at det opleves som værdiskabende, når rådgiveren tilfører og tilpasser eksempelvis ny viden, kompetencer og værktøjer til SMVer og løbende sikrer en overlevering, således ledelsen og medarbejderne selvstændigt kan arbejde videre.

I vores data finder vi også grundlag for at fastslå, at de længere rådgivningsforløb, som indeholder forskellige aktivitetstyper, og hvor ledelsen og medarbejderne selv bidrager med mange timer, har en større succesrate end de kortere forløb med få aktiviteter. Konkret forholder det sig således, at succesraten var dobbelt så stor blandt de SMVer, der brugte mindst 100 timer, sammenlignet med dem, der brugte maksimum 20 timer. Dette er ikke en forbløffende tendens, men den viser betydningen af at tænke i varierede rådgivningsforløb og derudover stille klare krav til SMVernes engagement og involvering i forløbene. Dette er i tråd med Bronnenmayer et al. (2016), som understreger, at jo stærkere involveringsgraden er fra virksomheder i et rådgivningsforløb, jo større er effekten af rådgivningen. Raalskov et al. (2020) har en lignende observation i regi af holistisk og partiel rådgivning. Den større mængde af tid der investeres ved at inddrage store dele af en virksomhed og dennes interesser i et rådgivningsforløb (holistisk rådgivning), forøger ofte effekten af

rådgivningen, sammenlignet med et mere snævert rådgivningsfokus (partiel rådgivning).

Slutteligt vil vi fremhæve, at rådgiverens evne til i et tæt samspil med virksomhedens ledelse og medarbejdere at sætte sig ind i en konkret udfordring, er afgørende for et godt rådgivningsforløb. Et tæt samspil forudsætter imidlertid åbenhed og tillid, hvilket først skal skabes. I rådgivningsløb med sparring og coaching af ledelsen (arketype 1), handler det blandt andet om rådgiverens evne til at opbygge den fornødne tillid, der er nødvendig for en behovsafdækning og til at skabe rum for hjælp-til-selvhelp. Handler rådgivningen derimod om at udvikle et forbedret beslutnings- og handlegrundlag (arketype 2) bør fokus være på at skabe et tillidsbaseret rum, hvor såvel virksomhedens egne kompetencer og eksterne kompetencer aktivt kan spille sammen. Består rådgivningen af at udvikle konkrete forandringstiltag (arketype 3) gælder det om at facilitere forløb, som opfordrer til konstruktiv og ærlig dialog, herunder med aktiv inddragelse af medarbejderne. Endelig, hvis rådgivningen er møntet på at udvikle nye afsætningsmuligheder (arketype 4), gælder det om at skabe tillidsbaserede rammer, hvor kreativitet og nytænkning kan blomstre, for eksempel understøttet af workshops.

Konklusion

I indeværende kapitel har vi fokuseret på, hvordan rådgivning målrettet SMVer kan styrkes yderligere via en øget behovstilpasning. Specifikt har vi præsenteret og eksemplificeret en typologi bestående af fire arketyperiske rådgivningsforløb, som tager højde for rådgivningens formål, output, deltagere, aktiviteter og rådgiverrolle. Intentionen er, at disse arketyper fremadrettet kan medvirke til at understrege behovet for, at en rådgiver kan indtage forskellige roller, afhængig af udfordringen, og at denne fleksibilitet er nødvendig for at opnå et tilfredsstillende resultat. Til at fremme denne dagsorden, har vi på baggrund af de ovenstående iagttagelser og tendenser, samt de øvrige erfaringer fra følgeprojektet 'Forretningsmodeller efter COVID-19', opstillet anbefalinger til både rådgiveren og til virksomheden, der modtager rådgivningen.

Anbefalinger til rådgiveren

- For at rammesætte rådgivningen, herunder formål, deltagerkreds og aktiviteter, bør nøglepersoner med indgående kendskab til virksomhedens udfordringer, behov og potentialer inddrages fra begyndelsen.
- For at engagere ledelsen og medarbejderne samt gennemføre den indledende behovsafdækning, bør rådgiveren introducere overskuelige værktøjer til eksempelvis at kortlægge og italesætte processer og aktiviteter.
- For at opnå involverende rådgivningsforløb, bør en vekselvirkning mellem forskellige aktivitetstyper og hjemmearbejde indtænkes, således virksomheden får mulighed for at afprøve inputtene fra rådgiveren i praksis.
- For at effektivisere rådgiverens ressourcer og sikre input og erfaringer fra andre virksomheder, markeder og brancher, kan rådgivningsforløb i højere grad drage nytte af kollektive elementer såsom fælles workshops og webinarer.
- For at sikre gnidningsfrie rådgivningsforløb, bør der forud eller hurtigt efter rådgivningens opstart, skabes rum for relationsopbygning mellem virksomheden og rådgiveren, således adgangen til data og kilder lettes.
- For at undgå anbefalinger og tiltag, som ikke tager højde for helheden i virksomheden, bør rådgiveren løbende stille de nødvendige spørgsmål, der tvinger de involverede ledere og medarbejdere til at tænke ud over den konkrete udfordring.

Anbefalinger til modtageren af rådgivningen

- For at opnå effektfulde rådgivningsforløb, bør virksomheden være indstillet på at skulle investere den nødvendige mængde tid og ressourcer i forhold til udfordringens omfang og kompleksitet.
- For at sikre enighed om et rådgivningsforløbs karakter, bør virksomheden gå i dialog med rådgiveren om hvilke ressourcer, som skal allokeres, herunder hvilke rådgiveren skal komme med, og hvilke virksomheden selv skal bidrage med.

Anerkendelse

Dette kapitel bygger på dataindsamlingen og analyserne foretaget i følgeprojektet 'Forretningsmodeller efter COVID-19'. Projektet var finansieret

af Industriens Fond og gennemført af konsulenter fra IRIS Group og forskere fra Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og Aarhus Universitet.

Referencer

- Abbott, A. (1998). *The Systems of Professions – An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
- Ardley, B., Moss, P., & Taylor, N. (2016). Strategies snarks and stories: SME owner manager perceptions of business advisers, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18(2), 211-231.
- Aschauer, E., Fink, M., Moro, A., Bakel-Auer, K.V., & Warming-Rasmussen, B. (2017). Trust and professional skepticism in the relationship between auditors and clients: Overcoming the dichotomy myth, *Behavioral Research in Accounting*, 29(1), 19-42.
- Berry, A.J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisors on the performance of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33-47.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective, *Management Research Review*, 39(6), 706-738.
- Christensen, M. (1996). *Revision – Koncept og Teori*, Forlaget FSR, København, Danmark.
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, (u.d.a). *SMV:Ekspor* 2.0: <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/smvekspor-20>.
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, (u.d.b). *SMV:Grøn*: <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/smvgroen>.
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, (u.d.c). *SMV:Grønne Kompetencer*: <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/smvgroenne-kompetencer>.
- EU Commission (2015). *User Guide to the SME Definition*, European Union, Publication Office, Luxembourg City, Luxembourg.
- Frandsen, L.H., Voldbjerg, A.M., & Tintin, B. (2017). *Etik og Rådgivning i den Finansielle Sektor*, Hans Reitzels Forlag, København, Danmark.
- Lefebvre, V. (2022). Performance, working capital management, and the liability of smallness: A question of opportunity costs?, *Journal of Small Business Management*, 60(3), 704-733.
- Mole, K. (2002). Business advisers' impact on SMEs: An agency theory approach, *International Small Business Journal*, 20(2), 139-162.
- Nyholm, J., Bjerg, J., Gaardboe, F., Demant, C., Fischer, H., Ingstrup, M.B., Andersen, P.H., & Goduscheit, R.C. (2021). *Erfaringsopsamling fra Industriens Fonds genstart-NU-program*: <https://irisgroup.dk/wpcontent/uploads/2022/01/Erfaringsopsamling-fra-genstartNU.pdf>.
- Raalskov, J., Mortensen, B., Freytag, P.V., & Warming-Rasmussen, B. (2020). *Professionel Rådgivning og Salg – I Teori og Praksis*, Karnov Group, København, Danmark.

Sharma, N., & Patterson, P.G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services, *Journal of Service Marketing*, 13(2), 151-170.

SMVdanmark (u.d.). *De små og mellemstore virksomheder er ryggraden i dansk erhvervsliv*: <https://smvdanmark.dk/analyser/temaanalyser/smver-er-ryggraden-i-dansk-erhvervsliv>.

Verdensmålenes flertydighed som drivkraft i tværsektorielle innovationsprojekter: Erfaringer fra fremtidens rensningsanlæg

EMMA PERRITON, STEFFEN KORSGAARD, MADS BRUUN INGSTRUP
& MAJBRITT R. EVALD

Indledning

Virksomheder skal mere end nogensinde før være bevidste om bæredygtige måder at designe og bygge på (We Build Denmark, 2023). Siden introduktionen af FN's 17 verdensmål tilbage i 2015, som udgør en global ramme for nutidens samfundsudfordringer, har verdensmålene for mange virksomheder, offentlige institutioner og NGO'er været omdrejningspunktet for deres arbejde med bæredygtighed (George, Haas, Joshi, McGahan, & Tracey, 2022). Verdensmålene hjælper blandt andet organisationer med at tage stilling til hvilke globale udfordringer, som de kan bidrage til løsningen af og hvordan. Der hersker generel enighed om, at de store samfundsudfordringer, som verden står overfor, kræver en fælles, samarbejdende og koordineret indsats (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016), og dette understreges af verdensmål 17 om globale partnerskaber. Dette verdensmål peger på, at det er i fællesskaber, alliancer og partnerskaber, at verden skal blive mere bæredygtig, og verdensmålet bygger grundlæggende på antagelsen om, at multiple og diverse aktører er nødvendige for at håndtere udfordringernes kompleksitet (Ferraro, Etzion, & Gehman, 2015).

Til trods for dette, ved vi stadig ganske lidt om, hvordan verdensmålene fremmer innovation målrettet nutidens store samfundsudfordringer under hensyntagen til inddragelse af forskellige aktører på tværs af fagligheder og sektorer. For at fremme bæredygtig innovation er det derfor nød-

vendigt at undersøge og bedre forstå, hvordan verdensmålene som en ramme kan spille en rolle i konkrete innovationsprocesser. Som indspark til denne diskussion stiller dette kapitel skarpt på verdensmålenes rolle i tværsektorielle innovationsprojekter ved at inddrage erfaringer fra designfasen af projektet Aarhus ReWater – Fremtidens rensningsanlæg i Aarhus Kommune (herefter ReWater). Projektet befinder sig fortsat i designfasen, og det forventes afsluttet i 2029. I den mellemliggende periode vil Aarhus Vand (projektejer) arbejde tæt sammen med de øvrige projektpartnere, inklusive Henning Larsen (arkitekt), Envidan (procesrådgiver) og Per Aarsleff (entreprenør). Ved at bygge et anlæg, der indtænker bæredygtighed i alt lige fra materialebrug og teknologi til hvordan partnerne samarbejder undervejs, skal rensningsanlægget, når det står færdigt, være verdens mest effektive ressourceanlæg. I det følgende og med afsæt i ReWater vil vi uddrage nogle vigtige bud på, hvordan verdensmålene kan være en drivkraft for bæredygtighed i samarbejder på tværs af sektorer.

Verdensmålene

I 2015 vedtog verdens stats- og regeringsledere FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling, også kaldet SDG'er (Sustainable Development Goals). Indfrielse af verdensmålene forudsætter partnerskaber mellem den offentlige sektor, den private sektor og civilsamfundet, og verdensmål 17 fokuserer konkret på partnerskaber mellem forskellige interessenter, der mobiliserer og deler viden, ekspertise, teknologi og finansielle ressourcer. Siden FN vedtog verdensmålene, har de fået anseelig opbakning, hvilket kan aflæses i tilslutningen og den aktive deltagelse fra globale institutioner, herunder OECD og EU. Verdensmålene ser således ud til at lykkes med at inkludere mange forskellige aktører, hvilket kan skyldes, at de tjener flere formål. De er designet til at tjene som en ramme for en global stræben efter bæredygtighed inkluderende alle aktører og sektorer (Mio et al., 2020) og er tænkt som et forsøg på at løse mange af de konceptuelle og operationelle stridigheder om, hvordan bæredygtighed skal forstås. Verdensmålene udgør således en referenceramme, som kan hjælpe med at måle bæredygtige fremskridt, og som kan smidiggøre implementeringen af bæredygtige tiltag (Sullivan, Thomas, & Rosano, 2018).

På trods af den tilsigtede afklaring og operationalisering som verdensmålene lægger op til, er vigtige 'hvordan' spørgsmål om fortolkning, funktion og implementering af verdensmålene stadig en udfordring. Det

drejer sig for eksempel om, at implementeringen af verdensmålene indebærer en oversættelse og operationalisering mellem globale, nationale, regionale og lokale niveauer, samt på tværs af kontekster og sektorer, hvilket rejser problemer med fortolkning, tilpasning og legitimitet (Dyllick & Muff, 2016). Endvidere peges der på at selv en klart defineret ramme og en strategisk plan på globalt og institutionelt niveau ikke er et værn mod afkobling på mikroniveauerne i en organisation, i innovative processer osv., som demonstreret gennem eksempler på greenwashing, ineffektive bæredygtighedsinitiativer og overfladisk tilpasning i bæredygtighedens navn (Wright & Nyberg, 2017). Vi er således et stykke vej fra at forstå, hvordan verdensmålene kan hjælpe med at (gen)fokusere på, skabe en overgang til og accelerere bæredygtig udvikling.

Metodiske overvejelser

Vi tager afsæt i et følgestudie af det tværsektorielle innovationsprojekt ReWater. ReWater er iværksat for at designe og bygge et nyt rensningsanlæg i Aarhus. Projektet er initieret af Aarhus Vand, et forsyningsselskab ejet af Aarhus Kommune, og involverer både offentlige og private partnere. De første officielle projektplaner blev fremlagt i 2017, og anlægget er planlagt til at være i drift i 2029. Med ambitionen om at bygge verdens mest ressourceeffektive rensningsanlæg skal ReWater ikke blot skabe faciliteterne til rensning af spildevand, det skal også skabe et ressource- og energiproducerende anlæg baseret på state-of-the-art teknologi og arkitektur. Som en integreret del af Aarhus Vands visioner om bæredygtighed og klima, har verdensmålene fra begyndelsen været et centralt omdrejningspunkt i ReWater. Det har blandt andet betydet, at alle projektpartnere har bidraget til beslutningen om hvilke verdensmål, der skal arbejdes med, og de er blevet bedt om at inddrage verdensmålene i udarbejdelsen af deres tilbudsmateriale og i den efterfølgende design og konstruktion af rensningsanlægget.

Ved hjælp af ReWater undersøger vi, hvad verdensmålene betyder for designfasen i tværsektorielle innovationsprojekter og for samarbejdet projektpartnere imellem. Vi fokuserer på designfasen, eftersom denne fase giver en unik indsigt i, hvordan arbejdet med verdensmålene fremmer innovation målrettet nutidens store samfundsudfordringer under hensyntagen til inddragelse af forskellige aktører på tværs af fagligheder og sektorer. Derudover er ReWater også et unikt projekt, fordi Aarhus Vands

kerneforretning bygger på bæredygtighed, og ReWater afspejler deres stræben efter at være et førende forsyningselskab inden for bæredygtighed.

Data er indsamlet fra efteråret 2020 til efteråret 2023. Følgestudiet bygger på i alt 20 interviews samt relevant dokumentmateriale om projektet, såsom prospekt og præsentationer. Projektets nøglepersoner fra hver af de vigtigste projektpartnere danner det primære grundlag for dataindsamlingen, da netop disse aktører har den nødvendige viden om arbejdet med at inkorporere verdensmålene og bæredygtighed i projektets designfase. Specifikt har vi gennemført interviews med Aarhus Vand (8), Henning Larsen (2), Topotek1 (2), Klings Tegnstue (1), Per Aarsleff (4), Envidan (2) og Aarhus Kommune (1), heraf er tre af interviewene med gentagne informanter for at få indsigt i projektets udvikling set fra de mest centrale partners side over tid. Derudover er der foretaget to præsentationer hos Aarhus Vand med det formål at validere de foreløbige resultater. Analysen af de samlede data blev tilgået induktivt inspireret af grounded theory (Corbin & Strauss, 2015), hvoraf datakoder igennem en iterativ analyseproces dannede analysens temaer og begreber. Analysen viser, hvilken rolle verdensmålene spiller i ReWater, og hvordan deres flertydighed primært er med til skabe en drivkraft for det bæredygtige arbejde i projektet og mellem samarbejdspartnerne.

Analyse

Verdensmålenes flertydighed

Erfaringerne fra ReWater viser, at verdensmålene spiller en vigtig rolle i det tværsektorielle innovationsprojekt, og de kan være med til at holde fokus på og skabe retning for bæredygtighed samt koble samarbejdspartnerne. Vi observerede, at verdensmålene er flertydige, hvilket betyder, at de kan forstås som vidensobjekter. Begrebet vidensobjekter er introduceret af Knorr-Cetina (1997; 2000) og dækker over processer eller projektioner, der er fleksible, multiple, meningskabende og i konstant forandring, og som kan eksistere i forskellige figurative eller materielle former. På baggrund af analysen, konceptualiserer vi verdensmålene som vidensobjekter, da vidensobjekter netop tillader forskellige perspektiver og tilgange til arbejdet med bæredygtighed, og en forståelse af verdensmålene som ikke er fastlåst, men at verdensmålene i stedet fungerer som processer i konstant forandring. Dette

ses blandt andet ved, at de mange diverse projektpartnere i ReWater bidrager med forskellige perspektiver på verdensmålene og deres vigtighed. Analysen viser ydermere, at verdensmålene kan ses som flertydige vidensobjekter, fordi de har givet plads til høje ambitioner om, hvad rensningsanlægget skal kunne, om samspillet mellem bæredygtighed og teknologi, samt om anlæggets visuelle udtryk. Denne indlejrede flertydighed betyder, at verdensmålene agerer bindeled mellem partnerne og skaber et samlingspunkt for partnerne i projektet. Dette gør de ved at skabe et fælles idégrundlag, et fælles sprog og en fælles forståelsesramme, hvori partnerne kan mødes, når de taler om og skal indtænke bæredygtighed i projektet.

Derudover betyder flertydigheden, at forståelsen af verdensmålene kontinuerligt udvikler sig. I ReWater ses dette for eksempel ved, at rensningsanlægget løbende skal kunne tilpasses i forhold til de gældende og fremtidige klima- og ressourceudfordringer – også efter dets færdiggørelse. Således skal det være muligt at implementere ny viden og nye teknologier, når det skønnes relevant. På den måde bliver bæredygtighed og det specifikke arbejde med verdensmålene noget, som projektpartnerne løbende skal forholde sig til i design-, opførsels- og driftsfasen, men hvad der præcist er vigtigt og hvordan det opnås, kan ændre sig over tid. Et andet eksempel på verdensmålenes flertydighed observerede vi i den måde, hvorpå projektpartnerne har skabt et fælles sprog, som kan rumme skiftende opfattelser af bæredygtighed. Det betyder blandt andet, at det har fået partnerne til at overveje bæredygtige aspekter af projektet, som ikke var indlysende, herunder at ReWater ikke kun skal bidrage til løsning af miljømæssige udfordringer, men også adressere sociale og uddannelsesmæssige aspekter. Forstået som flertydige vidensobjekter, forbliver verdensmålene således fleksible, åbne og udefinerede, hvilket muliggør projicering af ønsker, behov og utilstrækkeligheder (Knorr-Cetina, 1997). Disse unikke karakteristika, som verdensmålene rummer, er meget lig den udefinerbare og fleksible bæredygtighedsdagsorden, verdensmålene egentlig var designet til at gøre mere konkret. Verdensmålene bidrager dermed til at mobilisere partnere om det bæredygtige i projekter i kraft af deres flertydighed, der er en anderledes måde end forventet.

Verdensmålenes mobiliserende effekter

Når verdensmålene fungerer som bindeled mellem projektpartnere ifølge deres flertydighed, og muliggør forskellige tilgange og fortolkninger, medvirker de til at mobilisere ressourcer. Dette viser sig især gennem frem-

komsten af nye forretningsmuligheder, herunder branding, innovation og nye samarbejdsformer. For eksempel opstår der nye potentialer, når partnerne bliver presset til at udforske nye og anderledes løsninger end dem, der traditionelt har været i fokus inden for forsyningssektoren, såsom at invitere til tidlige og lange partnerskaber i innovationsprocessen for at skabe ejerskab og i fællesskab sætte en høj barre for bæredygtighed. Et andet eksempel viser, at fokus på bæredygtighed i ReWater har medført, at de involverede projektpartnere hver især bidrager med idéer til, hvordan det er muligt at opføre et rensningsanlæg, der på langt sigt kan integrere nye teknologier til udvinding af ressourcer såsom fosfor. Disse ressourcer anses måske ikke for interessante på nuværende tidspunkt, men de kan potentielt blive det på lang sigt, og dette behov understøttes af anlæggets modulære design, som kan imødekomme både aktuelle og fremtidige forretningsmuligheder. Et tredje eksempel på den mobiliserende effekt verdensmålenes flertydighed har skabt, angår meningsfyldt arbejde. I ReWater er det af stor betydning, at arbejdet opleves som relevant, seriøst, udfordrende, sjovt og som en del af en kreativ innovationsproces. Dette er opnået både ved at skabe en fællesskabsfølelse i arbejdet med bæredygtighed, men også fordi Aarhus Vand fra start har tilladt, at projektpartnerne har været inddraget i beslutningerne om, hvordan bæredygtighed skal tilgås i takt med, at projektet skrider frem. Derudover anser projektpartnerne også deres arbejde som meningsfuldt, fordi de oplever, at de kan drømme stort og komme med kreative løsninger, der udfordrer status quo. Slutteligt, blev der observeret en mobiliserende effekt ved, at projektpartnerne på forskellig vis kunne projicere deres ønsker om at arbejde med samfundsudfordringer. Verdensmålenes flertydighed bidrager til at muliggøre dette, både da projektpartneres ønsker og behov er forskellige, men også fordi tilgangen og løsningerne er forskellige partnerne imellem.

Verdensmålenes begrænsende effekter

Som understreget tidligere er der forskning, der sætter fokus på brandingeffekterne ved brugen af verdensmålene og som advarer om, at verdensmålene kan føre til greenwashing eller såkaldt SDG-washing (Buhmann, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018). Dette bygger på en bevidst eller ubevidst afkobling mellem ambitioner og realisering, hvor visionerne om bæredygtighed forbliver visioner alene. Med forståelsen af verdensmålene som flertydige vidensobjekter, opleves der også forskellige indgange og skepsis i forhold til deres rolle i ReWater. Derudover viser det

sig, at det gennemgribende arbejde med verdensmålene ikke er en ubetydelig ressourcepost i ReWater. At ville realisere de høje bæredygtige ambitioner tager tid og koster penge, særligt når flere og multiple opfattelser af og løsninger forbundet med verdensmålene gør sig gældende. Der var opmærksomhed om disse begrænsende effekter i ReWater, men en større indsigt i hvad det kan betyde, vil for alvor komme til syne i de senere faser af projektforsløbet.

Implikationer

Verdensmålene som flertydige vidensobjekter udvider vores forståelse af, hvordan verdensmålene kan støtte tidlige faser af tværsektorielle innovationsprojekter men på en måde, som er anderledes end forventet ud fra intentionerne med verdensmålene. De tjener ikke kun som en global ramme for bæredygtighed, der muliggør strategisk afstemning på tværs af sektorer og organisationer, og de indeholder ikke skabeloner for implementering eller specifikke mål, der med lethed kan oversættes (Mio, Panfilo, & Blundo, 2020). I stedet antyder vores følgestudie af ReWater, at verdensmålene er alt andet end passive elementer i tværsektorielle innovationsprojekter, og at de er med til kontinuerligt at generere nye spørgsmål og gentænke bæredygtige løsninger.

Samlet set peger vores følgestudie på, at verdensmålene kan agere drivkraft for bæredygtighed i samarbejder på tværs af organisationer, og at disse samarbejder bidrager med en mere detaljeret forståelse af hvad verdensmålene betyder. Særligt i tværsektorielle innovationsprojekter som ReWater er der et behov for samarbejder mellem forskellige partnere for at trække på diverse færdigheder og viden, hvilket både intensiverer kompleksiteten og mangfoldigheden indlejret i verdensmålene. Konkret gav verdensmålene de forskellige partnere muligheden for at mødes, træde ind i og acceptere en åben designfase i projektet. Denne åbne fase bidrager til, at partnerne kan samskabe ReWater, hvor alles interesser og perspektiver er velkomne. Indenfor traditionelle brancher såsom forsyningsbranchen, er dette en vigtig læring, særligt når der er høje ambitioner om bæredygtighed koblet med nye og anderledes løsninger. Verdensmålene som flertydige vidensobjekter skaber altså andre og nye måder at innovere på, der inviterer til en mere samskabende og eksplorativ tilgang.

Vi observerede desuden, at verdensmålene i ReWater aldrig helt kan eller skal opfyldes, da de altid åbner op for nye muligheder og fortolkning-

ger, som det for eksempel ses i konceptet med det aldrig færdige rensningsanlæg. Målet er ikke at skabe nye produkter eller services, opføre en æstetisk flot bygning eller fejre et 100-års jubilæum, men at skabe et rum for kontinuerligt at kunne udvikle og tilpasse sig tidens muligheder indenfor rensning af spildevand. Med andre ord er innovation selve processen – processen der kontinuerligt tilpasser sig de nuværende og fremtidige klima- og ressourcudfordringer. Vores følgestudie viser endvidere, at verdensmålenes flertydighed; noget der normalt forbindes med noget udefinerbart, uklart og ligefrem negativt, faktisk har en overraskende positiv effekt i ReWater både i forbindelse med at bibeholde fokus og udvikle arbejdet med bæredygtighed, og er med at skabe et samarbejde, der kan rumme de forskellige partnere. Dette peger på, at der er mange fordele ved at skabe tid og rum i innovationsprojekter, hvor der kan navigeres mellem usikkerheder, forsøg og flertydigheder. Endelig gør verdensmålene som flertydige vidensobjekter os opmærksomme på vigtigheden af at oversætte ideer, intentioner og ambitioner til handlinger, og at denne oversættelse ikke nødvendigvis forløber som forventet.

Konklusion

Verdensmålene er en af de måder, hvorpå institutioner som FN forsøger at sætte skub i arbejdet med at adressere de store nutidige samfundsudfordringer. På forskellig vis er verdensmålene blevet integreret i mange organisationers virke, men der er fortsat udfordringer i at samle aktører på tværs af sektorer i fælles mål om at undgå ressourcespild og sikre, at der ikke sker afkobling fra ambitioner til handling resulterende i greenwashing. Samtidig viser erfaringerne fra ReWater, at verdensmålene kan udgøre en drivkraft for samarbejde og bæredygtige innovationsprojekter, når vi tillader at forstå dem som flertydige vidensobjekter. Samlet set opfordrer dette til, at vi ændrer den måde hvorpå, organisationer indtænker brugen af verdensmålene, særligt i tværsektorielle innovationsprojekter, og den måde hvorpå vi arbejder med energi, ressourcer og hinanden.

Anerkendelse

Dette kapitel bygger på data indsamlet i forskningsprojektet 'Organisations Rolle i Løsningen af Grand Challenges via Offentlig-Privat Innovation', som er støttet af Spar Nord Fonden. Vi takker de respektive interview-

personer for deres tid og indsigter og i særdeleshed Inge H. Jensen og Per Bach, Aarhus Vand, for det gode samarbejde.

Referencer

- Buhmann, K. (2018). Future perspectives: Doing good but avoiding SDG-washing. Creating relevant societal value without causing harm. In *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (pp. 127-134): OECD.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Fourth ed.): SAGE Publications.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), 363-390.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- George, G., Haas, M., Joshi, H., McGahan, A., & Tracey, P. (2022). *Handbook on the Business of Sustainability: The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth*: Edward Elgar Publishing.
- Knorr-Cetina, K. (1997). Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies. *Theory, culture & society*, 14(4), 1-30.
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
- Sullivan, K., Thomas, S., & Rosano, M. (2018). Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 174 237-246).
- van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3), 208-233.
- We Build Denmark. (2023). Retrieved from <https://webuilddenmark.dk/>
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.

Erhvervsfremme på mikroniveauet: Samspil om løsning af konkrete udfordringer og samtidig udvikling af teori

ANN HØJBJERG CLARKE & PER FREYTAG

I de seneste år har der været skærpet opmærksomhed på samspillet mellem universiteter og offentlige og private virksomheder (Benneworth & Fitjar, 2019). Forskning indikerer, at et tættere samarbejde mellem universiteter og diverse sektorer fremmer vidensudvikling, hvilket igen stimulerer udvikling og innovation inden for en given region, sektor eller virksomhed (Marra, Alfano & Celentano, 2022; Pereira & Franco, 2023). Dog er vidensudvekslingen ikke ensrettet; universiteter kan ofte drage flere fordele af samarbejdet end blot den direkte viden, som implementering af løsninger kan medføre (Young & Freytag, 2021). Interaktion og tætte relationer kan f.eks. føre til solide og unikke forskningsdata, der kan lede til publikationer (Ozanne et al. 2017). Omvendt rummer interaktion og tætte relationer også faldgruber, bl.a. i form af forskellige forventninger og ønsker til indhold, omfang af samarbejdet og til outputtet (De Benedetto, Lindgreen, Storgaard & Clarke, 2019).

Selvom universiteter modtager offentlig finansiering, er de i udgangspunktet ikke forpligtede til at engagere sig i samfundet og den region, som de befinder sig i. En af årsagerne til, at regionalt engagement kan være under pres, er, at universiteterne i en årrække har haft et øget fokus på internationalisering og publicering (Benneworth & Fitjar, 2019), og en forandret erhvervsfremme struktur har forandret rammevilkårene for samarbejdet. Den region, som universiteter befinder sig i, kan derfor let blive overset eller opfattet som værende for "lokal og snæver". En konsekvens heraf kan være, at universiteternes regionale engagement udfor-

dres, og den enkelte forsker primært fokuserer på publicering og internationalt samarbejde. Det er dog muligt at forene kravene om internationalisering og publicering med et regionalt engagement (Benneworth & Fitjar, 2019). En sådan løsning kommer dog ikke af sig selv, men kræver en konkret og målrettet indsats. Selvom der i de senere år er kommet øget viden om, hvordan universiteter generelt kan bidrage til forskning og formidling, mangler der stadig viden om, hvordan universiteter engagerer sig, og herunder hvordan de kan bidrage til regional udvikling gennem samarbejde med offentlige og private aktører i forskningsprojekter.

Ved Institut for Entreprenørskab & Relationsledelse er der tradition for og mange års erfaring med et tæt samspil med offentlige og private virksomheder og andre aktører for at adressere specifikke udfordringer gennem praktisk orienterede projekter. I denne artikel vil vi præsentere og diskutere tre eksempler på projekter, som er realiserede inden for det sidste årti: (1) "Brandbase: Markedsinnovation: Forretningsmodel Innovation i Grafiske Virksomheder 2015-2017", (2) "Offentlig-Privat Innovation: Syddansk OPI Pulje, 2019-2022" og (3) "NEPTUN: Tværfagligt Samarbejde inden for Vandhåndtering og Klimatilpasning på tværs af den dansk-ty-ske grænse, 2020-2023". De tre projekter illustrerer bredden i instituttets gennemførte projekter og giver eksempler på, hvordan universiteter og forskere kan engagere sig, samt de forskellige former for output, der kan komme af interaktion med den region, et universitet indgår i. Herefter diskuteres det, hvordan forskere kan samarbejde med regionale aktører.

2. Teoriafsnit om samarbejdet mellem universiteter og erhvervslivet for regional udvikling

Samarbejde mellem universiteter og virksomheder betragtes i stigende grad som en central drivkraft for regional udvikling (Pereira & Franco, 2022). I denne sammenhæng er der en voksende forventning om, at universiteter involverer sig aktivt og indtager en mere fremtrædende rolle i denne proces (Fonseca & Nieth, 2021). Omdrejningspunktet for samarbejdet er relationer, der er etablerede for at udføre forskning, formidling, undervisning samt udvikling af produkter og processer. Universiteternes lokale forankring varierer og kan komme til udtryk i individuelle forskeres engagement i forskningsprojekter, men også via universiteternes ledende og koordinerende organer. En strategisk koordinering mellem universiteterne og de regionale aktører er ofte nødvendig for at optimere rammerne

til forskerne og deltagelsen i den regionale udviklingsproces (Fonseca & Nieth, 2021). Således afhænger universiteternes regionale rolle i høj grad af dets organisatoriske prioriteter, dog er der i universiteternes rammekontrakter også angivet forventninger og mål om samarbejde med det omgivende samfund. Disse prioriteter bestemmes af aspekter som finansieringsmekanismer og andre incitamenter, f.eks. forskningsevalueringer, meritering og rammer for excellence (Fonseca & Nieth, 2021).

Siden årtusindskiftet har der været en markant stigning i forskningens internationalisering. Dette har medført en række fordele, herunder øget vidensdeling, hurtigere udvikling af nye teorier og et generelt løft af kvaliteten inden for universitetssektoren. Den stigende mængde publikationer og "forskningsresultater" er dog også blevet problematiseret, og spørgsmålet om forskningens reelle "impact" er blevet rejst. Alvesson, Gabriel & Paulsen (2017) har påpeget, at mere i sig selv ikke nødvendigvis er bedre, og at forskning bør være meningsfuld for andre, selv hvis nogle forskningsresultater ikke modtages med udelt begejstring. Forskning bør vurderes ud fra dens bidrag til "some common good" (Alvesson et al., 2017, s. 20). Hvad der præcist bidrager til det "fælles bedste" er ikke altid let at bestemme og bliver nogle gange først tydelig med tiden. Dog er det essentielt at stille dette spørgsmål for at sikre forskningens legitimitet. En anden konsekvens af den øgede fokus på internationalisering og publicering er en reduktion i fokus og engagement i regionerne. Dette manglende incitament til at fokusere på regioner kan forstærkes, hvis forskellige incitamentsstrukturer internt på universiteterne ikke understøtter den enkelte forskers regionale og lokale engagement.

Udviklingen kan dog delvist modvirkes af lokale og regionale incitamentsstrukturer, som understøtter forskernes engagement og vidensudveksling. Disse strukturer er imidlertid også under pres. I Danmark er den regionale erhvervsfremme blevet ændret og reduceret. I stedet for en regionsforankret indsats blev der i 2018 introduceret en ny strategi, der flytter opgaverne til 12 erhvervshuse og væk fra regionerne. Samtidig blev den nye erhvervsfremmeindsats, med fokus på at bringe beslutningerne tættere på virksomhederne, beskåret. Såvel universiteternes interne, som de regionale erhvervsfremme incitamentsstrukturer, er derfor udfordrede. Ændringerne peger i retning af en reduceret lokal og regional interaktion inden for forskning, udvikling og formidling, hvilket resulterer i en mindre udnyttelse af fordelene ved regional og lokal interaktion mellem universiteter og regionen (Pereira & Franco, 2022).

Udover de organisatoriske og regionale incitamentsstrukturer er det også vigtigt at fremhæve, at samarbejde mellem universiteter og offentlige og private aktører ikke nødvendigvis er problemfrit. På den ene side kan samarbejde med private og offentlige virksomheder give forskere adgang til nye midler, ideer, faciliteter og data, men på den anden side kan det også afføde krav om opfyldelse af konkrete leverancer, f.eks. i form af rapporter, resultater og facilitering af processer (Kongsted, et al., 2017). Imidlertid er "vidensproduktion" ofte ret forskellig i forskellige sektorer. Forskere har fokus på viden af mere generisk karakter, hvorimod offentlige og private virksomheder ofte er mere løsningsorienterede i deres tilgange og forventninger (De Benedetto et al., 2019). Opbygning af tætte relationer og en hensigtsmæssig interaktion forudsætter derfor, at der sker en konkret forventningsafstemning og løbende tilpasninger i projektet, som balancerer partnernes forskelligartede interesser.

Ovenstående understreger kompleksiteten i universiteternes rolle i regional udvikling. Ikke alene er der forskellige niveauer af engagement og forskellige incitamentsstrukturer, både internt og eksternt, men der er også behov for en løbende forventningsafstemning mellem de involverede parter. Dette spænder fra universiteter og deres individuelle forskere til regionale aktører og offentlige og private virksomheder. Denne flerdimensionale dynamik kræver overvejelser, der tager højde for de forskellige interesser, prioriteter og udfordringer, som er i spil.

3. Analyse

I det følgende beskriver vi tre regionalt forankrede forskningsprojekter og deres forskelligartede målsætninger og forløb. NEPTUN var tværfaglig og involverede udvikling af prototyper. Brandbase fokuserede på læring med henblik på fremtidig, selvstændig udvikling af forretningsmodeller. OPI-projektet lagde vægt på samskabelse og færdigudvikling af innovative løsninger med det formål at skabe værdi og muliggøre succesfuld kommercialisering.

3.1. NEPTUN

3.1.1. Målsætning og ambitioner

Målet med Interreg projektet NEPTUN var at skabe et grundlag for at styrke innovation og vækst inden for vand-, spildevands- og klimatilpassningssektoren. Samtidig skulle der bygges bro mellem udbud og efter-

spørgsel på tværs af den dansk-tyske grænse. Projektet involverede flere end 30 private og offentlige virksomheder samt tre universiteter.

3.1.2. Målgrupper og inddragelse

I projektet blev to typer af samarbejdspartnere identificeret: Problemejere, som er kommuner, regioner og forsyningsselskaber med vandteknologiske og klimatilpassningsmæssige udfordringer, og problemløserne, som er virksomheder med kompetencer til at adressere disse udfordringer i samarbejde med universiteter. Første skridt var at finde relevante problemejere og problemløserne, næste skridt var at identificere kompetente virksomheder, og tredje skridt var at etablere en fælles forståelse for samarbejdets indhold.

Projektets centrale mål var at udvikle otte prototyper inden for vand-, spildevands- og klimatilpassningssektoren. Dette blev gjort gennem en række innovationssamarbejder bestående af private og offentlige virksomheder samt universiteter. Innovationssamarbejderne fokuserede på emner som fejltilslutninger, overløb, tidlig varsling, grundvand, genbrug af fosfor og kvælstof, mikroplast, kloakoptimering, dræningssystemer, pumpestationer og cybersecurity. Vi vil kort gennemgå et eksempel med fokus på overløb.

3.1.3. Metoder, fremgangsmåder og forandringsprocesser

Udgangspunktet for det udviklede kommunikationskoncept (prototype) er, at danske rensningsanlæg er dimensionerede til bestemte vandmængder. Klimaforandringer med ekstreme regnhændelser forventes dog at øge antallet af overløb i fremtiden. Da det ikke er realistisk at foretage milliardinvesteringer i diverse bassiner, bufferzoner og udvidelser af kapaciteten på rensningsanlæg, fokuserede løsningen på effektiv håndtering af overløb. Dette inkluderede teknisk-biologiske tiltag og et ledelsesmæssigt-kommunikativt tiltag. Overløb er desværre uundgåelige og kan have synlige konsekvenser, som f.eks. badeforbud og fækalier i vandløb eller ved strande, hvorfor præcis kommunikation er essentiel. Tre farvekodede kommunikationsstrategier blev udviklet – grøn, gul og rød – for at vejlede forsyningsselskaber i deres kommunikation med forskellige målgrupper om overløbs miljøpåvirkning.

3.1.4. Mening og forandringer

Design og implementering af kommunikationskonceptet kræver ressourcer fra forsyningsvirksomheder, samt opbyggelse af interne kompetencer

og arbejds gange. Selvom kriser og dårlig omtale ikke altid kan undgås, muliggør konceptet en aktiv og målrettet reaktion frem for en afvisende eller direkte uprofessionel tilgang.

3.1.5. Metaperspektiver og læringspunkter

NEPTUN-projektet fokuserede på klimabetingede udfordringer inden for vand-, spildevands- og klimatilpasningssektoren. Målet var at løse disse gennem tværfagligt samarbejde mellem forskere og offentlige samt private virksomheder, baseret på anvendelse af eksisterende og udvikling af ny viden. Resultaterne inkluderede både praktisk og teoretisk output inden for og på tværs af fagområder.

3.2. Brandbase: Markedsinnovation, forretningsmodel innovation i grafiske virksomheder

3.2.1. Målsætning og ambitioner

Projektets mål var at udvikle viden om, hvordan (grafiske) virksomheder kan udvikle deres forretningsmodel. Materialet blev samskabt med henblik på, at virksomheder kan anvende materialet i udviklingen af deres egne forretningsmodel. Projektets resultater og materiale blev gjort tilgængelig for branchen og uddannelsesinstitutioner, der uddanner branchens fremtidige arbejdskraft.

Projektet adresserede branchens aktuelle udfordring med faldende omsætning og virksomhedslukninger ved at udvikle tre undervisningsmoduler løbende over 3-4 måneder. Virksomhederne arbejdede af egen kraft med at omsætte koncepterne og værktøjerne mellem workshopdagene / modulerne, hvilket understøttede implementeringen af ændringerne. Forløbet var udarbejdet og videreudviklet af forskere med indgående kendskab til branchen og inddrog anerkendte modeller for strategisk udvikling.

3.2.2. Målgrupper og inddragelse

Projektet blev initieret af den grafiske brancheorganisation og Syddansk Universitet. Det fokuserede på forretningsmodeller som et værktøj til at forstå og udvikle værdi i samspil med interne og eksterne interessenter, baseret på virksomhedens foregående valg. Tre klassiske strategiske spørgsmål blev adresseret: 1) Hvad er vores strategiske position? 2) Hvilken strategisk position ønsker vi at indtage? 3) Hvordan kan vi opnå den strategiske position, som vi ønsker at indtage? Målet var at hjælpe virk-

somhederne med at evaluere deres nuværende forretningsmodel og herefter udvikle og innovere deres forretningsgrundlag.

3.2.3. Metoder, fremgangsmåder og forandringsprocesser

Workshopforløbet bestod af tre moduler:

Modul 1 fokuserede på “Hvad vil I?”, og afdækkede virksomhedens strategiske situation og forskellen mellem den nuværende og ønskede forretningsmodel, herunder muligheder og udfordringer ved at drive forretning på markedet.

Modul 2 handlede om “Hvilken værdiskabelse ønsker vi, og hvilke kunder vil vi prioritere? Hvorhen ønsker vi at udvikle os? Hvilken værdiskabelse og for hvem?” M.a.o. handlede modulet om strategiske positioneringer, værdiskabelse, kundeprioritering (segmentering) og sammenhænge mellem disse.

Modul 3 så på “Hvordan og hvornår gør I det?” Forandringstiltag i forretningsmodellen skulle omsættes og implementeres. Herunder skulle følgende spørgsmål besvares: “Hvilke muligheder og barrierer er der for forandringerne, og hvordan sikrer vi os at forandringerne finder sted? Hvad er en succes? Hvilke ressourcer skal der afsættes? Hvem skal sikre at processen gennemføres?” Som led i dette blev der opstillet en handlingsplan for innovation af forretningsmodellen med relevante milepæle.

3.2.4. Mening og forandringer

Outputtet for virksomhederne var at tage et kritisk blik på deres nuværende forretningsmodel. Målene med modulerne var at give: (1) strategisk overblik, (2) værktøjer til kundeindsats og (3) færdigheder til at omsætte og implementere strategiske mål.

3.2.5. Metaperspektiver og læringspunkter

Projektet forløb i et tæt samspil mellem virksomheder og forskere. Fokus lå på praksisnær selvlæring og teoretisk relevans for virksomhederne. Forskerne fik en unik indsigt i en udfordret branche under transformation.

3.3. Syddansk OPI-pulje

3.3.1. Målsætninger og ambitioner

Syddansk OPI-pulje løb fra 2015-2019 og havde til formål at fremme innovationssamarbejder mellem offentlige og private aktører for at løse samfunds-

udfordringer. Puljen fokuserede på Syddansk Vækstforums kerneområder: Sundhedsinnovation, bæredygtig energi og oplevelseserhverv. Innovationsprojekterne var tæt på markeds lancering, men manglede at tage de sidste skridt som dokumentation eller afprøvning. Målet var at forbedre den offentlige service, skabe nye forretningsmuligheder og gavne borgere.

3.3.2. Målgrupper & inddragelse

I OPI-puljen deltog 27 virksomheder, forskere og andre aktører. Puljen blev finansieret af EU's Regionalfond og Syddansk Vækstforum. Der blev ydet støtte til samarbejder mellem små og mellemstore virksomheder, offentlige institutioner og forskningsinstitutioner. I det efterfølgende program Syddansk OPI-pulje 2020-2022 blev Syddansk Vækstforum erstattet af Danish Lifescience Cluster på grund af større ændringer i Danmarks erhvervsfremmestruktur i kølvandet på erhvervsreformen fra 2018.

3.3.3. Metoder, fremgangsmåder og forandringsprocesser

Interaktionsforløbet blev designet og faciliteret af forskere fra Syddansk Universitet med et indledende møde, tre heldagsworkshops, felttest udført af virksomhederne og afsluttende møder. Der blev også tilbudt 1:1-samtaler mellem de planlagte aktiviteter.

Indledende dialog: Forskerne arrangerede et opstartsmøde med hver virksomhed for at få indsigt i virksomhedens baggrund, det aktuelle projekt og målene for det kommende OPI-udviklingsprojekt.

Under processen: Der blev afholdt tre heldagsworkshops faciliteret af forskere fra Syddansk Universitet, hvor flere virksomheder og forskere deltog. Således blev der sikret sparring både mellem forskere og virksomheder og på tværs af virksomheder. Målet var at fremme en dybere forståelse og diskussion om fælles udfordringer, dele viden og udveksle erfaringer blandt deltagerne.

Første workshop: Fokus på identifikation af centrale interesser, deres værdier og betydning for projektet.

Anden workshop: Fokus på virksomhedens værdikæde og købsproces.

Tredje workshop: Fokus på kundens attraktivitet og konkurrenters markedsposition.

Imellem workshops: Virksomhederne udførte felttest planlagt i workshops og diskuterede resultaterne efterfølgende. Ved behov var individuelle konsultationer mulige. Målet var at afprøve centrale forretningsantagelser.

Slutmøde: Forskere og virksomheder reflekterede over projektet og diskuterede fremtidige strategier.

3.3.4. Mening og forandringer

Et team af forskere fra Syddansk Universitet, tilbød sparring til virksomhederne. Sparringssemnerne var praksisnære, men også forankrede i akademiske temaer. Forskerne ønskede at skabe systematiske forskningsdata om disse emner. Forløbene var centreret om virksomhedernes projekter og blev gennemført for at støtte virksomhederne i bedre at forstå den offentlige sektor, stakeholders og skabe værdiskabende innovative løsninger.

3.3.5. Metaperspektiver og læringspunkter

Interaktionsforløbet blev designet for at fremme dialog, vidensdeling og erfaringsudveksling mellem deltagerne via forskellige aktiviteter. Forskerne fik værdifuld indsigt i OPI-samarbejder og innovationsprocesser.

4. Diskussion

De tre forskningsprojekter viser, at forskning med fokus på samspil kan styrke regionens aktører på forskellige måder. For eksempel bidrog de samarbejdsorienterede projekter til at styrke regionale økosystemer ved at skabe nye forbindelser i lokale netværk og tilføje ny forskningsbaseret viden. De medvirkede også til vidensoverførsel og udvikling af virksomheder, herunder deres forretningsmodeller. Desuden støttede to af projekterne virksomheder i udviklingen af nye produkter og tjenester, mens OPI-puljen hjalp offentlige aktører med at tackle komplekse udfordringer gennem udviklingssamarbejde med virksomheder. Fælles for de tre forskningsprojekter var, at de arbejdede tæt sammen med lokale aktører som regioner, brancheforeninger og klynger. Disse organisationer faciliterede interaktion med den lokale kontekst og dets aktører. På denne måde var projekterne forankrede i et økosystem, hvor forskellige aktører indtog forskellige roller og udførte forskellige aktiviteter. Dette samarbejde sikrede et dybdegående lokalt engagement, en skræddersyet tilpasning til den givne kontekst og en stærk integration af viden, hvilket alt sammen bidrog til en vedvarende positiv effekt af projekterne.

Etablering, udvikling og gennemførelse af forskningsprojekter er i høj grad drevet af relationer og forudsætter, at der kan skabes forbindelser

mellem de forskellige aktører (Marra et al., 2022). I de tre projekter blev forskellige mekanismer anvendt for at skabe disse forbindelser. I OPI-puljen spillede to centrale faktorer en rolle i relationskabelsen. Regionen tog initiativ til projektet, men forskerne blev hurtigt inddraget på baggrund af tidligere samarbejder. Udviklingsprojekterne, der var baserede på OPI-samarbejder, blev løbende identificeret og inkluderet i projektet gennem ansøgninger fra virksomheder og offentlige aktører. I NEPTUN skete initieringen i et aktivt samspil mellem forskellige aktører, hvor klyngeorganisationen CLEAN stod for den primære orkestrering, assisteret af Syddansk Universitet. Forudgående kendskab og relationer mellem aktørerne var en central faktor, men også nye relationer til aktører blev etableret baseret på aktørernes interesser, kompetencer og "fit" på det personlige plan. I det grafiske projekt var initieringen drevet af personlige relationer mellem forskere og medarbejdere i den grafiske brancheorganisation. Virksomhederne, som deltog, blev rekrutteret af brancheorganisationen baseret på deres interesse og vilje til at indgå i et forretningsmodelinnovationsprojekt, som ville kræve forandringer i virksomheden.

Opnåelse af resultater forudsætter et match mellem individuelle forskeres interesser og kompetencer og regionale aktørers behov, interesser og ressourcer. For at opnå lokal forandring er det nødvendigt, at universiteternes forskningsinteresser korresponderer med den lokale kontekst. De tre forskningsprojekter formåede at balancere disse forskellige interesser ved at tilpasse og udvikle forløb, som var afstemt med de forskellige aktørers interesser og behov.

For forskere er en af udfordringerne ved en sammenspilsorienteret tilgang, at projekternes udformning ikke udelukkende kan styres ud fra et forskningsperspektiv. Der skal også tages hensyn til de øvrige aktørers behov, præferencer og ressourcer (Di Benedetto et al., 2019). Dette kan medføre, at der skal investeres flere ressourcer i interaktionen i den givne kontekst.

En yderligere udfordring er, at projekterne ofte finansieres ved eksterne midler. Det betyder, at projekterne skal tilpasses bestemte rammer og i stigende grad temaer, som er definerede af den relevante fond. Hvis projektet skal løftes af et netværk af deltagere, er det desuden ikke garanteret, at alle deltagere kan modtage støtte fra den specifikke fond. Dette kan påvirke deres muligheder og engagement i projektet. Hertil kommer, at universiteter ikke altid evner at honorere de krav et samarbejde med eks-

terne aktører medfører, hvilket kan føre til et øget pres på den enkelte forsker (Jensen et al., 2021).

Samlet set har de tre projekter på hver deres måde bidraget til regionens økonomiske udvikling. Projekterne har enten bidraget til virksomheders opstart, udvikling eller overlevelse. Hvad angår klima og bæredygtighed har projekterne enten direkte bidraget til udvikling af løsninger, som er mere bæredygtige, eller givet mulighed for en bedre klimatilpasning. Endelig har projekterne også haft en social dimension, idet der blev skabt mulighed for opstart af nye virksomheder og inddragelse af forskellige kompetencer på tværs af flere aktører.

I forbindelse med opstart af projekter, som baserer sig på samspil mellem forskellige aktører i et regionalt perspektiv, er det vigtigt at være opmærksom på følgende:

- At sætte sig ind i de øvrige partners interesse for at indgå i et projekt!
- At få drøftet partners interesser og få afstemt disse, så der ikke opstår tvivl om, hvori de gensidige forventninger består.
- At løbende have en dialog om eventuelle udfordringer, så disse ikke kommer til at stå i vejen for en indfrielse af partners forskellige interesser.

Referencer

- Alvesson, M., Gabriel, Y. & Paulsen, R. (2017) *Returning to meaning: A social science with something to say*. Oxford, Oxford University Press.
- Benneworth, P. & Fitjar, R. D. (2019). Contextualizing the role of universities to regional development: introduction to the special issue. *Regional Studies*, 6(1), 331–338.
- Di Benedetto, A., Lindgreen, A., Storgaard, M. & Clarke, A.H. (2019). How to collaborate really well with practitioners. *Industrial Marketing Management*, 77, 232-239.
- Evald, M.R., Clarke, A.H og Mortensen, B. (2020). Interaktionsforløb mellem virksomheder og forskere: Vejen til samfundsværdi og gode forskningsdata. Kvalitet, relevans og impact. Freytag, P. V., Korsgaard, S. & Philipsen, K. (red.). Kolding: Syddansk Universitetsforlag, s. 57-68.
- Fonseca, L. & Nieth, L. (2021). The role of universities in regional development strategies: A comparison across actors and policy stages, *European Urban and Regional Studies*, 28(3) 298–315.
- Jensen, I., Bjorklund, C., Hagberg, J., Aboagye, E., & Bodin, L. (2021). An overlooked key to excellence in research: a longitudinal cohort study on the association between the psycho-social work environment and research performance. *Studies in Higher Education*, 46(12), s. 2610-2628.

- Kongsted, H. C., Tartari, V., Cannito, D., Norn, M. T., & Wohlert, J. (2017). University researchers' engagement with industry, the public sector and society – Results from a 2017 survey of university researchers in Denmark: <https://www.data-cms-assets.com/22590/1586203309-university-researchers-engagement-with-industry-the-public-sector-and-society.pdf>. Copenhagen Business School (CBS) og Tænketanken DEA.
- Marra, M., Alfano, V. & Celentano, R. M. (2022) Assessing university-business collaborations for moderate innovators: Implications for university-led innovation policy evaluation, *Evaluation and Program Planning* 95. 102170.
- Ozanne, J.L., Davis, B., Murray, J.B., Grier, S., Benmecheddal, A., Downey, H., Ekpo A.E., Garnier, M., Hietanen, J., Le Gall-Ely, M., Seregina, A., Thomas, K.D., & Veer, E. (2017). Assessing the societal impact of research: the relational engagement approach. *Journal of Public Policy & Marketing*, 36(1), 1–14.
- Pereira, R. & Franco, M. (2023) University-Firm Cooperation and Regional Development: Proposal of a Model of Analysis, *Journal of the Knowledge Economy*, 14:676–690
- Young, L. & Freytag, P. (2021) Beyond research method to research collaboration: Research co-production relationships with practitioners. *Industrial Marketing Management*, 92, 244 – 253.

SMV'ers vej igennem polykrisen: Grøn omstilling

SUNA LØWE NIELSEN & KIM KLYVER

Introduktion

Det burde stå lysende klart. Erhvervs konteksten, som vi kender den, undergår dramatiske forandringer. Flere store udefrakommende kriser er hyppigere i spil. Inden for kun få år er verden blevet ramt af adskillige store eksterne kriser; COVID-19 pandemien, Israel-Hamas krigen, blokering af Suez kanalen, Rusland-Ukraine krigen, energikrisen, inflationskrisen, USA-Kina konflikten, biodiversitetskrisen, oversvømmelser i Europa og varmerekorder i Sydeuropa er eksempler på store kriser fra de seneste år. Samtidig udfolder klimakrisen sig og alvorligheden intensiveres (IPCC, 2023). De mange og forskellige kriser skaber en ikke tidligere set radikal usikkerhed og uforudsigelighed (Centeno et al., 2015). Samtidig er krisetilstand blevet normalen (Klyver & Nielsen, 2022), selvom krisestemningen kan variere over tid og blandt folk. Vi lever i et krisesamfund (Rasmussen, 2021), om man bryder sig om det eller ej.

Effekterne af de mange kriser er betydelige for små og mellemstore virksomheder (SMV'er), herunder for deres grønne omstilling. Deres ofte begrænsede likviditet, adgang til kapital og størrelse placerer dem generelt i en ekstraordinær sårbar position i store kriser (Klyver & Nielsen, 2022). Og når der er flere store kriser i SMV'ernes omgivelser, opstår der anelige dilemmaer om, hvorvidt de skal håndtere kriserne én efter én eller håndtere dem samlet. Ikke mindst hvordan SMV'erne skal prioritere klimakrisen med dens trods alt lange udsigter til alvorlige konsekvenser, op imod andre mere kortvarige kriser med umiddelbare alvorlige her og nu indvirkninger.

En forudsætning for at SMV'er succesfuldt kan løse kriserne, de møder, er forståelse af den samlede krisekontekst. Det er afgørende, idet forståelser guider, hvordan vi handler og træffer beslutninger i den pågældende situation. Tror vi f.eks., at kriser er langvarige, skaber vi mere permanente kriseløsninger, end vi gør, hvis vi tror, de er midlertidige. En styrket forstå-

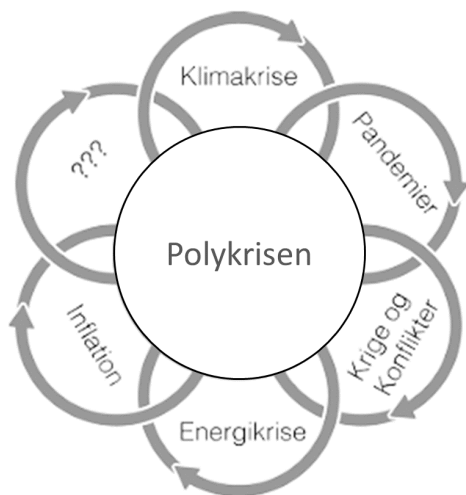
else af krisekonteksten blandt SMV'er kan bidrage til mindre sårbare, mere præcise og mere effektive krisereaktioner samt mindre tids- og resourcespild på unødvendige, ineffektive eller direkte skadelige krisetiltag. Beslutninger og løsninger relateret til én krise kan meget vel influere på, hvordan andre kriser, herunder klimakrisen, løses.

Formålet med dette kapital er netop at give et begrebsapparat til at forstå forskellige krisekontekster. Vi introducerer tre idealtyper på krisekontekster, nemlig isolerede kriser, parallelle kriser og indlejrede kriser. Afslutningsvis vil vi pege på vigtige steps og overvejelser, der kan være afgørende for at fremme den grønne omstilling i en situation, hvor der er flere samtidige store kriser.

Knæk koden: Forstå krisers sammenbundne anatomi

Den økonomiske historiker Adam Tooze (2021) beskriver vores nutid som en polykrise, hvor forskellige kriser overlapper og er indlejrede i hinanden (se figur 1). En rapport fra World Economic Forum (2023) advarer om, at der er en stor risiko for, at polykrisen vil forme det nye "normal" for fremtiden: "Concurrent shocks, deeply interconnected risks and eroding resilience are giving rise to the risk of polycrises – where disparate crises interact such that the overall impact far exceeds the sum of each part".

Figur 1: Polykrisen



Kriserne, som alle fletter sig ind i polykrisen, influerer naturligvis forskelligt på virksomheder, sektorer og forsyningskæder. Alle kriser har vindere og tabere. Vores egen forskning af 372 SMV'er under COVID-19 pandemien viste, at 38 procent blev kriseramte under den første bølge, mens 32 procent var krisevindere og oplevede fremgang. De resterende var upåvirkede og kriseimmune (Klyver & Nielsen, 2022). Men når kriser ankommer kort efter hinanden eller måske oveni hinanden, vanskeliggøres krisekampen om at blive en vinder. Og ikke mindst for klimakrisen kan de øvrige kriser forstyrre processen med den grønne omstilling.

I 2022 spurgte vi 251 SMV'er, hvordan COVID-19 pandemien havde påvirket deres strategiske ambitioner om at gøre virksomheden grønnere og mere bæredygtig. I alt svarede 25 procent, at pandemien havde styrket deres grønne ambitioner, mens blot 6 procent havde sænket deres grønne ambitioner som resultat af pandemien. Hele 63 procent havde troen på, at deres virksomhed besad kompetencer, viden og parathed til konkret at kunne håndtere klimakrisen. Tallene kan muligvis afspejle, at virksomhederne endnu ikke føler den presserende virkning af klimakrisen og derfor bevarer troen. Men de kan også ses som opmuntrende tal, der fint illustrerer, hvordan flere samtidige kriser ikke blot er farer men også muligheder. Der skal dog ikke herske tvivl om, at kriser ryster posen og udfordrer virksomheder. F.eks. forventede blot 26 procent, at de kunne fortsætte med deres eksisterende forretningsmodel efter pandemien. De øvrige erkendte, at kun nogle eller ganske få komponenter i forretningsmodellen stadig ville fungere.

Der er derfor behov for at knække koden til at forstå kriser, når de udspiller sig i flertal. Vi ser som nævnt tre idealtyper, der kan understøtte forståelsen af forskellige krisekontekster: Isolerede, parallelle og indlejrede kriser.

Isolerede kriser – traditionel forståelse

En dominerende opfattelse i kriseledelseslitteraturen betragter store kriser som isolerede intense hændelser; en form for undtagelsestilstande, der opstår pludseligt, skaber betydelige forstyrrelser, og så forsvinder igen. I den opfattelse defineres kriser som uventede fænomener, der udgør en betydelig trussel på flere niveauer (f.eks. økonomien, stater, virksomheder og enkeltpersoner) (Newman et al., 2022). De er afgrænsede i tid og rum samt tilstrækkelige kraftfulde til at ryste fundamentet og skabe forandring (Rauch & Hulsink, 2023). Denne tilgang til kriser understreger samtidigt, at de enkelte krisehændelser kan være vidt forskellige – selvom der også er

en masse træk, der går igen. Tabel 1 viser nogle af de forskellige karaktertræk blandt krisehændelser, der med fordel kan være med til at understøtte virksomhedsledelser i at forstå, hvad det er for nogle isolerede hændelser, de står ansigt til ansigt med.

Tabel 1: Hvordan karakteriseres krisehændelser

Krisehændelsens karaktertræk...	Nærmere forklaring...
Niveau	På hvilke niveauer raser hændelsen (individ, organisation, industri, globalt, osv.)?
Omfang	I hvilken grad er hændelsen en nødsituation eller megakatastrofe?
Påvirkning	I hvilken grad skaber hændelsen modvind, medvind eller begge dele for virksomheden?
Usikkerhed	I hvilken grad skaber hændelsen usikkerhed om nuet og fremtiden?
Rytme	I hvilken grad er hændelsen statisk eller dynamisk i sin udvikling?
Pludselighed	I hvilken grad rammer hændelsen uventet?

Kilde: Inspireret af Rauch & Hulsink (2023)

I kriseledelseslitteraturen antages isolerede krisehændelser ofte at forløbe sekventielt i den forstand, at de er tidsmæssigt adskilte. Først den ene krise, så den næste – og så perioder ind imellem, hvor SMV'en kan høste frugterne af forandringerne og opbygge kriseresiliens i normaltilstanden (De Wit, 2020).

Når SMV'er skal håndtere isolerede kriser, er det et spørgsmål om at løse et midlertidigt problem. Hvor besværligt det end kan være, er det en krisesituation, som er nemmere at afgrænse og dermed muligvis også at tæmme i sammenligning med sammenkoblede kriser. Problemet er isoleret og midlertidigt. Forskning har vist, inklusiv vores egen (Klyver & Nielsen, 2022), at det er SMV'ers kriseparathed i form af likviditet, agility og et entreprenant mindset, der er afgørende for at kunne gribe de løsninger, der er nødvendige i en isoleret krise. Grundlæggende er der tre strategiske løsningsstilgange: Man kan reducere (reduktionsstrategien), vedligeholde (vedligeholdelsesstrategien), eller innovere (innovationsstrategien). De to sidste strategier anses oftest som værende de mest effektive.

Men isolerede kriser er nok mest et teoretisk begreb – i hvert fald set med nutidens briller. I dag har vi sjældent isolerede store eksterne kriser.

Store kriser er sammenkoblede. Præcist det så vi, da beslutninger fra COVID-19 pandemien på godt og ondt påvirkede den grønne omstilling. Vi vil gerne advare imod, at man håndterer store kriser, som var de isolerede midlertidige kriser, medmindre man er overbevist om, at det er tilfældet. Hvis man griber kriseudfordringer an, som om de er isolerede, risikerer man meget nemt at forværre muligheden for at blive krisevinder i andre kriser.

Sammenkoblede kriser – den nye verden

Når vi taler sammenkoblede kriser, er udgangspunktet, at kriser ikke er hændelser. De er en del af en bredere omverden karakteriseret ved indviklede og uforudsigelige møder mellem flere store kriser. En omverden, som SMV'er mere vedvarende vil stå i, da de mange kriser konstant interagerer og udvikler sig med hinanden. Krisernes samspil gør, at der ikke er en egentlig udløbsdato for kriserne. Det handler derfor ikke for SMV'erne om at "komme over kriserne", men at "være i kriserne", især når (den sandsynligvis uundgåelige) beslutning om at indarbejde grøn omstilling og transformere virksomheden er taget. Heraf begrebet perma-krisen (Zuleeg et al., 2021) og tanken, at kriseledelse bliver hverdagsledelse i polykrisen (Klyver, 2022).

I de isolerede kriser skal SMV'erne identificere, hvilken krise de er i; altså dens niveau, omfang, rytme, osv. I sammenkoblede kriser skal virksomhederne yderligere vedvarende diagnosticere, hvordan de multiple kriser hænger og spiller sammen på tværs. Ellers får lederne ikke skabt den nødvendige effektive symbiose imellem kriserne – og virksomhedernes grønne omstillingsarbejde er i høj risiko for at mislykkes. Helt overordnet kan sammenkoblede kriser forløbe parallelt eller indlejret.

Parallelkriser og grøn omstilling – en ressourcefordelingsopgave

Kriser, der forløber parallelt, er separate udfordringer, der opstår samtidigt. De påvirker ikke direkte hinanden, men ledelsen skal alligevel være opmærksom på dem alle i arbejdet med den grønne omstilling. Den grundlæggende opgave er at fordele ressourcer til forskellige løsninger af de multiple kriser. Ledelsen skal f.eks. sikre sig allokering af ressourcer til grønne initiativer samtidig med de andre parallelkrisers problemstillinger og muligheder også prioriteres ressourcemæssigt. Den skal også være opmærksom på, at der kan være potentielle positive og negative spilovereffekter fra de andre kriser til den grønne omstilling – og omvendt. Det

handler også om for ledelsen at sikre sig en uproblematisk kommunikation med de forskellige interessenter associeret med de forskellige kriser.

I den parallelle krisekontekst bliver den grønne omstilling dermed et komplekst ledelsesmæssigt problem, da ledelsen hele tiden skal tage højde for muligheder og udfordringer mellem omstillingen og andre uafhængige kriser.

Indlejrede kriser og grøn omstilling – en løsningskoordination opgave

Kriser, der er indlejrede i hinanden – det vil sige, at de hænger indbyrdes sammen i deres udfoldelse og deres konsekvenser – er måske nok den mest realistiske situation i polykrisen og i det grønne omstillingsarbejde. Men også den sværeste krisesituation at håndtere. COVID-19 pandemien opstod delvis som en konsekvens af klimakrisen og skabte rødderne til økonomisk sårbarhed og stagnation samt energikrisen og inflationskrisen i 2022. Kriserne hang tæt sammen og blev forstærket af krigen i Ukraine. Sådan er det med mange kriser. De hænger sammen – er indlejrede.

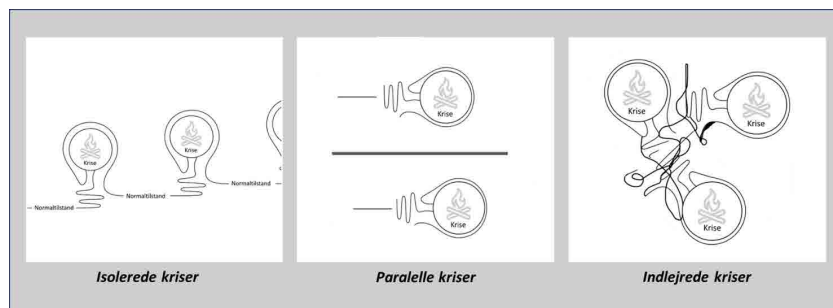
De problemer virksomheder står overfor, når kriser er indlejrede, kaldes ofte for “wicked” problemer, eller vilde problemer (Rittel & Webber, 1973). Et vildt problem er som et skævt puslespil bestående af flere kriser som brikker, der hver især hele tiden ændrer form, retning, rytme og intensitet, når de interagerer – og når virksomhederne prøver at løse puslespillet. Det er fordi, at der er utallige uforudsigelige faktorer (aktører, adfærd, lovgivning, økonomi, miljø, konkurrence, osv. – hvoraf mange er ukendte), der vedvarende influerer hinanden i indlejrede kriser. Så det er umuligt at finde den vedvarende optimale kriseløsning, da implementering af en enhver løsning i markedet eller virksomheden igen vil skubbe til puslespillet og skabe nye uventede muligheder og udfordringer.

Et eksempel kan være en SMV, der begynder at bruge genanvendte materiale i sine produkter. Det indebærer højere omkostninger, som nogle af kunderne ikke er parate til at betale – og SMV'en kan heller ikke selv dække ekstraomkostningerne pga. en negativ økonomisk indvirkning af COVID-19 pandemien. Det rækker ved virksomhedens konkurrencesituation, som i forvejen er presset på grund af inflation, stigende udgifter til energi og nedlukning af produktion i Rusland. Samtidig er det kun nogle af virksomhedens aktionærer, der nu bakker op om projektet, da projektet ikke skaber bundlinje. Det viser sig ydermere, at der også er nye miljømæssige omkostninger og vanskeligheder forbundet med at transportere materialet, samt at bearbejdning af det genanvendelige materiale kræver

kompetencer, som virksomheden ikke kan få fat på, da udbuddet af specialiseret arbejdskraft i branchen er lavt.

Kort og godt. Den grønne omstilling i polykrisen handler om at finde gode midlertidige grønne løsninger, men enkelte endegyldige løsninger findes ikke på grund af kompleksiteten i polykrisen. Håndtering af indlejrede kriser handler om konstant koordinering af løsninger for at balancere de forskellige krisers forskellige kriseudfordringer, samt at stile mod at finde kriseløsninger, der bedst muligt løser mest muligt – uden at gøre skade på eller direkte forværre andre kriseområder. Den logik betoner Bill Gates også vigtigheden af i sin bog 'How to avoid a climate disaster' fra 2021. For at løse klimakrisen, er der behov for, at vi gør: "... things that will both rescue the economies from the COVID disaster and spark innovation to avoid a climate disaster" (s. 229). De tre idealtyper på krisekontekster er samlet illustreret i figur 2.

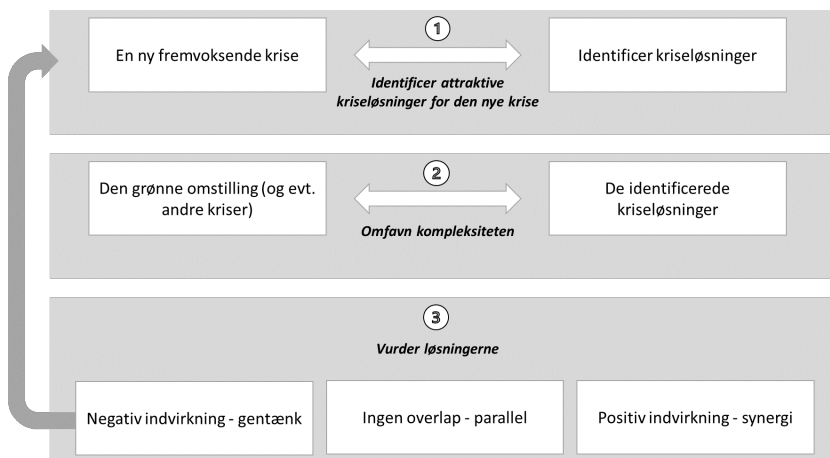
Figur 2: De tre idealtyper



Naviger i polykrisen: Steps mod grøn omstilling

Med beskrivelsen af de tre idealtyper i baghovedet forsøger vi afslutningsvis at give et simpelt og systematisk blik på, hvordan SMV'er kan gribe den grønne omstilling an, når kriser er sammenkoblede. Vores afsæt er SMV'en, der er i gang med sin grønne omstilling og møder en ny krise, der potentielt kan true dens grønne strategiske ambitioner og initiativer. Vi foreslår en dialog i ledelsen om den nye krise i tre trin (figur 3).

Figur 3: Tre steps til udvikling af grønne løsninger i polykrisen



Step 1: Identificer attraktive kriseløsninger for den nye krise

Forstå den nye opståede krise i dybden og analyser dens indvirkning på virksomheden. Det indebærer identificering af muligheder og trusler, som krisen bringer med sig, nu og fremadrettet. Hvad er f.eks. omfanget af krisen for virksomheden, hvordan påvirker den virksomheden, hvor stor usikkerhed er forbundet med krisen, hvordan reagerer konkurrenter og interessenter på krisen, hvor hurtigt vil krisen udvikle sig, osv. Brug evt. tabel 1 som inspiration til analysen. Målet er, at analysen af krisens udfordrings- og mulighedsrum kan medføre identificering af nye attraktive kriseløsninger for SMV'en. I store kriser er relevant viden og ressourcer ofte spredt på forskellige aktører. Derfor kræver det typisk aktiv involvering af forskellige eksisterende og nye interessenter (f.eks. medarbejdere, partnere, investorer, kunder, leverandører, eller samarbejdspartnere) at skabe forståelser af den nye krise og dens potentielle attraktive kriseløsninger.

Step 2: Omfavn kompleksiteten

Næste step, omfavn kompleksiteten, har fokus på at identificere og analysere sammenhænge (positive som negative samt på kort og lang sigt) mellem den nye krise og de identificerede kriseløsninger, SMV'ens igangværende grønne omstilling, samt eventuelt andre igangværende kriser. Ledelsen skal omfavne kompleksiteten af polykrisen fremfor at reducere eller forsimple den. F.eks. vil en SMV specialiseret i solcelleproduktion og

involveret i bæredygtig omstilling af produktionen i mødet med COVID-19 pandemien bredt skulle analysere forskellige områder, såsom: Hvordan den økonomiske indvirkning af pandemien påvirker efterspørgslen efter solceller og virksomhedens evne til fremadrettet at investere i bæredygtig omstilling? Hvordan pandemien sammenkoblet med Ukrainekrigen, handelskonflikter, aktuelle naturkatastrofer og ekstreme vejrforhold har indflydelse på virksomhedens produktionsfaciliteter, forsyningskæder og markedsadgang? Hvordan pandemien påvirker omkostninger til at importere komponenter og eksportere solcellepaneler?

At omfavne kompleksiteten, som illustreret ovenfor, kræver sandsynligvis, at forskellige interessenter med indsigt i forskellige aspekter af de forskellige kriser kommer med inputs og bliver hørt i processen. Kommer SMV-ledelsen frem til, at den nye fremvoksende krise, og evt. også andre kriser, har negative indvirkninger på virksomhedens grønne omstilling, kan ledelsen forsøge at se den negative indvirkning som en mulighed for kreativ idégenerering og innovation. Ledelsen kan arbejde på at generere ideer og strategier til at vende den negative indvirkning til en fordel for den videre grønne omstilling. Det vil i nogle tilfælde kunne lade sig gøre – og ikke i andre tilfælde.

Step 3: Vurder løsningerne

Sidste step indebærer en endelig vurdering af de foreslåede løsninger på den nyankomne krise på baggrund af dens indvirkning på SMV'ens grønne omstilling (og eventuelt andre kriser). Hvis løsningerne forstyrrer den grønne omstilling, identificeres nye løsninger i Step 1. Hvis kriserne er parallelle eller kan skabe positiv synergi, implementeres løsningerne. I tilfælde af ingen indbyrdes påvirkning (parallelkrise) skal SMV-ledelsen i implementering af løsningerne tænke over ressourcekoordinering mellem løsningerne og den grønne omstilling.

Hvad end vurderingen ender ud med af konklusionen "ingen overlap – parallel" eller "positiv indvirkning – synergi" vil implementering af løsningerne og det videre grønne omstillingsarbejde forventeligt resultere i nye uforudsete konsekvenser, muligheder og trusler, da polykrisekonteksten konstant er i bevægelse. At forandringerne er konstante betyder, at SMV-ledelser vedvarende må forstå, oversætte, lære af og regere på polykrisens konstante forandringer og usikkerheder (Weick & Quinn, 1999).

Samlet set viser modellen, at kriseledelse i polykrisen med grøn omstilling for øje kræver en holistisk tilgang med fokus på vedvarende tilpas-

ning. Gennem de tre steps kan SMV'erne løbende navigere gennem polykrisens ekstreme usikkerheder og måske endda (forhåbentligt) omdanne samspillet mellem flere kriser til nye muligheder.

Afsluttende bemærkning

'In order to see birds it is necessary to become a part of the silence', skrev den irske forfatter Robert Wilson Lynd i 1922. For at se de gode grønne løsninger i polykrisesituationen, er det nødvendigt at stoppe op; observere, reflektere over og forstå løsningerne i en større krisesammenhæng; at gøre løsninger til en del af krisekonteksten.

Ledelser står imidlertid over for betydelige udfordringer forbundet med at blive en del af den nødvendige stilhed for at opdage og implementere nye gode grønne løsninger. De bliver f.eks. udfordret af, at de skal tænke i løsninger, der gør deres virksomheder resistente over for klimakrisens akutte påvirkninger, og samtidig skal de strategisk planlægge for klimaforandringer på lang sigt og proaktivt tilpasse sig disse ændringer. Og ikke nok med det. Ledelser oplever ydermere pres fra forskellige fronter med nye typer af risici, som udspringer af klimakrisen. Dette inkluderer reguleringsrisici, såsom stigende krav om gennemsigtighed og rapportering af klimapåvirkninger; markedsrisici, såsom stigende omkostninger til forsikringer og nye krav fra investorer og kunder; samt miljømæssige risici, såsom potentielt ekstreme vejrforhold, som virksomheder også er nødt til at tage højde for.

Vi har i kapitlet opstillet og beskrevet tre idealtyper inden for krisekontekster til at forstå og integrere det grønne omstillingsarbejde i en større polykrisesammenhæng. Arbejdet med idealtyper har naturligvis flere implikationer. Idealtyper bruges til at forenkle kompleksiteten og skabe mere strukturerede rammer for forståelse og analyse af grundlæggende principper. Det er dog vigtigt at bemærke, at denne forenkling nemt medfører, at unikke karakteristika ved krisekontekster og deres hybridformer overses. Til gengæld er det vores håb, at idealtyperne kan fungere som en nyttig analytisk ramme, der kan inspirere diskussioner og hjælpe med at udvikle gode effektive grønne løsninger i polykrisen.

Der er behov for øget viden om, hvordan idealtyper inden for krisekontekster kan understøtte SMV'er i at forfine og styrke deres forståelse af store kriser i forbindelse med deres grønne omstilling. Det ville f.eks. være værdifuldt at opnå mere indsigt i, hvordan SMV-ledelsers forståelser af

krisekontekster udvikler sig over tid, herunder hvordan denne forandring kontinuerligt påvirker virksomhedernes grønne handlinger under store kriser. Sidst men ikke mindst kunne det også være fascinerende at udforske, om forståelsen af krisekonteksten påvirker SMV'ernes tilgang til klimamæssig kriseresiliens, herunder hvordan de konstant former deres 'krisepude' for at beskytte deres grønne omstilling mod eller tilpasse den til de uforudsigelige og ofte komplekse udfordringer fra de mange store kriser.

Referencer

- Gates, B. (2021). *How to Avoid a Climate Disaster: The Solutions We Have and the Breakthroughs We Need*. Alfred A. Knopf.
- Centeno, M. A., Nag, M., Patterson, T. S., Shaver, A., & Windawi, A. J. (2015). The emergence of global systemic risk. *Annual Review of Sociology*, 41, 65-85.
- De Wit, B. (2020). *Strategy: an international perspective*. 7th edition. Cengage Learning.
- IPCC, 2023: *Climate change 2023: Synthesis report. A report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.
- Klyver, K. (2022) *Kriseledelse er den nye hverdagsledelse*. DJØF. <https://services.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2022/kriseledelse-er-den-nye-hverdagsledelse.aspx> (tilgået 10. oktober 2023)
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2022). *Store kriser: Parathed og strategier i danske virksomheder*. Akademisk Forlag.
- Lynd, R. (1922). *Solomon in all his glory*. G. Richards.
- Newman, A., Obschonka, M., & Block, J. (2022). Small businesses and entrepreneurship in times of crises: the renaissance of entrepreneur-focused micro perspectives. *International Small Business Journal*, 40(2), 119-129.
- Rasmussen, M. V. (2021). *Kriseramfundet*. Informations Forlag.
- Rauch, A., & Hulsink, W. (2023). Just one damned thing after another: Towards an event-based perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 662-681.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Science*, 4, 155-169.
- Tooze, A. (2021). *Shutdown: How Covid shook the world's economy*. Penguin UK.
- (WEF) The World Economic Forum, *The Global Risks Report 2023: Insight report*, 18th ed., https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Zuleeg, F., Emmanouilidis, J. A., & Borges de Castro, R. (2021). Europe in the Age of Permacrisis. *European Policy Centre*, 11.

Missionsdrevet innovation via Offentlige-Private Innovationspartnerskaber: Kombinationen af en top- down og bottom-up tilgang

MAJBRIIT R. EVALD, ANN HØJBJERG CLARKE
& CÆCILIE ØSTERGAARD KNUDSTORP

1. Introduktion

Velfærdssamfund, som det danske, møder til stadighed komplekse udfordringer. En væsentlig udfordring er den demografiske udvikling, som både er præget af en aldrende befolkning med voksende sundhedsudgifter og mangel på kvalificeret arbejdskraft inden for sundheds- og plejesektoren. Disse komplekse udfordringer betegnes ofte som 'vilde problemer' (eller 'wicked problems' på engelsk efter Rittel & Webber, 1973). Skal de komplekse udfordringer løses, må der tænkes i nye baner. Eksisterende offentlige systemer kan ofte ikke løse udfordringerne alene, tværtimod er der behov for at tænke innovativt på tværs af sektorer, så forskellig viden og ekspertise kombineres for at finde og udvikle holdbare løsninger.

Missionsorienteret innovation vinder frem som en tilgang, der gør det muligt at arbejde med komplekse udfordringer. Tilgangen lægger op til, at aktører på tværs af sektorer og faglige områder indgår i nye former for samarbejde: "*Den grundlæggende antagelse er, at en missionsorienteret tilgang vil give bedre afsæt for koordinering og samspil mellem forskellige indsatser, der trækker i samme strategiske retning*" (CO-PI, 2022: 12). Dette kan f.eks. realiseres gennem programmer, der fremmer Offentlige-Private Innovationspartnerskaber inden for bestemte områder (=mission), hvor offentlige og private aktører innoverer sammen for at finde holdbare løsninger på de vilde problemer.

Et eksempel på et sådant missionsorienteret program er ‘Syddansk OPI-pulje’ fra 2019, som Danish Life Science Clusters (DLSC) HUB i Syddanmark har været ledende partner på. DLSC arbejder under en strategisk policy ramme, hvor Syddansk OPI-pulje er ét af flere eksternt finansierede programmer til missionsorienteret innovation. Missionen, der karakteriserer DLSC, er i korte træk at finde holdbare løsninger på en række forskellige udfordringer, der presser sundhed og velfærd i det danske samfund. Dette skal gøres ved både at skabe værdi for borgere, offentlige organisationer og offentligt ansatte samt ved at skabe erhvervsmæssig værdi for små- og mellemstore virksomheder (SMVer).

DLSC anvender Syddansk OPI-pulje til at rammesætte tematikken og til at drive missionsorienteret innovation der også inkluderer en bottom-up tilgang. Dette sker via forskellige OPI-partnerskaber, hvor missionerne udspringer fra brede partnerskaber med deltagelse af virksomheder, offentlige organisationer, universiteter, klynger m.v. Disse partnerskaber er ofte decentrale og eksperimentelle og kan tilpasses lokale behov. I praksis arbejdes der således ikke med ét klart defineret mål for porteføljen af projekter. I stedet defineres og drives projekterne af de lokale aktører, der er tilknyttet de individuelle projekter (CO-PI, 2022: 13). Denne tilgang adskiller sig fra andre programmer, hvor porteføljen typisk udspringer fra en politisk ramme, der forstås, administreres og organiseres top-down af én partner (CO-PI, 2022: 13). Med andre ord blandes top-down og bottom-up tilgangene i måden Syddansk OPI-pulje er organiseret på.

Da missionsorienteret innovation fortsat er et relativt nyt felt, hvor der er behov for yderligere konkretisering og opbygning af viden og erfaring, tager vi i det følgende udgangspunkt i Syddansk OPI-pulje. Vi undersøger de muligheder og udfordringer, som missionsdrevet innovation skaber set fra SMVers perspektiv med det formål at skitsere central læring for fremtidige missionsdrevne innovationer, der kombinerer en top-down og en bottom-up tilgang.

2. Teori: Missionsdrevet innovation

Forskning i missionsdrevet innovation er stadig i sin vorden, men den vokser. Mariana Mazzucato anses som ophavsperson til begreberne “missioner” og “missionsdrevet innovation”. Med hendes bog ‘Mission Economy: A moonshot guide to changing capitalism’ (2021) opfordrer Mazzucato

regeringer verden over til at påtage sig en ambitiøs og eksperimenterende tilgang til de nutidige 'vilde' problemer. Der skal fastsættes mål, der er ambitiøse men samtidig inspirerende og mobiliserende for innovation på tværs af forskellige sektorer og aktører. Det handler også om at forestille sig en lysere fremtid og dedikere både offentlige og private investeringer til at realisere denne fremtid. Dette opnås bedst, ifølge Mazzucato, ved missionsdrevet innovation.

Der er ikke kun én måde at udforme missioner på (CO-PI, 2022: 13), da udgangspunkt, fokus og omfang ofte er kontekstafhængig. For eksempel definerer regeringer eller lokale byråd nogle missioner med et stærkt politisk mandat og én klar retning, hvilket kan forstås som top-down missionsdrevet innovation (Robinson & Mazzucato, 2019). Et problem med denne måde at organisere missioner på er, at der ofte er begrænset kapacitet eller mangler i økosystemet, hvilket gør det vanskeligt at skabe forandring og resultater.

En anden tilgang til at udforme missioner på er at tage udgangspunkt i brede partnerskaber bestående af f.eks. klynger af virksomheder, videninstitutioner og lokale aktører. Deltagerne er ikke tilfældige men nøje udvalgt, fordi de har en tydelig og stærk interesse i at løse udfordringen. Ofte administreres denne type missionsdrevne partnerskaber af offentlige organer, der er engagerede i decentrale og dynamiske innovationssystemer, hvor fokus er rettet mod at eksperimentere og gå nye veje, snarere end at sætte en specifik retning for samarbejdet (Robinson & Mazzucato, 2019). Denne tilgang kaldes ofte for bottom-up missionsdrevet innovation (Robinson & Mazzucato, 2019). En udfordring med denne organiseringsform er, at udfordringens omfang og retning ofte er mere uklare.

Ifølge Mazzucato (2017) bør fremtidige undersøgelser fokusere på, hvordan top-down og bottom-up tilgange kan balanceres, da der er behov for at kombinere begge tilgange (oversat til dansk): *'missioner kræver konsensusopbygning i civilsamfundet, der kombinerer behovet for at sætte retning fra oven med processer og bottom-up-eksperimentering nedefra'* (2017, s. 6). Behovet for at kombinere begge tilgange hænger ifølge Robinson og Mazzucato (2019) sammen med de typer problemer, som nutidens organisationer står overfor. Historisk har missionsorienterede politikker ofte haft fokus på relativt klare udfordringer, hvor problemerne har været identificerbare og konkrete. En type problemer, som en stærk central partner har kunnet håndtere. I dag er udfordringerne og problemerne ofte mere komplekse og organiserede via decentrale innovationssystemer, hvor top-down og

bottom-up tilgange blandes. Regeringer skal ifølge Mazzucato (oversat til dansk): *‘sætte retningen, den kan ikke mikrostyres. De [missioner] kræver så meget bottom-up-eksperimentering som mulig, men uden en retning, uden en vision, er vi fortabte’* (2023, s. 34).

Rationalet i at blande top-down og bottom-up tilgange bestyrkes af en undersøgelse fra december 2022 udarbejdet af OECD Mission Action Lab og Dansk Design Center. Undersøgelsens resultater peger på, at de mest kritiske aspekter for, at missioner kan lykkes, er: 1. Top-down politik og strategisk koordinering, 2. bottom-up eksperimentering, der involverer et økosystem af aktører, og 3. kapacitet til at styre en mangfoldig portefølje af aktiviteter. Ligesom Robinson og Mazzucato (2019), argumenterer undersøgelsen for at anvende en kombination af begge typer tilgange. Til trods for dette er det vigtigt at betone brugen af bottom-up missionsdrev innovation, da denne tilgang sikrer, at missioner bliver bæredygtige, dvs. overlever i lokale organisationer ved at blive en del af et bredere ‘interaktivt økosystem’, der ofte udnytter bottom-up-mekanismer og eksperimenter (Kirchherr, Hartley & Tukker, 2023).

3. Metode

Ultimo 2022 afsluttede DLSC det 3-årige program ‘Syddansk OPI-pulje’. Programmet var finansieret af midler fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling og erhvervsudviklingsmidler fra Erhvervsministeriet. SMVer havde via puljen mulighed for at søge finansiel støtte til innovationssamarbejder, der sigtede mod produktudvikling til sundhedssektoren. Puljens ambition var således at fremme vækst, beskæftigelse og eksport for SMVer i Syddanmark ved at udvikle løsninger til nogle af samfundets vilde problemer. Inden for rammerne af Syddansk OPI-pulje blev der anvendt Offentlig-Privat Innovation (OPI), hvor virksomheder og offentlige partnere samarbejder om at teste og tilpasse løsninger. Løsningerne matchede DLSC’s fokusområder: Life Science og velfærdsteknologi.

Ved afslutningen af Syddansk OPI-pulje igangsatte DLSC en systematisk vidensopsamling. Formålet var at indsamle input og refleksioner fra SMVer i OPI-projekterne samt bruge deres erfaringer og indsigter til at forbedre designet af fremtidige puljeprojekter. Artiklens forfattere forestod vidensopsamlingen i samarbejde med DLSC, og vidensgrundlaget for denne artikel er hentet derfra. Vidensopsamlingen blev gennemført med afsæt i en interessentbaseret vidensopsamling (Dahler-Larsen, 2016:

s. 39). Der blev afholdt 12 interviews i workshop format, ét med hver af de 12 SMVer, der deltog i Syddansk OPI-pulje. Hvert interview havde en varighed på én time, og informanterne var typisk kernetdeltagere i projektet, såsom direktøren eller projektlederen. Som grundlag for de emner, der blev behandlet i interviewene, blev der udført et dokumentstudie af projektrelaterede materialer. Alle interviews blev optaget, transskriberet, kodet og mønstre inden for hvert enkelt projekt og på tværs af projekterne blev identificeret.

4. Analyse

Analysen afdækker de muligheder og udfordringer missionsdrevet innovation skaber set fra SMVernes perspektiv. Formålet er at skitsere central læring for fremtidige OPI-puljer, der er missionsorienterede ud fra en top-down policy ramme, og som er bottom-up initierede partnerskaber. I det følgende gennemgås SMVernes oplevelse af puljens berettigelse, og de muligheder puljen skaber, puljens forankring og det rette match mellem SMVer og deres offentlige partnere samt behovet for sparring for at kunne forbedre projektsamarbejdet. Punkterne giver et indblik i, hvad der er kritisk for at få missioner til at lykkes og samtidig skabe bæredygtig erhvervsfremme.

Puljens berettigelse og skabelse af muligheder

SMVerne fremhæver vigtigheden af puljer, der finansierer udviklingssamarbejder med det offentlige, og de efterspørger fremtidige puljer, der dedikeret støtter Offentlige-Private Innovationssamarbejder:

“Projektet var ikke lykkedes uden det unikke samarbejde med Syddansk OPI-pulje, som gør det muligt at frikøbe [offentlige] medarbejderes tid”.

Det tætte samarbejde mellem offentlige og private aktører betyder, at SMVerne får indsigt i det offentliges behov og problemer, og de opnår unik viden og indsigt, når de gennemfører tests med forskellige brugere, herunder borgere. Penge og adgang til udvikling gennem eksperimentering og test hos det offentlige fremstår dermed som det afgørende for at søge puljen:

“Styrken er i høj grad at få lov til at forsøge noget sammen med nogle konkrete brugere, som man også kan få finansieret”.

“Vi kan få nogle kommuner med til at teste et umodent produkt og komme med en masse feedback, det er jo, virkelig, virkelig vigtigt, fordi det er svært at gå ud til nogen”.

Finansiering er betydningsfuld for både den offentlige partner og virksomheden, uanset hvem af parterne der har initieret samarbejdet. Puljen ses således som en brobygger mellem offentlige aktører og SMVer, da puljen sikrer, at parterne ressourcemæssigt kan finde sammen om fælles interesser for at udvikle nye løsninger. Den strategiske policy ramme, som DLSC arbejder under, sikrer således, at bottom-up missioner mellem SMVer og offentlige aktører (som ofte er ressourceudfordrede) kan realiseres.

Puljens forankring og det rette match mellem partnere

En pointe fra vidensopsamlingen handler om den geografiske forankring af puljen. SMVerne mener ikke, at Danmark er stor nok til, at der skal sættes geografiske grænser for, hvem der kan samarbejdes med. Med andre ord bør en pulje som Syddansk OPI-pulje ikke kun være målrettet SMVer og offentlige partnere i det syddanske. Der bør åbnes op for, at samarbejdspartnere fra hele landet kan deltage. I stedet peges der på, at det er vigtigt at finde de mest samarbejdsvillige og engagerede offentlige partnere:

“Som lille virksomhed er der en stor fordel i at være lokal, fordi det gør det nemmere at komme ud og fikse noget, der ikke virker eller være på stederne, hvor der skal testes. Men der er ikke noget, der siger, at det lokale hospital er det mest samarbejdsvillige. Så der er behov for at komme op i regionale eller nationale fordele”.

Erfaringerne fra tidligere bottom-up missioner understreger vigtigheden af denne pointe (Robinson & Mazzucato, 2019). Styrken ved bottom-up missioner er netop, at de tapper ind i økosystemer, der er bredt forankrede og ikke kender til administrative regionale grænser.

Der er behov for hjælp til at sikre det rette match mellem de offentlige partnere og SMVerne, så deltagerne er dedikerede til innovationspartnerskabet. SMVerne efterspørger derfor en styrket forventningsafstemning i opstarten af projekterne, da det vil skabe en bedre fælles forståelse og et stærkere engagement:

“Der ligger jo en vis form for arbejde forud for sådan en ansøgning her. Altså med at finde de rigtige partnere, hvem vil være med på det her? Og hvem ser behovet som værende størst?”

SMVerne ser derfor gerne, at de offentlige partnere tager del i skrivearbejdet med ansøgningen for at sikre det rette match. Ved aktivt at skulle tage stilling til, hvorfor projektet er vigtigt for lige netop dem, vil den offentlige partners engagement blive styrket. SMVerne er dog klar over, at offentlige partners engagementet kan ændre sig over tid, f.eks. hvis de skal imødekomme krav om besparelser. SMVerne efterspørger derfor fleksibilitet hos den offentlige samarbejdspartner. Muligheden for at kunne involvere en ny partner, eller supplere det eksisterende samarbejde med en ny partner, kunne være en måde fortsat at sikre det gode match:

“Så i stedet sige, at der er afsat et beløb til [en bestemt offentlig part], så kunne hente forskellige offentlige parter ind”

Denne pointe er i samklang med forskning, som peger på, at missioner bør indlejres i et interaktivt økosystem, så deres bæredygtighed sikres (Kirchherr, Hartley & Tukker, 2023). SMVerne peger også på betydningen af, at den valgte operatør (operatøren i programmet er DLSC) har et dybdegående kendskab og veletablerede relationer til lokale og regionale organisationer og instanser, som SMVerne kan trække på til at *“åbne de rigtige døre”*:

“Hvis jeg skulle tænke højt – hvordan kunne man få mere ud af det? Men så tænker jeg måske mere i nogle [operatører], der kan åbne døre og hjælpe på implementering og få ting til at ske ude i markedet. Altså facilitere det offentlige-private vi har gang i”.

SMVerne peger desuden på, at det er centralt altid at have en offentlig driftsorganisation med i projektet. En offentlig vidensinstitution kan hjælpe med viden på flere fronter, men vil ofte ikke selv anvende løsningen.

Sparring

SMVerne fremhæver i deres refleksion især den sparring, som DLSC har givet både i ansøgningsfasen og det resterende projektførløb. Det er især SMVer, der er uerfarne i Offentlige-Private Innovationspartnerskaber, som peger på, at det er vigtigt med god sparring, eksempler og hjælp:

“Vores oplevelse med puljen har været yderst positivt. Som lille virksomhed har det været et kæmpe løft med god sparring undervejs. Det har hjulpet os enormt meget på vej. Her har vi kun ros til DLSC for håndteringen af forløbet, der har været yderst kompetent og professionelt fra start til slut. DLSC har været rigtig gode til at stille de rette spørgsmål og give os nogle gode inputs undervejs”.

SMVerne ser også stor værdi i løbende gennem projektet at få trykprøvet deres løsning forretningsmæssigt. Det kan f.eks. ske ved at præsentere deres projekter og løsninger for et panel eller et advisory board bestående af offentlige aktører, vidensinstitutioner og erhvervsfolk. SMVerne efterspørger i interviewene flere løbende check-ins enten i form af ekstra workshopdage med en vidensinstitution (der blev gennemført tre for hvert projekt med et forsker-team fra SDU) eller ved at få tilknyttet en fast sparringspartner til projektet. Målet er at kvalificere projektet og opnå en tydeligere vished om, at den løsning der arbejdes på, reelt er efterspurgt i det offentlige:

“Man kunne sige: Vi kører de her forløb med nye iværksættere. Kunne du tænke dig, hvis der er en af iværksætterne, der har et spørgsmål, vil du da sparre med vedkommende? [...] Altså, jeg synes, det er godt for de nye [SMVer] med den her overordnede tænkning og strategi og business plan og alt det her. Det synes jeg, er vigtigt at lære. Det har vi lært en masse ved”.

I stil med eksisterende forskning (OECD & Danish Design Center, 2022) peges der på et behov for strategisk koordinering, så trykprøvning af ideer, og de deraf afledte muligheder for implementering og skalering af løsninger, der udvikles bottom-up, kan ske.

5. Opsamling og anbefalinger

Inden for den strategiske policy ramme, som DLSC arbejder under, har Syddansk OPI-pulje givet en række SMVer rammerne til at gå sammen med offentlige partnere og skabe missionsdrevne innovation i områderne sundhed og velfærd. SMVerne har i deres individuelle projekter arbejdet med kontekstspecifikke udfordringer, fokus og forståelser og er ved brug af eksperimenter, tests og vidensdeling blevet klogere på de specifikke behov og udfordringer, som det offentlige står overfor. De har fået en ind-

gang til det offentlige, der har muliggjort udviklingen af nye løsninger og ikke mindst sikret en videre implementering.

Måden, hvorved DLSC har koblet en top-down og en bottom-up tilgang til missioner i Syddansk OPI-pulje, har ikke blot været med til at skabe nye forretningsmuligheder, men har også aktualiseret samarbejdet mellem SMVer og offentlige aktører. De har formået at tappe ind i økosystemer, der er bredt forankrede og ad denne vej sikret missionernes bæredygtighed. Endelig har DLSC leveret strategisk koordinering, så trykprøving af ideer, implementering og skalering af de bottom-up udviklede løsninger har kunnet finde sted.

Kombinationen af en top-down og en bottom-up tilgang har styrket og tematiseret innovation til det offentlige, men uden at styre måden at tænke løsninger på eller styre den viden der har været i spil. Løsningerne har været afhængige af et interaktivt økosystem, partnerne i de individuelle OPI-samarbejder og SMVernes unikke kompetencer og færdigheder.

Anbefalinger til fremtidige puljer, der som Syddansk OPI-pulje har til formål at koble top-down og bottom-up missionsdrevet innovation, er først og fremmest at dedikere midler til missioner, som SMVer og offentlige organisationer samarbejder om at løse, at sikre lokal/regional forankring via nationale strategiske policy indsatser og ikke mindst at sikre vidensdeling, der styrker engagementet.

Puljer til Offentlige-Private Innovationspartnerskaber der dyrker missioner

Det er afgørende, at der er OPI-puljer til rådighed, som missionsdrevet innovation, der igangsættes inden for en policy ramme, men stadig formår at drage fordel af en bottom-up tilgang. Via puljerne kan offentlige institutioner og SMVer finde sammen som udviklingspartnere og udvikle nye innovative løsninger til gavn for hele det danske samfund. Disse puljer skal være forankrede i nutidige samfundsudfordringer og behov samtidig med, at de skal værdsætte og drage fordel af SMVernes særlige kompetencer og ressourcer.

OPI-puljerne skal prioritere stærke samarbejder mellem offentlige institutioner og SMVer, facilitere vidensdeling og sikre en dybere indsigt i de offentlige aktørers specifikke behov samt sikre, at løsninger er rodfæstet i reelle behov og udfordringer fra offentlige aktørers dagligdag. Med denne tilgang kan OPI projekt-skabte løsninger ikke kun opfylde aktuelle behov, men også have et betydeligt potentiale for bred implementering.

Forankring af nationale indsatser lokalt

Danmark har i årevis været førende blandt EU og de nordiske lande i forhold til at anvende OPI-partnerskaber til missionsdrevet innovation. OPI er blevet anvendt som en innovationstilgang, hvor offentlige og private virksomheder i fællesskab udvikler innovative løsninger, der kan løse udfordringer i den offentlige sektor. Hvis denne førerposition skal opretholdes, skal OPI-partnerskaber i langt højere grad kobles til de styrker, der ligger i at bedrive OPI lokalt, regionalt og nationalt, og der skal fokuseres på at identificere og matche relevante offentlige og private partnere.

Pt. er DLSC historisk forankret i lokale og regionale kontekster, som er vigtige for at bedrive bottom-up missioner, og de formår via deres policy ramme at høste det engagement og den viden, der er indlejret i disse kontekster. Det er en styrke, der skal bevares samtidig med, at det nationale sigte om at avancere OPI nationalt også opnås. Af samme grund er det centralt, at OPI-midler ikke kun tildeles nationale centrale organisationer eller fordeles i og omkring storbyer, men også ses som regionale udviklingsmidler. Ved at tænke både lokalt, regionalt og nationalt kan OPI bredt fremme international konkurrenceevne ved at udvikle unikke løsninger og teknologier, som kan eksporteres til andre markeder.

Styrkelse af videndeling

Det er centralt, at den offentlige sektors viden om igangværende OPI-projekter styrkes på tværs af lokale og regionale grænser, og at de gode løsninger spredes nationalt mellem offentlige institutioner, da dette vil hjælpe virksomhederne med at skalere deres løsninger. Der er behov for at tænke på tværs af offentlige organisationers grænser, så viden og know-how fra eksisterende og tidligere OPI-projekter kan kombineres og anvendes. Viden skal akkumuleres bedre. En måde at sikre dette på er at organisere OPI-fora på tværs af regionale administrative grænser, hvor uformel vidensdeling tilgodeses. Teknologiske platforme alene er ikke svaret. Viden er båret af mennesker, og det betyder, at der skal sættes gang i en interaktion mellem aktører for at få effektiv vidensdeling.

Ved at fremme tværgående samarbejder mellem kommuner og regioner kan fordelene ved en bottom-up, missionsdrevet OPI-agenda styrkes. Dette sker først og fremmest ved at fremhæve og udbrede lokale missionsorienterede løsninger til andre kommuner og regioner. Ved at samarbejde på tværs kan lokale innovative OPI-løsninger også skaleres på tværs af kommuner og regioner til gavn for virksomheder og borger. Desuden

kan et sådant samarbejde bidrage til en kollektiv tilgang, hvor flere offentlige aktører går sammen om at finde innovative løsninger på komplekse og presserende udfordringer inden for en top-down policy ramme. Dette fælles fokus kan ikke kun accelerere udviklingen af løsninger, men også sikre en bredere implementering og accept på tværs af forskellige geografiske og organisatoriske grænser.

6. Referencer

- CO-PI (2022), *Vilde problemer, vilde løsninger: Innovationsbarometeret*, udgivet af CO-PI – Center for Offentlig-Privat Innovation, s. 52.
- Dahler-Larsen, P. (2016), *Vejledning i at evaluere innovative tiltag*, udgivet af COI, s. 48.
- Kirchherr, J., Hartley, K., & Tukker, A. (2023). Missions and mission-oriented innovation policy for sustainability: A review and critical reflection, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *Environmental Innovation and Societal Transitions* 47, 100721.
- Mazzucato, M. (2017). *Mission-Oriented Innovation Policy Challenges and Opportunity*, UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper, (2017-01). Available at: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2017-01>.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A moonshot guide to changing capitalism*, Penguin UK.
- Mazzucato, M. (2023). Inclusive and sustainable growth. A mission-driven multi-stakeholder approach, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 107, 27-35. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.107.2>
- OECD & Danish Design Center (2022), *Mission-oriented innovation needs assessment survey*. DOI: <https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/10/REPORT-mission-needs-assessment-survey-110222-.pdf>
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Robinson, K.R. D. & Mazzucato, M. (2019). The evolution of mission-oriented policies: Exploring changing market creating policies in the US and European space sector, *Research Policy*, 48 (4), 936-948.

Iværksætteres mentale sundhed udfordres på sociale medier – en ny udfordring for bæredygtig forretningsfremme

JOSEPHINE GAZA, SUPHITCHA EK-URU & METTE SØGAARD NIELSEN

Indledning

Erhvervsfremmesystemet gør en stor indsats for at støtte iværksætter i Danmark gennem rådgivning, netværk og kurser. Ofte er fokus dog rettet mod den mere praktiske del af iværksætterrejsen og mindre på personlig udvikling og de udfordringer, som iværksætterlivet medfører. Vi ved fra forskning, at social støtte er afgørende både for beslutningen om at blive iværksætter, men også for at kunne fortsætte rejsen og opretholde god mental sundhed i en proces, der ofte er uforudsigelig, kræver mange ressourcer og er følelsesmæssig krævende (Braun & Sieger, 2021). Iværksættere er i høj grad afhængige af familie og venner som kilder til følelsesmæssig støtte under deres rejse, men også støtten fra mere perifere og uventede relationer har stor indflydelse på dem. Det er derfor vigtigt at understrege, at bæredygtig forretningsudvikling også handler om at udvikle iværksætterne som hele personer. At føle sig følelsesmæssigt støttet, set og hørt er ofte en forudsætning for at kunne tackle de mere praktiske udfordringer på iværksætterrejsen. Men hvor iværksætteres udfordringer tidligere kun opstod i den fysiske verden, bringer digital udvikling en ny dimension med sig.

Iværksættere forventes i stigende grad at være til stede online på forskellige sociale medier, og de oplever en markant anderledes interaktion med både nuværende og potentielle kunder, andre iværksættere og ikke mindst med en mere udefineret gruppe af mennesker (Olanrewaju et al., 2020). Dette er på mange måder positivt, da denne interaktion for mange iværksættere fungerer som en ny form for social støtte på deres rejse, der hjælper dem med at identificere og udvikle sig samt skaber, udvider og

styrker deres netværk. Men der er også en bagside af medaljen. Da iværksættere i stigende grad er til stede på sociale medier, er de også udsat for mere spontane og uforudsigelige reaktioner fra mange forskellige typer mennesker. Som følge heraf oplever de pludselig at befinde sig i uventede og ubehagelige situationer online, og det har betydelig indflydelse på deres oplevede stressniveau og mentale sundhed. Det er derfor afgørende at forstå denne nye dimension.

I et forskningsprojekt støttet af Carlsbergfonden identificerer og udfolder vi de oplevelser og konflikter, som iværksættere møder, når de er aktive på sociale medier. Fordi der generelt er mangel på studier, der undersøger iværksætteres udfordringer på sociale medier, benytter vi os af semistrukturerede interviews. Denne tilgang giver iværksætterne plads til at dele deres oplevelser og erfaringer på sociale medier og hjælper os samtidig til at forstå deres betydning (Patton, 2014). Vi har interviewet iværksættere fra forskellige brancher, så vi har mulighed for at observere ligheder og forskelle i iværksætternes udfordringer på tværs af brancher. Vores respondenter stammer fra brancher såsom eventplanlægning, catering, mode, skoproduktion, fotografering og konditori. En forskelligartet respondentgruppe styrker desuden vores analysegrundlag og relevansen af vores forskning (Shestakofsky & Kelkar, 2020).

Vi vil i dette kapitel præsentere de første resultater fra vores projekt og komme med praktiske refleksioner over, hvordan iværksættere kan være aktive online uden, at det har for store omkostninger for deres mentale helbred. Vi identificerer to udfordringer på sociale medier, som er med til at sætte iværksætteres mentale helbred under pres: 1) udfordringer, der skabes af andre, og 2) udfordringer, der skabes af selve den digitale platform. Baseret herpå foreslår vi to strategier til at imødegå disse udfordringer: 1) refleksionsstrategier og 2) delegeringsstrategier. Bæredygtig erhvervsfremme handler i høj grad om at sikre bæredygtige iværksættere, der kan håndtere de forskellige typer pres, som de udsættes for. Men det er lettere sagt end gjort. Vejen dertil er i første omgang at forstå, hvad de udsættes for, så vi dernæst kan hjælpe dem på bedst mulig vis. Vi går i dybden med dette i de følgende afsnit.

Iværksætteres mentale sundhed

Ifølge Verdenssundhedsorganisationen (WHO) er mental sundhed en væsentlig del af sundhed og trivsel, der understøtter individuelle og kollekti-

ve evner til at træffe beslutninger, fremmer relationer og påvirker den verden, vi lever i. Det omfatter mere end fraværet af mentale lidelser, men “er en tilstand af mental trivsel, der gør det muligt for mennesker at håndtere livets stress, realisere deres evner, lære godt og arbejde godt samt bidrage til deres samfund” (WHO, 2023). Mental sundhed er en grundlæggende menneskeret, og den er afgørende for personlig, samfundsmæssig og socioøkonomisk udvikling. Især iværksættere spiller en stor rolle i samfundets socioøkonomiske udvikling og vækst (Van Praag & Versloot, 2008), men den rolle kan de kun indtage, hvis de trives, og derfor er det afgørende at forstå de mange måder, hvorpå iværksætteres mentale sundhed påvirkes. Det afspejler sig også i forskning i iværksætteri, hvor man begynder at tage fat på implikationerne af, at iværksættere i stigende grad mistrives. Disse studier viser, at iværksætteres mentale sundhed påvirker en lang række aktiviteter i virksomhederne, deres vækst og dermed også den generelle bære- og levedygtighed af deres virksomheder (Stephan, 2018; Shephard, 2019; Torrès & Thurik, 2019). De nuværende studier er i høj grad indsigtfulde og giver os en større forståelse af, hvordan et helt økosystem påvirkes af en iværksætter i mistrivsel, men fokus er på årsager til mistrivsel i den fysiske verden. Vi ved derfor meget lidt om, hvordan iværksætteres mentale sundhed påvirkes af den digitale verden. Et centralt spørgsmål er derfor: *Hvordan udfordres iværksætteres mentale sundhed på sociale medier, og hvordan kan erhvervsfremmesystemet hjælpe dem med disse udfordringer for at sikre mentalt bæredygtige iværksættere?*

Social støtte er afgørende – også online

For at kunne vækste succesfuldt og bidrage til samfundets socioøkonomiske udvikling er iværksættere ofte afhængige af eksterne støttekilder, fordi processen med at starte og skalere en virksomhed ofte kræver mange ressourcer og er følelsesmæssigt krævende (Hanlon & Saunders, 2007). Derudover ved vi fra forskningen, at social støtte er afgørende både for beslutningen om at blive iværksætter og for at opretholde iværksætterrejseren (Nielsen & Klyver, 2020). For at opnå en sådan støtte er iværksættere afhængige af blandt andre familie, venner og kolleger (Nielsen & Klyver, 2020), men også erhvervsfremmesystemet er en kilde til social støtte (Jack & Anderson, 2002; Gooderham et al., 2004). Udover disse fysiske kilder til støtte bruger iværksættere også sociale medier som kilder til social støtte (Olanrewaju et al., 2020). Lad os i første omgang rette blikket mod de

mange positive sider af sociale medier: Sociale medier fungerer som en platform, hvor iværksættere ofte får hjælp til at identificere og verificere nye muligheder samt hjælp til at skabe, udvide og styrke deres netværk på tværs af geografiske områder og dermed øge deres sandsynlighed for at få social støtte (Fischer & Reuber, 2011). Sociale medier hjælper også iværksættere med at få adgang til støtte på en hurtigere og nemmere måde end i den fysiske verden (Johnson et al., 2022). Desuden er sociale medier afgørende for at legitimere iværksætteri og fungerer også som støtte for de iværksættere, der ønsker at vende tilbage til iværksætterlivet efter tidligere måske at have opgivet (Espinoza-Benavides et al., 2021). Sidst, men ikke mindst, så vi under Covid-19-pandemien en bemærkelsesværdig ændring i, hvordan forretninger drives. Hurtigt rykkede store dele af mange iværksætteres virksomheder ikke bare online, men ud på sociale medier, hvor de kunne få kontakt til målgrupper, som ellers normalt var uden for deres rækkevidde.

Udfordringen ved sociale medier

Selvom brugen af sociale medier som kilder til social støtte har mange positive aspekter, bliver iværksættere også udsat for udfordringer, der negativt påvirker deres mentale sundhed og trivsel. Vi ved dog i forskningen desværre stadig meget lidt om disse udfordringer, men vi kan allerede se, at de har direkte konsekvenser for iværksætteres mentale helbred. Iværksætteres brug af sociale medier til forretningsrelaterede aktiviteter er vokset over årene, og mange af fordelene er allerede beskrevet i eksisterende forskning (Olanrewaju et al., 2020). I vores indledende interviews med iværksættere, stod det dog hurtigt klart for os, at adskillige iværksættere også har rigtig mange dårlige oplevelser fra deres brug af sociale medier. Det blev især tydeligt for os, at mange af iværksætterne ikke tidligere har taget sig tid til at sætte ord på de mentale sundhedsudfordringer, som de oplever på grund af deres brug af sociale medier.

Jeg har faktisk aldrig reflekteret over sociale medier før. Så det var ret hjælpsomt. Det er nemt for mig bare at retfærdiggøre, at jeg ikke kan gøre det godt på sociale medier, og derfor kan jeg bare lade være. Det her interview hjalp mig med at tænke mere over, at der er en måde, vi måske kan mindske eller udvikle vores brug på. Så jeg føler, at jeg har lært noget i dag.” (Iværksætter: Mada).

For mange af disse iværksættere er det nemmere at følge strømmen end at forsøge at finde løsninger på problemerne, og de giver udtryk for, at de føler, at de er nødt til at acceptere de negative udfordringer som et uundgåeligt onde, hvis de vil følge med udviklingen. De ser ikke en vej ud af den onde spiral, da de er nødt til at forblive aktive på de sociale medier for at fastholde den position, som de har opnået. De er meget bevidste om, at sociale medier giver dem mange positive fordele, og de antager, at de så blot må udholde de negative virkninger. Før vores interviews havde flere af iværksætterne rent faktisk ikke sat ord på deres oplevelser på de sociale medier, og undervejs i flere af interviewene blev det tydeligt, at den negative effekt af sociale medier er større end først antaget.

“Det faktum, at folk bare kontakter dig, og de forventer en reaktion når som helst. Folk er online kl. 12 om natten og forsøger at afgive en ordre, og de forventer øjeblikkeligt svar. Jeg tror, at det er den adgang, der gør det svært. Selvom du angiver tidspunkter, hvor du kan svare, gør folk stadig, hvad de vil, og de forventer en øjeblikkelig reaktion.” (Iværksætter: Lil)

“Jeg er næsten nødt til at styre mig selv, når jeg bruger sociale medier. Det er som om, det er en fuldtidsbeskæftigelse bare at styre mig selv for at sikre, at jeg er fornuftig med min brug af sociale medier (...) Hvis jeg poster noget og ikke får en booking, så begynder paranoia og angst at spille ind, og man begynder at spørge sig selv, hvorfor var der ikke nogen, der bestilte? Hvad er der galt? Jeg er nødt til at ændre noget. Man er konstant i denne cyklus af, ‘hvis jeg slår noget op, kommer jeg til at tjene penge.’” (Iværksætter: Caro)

I forvejen kræver det mange ressourcer både bogstavelig talt og følelsesmæssigt at opretholde en god mental sundhed i en iværksætterproces, der ofte er uforudsigelig og krævende (Braun & Sieger, 2021). Når vi så tilføjer den nye online dimension, hvor både hastighed og uforudsigelighed er kraftigt stigende, bliver det kun endnu vigtigere, at iværksættere har kompetencer til at håndtere mentale sundhedsproblemer – både i den fysiske verden og på de sociale medier. Det har de brug for hjælp til, og her kan erhvervsfremmesystemet spille en større rolle. Følgende vil vi dele vores indsigter i, hvordan iværksætteres mentale sundhed udfordres på sociale medier på især to måder, og dernæst vil vi præsentere to forslag til strategier, der kan hjælpe iværksættere med at håndtere udfordringerne på de sociale medier. Det er vores overbevisning, at vejen til mentalt sunde og

dermed bæredygtige iværksættere går gennem en dybere forståelse af deres udfordringer.

To hovedudfordringer på sociale medier

Vi kan overordnet set opdele udfordringer på sociale medier i to hovedkategorier: Udfordringer, der skabes af andre, og udfordringer, der skabes af selve platformen.

Udfordringer skabt af andre

Udfordringer skabt af andre stammer fra andre iværksætteres aktiviteter på sociale medier, som negativt påvirker iværksættere. Forskellige sociale medieplatforme er indlejrede med funktioner, der gør det muligt for iværksættere at se, hvad andre iværksættere i deres niche gør (Boyd, 2010). For eksempel er metadata som likes, visninger, kommentarer og indlæg, som ofte er et signal om andre iværksætters succes og fremskridt, synlige for iværksættere. Når dette sker, bliver oplysninger om andre iværksætters succes og fremskridt, som tidligere ville have været skjult, nu synlige online, selv når iværksættere ikke søger efter sådanne oplysninger. Selvom dette kan være en fordel, udløses negative cyklusser af konkurrenceprocesser, der fører til negative følelser som desillusion, demotivation og tvivl på sig selv, når iværksættere sammenligner deres iværksætterrejse og undrer sig over, hvorfor de fejler, mens deres kolleger synes at have succes.

Når jeg ser på konkurrenterne, så kan jeg ende i en cyklus af tvangstanker, hvor jeg ser på, hvad alle andre laver... jeg skal klare mig selv og balancere, om jeg skal være impulsdrevet eller strategisk drevet, og det er en balance, for hvis jeg ser en konkurrent gøre noget genialt – hvorfor gør jeg så ikke det? Så overtager min impuls mit rationelle sind (...) Den slags impulsparanoia er en mental ting, der sker, fordi du konstant kigger på, hvad alle andre laver.” (Iværksætter: Caro)

Sådanne negative følelser forværres, når iværksætterne synes, at de gør det samme som deres konkurrenter for at vækste, men de opnår forskellige resultater. I vores interviews kom det også frem, at disse følelser af desillusion også har negative afledte effekter på deres personlige liv, da de også begynder at tvivle på deres evner inden for områder, som ikke er direkte relaterede til virksomheden.

“Jeg tror virkelig, at det ramte mig, hvor jeg virkelig begyndte at sætte spørgsmålstegn ved kernen af min eksistens, hvem jeg er, hvem jeg ikke er, og jeg indså, at jeg lod det påvirke mig lidt for meget. Så meget at jeg var ved at træffe den hurtige beslutning om at lukke forretningen.” (Iværksætter: Pearl)

En sådan ændring i adfærdsmønsteret går ofte udover deres nære relationer såsom familie, venskaber og generel social aktivitet med andre.

Udfordringer skabt af platformen

De mange forskellige sociale medieplatforme er alle i konstant udvikling, hvor de hyppigt ændrer deres algoritmer, funktioner og forretningsmodel for at skabe nyhedsværdi og være den mest attraktive og foretrukne platform. Dermed skaber platformene udfordringer for iværksættere, som hele tiden skal holde trit med udviklingen. Iværksætterne fra vores forskningsprojekt fremhæver nødvendigheden af at konkurrere og adskille sig fra andre brugere på sociale medier, men platformenes konstant skiftende karakter betyder, at de hele tiden skal holde sig informeret om tekniske fremskridt for at udnytte de sociale medier effektivt.

Som følge heraf befinder iværksættere sig konstant i en tilstand af tilpasning for at imødekomme kravene fra nye funktioner introduceret af udviklerne af de sociale medieplatforme. Disse ændringer er imidlertid ikke altid nemme eller ligetil at forstå, og det indebærer en reel omkostning for iværksættere at skulle afsætte tid til løbende at lære nye færdigheder pålagt af platformudviklere. Vel at mærke nye færdigheder til funktioner, hvor det kan være svært at se den direkte fordel for virksomheden.

“Det er en kamp at gøre sig selv bemærket eller synlig på sociale medier. Så jeg tror, at det er selve opbygningen af ens konto på sociale medier, der er den sværeste del. Og at skulle lære nye færdigheder hele tiden, fordi platformene altid ændrer sig, sammen med de omkostninger, der er forbundet med det i form af arbejdet med algoritmer... du ser ikke nødvendigvis afkastet på din investering.” (Iværksætter: Alice)

Risikoen ved ikke at følge med er mangel på eksponering eller ligefrem eksklusion fra platformene. Disse konstante ændringer i platformene lægger derfor overdrevet pres på iværksættere; en byrde, som ikke opleves af iværksættere, som ikke er til stede på de sociale medier. Den tid, som de

skal bruge på at håndtere konstante ændringer og benspænd, fører for flere til mental udmattelse, og vi oplever endda, at det dæmper deres entusiasme for deres egen virksomhed.

To strategier til at modvirke de sociale mediers pres

Som vi har gennemgået, er der tydelige negative udfordringer forbundet med iværksætteres tilstedeværelse på sociale medier. Vi præsenterer to strategier, som kan hjælpe iværksættere til netop at afbøde disse negative effekter: 1) refleksionsstrategier og 2) delegeringsstrategier.

Refleksionsstrategier

Refleksionsstrategier er interne tilgange, der guider iværksættere i at huske og evaluere deres formål. Når iværksættere oplever udfordringer, der stammer fra andre på sociale medier, kan implementering af refleksionsstrategier hjælpe dem med at huske, hvem de er som individer, og huske kernen i deres virksomheds vision. Når de udføres korrekt, vil refleksionsstrategier hjælpe iværksætteren til at indse, at virksomheder er forskellige, og deres virksomhed derfor vil vokse i et andet tempo end andre iværksættere inden for nichen. Praktisk set betyder dette, at iværksættere, når de står over for en udfordring, der stammer fra andre på sociale medier, træder et skridt tilbage for at reflektere over sig selv og formålet med virksomheden. De kan reflektere over den oprindelige motivation for at starte deres virksomhed, minde dem selv om tidligere veludførte opgaver for kunder og gennemgå positive kundefeedbacker. En anden mulighed er at reflektere over det behov, som deres virksomhed dækker samt de mennesker, som de hjælper ved at være i branchen. På den måde dæmpes de impulsdrivne reaktioner, som tager meget af iværksætternes tid, men som også fører til frustrationer, da de ofte ikke er i overensstemmelse med den oprindelige strategi – de er netop drevet af impulser i øjeblikket og ikke nødvendigvis hensigtsmæssige. Andre tilgange omfatter at tale frit og ærligt med sit netværk om de udfordringer, som de oplever. Refleksionsstrategier er en simpel tilgang, der sætter ens eget liv i perspektiv, men det kræver ofte en bevidst tilgang for at få gavn af dem. For iværksætterrådgivere vil det være gavnligt at gøre refleksionsstrategier til en naturlig del af vejledningen og hjælpe iværksættere til ofte at reflektere over det oprindelige formål med virksomheden og med brugen af sociale medier.

Delegeringsstrategier

Delegeringsstrategier er udadrettede tilgange, der kan hjælpe iværksættere med at overvinde vanskeligheder, som de ikke har kontrol over. Anvendelse af delegeringsstrategier kan hjælpe med at håndtere udfordringer, der opstår på grund af platformsændringer. Praktisk set indebærer dette, at iværksættere overlader håndteringen af deres sociale medieaktiviteter til personer, der er dygtige til det. Det er naturligvis en ekstra omkostning at gøre dette, og en omkostning som der ikke nødvendigvis er råd til i virksomheden. I vores interviews kan vi se, at flere iværksættere har fundet kreative måder at omgå netop denne finansielle udfordring på – f.eks. ved at indgå i samarbejde med andre iværksættere, der allerede har et socialt mediesystem på plads. At være en del af iværksætternetværk, der bruger sociale medier, kan hjælpe med at identificere og udnytte sådanne kreative samarbejdsmuligheder. Delegeringsstrategier er især aktuelle og effektive for de iværksættere, som ved at være på de sociale medier allerede føler et stort pres på deres mentale sundhed.

Konklusion

I de foreløbige resultater fra vores studie kan vi se, at iværksætteres mentale sundhed er under pres på sociale medier. Hvis vi ønsker mentalt bæredygtige iværksættere, der kan modstå dette nye konstante pres, skal vi også i erhvervsfremmesystemet være opmærksomme på dette. Vi har taget de første skridt i retningen af at forstå, hvordan iværksættere udfordres på sociale medier, og hvilke strategier der hjælper dem til at modstå presset.

Referencer

- Boyd, D. (2010). Social network sites as networked publics: Affordances, dynamics, and implications. In *A networked self* (pp. 47-66). Routledge.
- Braun, I., & Sieger, P. (2021). Under pressure: Family financial support and the ambidextrous use of causation and effectuation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(4), 716-749.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2011). Social interaction via new social media:(How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of business venturing*, 26(1), 1-18.
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International small business journal*, 22(1), 5-22.

- Guerrero, M., & Espinoza-Benavides, J. (2021). Does entrepreneurship ecosystem influence business re-entries after failure? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 211-227.
- Hanlon, D., & Saunders, C. (2007). Marshaling resources to form small new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 619-641.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487.
- Johnson, N. E., Short, J. C., Chandler, J. A., & Jordan, S. L. (2022). Introducing the contentpreneur: Making the case for research on content creation-based online platforms. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00328.
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41(12), 1601-1625.
- Nielsen, M.S. and Klyver, K. (2020). Meeting entrepreneurs' expectations: the importance of social skills in strong relationships. *Entrepreneurship & Regional Development* 32 (9-10), 737-756
- Nielsen, M.S. (2019). Passing on the good vibes: Entrepreneurs' social support. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 21. 60-71.
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90-110.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Rieder, B., Matamoros-Fernández, A., & Coromina, Ò. (2018). From ranking algorithms to 'ranking cultures' Investigating the modulation of visibility in YouTube search results. *Convergence*, 24(1), 50-68.
- Shepherd, D. A. (2019). Researching the dark side, downside, and destructive side of entrepreneurship: It is the compassionate thing to do!. *Academy of Management Discoveries*, 5(3), 217-220.
- Shestakofsky, B., & Kelkar, S. (2020). Making platforms work: Relationship labor and the management of publics. *Theory and Society*, 49, 863-896.
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322.
- Torrès, O., & Thurik, R. (2019). Small business owners and health. *Small Business Economics*, 53, 311-321.
- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2008). The economic benefits and costs of entrepreneurship: A review of the research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(2), 65-154
- World Health Organization. (2022). World mental health report: transforming mental health for all. Retrieved August 17, 2023, from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>
- World Health Organization. (2023). Mental Health. Retrieved August 17, 2023, from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Afsnit 2 – Statistik

Store og små virksomheder i tal 2021

ANDREEA BUJAC & STEEN THIELSEN

Året 2021 var et år med en bemærkelsesværdig økonomisk genrejsning for det danske erhvervsliv, præget af rekordomsætninger og robust vækst i flere sektorer. Efter de udfordringer, der fulgte med pandemirestriktionerne, så virksomhederne en imponerende samlet stigning i omsætningen på 12 %, hvilket førte til en samlet omsætning på 4.500 mia. kr. for året (Dansk Industri: 2022). Den positive tendens i erhvervslivet afspejledes ligeledes på arbejdsmarkedet, hvor beskæftigelsen skød i vejret, og ledigheden faldt til det laveste niveau siden finanskrisen. Imidlertid stod erhvervslivet over for en udfordring med hensyn til en historisk stor mangel på arbejdskraft, der blev set som den primære trussel mod det fortsatte opsving. Selvom omsætningen dykkede en anelse i december 2021 på grund af genindførte restriktioner, blev årets generelle resultat ikke påvirket negativt (Danmarks Statistik; 2023). Det samlede resultat før selskabsskat steg på imponerende vis med 55 %, og værditilvæksten så en stigning på 19 %. Disse tal vidner om en overordnet sundhed og effektivitet i drift, hvor nettoinvesteringerne også steg med 19 %. En sådan fremgang var dog ikke ligeligt fordelt blandt alle brancher. Mens internet-handel og ejendomsrådgivere så store stigninger på henholdsvis 54 % og 27 %, oplevede luftfarten og rejsebureauerne en nedgang på 60 % i omsætningen i forhold til 2019, hvilket understreger, at visse sektorer stadig kæmpede med konsekvenserne af pandemien (Danmarks Statistik; 2023). Dette vækstbillede blev også understreget af stigninger i alle hovederhverv og nettoinvesteringer, især i industri og forsyning, hvor en væsentlig del af investeringerne fandt sted. Denne økonomiske styrke blev grundlagt på en vellykket håndtering af pandemirestriktionerne og en hurtig tilpasning af virksomhederne til et omskifteligt marked (Dansk Industri: 2022).

I 2021 oplevede euroområdet en hurtigere genopretning fra pandemiens nødsituation med en kraftig økonomisk genrejsning, hvor det reelle BNP voksede med 5,3 %, selvom væksten aftog mod slutningen af året på grund af Omikron-bølgen og nye restriktioner. Arbejdsmarkedet opleve-

de en stærk genopretning med den laveste arbejdsløshedsrate ved årets udgang. Inflationen, der var meget lav i begyndelsen af året, steg imidlertid markant som følge af pandemirelaterede forsyningsbegrænsninger, øget global efterspørgsel og stigende energipriser, med en gennemsnitlig årlig inflation på 2,6 % i 2021, sammenlignet med kun 0,3 % i 2020 (ECB Årsberetning; 2021). Nøgleelementerne i euroområdet økonomi for 2021 kan opsummeres således (ECB Årsberetning; 2021):

- *Økonomisk vækst:* Euroområdet oplevede en robust genopretning fra pandemiens udfordringer med en vækst i det reelle BNP på 5,3 %. Dette var et markant skifte fra den økonomiske kontraktion året før.
- *Arbejdsmarked:* Arbejdsløshedsraten faldt til den laveste ved udgangen af 2021, hvilket afspejler en stærk genopretning på arbejdsmarkedet og en genoplivning af jobskabelsen.
- *Inflation:* Efter at have været meget lav i begyndelsen af året steg inflationen betydeligt, drevet af forsyningskædebegrænsninger relateret til pandemien, en stigning i den globale efterspørgsel og højere energipriser, hvilket resulterede i en årlig gennemsnitlig inflation på 2,6 %.
- *Pengepolitisk strategi:* Den Europæiske Centralbank fuldførte en revision af sin pengepolitikstrategi for at imødekomme nye økonomiske udfordringer, vedtage et symmetrisk inflationsmål på 2 % over medium sigt og justere den fremadrettede vejledning for rentesatser.
- *Monetær politik:* ECB fortsatte med at yde betydelig monetær støtte for at styre inflationen tættere på sit mål og justerede nettokøbene af aktiver under PEPP (*pandemic emergency purchase programme*) baseret på den økonomiske udsigt og vurdering af finansieringsforhold.

Rapporten fra Det Økonomiske Råd (2021) belyser også en positiv økonomisk udvikling efter pandemien og anbefaler en justering af økonomiske politikker for at understøtte en stabil og ansvarlig vækst fremadrettet. Helt præcis understreger rapporten følgende nøglepunkter:

- Dansk økonomi har vist en hurtig genopretning efter pandemien
- BNP i andet kvartal næsten 2 % højere end før pandemien
- Finanspolitikken skifter fra lempelse til stramning, primært på grund af udfasning af midlertidige covid-19-foranstaltninger
- Arbejdsmarkedet: Genåbningen og høj efterspørgsel har skabt kapacitetsbegrænsninger og arbejdskraftmangel
- Der forventes et underskud på den offentlige saldo mellem 0 og 0,5 pct. af BNP op til 2040, hvilket betegnes som "hængekøjeperioden"

- Danmark vil fortsat stå over for demografiske udfordringer, hvilket taler for en revision af den nuværende underskudsgrænse og for en mere fleksibel finanspolitisk ramme

Udviklingerne i fem vigtige makroøkonomiske nøgletal for Danmark isoleret og for de 27 EU-lande (EU-27 aggregeret) for årene 2011 til 2021 er illustreret i nedenstående tabel I og figur I. Værdierne for EU er baseret på data fra de nuværende 27 EU-medlemslande, inklusive Danmark (alle data er indhentet i Eurostat). De fem illustrerede nøgletal er følgende:

- Årlig vækst i BNP (målt i %)
- BNP pr. indbygger (indeks; EU-27, år 2021 = 100)
- Årlig inflation (målt i %)
- Beskæftigelsesfrekvens (20-64 årige) (målt i %)
- Produktivitet pr. beskæftiget medarbejder (Indeks; EU-27, år 2021 = 100)

Tabel I – Makroøkonomiske nøgletal for Danmark vs. EU-27 fra 2012-2021

	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021
A) Årlige vækst i BNP (%)										
EU-27	-0,7	-0,1	1,60	2,30	2,0	2,8	2,1	1,8	-5,6	5,7
Danmark	0,2	0,9	1,60	2,30	3,2	2,8	2,0	1,5	-2,4	6,8
B) BNP pr. indbygger (indeks; EU-27 år 2020 = 100))										
EU-27	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Danmark	128	130	129	128	128	130	129	126	133	133
C) Årlig inflation (%)										
EU-27	2,6	1,3	0,4	0,1	0,2	1,6	1,8	1,4	0,7	2,9
Danmark	2,4	0,5	0,4	0,2	0,0	1,1	0,7	0,7	0,3	1,9
D) Beskæftigelsesfrekvens (20-64 årige) (%)										
EU-27	66,9	66,8	67,5	68,5	69,6	70,9	71,9	72,7	71,7	73,1
Danmark	74,3	74,3	74,7	75,4	76,0	76,6	77,5	78,3	77,8	79,1
E) Produktivitet pr. beskæftiget medarbejder (indeks; EU-27 år 2020 = 100))										
EU-27	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Danmark	114,7	115,7	115,8	115,0	115,1	117,2	116,7	114,2	119,4	120,9

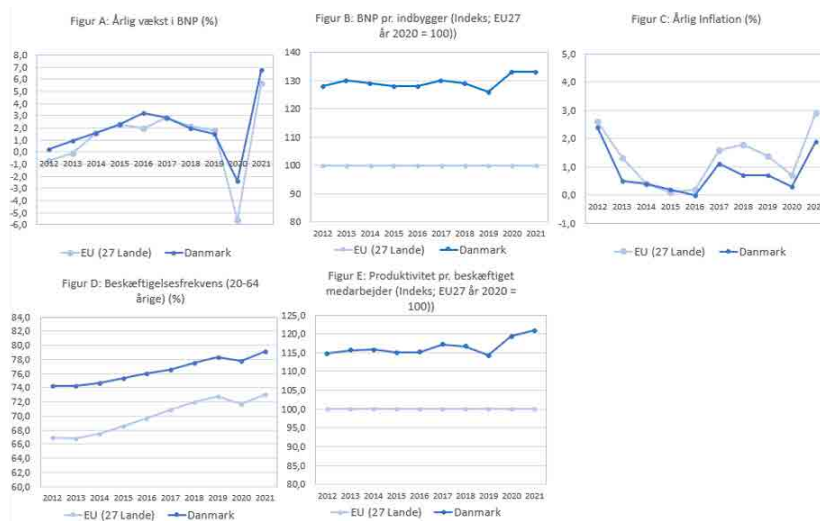
Datakilde A: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>

Datakilde B: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=en>

Datakilde C: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>

Datakilde D: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem010/default/table?lang=en>

Datakilde E: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TESEM160/default/table?lang=en>

Figur I – Makroøkonomiske nøgletal for Danmark vs. EU-27 fra 2012-2021

Datakilde A: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>

Datakilde B: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=en>

Datakilde C: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>

Datakilde D: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem010/default/table?lang=en>

Datakilde E: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TESEM160/default/table?lang=en>

Af tabel I-A og figur I-A kan det iagttages, at dansk økonomi i 2021, vurderet ud fra de samme fem økonomiske indikatorer, viser et billede af genopretning og tilpasning efter de forudgående års turbulens. Særligt i sammenligning med EU-27 var der tegn på en fortsat modstandsdygtighed og en begyndende normalisering af de økonomiske aktiviteter. Hvis vi ser på den årlige vækst i Danmarks BNP, bemærker man en retur til vækst på 6,8 % efter det forudgående års tilbagegang på -2,4 %, hvilket ikke kun overstiger det forudgående års tal, men også overgår EU-27's vækst på 5,7 % i 2021. Dette markerer et vigtigt vendepunkt efter de økonomiske konsekvenser forårsaget af covid-19-pandemien.

Når vi studerer BNP per indbygger i tabel I-B og figur I-B, er det slående, at Danmarks indeks for BNP pr. indbygger har nået et punkt på 133 i 2021, hvilket er en stigning fra 130 i 2020, og opretholder en betydelig højere position over EU-27's gennemsnit på 100. Dette indeks var i en opadgående tendens i 2021, hvilket antyder, at den økonomiske genopretning var

mere fremtrædende per capita i Danmark sammenlignet med resten af EU-27.

Inflationsraterne i Danmark og EU-27, der er dækket i tabel I-C og figur I-C, indikerer, at mens inflationspresset globalt set steg i 2021 som respons på genåbning af økonomierne og øgede råvarepriser, forblev inflationen i Danmark mere dæmpet med en rate på 1,9 % i forhold til EU-27's 2,9 %. Dette understreger den danske økonomis evne til at bevare prisstabilitet i tider med økonomisk opsving.

Beskæftigelsesraten, som er illustreret i tabel I-D og figur I-D, viser at Danmark oplevede en forbedring i beskæftigelsesfrekvensen for personer i alderen 20-64 år til 79,1 % i 2021, fra 77,8 % i 2020. Selvom denne forbedring er moderat, signalerer den en stabil tilbagevenden til beskæftigelsesniveauerne før pandemien, hvilket endnu en gang var bedre end det set i EU-27, hvor raten var 73,1 %.

Endelig fremgår det af tabel I-E og figur I-E, at Danmarks *produktivitet pr. ansat* fortsatte sin opadgående tendens i 2021, hvilket afspejler en fortsat stærk præstation i effektivitet og innovation i forhold til EU-27. Danmark havde et indeks på 120,9, en stigning fra 119,4 i 2020, hvilket kan betragtes som et positivt tegn på en sund og konkurrencedygtig økonomisk struktur.

Ser vi på den danske økonomi isoleret, afspejler tallene fra 2021 en tilbagevenden til positiv vækst, på trods af fortsatte globale usikkerheder. Dette manifesteres yderligere ved stabile renteniveauer og et aktiemarked, som, ifølge Nationalbanken, vidner om tiltro til den økonomiske fremtid. Privatforbruget og investeringerne viste tegn på genopretning, mens eksporten langsomt begyndte at hente det tabte fra 2020 ind. Trods udfordringerne med forsyningskæder og internationale spændinger afspejler det danske overskud på betalingsbalancen en fortsat stærk handelsposition. Beskæftigelsen så ligeledes et opsving, hvilket gav anledning til moderate lønstigninger og understøttede den indenlandske efterspørgsel (Danmarks Nationalbank: 2022).

Betragtes danske økonomi isoleret, kan det konkluderes, at den danske økonomi i 2021 opnåede en *BNP-vækst* på 6,8 %. Dette er en positiv vending fra det forudgående års nedgang på 2,4 % og illustrerer, hvordan Danmark har håndteret de økonomiske konsekvenser af covid-19-pandemien.

I 2021 implementerede Danmarks Nationalbank en rentenedsættelse, hvor foliorenten blev sænket til -0,6 %, og renten på indskudsbeviser til -0,45 %, for at udvide det pengepolitiske rentespænd til euroområdet fra 0 til -0,1 %. Dette træk var en reaktion på valutamarkedsinterventioner, hvor banken købte valuta og solgte kr. for at styrke valutareserven. Trods en teknisk tilpasning, som skabte mere stabile pengemarkedsrenter, påvirkede stigende inflationsforventninger i både euroområdet og USA markedet med udsigten til højere pengepolitiske renter. De lange danske obligationsrenter steg lidt mere end de europæiske, primært på grund af danske faktorer, og en øget varighed på konverterbare realkreditobligationer førte til en nedgang i efterspørgslen efter statsobligationer, hvilket påvirkede rentespændet (Danmarks Nationalbank: 2022).

I 2021 oplevede det danske *aktiemarked* en markant stigning på 19 %, drevet af en stærk økonomisk genopretning i de vestlige lande og virksomhedsindtjening, der oversteg forventningerne. Finansieringen via aktieudstedelse var også højere end tidligere år, hvilket afspejler et sundt marked og investorernes tillid (Danmarks Nationalbank: 2022).

Til trods for nedlukninger forårsaget af pandemien så Danmark kun et mindre fald i BNP i første kvartal af 2021. Genåbningen af samfundet og vaccinationerne medførte en økonomisk opblomstring og en stigning i *privatforbruget*, selvom husholdningernes øgede formue ikke umiddelbart blev omsat til yderligere forbrug (Danmarks Nationalbank: 2022).

Arbejdsmarkedet i Danmark så en betydelig forbedring i 2021 med et fald i ledigheden og stigende beskæftigelse efter ophævelsen af covid-19-restriktionerne. Dette førte til rekrutteringsvanskeligheder og en anelse højere lønstigninger, som kan påvirke konkurrenceevnen og prisstabiliteten på længere sigt (Danmarks Nationalbank: 2022).

Endelig viste dansk *eksport* overraskende styrke i første del af 2021, hjulpet af en global industriel efterspørgsel. Dog førte forstyrrelser i de globale forsyningskæder til udfordringer senere på året. Eksporten steg samlet set med 7,5 %, men importen steg mere, hvilket resulterede i et reduceret overskud på betalingsbalancen (Danmarks Nationalbank: 2022).

I forlængelse af ovenstående beskrivelser af såvel den europæiske som den danske makroøkonomi vil kapitlets følgende afsnit belyse den danske erhvervsstruktur for året 2021 isoleret og for perioden fra 2012 til og med 2021. De følgende analyser er baseret på sekundære kvantitative data indsamlet fra Danmarks Statistik. De anvendte data (firmastatistikker) relate-

rer sig til den danske erhvervsstruktur fra år 2012 til år 2021. Læserens opmærksom henledes på det forhold, at de anvendte omsætningsværdier er opgjort i løbende priser, hvilket betyder, at værdierne ikke er korrigeret for den årlige inflation. De anvendte omsætningsværdier illustrerer således ikke de reale værdier eller de reale udviklinger. Den manglende indsigt, som følge af den manglende inflationskorrigerings, vurderes dog at være modvirket af de lave inflationsniveauer i analyseperioden. Videre bliver der primært foretaget sammenligninger mellem forskellige virksomhedsstørrelser og mellem brancher, som ligeledes er baseret på samme løbende priser.

Den samlede analyse er opdelt i syv delanalyser. Fokus i disse er defineret nedenfor:

- 1: Fokuserer *aggregeret* på 1) antallet af virksomheder i Danmark; 2) antallet af fuldtidsansatte i Danmark samt 3) den samlede omsætning i danske virksomheder i perioden 2012-2021.
- 2: Fokuserer alene på den danske erhvervsstruktur i 2021:
 - a: Her sker der en segmentering af virksomhederne baseret på *virksomhedsstørrelser*, og der analyseres på henholdsvis antallet/andel af virksomheder, antallet/andel af fuldtidsansatte og virksomhedernes samlede omsætning i kr. og andel.
 - b: Her sker der en segmentering af virksomhederne baseret på *brancher*, og der analyseres på henholdsvis antallet/andel af virksomheder, antallet/andel af fuldtidsansatte og virksomhedernes samlede omsætning i kr. og andel.
- 3: Fokuserer på udviklingen i den danske erhvervsstruktur fra 2012 til 2021. Denne gruppe af delanalyser er funderet i en *størrelsessegmentering* af de danske virksomheder. Her analyseres udviklingen i antallet/andele af virksomheder, udviklingen i antallet/andele af fuldtidsansatte samt udviklingen i den samlede/andele af omsætning inden for de fire anvendte størrelseskategorier.
- 4: Fokuserer på udviklingen i den danske erhvervsstruktur fra 2012 til 2021. Delanalyserne er her baseret på en *branchesegmentering* af de virksomheder, der indgår i den danske erhvervsstruktur. Der fokuseres også her på udviklingen i antallet/andele af virksomheder, udviklingen i antallet/andele af fuldtidsansatte samt udviklingen i den samlede/andele af omsætning inden for de anvendte branchekategorier.

- 5: Fokuserer på den danske erhvervsstruktur fra 2012 til 2021. Analyserne er her rettet mod *produktivitetsudviklingen* i perioden 2012 til 2021
- 6: Fokuserer på den danske erhvervsstruktur fra 2012 til 2021. Analyserne er her rettet mod *udviklingen i antallet/andele af konkurser* i perioden 2012 til 2021.

Med det detaljerede overblik over Danmarks økonomiske genopretning i 2021 etableret, vender vi nu opmærksomheden mod euroområdet for at skabe en sammenlignende kontekst. Når vi sammenligner BNP-væksten, oplevede Danmark en imponerende stigning på 6,8 % i 2021, hvilket overgik euroområdets vækst på 5,3 %.

På arbejdsmarkedet faldt arbejdsløshedsraten i Danmark til det laveste niveau siden finanskrisen, mens euroområdet også så en stærk genopretning, men med en højere arbejdsløshedsrate ved årets udgang.

Inflationen i Danmark forblev mere dæmpet med en rate på 1,9 % sammenlignet med euroområdets 2,6 %, hvilket afspejler en bedre prisstabilitet i den danske økonomi.

Denne sammenligning viser, at Danmarks økonomi ikke blot viste genopretning i 2021, men også overgik visse nøgleaspekter af den økonomiske præstation i euroområdet.

Gennem denne analyse og sammenligning med euroområdet har vi fremhævet de unikke aspekter af Danmarks økonomiske genopretning i 2021, hvilket understøtter den analytiske dimension af dette bidrag.

Nedenfor er den overordnede rapport-komposition illustreret. Figur II illustrerer således, hvordan den følgende analyse er delt op.

Figur II – Komposition for den følgende analyse



Kilde: Egen tilvirkning

1 Den danske erhvervsstruktur i perioden 2012 til 2021 – aggregeret

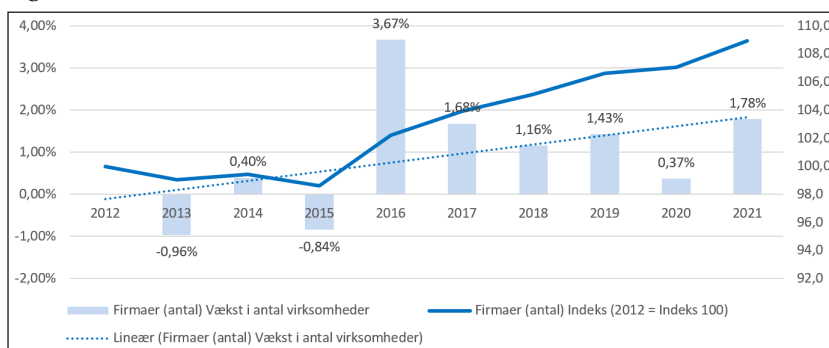
I dette afsnit vil analysen belyse den danske erhvervsstruktur i perioden 2012 til 2021. Der vil specifikt blive fokuseret på 1) antallet af virksomheder i Danmark; 2) antallet af fuldtidsansatte samt 3) den samlede omsætning i danske virksomheder. I 2021 udgjorde det *totale antal virksomheder* i Danmark 328.445, en stigning på 5.750 virksomheder fra 322.695 virksomheder i 2020, svarende til en årlig vækstrate på 1,78 %, hvilket er en stigning sammenlignet med 2020, hvor væksten var mere beskedne på 0,37 %.

Tabel 1 – Antal virksomheder i Danmark fra 2012-2021

Antal virksomheder	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total antal virksomheder	301483	298581	299763	297238	308157	313331	316970	321494	322695	328445
Årlig vækst i antal virksomheder		-0,96 %	0,40 %	-0,84 %	3,67 %	1,68 %	1,16 %	1,43 %	0,37 %	1,78 %
Indekseret udvikling (2012 = 100)	100,0	99,0	99,4	98,6	102,2	103,9	105,1	106,6	107,0	108,9

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 1 – Antal virksomheder i Danmark fra 2012-2021



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Fra tabel 1 og figur 1 kan det udledes, at *antallet af virksomheder i Danmark* fra 2012 til 2021 er steget med 8,9 % (2012 = Indeks 100; 2021 = Indeks 108,9). Med undtagelse af nedgangen i årene 2013 og 2015 har perioden været kendetegnet ved en vedvarende positiv vækst i antallet af virksomheder. Især året 2016 bød på en markant vækst på 3,67 %, mens vækstraterne fra 2017 og frem har udvist en aftagende tendens, dog med positive vækstrater hvert år. De årlige vækstrater fra 2017 til 2021 var henholdsvis 1,68 %, 1,16 %, 1,43 %, 0,37 %, og endelig 1,78 % i 2021. Det kan konkluderes, at 2021 markerede det højeste antal virksomheder i perioden med de omtalte 328.445 virksomheder.

I perioden mellem 2012 og 2021 oplevede det danske erhvervsliv væsentlige ændringer i antallet af *fuldtidsansatte*. Specifikt steg det samlede antal fuldtidsstillinger i 2021 til omkring 2.351.600, hvilket repræsenterer en vækst på 2,78 % sammenlignet med året før. Denne stigning var en stærk genopretning fra et let fald på 0,32 % i 2018-2019 og vidner om beskæftigelsessektorens modstandsdygtighed på trods af de økonomiske udfordringer skabt af covid-19-pandemien.

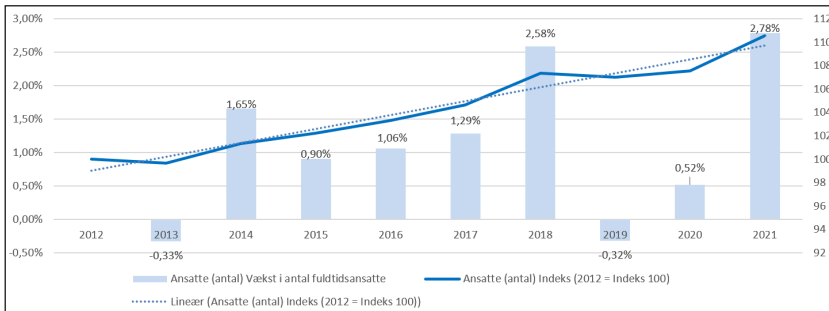
I 2021 blev der registreret det højeste antal fuldtidsansatte inden for den betragtede periode med næsten 2.351.600 fuldtidsansatte. Selv i lyset af pandemiens tilbageslag var der en stigning på omkring 11.800 fuldtidsstillinger fra 2020, hvilket indikerer en vækst på 0,52 %. Denne fremgang markerer et vendepunkt fra det minimale fald registreret i 2018-2019 og viser en mere moderat vækst sammenlignet med de forudgående år fra 2014 til 2018.

Tabel 2 – Antal fuldtidsansatte i danske virksomheder fra 2012-2021

Antal fuldtidsansatte	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Antal fuldtidsansatte i alt (i 1000)	2.127,2	2.120,2	2.155,2	2.174,7	2.197,6	2.225,9	2.283,4	2.276,1	2.287,9	2.351,6
Vækst i antal fuldtidsansatte		-0,33 %	1,65 %	0,90 %	1,06 %	1,29 %	2,58 %	-0,32 %	0,52 %	2,78 %
Indeks (2012 = Indeks 100)	100	99,67	101,32	102,23	103,31	104,64	107,35	107,00	107,56	110,55

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 2 – Antal fuldtidsansatte i danske virksomheder fra 2012-2021



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

En nærmere analyse af de tilgængelige data viser en stigning i antallet af fuldtidsansatte fra 2012 til 2021, fra ca. 2.127.200 til omkring 2.351.600 personer (med 2012 som baseline indeks 100; 2021 som indeks 110,55). Året 2013 var det laveste punkt med omkring 2.120.200 fuldtidsansatte, hvilket er 7,33 % færre end tallet i 2021. Fra 2014 til 2018 sås en kontinuerlig stigning i beskæftigelsen, med den største årlige vækstrate på 2,58 % i 2017-2018. Denne positive tendens blev midlertidigt afbrudt i 2018-2019 med et fald på ca. 7.300 fuldtidsstillinger, svarende til en nedgang på 0,32 %. Den påfølgende vækst fra 2020 til 2021 understreger den generelle opadgående tendens gennem årtiet, selv med noget lavere vækstrater i periodens sidste år.

Anskues samvariationen mellem antallet virksomheder i den danske erhvervsstruktur og antal fuldtidsansatte i selvsamme erhvervsstruktur i perioden 2012 til 2021, kan det konkluderes, at der er en signifikant *korre-*

lation imellem disse to parametre på $+0,95713$ (se tabel 3 nedenfor). Som ventet er der således en klar positiv korrelation mellem antallet af danske virksomheder og antallet af fuldtidsansatte i Danmark.

Tabel 3 – Samlet antal virksomheder vs. antal fuldtidsansatte i Danmark fra 2012-2021

	Antal virksomheder i alt	Antal fuldtidsansatte i alt	Gennemsnitlig antal fuldtidsansatte
2012	301.483	2.127.159	7,06
2013	298.581	2.120.172	7,10
2014	299.763	2.155.198	7,19
2015	297.238	2.174.650	7,32
2016	308.157	2.197.629	7,13
2017	313.331	2.225.889	7,10
2018	316.970	2.283.406	7,20
2019	321.494	2.276.102	7,08
2020	322.695	2.287.926	7,09
2021	328.445	2.351.632	7,16
Korrelationskoefficient:		0,95713	
Gennemsnit over hele perioden		7,14	
Minimum		7,06	
Maksimum		7,32	
Standardafvigelse		0,08	

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Tabel 3 fremviser en relativt stabil tendens i det *gennemsnitlige antal fuldtidsansatte per virksomhed* i Danmark i løbet af årene 2012 til 2021. Gennemsnittet for denne periode lå på cirka 7,14 fuldtidsansatte per virksomhed. Variationen var minimal med det laveste punkt i 2012, hvor der var 7,06 fuldtidsansatte per virksomhed, og det højeste punkt i 2015, hvor tallet steg til 7,32 fuldtidsansatte. Denne forholdsvis ensartede udvikling i antallet af fuldtidsansatte per virksomhed over årene bliver understreget af en lav standardafvigelse på kun 0,08. Denne beregning er baseret på de gennemsnitlige antal fuldtidsansatte per virksomhed for hvert af de angivne år mellem 2012 og 2021.

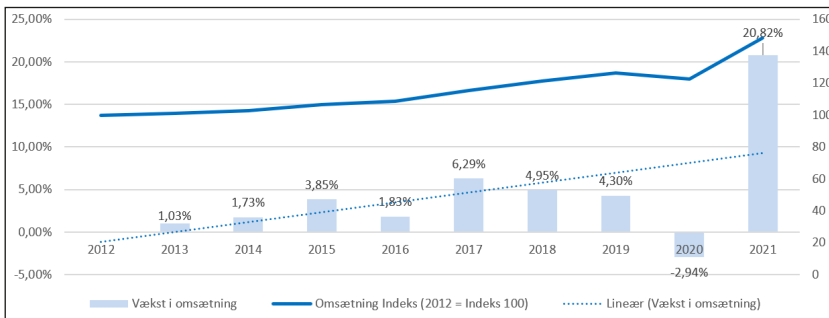
Tabel 4 og figur 3 viser udviklingen i den samlede omsætning for danske virksomheder fra 2012 til 2021. Det fremgår, at omsætningen faldt til 4.278,9 mia. kr. i 2020, hvilket udgør et fald på 2,94 % sammenlignet med 2019, hvor omsætningen var på 4.408,6 mia. kr. Nedgangen i 2020 afspejler de betydelige negative økonomiske konsekvenser, som covid-19-pandemien medførte for erhvervslivet i Danmark.

Tabel 4 – samlet omsætning i danske virksomheder fra 2012-2021 (i løbende priser)

Omsætning	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omsætning (mia. kr.)	3485,9	3522,0	3582,9	3720,8	3789,0	4027,2	4226,7	4408,6	4278,9	5169,8
Vækst i omsætning		1,03 %	1,73 %	3,85 %	1,83 %	6,29 %	4,95 %	4,30 %	-2,94 %	20,82 %
Indeks (2012 = Indeks 100)	100	101,03	102,78	106,74	108,69	115,53	121,25	126,47	122,75	148,30

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 3 – Samlet omsætning i danske virksomheder fra 2012-2021 (i løbende priser)



<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Yderligere viser tabel 4 og figur 3, at den samlede omsætning i de danske virksomheder voksede med 48,3 % fra 2012 til 2021 (2012 = Indeks 100; 2021 = Indeks 148,30). Denne stigning skal ses i lyset af det forholdsvis lave omsætningsniveau i 2012, som stadig var påvirket af den globale finanskrisen. Endvidere indikerer tabel 4 og figur 3, at perioden fra 2012 til 2019 konsekvent viste positive årlige omsætningsvækstrater fra så lidt som 1,03 % i 2013 til så meget som 6,29 % i 2017. Året 2020 markerer der-

imod en betydelig omsætningstilbagegang, men denne tendens vendte i 2021, hvor der var en imponerende vækst på 20,82 %.

Anskues samvariationen mellem antallet virksomheder i den danske erhvervsstruktur og den samlede omsætning i selvsamme erhvervsstruktur i perioden 2012 til 2021, kan det konkluderes, at der er en signifikant *korrelation* imellem disse to parametre på +0,92589. Som ventet er der således igen en klar positiv korrelation mellem antallet af danske virksomheder og den samlede omsætning.

Tabel 5 – samlet antal virksomheder vs. den samlede omsætning i Danmark fra 2012-2021

	Antal virksomheder i alt	Omsætning i alt (mio. kr.)	Gns. omsætning i danske virksomheder (mio. kr.)
2012	301.483	3.485.940	11,56
2013	298.581	3.521.995	11,80
2014	299.763	3.582.906	11,95
2015	297.238	3.720.778	12,52
2016	308.157	3.788.976	12,30
2017	313.331	4.027.151	12,85
2018	316.970	4.226.668	13,33
2019	321.494	4.408.602	13,71
2020	322.695	4.278.893	13,26
2021	328.445	5.169.796	15,74
Korrelationskoefficient:		0,92589	
Gennemsnit – Hele perioden		12,90	
Gennemsnit – Minimum		11,56	
Gennemsnit – Maksimum		15,74	
Standardafvigelse		1,22316	

<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Tabel 5 giver en oversigt over udviklingen i både det totale antal virksomheder og den samlede omsætning i Danmark mellem 2012 og 2021. Fra denne tabel observeres det, at den gennemsnitlige omsætning per danske virksomhed har oplevet en stigning fra 11,56 mio. kr. i 2012 til 13,71 mio. kr. i 2019. Herefter er der et mindre dyk i 2020, hvor den gennemsnitlige

omsætning ligger på 13,26 mio. kr. I 2021 ses der dog en bemærkelsesværdig stigning til 15,74 mio. kr. Når det gælder omsætningsvariationen blandt virksomhederne, angiver en standardafvigelse på 1,22 et indtryk af variationens bredde i de gennemsnitlige omsætninger per virksomhed gennem de forskellige år.

2.a Den danske erhvervsstruktur i året 2021 – segmenteret efter virksomhedsstørrelser

I dette afsnit analyseres den danske erhvervsstruktur med udgangspunkt i virksomhedernes størrelser. Virksomhedernes størrelse er her defineret ud fra antallet af beskæftigede fuldtidsansatte. Virksomhederne opdeles således i 4 størrelsessegmenter;

- 1: *Mikrovirksomheder*, der beskæftiger 0-9 fuldtidsansatte
- 2: *Små virksomheder*, der beskæftiger 10-49 fuldtidsansatte
- 3: *Mellemstore virksomheder*, der beskæftiger 50-249 fuldtidsansatte
- 4: *Store virksomheder*, der beskæftiger minimum 250 fuldtidsansatte

Ifølge de oplysninger, der er givet for året 2021 i tabel 6 og figur 4, havde Danmark i alt 328.445 aktive virksomheder. Disse virksomheder beskæftigede 2.351.632 fuldtidsansatte og genererede en samlet omsætning på 5.169.796 mia. kr.

Tabel 6 – Antal virksomheder, antal fuldtidsansatte og samlet omsætning i året 2021 – segmenteret på størrelseskategorier

Størrelse	Fuldtids-ansatte	Antal virksomheder		Antal fuldtidsansatte		Samlet omsætning (mia. kr.)	
Mikro	“Ingen” eller <10	304.036	92,6 %	336.746	14,3 %	993.535	19,2 %
Små	10-49	19.594	6,0 %	400.456	17,0 %	942.363	18,2 %
Mellemstore	50-249	3.945	1,2 %	390.255	16,6 %	1.213.959	23,5 %
Store	250<	870	0,3 %	1.224.175	52,1 %	2.019.938	39,1 %
I alt		328.445	100 %	2.351.632	100 %	5.169.796	100 %

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Af tabel 6 og figur 4 nedenfor kan *antallet af virksomheder i Danmark i 2021 fordelt på de fire størrelseskategorier* udledes. Det illustreres, at mikrovirksomheder med færre end 10 ansatte udgjorde et betydeligt flertal på

92,6 %. Små virksomheder med 10-49 ansatte og mellemstore virksomheder med 50-249 ansatte tegnede sig for henholdsvis 6,0 % og 1,2 %. Store virksomheder med mere end 250 ansatte udgjorde en mindre del på 0,3 %.

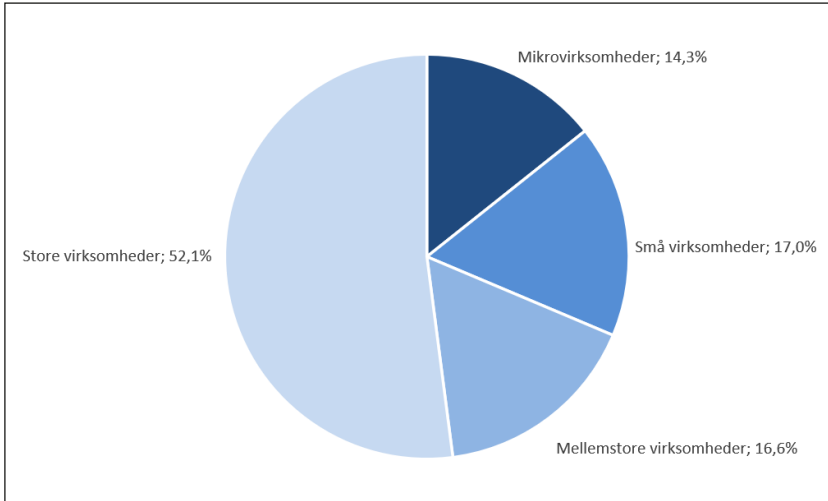
Figur 4 – Fordelingen af virksomheder i Danmark i 2021 – opdelt i størrelseskategorier



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

I ovenstående tabel 6 og figur 5 nedenfor illustreres *beskæftigelsen af fuldtidsansatte i de danske virksomheder fordelt på de fire størrelseskategorier i 2021*. Af tabel 6 og figur 5 fremgår det, at på trods af de store virksomheders beskedne andel af den samlede danske erhvervsstruktur på 0,3 %, beskæftigede de flertallet, med 52,1 % af den fuldtidsansatte arbejdsstyrke. Mikro-, små og mellemstore virksomheder delte resten af beskæftigelsesfordelingen mere jævnt. Denne fordeling viser, at små og mellemstore virksomheder beskæftiger en betydelig del af arbejdsstyrken i forhold til deres antal i virksomhedspopulationen.

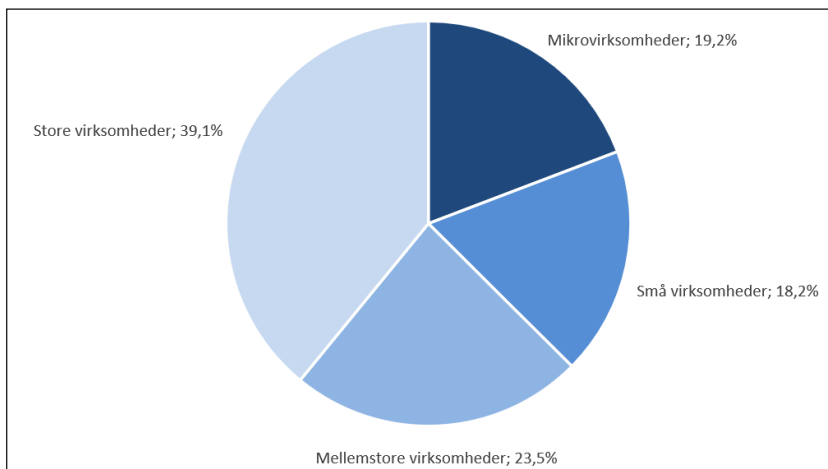
Figur 5 – Fordelingen af fuldtidsansatte i danske virksomheder i 2021 – opdelt i størrelseskategorier



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Af ovenstående tabel 6 og figur 6 kan ligeledes den samlede omsætning genereret i de danske virksomheder fordelt på de fire størrelseskategorier aflæses. Det ses, at store virksomheder med over 250 fuldtidsansatte stod for 39,1 % af den totale omsætning i den danske erhvervssektor i 2021. Dette er en markant omsætningsandel, specielt når man tager i betragtning, at denne virksomhedstype kun udgør 0,3 % af det samlede antal virksomheder. Det illustrerer tydeligt, at det er de store virksomheder, der bidrager mest til omsætningen. Mikrovirksomheder med mindre end 10 ansatte, små virksomheder med 10-49 ansatte og mellemstore virksomheder med 50-249 ansatte bidrog med henholdsvis 19,2 %, 18,2 % og 23,5 % til den samlede omsætning i 2021. Disse tal viser, at selvom små og mellemstore virksomheder tegner sig for en relativt stor del af omsætningen (henholdsvis 18,2 % og 23,5 %), er det i forhold til deres andele af det totale antal virksomheder (henholdsvis 6,0 % og 1,2 %) en betydelig præstation. Mikrovirksomhederne, som udgør langt størstedelen af virksomhederne med 92,6 %, stod kun for 19,2 % af den totale omsætning, hvilket understreger en uoverensstemmelse mellem antallet af virksomheder og deres omsætningsbidrag.

Figur 6 – fordelingen af den samlede omsætning genereret af danske virksomheder i 2021 – opdelt i størrelseskategorier



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

2.b Den danske erhvervsstruktur i året 2021 – segmenteret efter brancher

Ovenfor blev analyserne af den danske erhvervsstruktur baseret på virksomhedernes størrelser. I dette afsnit vil der blive gennemført lignende analyser, men opdelt efter de brancher, som indgår i den danske erhvervsstruktur. I tabel 7 nedenfor er den danske erhvervsstruktur opdelt i 10 + 1 branchesegmenter, hvor sidstnævnte er benævnt "Uoplyst Aktivitet". Branchesegmentet "Uoplyst Aktivitet" udgøres af kun 13 virksomheder, og disse vurderes således ubetydelige for analyserne af virksomhedsandelene, andelene af fuldtidsansatte og omsætningsandelene. Denne gruppe af virksomheder vil således ikke blive kommenteret yderligere. Følgende 10 brancher vil blive analyseret nærmere:

- 1) Landbrug, skovbrug og fiskeri
- 2) Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed
- 3) Bygge og anlæg
- 4) Handel og transport mv.
- 5) Information og kommunikation
- 6) Finansiering og forsikring

- 7) Ejendomshandel og udlejning
- 8) Erhvervsservice
- 9) Offentlig administration, undervisning og sundhed
- 10) Kultur, fritid og anden service.

I tabel 6 illustrerede vi, at der indgår 328.445 virksomheder i den danske erhvervsstruktur i 2021. Disse virksomheder beskæftigede i 2021 i alt 2.351.632 fuldtidsansatte, og de genererede en samlet omsætning på 5.169.796 mia. kr. (se tabel 7 nedenfor).

Tabel 7 – antal virksomheder, antal ansatte og samlet omsætning i året 2021 – segmenteret i brancher

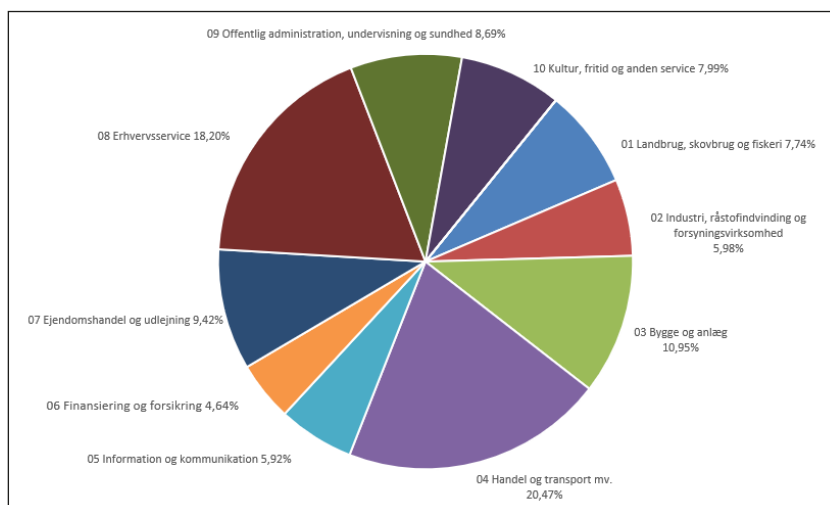
	Antal virksomheder		Antal fuldtidsansatte		Samlet omsætning (mia. kr.)	
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	25.428	7,74 %	34.079	1,45 %	118.828	2,30 %
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	19.636	5,98 %	299.104	12,72 %	1.638.412	31,69 %
3 Bygge og anlæg	35.949	10,95 %	156.446	6,65 %	332.111	6,42 %
4 Handel og transport mv.	67.232	20,47 %	492.961	20,96 %	2.267.009	43,85 %
5 Information og kommunikation	19.448	5,92 %	104.519	4,44 %	217.956	4,22 %
6 Finansiering og forsikring	15.224	4,64 %	81.535	3,47 %	.	-
7 Ejendomshandel og udlejning	30.935	9,42 %	34.167	1,45 %	98.117	1,90 %
8 Erhvervsservice	59.768	18,20 %	242.707	10,32 %	412.497	7,98 %
9 Offentlig administration, undervisning og sundhed	28.538	8,69 %	830.831	35,33 %	44.203	0,86 %
10 Kultur, fritid og anden service	26.252	7,99 %	75.279	3,20 %	40.664	0,79 %
11 Uoplyst aktivitet	35	0,01 %	2	-	..	-
TOT Erhverv i alt	328.445	100,00 %	2.351.632	100,00 %	5.169.796	100,00 %

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Af tabel 7 og nedenstående figur 7 fremgår antallet af virksomheder fordelt på brancher. Baseret på tabel 7 og figur 7 for året 2021 viser det sig, at brancherne “4 Handel og transport mv.” og “8 Erhvervsservice” havde det højeste antal virksomheder, henholdsvis 67.232 og 59.768. Disse brancher udgjorde dermed de største segmenter af den danske erhvervsstruktur med andele på henholdsvis 20,47 % og 18,20 %. På den anden side udgjorde brancherne “6 Finansiering og forsikring”, “5 Information og kommunikation” og “2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed” de

mindste andele med henholdsvis 4,64 %, 5,92 %, og 5,98 %. Desuden konstateres det, at “3 Bygge- og anlægsbranchen” samt “7 Ejendomshandel og udlejning” udgjorde henholdsvis 10,95 % og 9,42 % af det samlede antal danske virksomheder i 2021. Det observeres også, at brancherne “9 Offentlig administration, undervisning og sundhed”, “10 Kultur, fritid og anden service”, og “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri” udgjorde de mindste segmenter af erhvervsstrukturen med andele på henholdsvis 8,69 %, 7,99 % og 7,74 %.

Figur 7 – andele af virksomheder i året 2021 – segmenteret i brancher

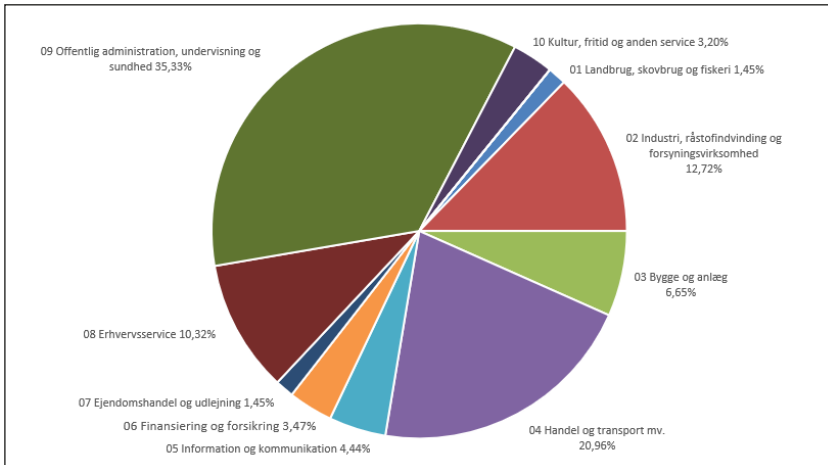


Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Tabel 7 og figur 8 illustrerer tilsammen *den danske erhvervsstruktur i forhold til antal og andele af fuldtidsansatte beskæftiget i de 10 brancher i 2021*. Af tabel 7 og figur 8 fremgår det, at “9 Offentlig administration, undervisning og sundhed” beskæftigede flest fuldtidsansatte med hele 830.831 personer, hvilket svarer til 35,33 % af de fuldtidsansatte. Den private sektor med flest beskæftigede var “4 Handel og transport mv.” med 492.961 fuldtidsansatte, svarende til 20,96 %. Brancherne med færrest fuldtidsansatte var “7 Ejendomshandel og udlejning”, “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri”, “10 Kultur, fritid og anden service”, “6 Finansiering og forsikring” og “5 Information og kommunikation” med andele på henholdsvis 1,45 %, 1,45 %, 3,20 %, 3,47 % og

4,44 %. De resterende fuldtidsansatte var beskæftiget inden for “2 *Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed*”, “8 *Erhvervs-service*” og “3 *Bygge og anlæg*”, som tilsammen stod for 29,99 % af de fuldtidsansatte i Danmark i 2021.

Figur 8 – andele af fuldtidsansatte i året 2021 – Segmenteret i brancher

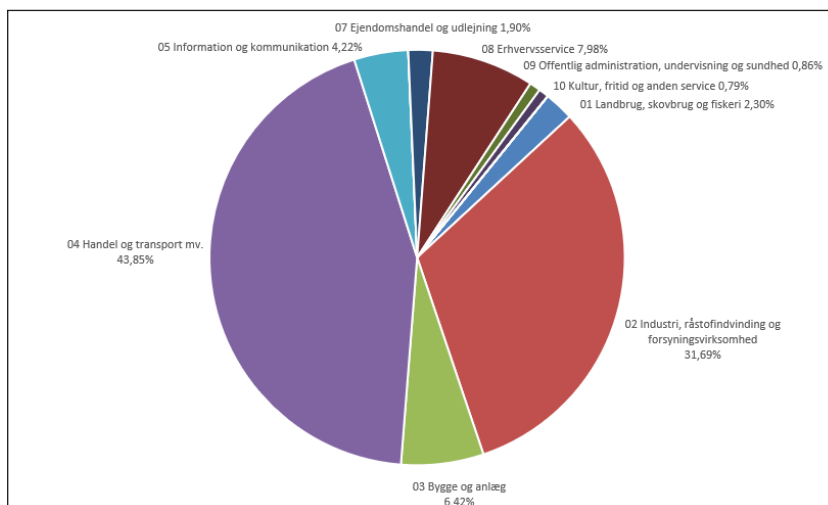


Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Fordelingen af de danske virksomheders samlede omsætning på brancher fremgår ligeledes af tabel 7 og illustreres efterfølgende i figur 9 nedenfor.

Indledningsvist skal følgende bemærkes:

- 1) Branchen “6 *Finansiering og forsikring*” indgår ikke i denne delanalyse, da data for omsætningen relateret til denne branche ikke er tilgængelige hos den anvendte kilde (Danmarks Statistik).
- 2) Branchen “9 *Offentlig administration, undervisning og sundhed*” kan kun i begrænset grad sammenlignes med de øvrige brancher, da den offentlige sektor primært leverer (gratis) serviceydelser, som ikke udbydes på markedsvilkår med en given markedspris. Dette betyder, at det ikke er muligt at beregne en egentlig omsætning (som afsætning multipliceret med en defineret markedspris), hvilket medfører en ekstremt lav værdi for omsætning. Analyserne relateret til omsætningen generet i den offentlige sektor vil således ske særskilt i fodnoter.

Figur 9 – Omsætningsandele i året 2021 – segmenteret i brancher

Datkilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Tabel 7 og figur 9 viser, at i 2021 stod sektoren “4 Handel og transport mv.” for den største andel af den samlede omsætning inden for den danske erhvervsstruktur, idet den genererede en samlet omsætning på 2,267 mia. kr., hvilket repræsenterer en betydelig andel på 43,85 % af den samlede virksomhedsomsætning i Danmark. Denne omsætningsandel er særligt bemærkelsesværdig, når man sammenligner med sektorens procentdel (20,47) af det samlede antal virksomheder, hvilket fremhæver dens relative rentabilitet. Ligeledes udgjorde sektoren “2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed” en betydelig del af den samlede danske virksomhedsomsætning i 2021, nemlig 31,69 %, svarende til 1,638 mia. kr. Da denne sektors andel af det samlede antal virksomheder kun var på 5,98 %, er dens bidrag til den samlede omsætning også relativt højt. Til sammen var disse to sektorer alene ansvarlige for næsten tre fjerdedele (75,54 %) af den samlede omsætning inden for den danske erhvervsstruktur, svarende til en kombineret sum på 3,905 mia. kr. De sektorer, der bidrog mindst til den samlede omsætning i den danske erhvervsstruktur i 2021, var “10 Kultur, fritid og anden service” med en andel på 0,79 %, “7 Ejendomshandel og udlejning” med 1,90 % og “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri” med 2,30 %. Endelig viser tabel 7 og figur 9, at sektorerne “8 Er-

hvervsservice”, “3 Bygge og anlæg” og “5 Information og kommunikation” genererede omsætningsandele på henholdsvis 7,98 %, 6,42 % og 4,22 %. Omsætningsandelene for disse sidste syv sektorer, når de sammenlignes med deres andele af det samlede antal danske virksomheder, kan betragtes som relativt begrænsede.

3 Udviklingen i den danske erhvervsstruktur i perioden 2012 til 2021 – segmenteret efter virksomhedsstørrelser

Tabel 8 nedenfor illustrerer, hvorledes den danske erhvervsstruktur har udviklet sig fra 2012 til 2021 i forhold til *antallet af virksomheder*. Den efterfølgende figur 10 illustrerer de indekserede udviklinger relateret til de fire størrelsessegmenter (år 2012 = indeks 100).

Tabel 8 – udvikling i antal virksomheder i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelse (2012-2021)

Størrelse	Fuldtids-ansatte						Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
		2012	...	2019	2020	2021	2012	2020	2021	2012-2021	2020-2021
Mikro	“Ingen” eller <10	279515	...	297685	298927	304036	92,71 %	92,63 %	92,57 %	-0,15 %	-0,06 %
Små	10-49	17911	...	19141	19093	19594	5,94 %	5,92 %	5,97 %	0,02 %	0,05 %
Mellemstore	50-249	3293	...	3813	3825	3945	1,09 %	1,19 %	1,20 %	0,11 %	0,01 %
Store	250<	764	...	855	850	870	0,25 %	0,26 %	0,26 %	0,01 %	0,00 %
I alt		301.483	...	321.494	322.695	328.445	100,00 %	100,00 %	100,0 %		

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

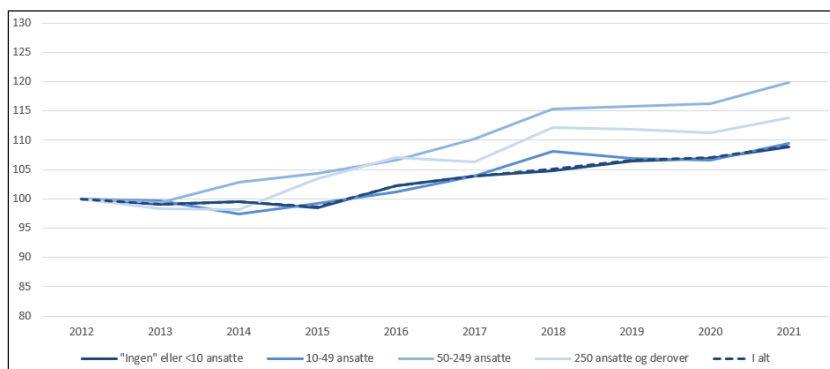
Ifølge tabel 8 viste den danske erhvervsstruktur en forøgelse i antal virksomheder fra 301.483 i 2012 til 328.445 i 2021, en vækst på 8,94 %. *Mellemstore virksomheder* med 50-249 ansatte præsterede den højeste vækst i antal virksomheder i denne periode med en stigning fra 3.293 i 2012 til 3.945 i 2021, en vækst på 19,81 % og et indeks på 119,8. Antallet af *store virksomheder* med 250 eller flere ansatte steg fra 764 i 2012 til 870 i 2021, hvilket repræsenterer en vækst på 13,9 % og et indeks på 113,9.

Ligeledes voksede antallet af *mikrovirksomheder*, med færre end 10 ansatte, fra 279.515 i 2012 til 304.036 i 2021, hvilket svarer til en vækst på

8,8 % (indeks 108,8). *Små virksomheder* med 10-49 ansatte oplevede også en stigning, fra 17.911 i 2012 til 19.594 i 2021, dvs. en vækst på 9,40 % og et indeks på 109,40. Tabel 8 illustrerer også, hvordan procentfordelingen mellem de forskellige størrelseskategorier har udviklet sig. *Mikro-virksomhederne* forblev den dominerende kategori gennem hele perioden, om end deres andel faldt let fra 92,71 % i 2012 til 92,57 % i 2021, et marginalt fald på 0,14 %. Andelen af *små virksomheder* steg marginalt fra 5,94 % i 2012 til 5,97 % i 2021, en stigning på 0,03 %. *Mellemstore virksomheders* andel oplevede en stigning fra 1,09 % i 2012 til 1,20 % i 2021, en stigning på 0,11 %. Endelig forblev andelen af *store virksomheder* relativt stabil, kun en lille stigning fra 0,25 % i 2012 til 0,26 % i 2021.

Figur 10 nedenfor viser en oversigt over indekset. Som det ses, faldt antallet af store virksomheder fra år 2012 (indeks 100,0) til og med år 2014 (indeks 98,2), hvorefter antallet har været svingende fra år 2014 (indeks 98,2) og frem til år 2021 (indeks 113,9).

Figur 10 – udvikling i antal virksomheder i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelse (2012-2021), indeks (2012-2021; 2012 = indeks 100)



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

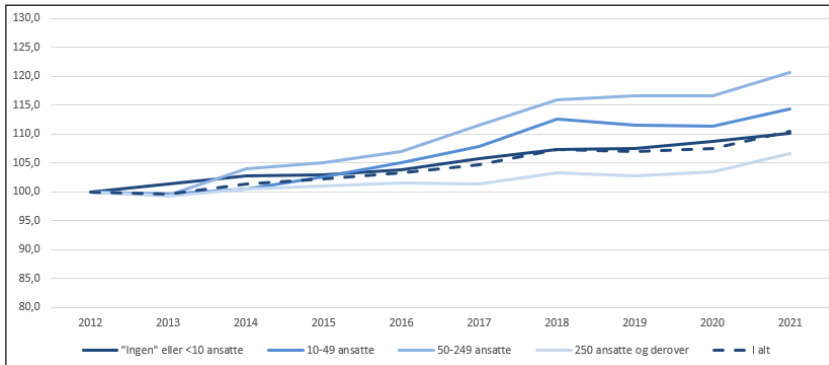
Tabel 9 og figur 11 nedenfor illustrerer udviklingen i den danske erhvervsstruktur i perioden fra år 2012 til år 2021 mht. *antallet af fuldtidsansatte indenfor de fire størrelsessegmenter*. Figur 11 illustrerer mere præcist de indekserede udviklinger med udgangspunkt i år 2012 (år 2012 = indeks 100).

Tabel 9 – udvikling i antal fuldtidsansatte i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelse (2012-2021)

Størrelse	Fuldtids-ansatte						Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
		2012	...	2019	2020	2021	2012	2020	2021	2012-2021	2020-2021
Mikro	“Ingen” eller <10	305775	...	328737	332577	336746	14,37%	14,54%	14,32%	-0,06%	-0,22%
Små	10-49	350377	...	390597	390235	400456	16,47%	17,06%	17,03%	0,56%	-0,03%
Mellemstore	50-249	323310	...	377288	377020	390255	15,20%	16,48%	16,60%	1,40%	0,12%
Store	250<	1147697	...	1179480	1188094	1224175	53,95%	51,93%	52,06%	-1,90%	0,13%
I alt		2127159	...	2276102	2287926	2351632	100,0%	100,0%	100,0%		

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 11 – udvikling i antal fuldtidsansatte i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelse (2012-2021), indeks (2012-2021; 2012 = indeks 100)



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Antallet af fuldtidsansatte i den danske erhvervsstruktur steg fra 2.127.159 personer i 2012 til 2.351.632 personer i 2021, hvilket udgør en forøgelse på 10,5 % og markerer det højeste antal nogensinde. Ifølge tabel 9 er der observeret en variation i antallet af fuldtidsansatte fordelt på de fire størrelsessegmenter. I 2021 var de *store virksomheder* med over 250 fuldtidsansatte største arbejdsgiver med 1.224.175 ansatte, svarende til 52,06 % af de fuldtidsansatte. *Små virksomheder* med 10-49 fuldtidsansatte fulgte efter med en beskæftigelsesandel på 17,03 %, hvilket repræsenterer 400.456 ansatte.

De *mellemstore virksomheder* med 50-249 ansatte beskæftigede 390.255 personer, eller 16,60 % af den fuldtidsansatte befolkning. *Mikro-virksomheder* med færre end 10 ansatte beskæftigede det mindste antal, nemlig 336.746 personer, hvilket udgør 14,32 %.

Det fremgår yderligere af tabel 9, at antallet af *fuldtidsansatte i mikro-virksomhederne* er steget fra 305.775 personer i 2012 til 336.746 i 2021, en relativ beskedent stigning i andelen fra 14,37 % i 2012 til 14,32 % i 2021. Denne ændring i andelen er et fald på 0,05 % i perioden. Hvis vi betragter figur 11, kan man se en moderat nedgang i antallet af fuldtidsansatte i mikrovirksomheder fra 2012 til 2013, hvorefter antallet steg støt til 2021.

Tabel 9 viser også, at andelen af *fuldtidsansatte i små virksomheder* voksede fra 16,47 % i 2012 til 17,03 % i 2021, en stigning på 0,56 %. I antal voksede beskæftigelsen fra 350.377 fuldtidsansatte i 2012 til 400.456 i 2021. Imidlertid oplevede denne kategori en mindre nedgang på 0,03 % fra 2020 til 2021. Ifølge figur 11 har der været en relativ stabil vækst i beskæftigelsen i små virksomheder siden 2012, med en moderat nedgang i de seneste år.

For de *mellemstore virksomheder* steg andelen af *fuldtidsansatte* fra 15,20 % i 2012 til 16,60 % i 2021, en stigning på 1,4 %, fra 323.310 ansatte i 2012 til 390.255 i 2021. En nærmere undersøgelse af figur 11 indikerer en generel stigning i antallet af fuldtidsansatte i denne kategori i perioden, med en lille nedgang fra 2019 til 2021.

Endelig viser tabel 9 en nedgang i andelen af fuldtidsansatte i *store virksomheder* fra 53,95 % i 2012 til 52,06 % i 2021, en nedgang på 1,90 %. Denne gruppes andel oplevede en marginal stigning på 0,13 % fra 2020 til 2021. Som vist i figur 11 har antallet af fuldtidsansatte i store virksomheder fluktueret i perioden, med det laveste antal i de tidlige år og det højeste i slutningen af perioden.

Når det gælder omsætning, har danske virksomheder genereret en samlet omsætning på 5.169,8 mia. kr. i 2021, hvilket er en stigning fra 3.485,9 mia. kr. i 2012. Denne vækst i omsætning er yderligere uddybet i de efterfølgende grafer og indekser baseret på tal fra 2012.

Ovenfor blev der redegjort for, at de danske virksomheder i den danske erhvervsstruktur skabte *en samlet omsætning* på 5.169,8 mia. i år 2021 (= indeks 148,3) mod en omsætning på 3.485,9 mia. kr. i 2012 (= indeks 100,0). Væksten i den samlede virksomhedsomsætning var derved på 20,82 % (se tabel 10 nedenfor). I den efterfølgende figur 12 er omsætning-

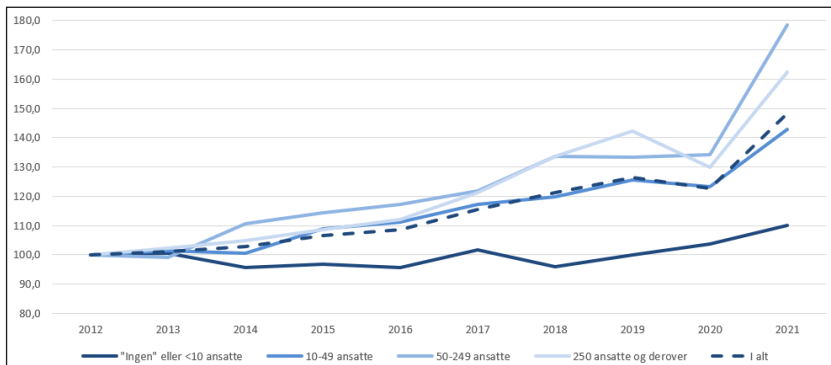
gen, skabt af virksomhederne i de fire størrelsessegmenter, indekseret med udgangspunkt i året 2012 (år 2012 = indeks 100).

Tabel 10 – udvikling i virksomhedsomsætning (i mia. kr.) i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelse (2012-2021)

Størrelse	Fuldtids-ansatte	2012	...	2019	2020	2021	Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
							2012	2020	2021	2012-2021	2020-2021
Mikro	"Ingen" eller <10	902,30	...	903,13	936,58	993,54	25,88%	21,89%	19,22%	-6,67%	-2,67%
Små	10-49	660,21	...	829,61	814,33	942,36	18,94%	19,03%	18,23%	-0,71%	-0,80%
Mellemstore	50-249	680,01	...	905,99	913,35	1.213,96	19,51%	21,35%	23,48%	3,97%	2,14%
Store	250<	1.243,43	...	1.769,87	1.614,63	2.019,94	35,67%	37,73%	39,07%	3,40%	1,34%
I alt		3.485,94	...	4.408,60	4.278,89	5.169,80	100,0%	100,00%	100,00%		

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 12 – udvikling i virksomhedsomsætning i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelse (2012-2021), indeks (2012-2021; 2012 = indeks 100)



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

I 2021 havde de *store virksomheder* med mere end 250 fuldtidsansatte, den største omsætning i den danske erhvervsstruktur. Omsætningen i dette segment nåede op på 2.019,94 mia. kr. Fra 2012 til 2021 steg omsætningen for disse virksomheder fra 1.243,43 mia. kr. til 2.019,94 mia. kr. (= indeks 162,4), hvilket svarer til en stigning på 62,4 %. Andelen af den samlede

omsætning for disse store virksomheder steg fra 35,67 % i 2012 til 39,07 % i 2021, dvs. en stigning på 3,40 % i perioden.

Mellemstore virksomheder med 50-249 ansatte havde også en betydelig omsætning i 2021, som beløb sig til 1.213,96 mia. kr. (= indeks 178,5). Denne gruppe oplevede den største vækst i omsætningsandelen i perioden med en stigning på 3,97 %, idet andelen voksede fra 19,51 % i 2012 til 23,48 % i 2021.

Små virksomheder med 10-49 ansatte havde en omsætning på 942,36 mia. kr. i 2021 (= indeks 142,7). Selvom deres andel af den samlede omsætning faldt lidt fra 18,94 % i 2012 til 18,23 % i 2021, viser tallene en let nedgang på 0,71 % over de ti år.

Mikro-virksomheder genererede en omsætning på 993,54 mia. kr. i 2021 (= indeks 110,1). Deres andel af den samlede omsætning faldt fra 25,88 % i 2012 til 19,22 % i 2021, hvilket er en nedgang på 6,67 % gennem perioden.

Det samlede billede viser, at alle fire størrelsessegmenter havde en positiv omsætningsvækst fra 2012 til 2021. Det er dog værd at bemærke, at pandemien havde en betydelig indvirkning i 2020, hvor den samlede omsætning i den danske erhvervsstruktur faldt med -2,94 %, men i 2021 ses en genopretning med en samlet stigning i omsætning til 5.169,80 mia. kr.

4 Udviklingen i den danske erhvervsstruktur i perioden 2012 til 2021 – segmenteret efter brancher

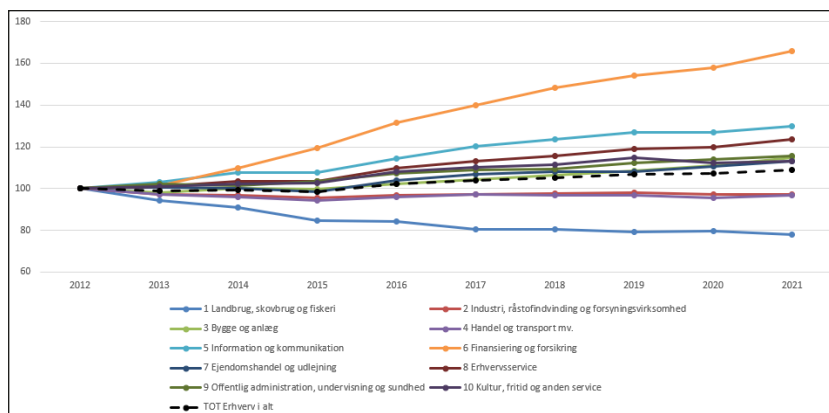
I det følgende afsnit vil vi tage et nærmere kig på *udviklingen i den danske erhvervssektor* mellem 2012 og 2021 med et særligt fokus på de forskellige brancher. Antallet af virksomheder inden for de enkelte brancher er fremvist i tabel 11, som også ledsages af figur 13, hvor udviklingen er grafisk repræsenteret. I både tabel 11 og figur 13 er de samme ti brancher, som blev omtalt tidligere, blevet analyseret, og branchekategorien "11 Uoplyst aktivitet" er atter ekskluderet fra undersøgelsen. For at give et klarere billede af tendenserne over tid, er antallet af virksomheder i hver branche blevet indekseret i figur 13, hvor basisåret 2012 repræsenterer indekseværdien 100.

Tabel 11 – udvikling i antal virksomheder i Danmark – segmenteret efter branche (2012-2021)

Branche	2012	...	2019	2020	2021	Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
						2012	2020	2021	2012-2021	2020-2021
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	32571	...	25835	25944	25428	10,80%	8,04%	7,74%	-3,06%	-0,30%
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	20228	...	19840	19629	19636	6,71%	6,08%	5,98%	-0,73%	-0,10%
3 Bygge og anlæg	31300	...	33937	34756	35949	10,38%	10,77%	10,95%	0,56%	0,17%
4 Handel og transport mv.	69508	...	67149	66412	67232	23,06%	20,58%	20,47%	-2,59%	-0,11%
5 Information og kommunikation	14962	...	18970	19003	19448	4,96%	5,89%	5,92%	0,96%	0,03%
6 Finansiering og forsikring	9169	...	14141	14486	15224	3,04%	4,49%	4,64%	1,59%	0,15%
7 Ejendomshandel og udlejning	27398	...	29644	30296	30935	9,09%	9,39%	9,42%	0,33%	0,03%
8 Erhvervs-service	48347	...	57584	57904	59768	16,04%	17,94%	18,20%	2,16%	0,25%
9 Offentlig administration, undervisning og sundhed	24676	...	27669	28139	28538	8,18%	8,72%	8,69%	0,50%	-0,03%
10 Kultur, fritid og anden service	23253	...	26722	26113	26252	7,71%	8,09%	7,99%	0,28%	-0,10%
11 Uoplyst aktivitet	71	...	3	13	35	0,02%	0,00%	0,01%	-0,01%	0,01%
I alt	301.483	...	321.494	322.695	328.445	100,00%	100,00%	100,00%		

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 13 – udvikling i antal virksomheder i Danmark – segmenteret efter branche (2012-2021), indeks (2012-2021, 2012 = indeks 100)



Datkilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Tabel 11 viser, at der er varierende forskydninger i branchernes andele af det samlede antal virksomheder fra år 2012 til år 2021. Blandt de brancher, hvor forskydningerne er mest betydelige, bemærkes det, at "8 Erhvervs-service" oplevede den største positive ændring. Denne branche gik fra at repræsentere 16,04 % af virksomhederne i 2012 til 18,20 % i 2021, hvilket svarer til en forøgelse på 2,16 %. Andre brancher oplevede også stigninger, herunder "6 Finansiering og forsikring" (en stigning på 1,60 %), "5 Information og kommunikation" (en stigning på 0,96 %) og "9 Offentlig administration, undervisning og sundhed" (en stigning på 0,51 %). Desuden steg "10 Kultur, fritid og anden service" (0,28 %), "7 Ejendomshandel og udlejning" (0,33 %) og "3 Bygge og anlæg" (0,57 %).

Med henblik til brancher, oplevede "4 Handel og transport mv.", "2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed" og "1 Landbrug, skovbrug og fiskeri" betydelige fald. Antallet af virksomheder inden for "4 Handel og transport mv." gik tilbage fra 23,06 % i 2012 til 20,47 % i 2021, hvilket udgør et fald på 2,59 %. "1 Landbrug, skovbrug og fiskeri" så det største fald i antal virksomheder fra 10,80 % i 2012 til 7,74 % i 2021, et fald på 3,06 %. "2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed" oplevede også et fald fra 6,71 % til 5,98 %, hvilket svarer til et fald på 0,73 % fra 2012 til 2021.

Ifølge figur 13 ses det, at visse brancher skiller sig ud med vækst i antallet af virksomheder. Markant er den konstante tilbagegang i "1 Landbrug, skovbrug og fiskeri", som faldt fra et indeks på 100 i 2012 til 78,07 i 2021. Tilsva-

rende for “4 Handel og transport mv.” (= indeks 96,73) og “2 Industri, råstof-indvinding og forsyningsvirksomhed” (= indeks 97,07) var der et nedadgående bidrag til det samlede antal virksomheder i Danmark. I modsætning hertil viste “6 Finansiering og forsikring” (= indeks 166,04) og “5 Information og kommunikation” (= indeks 129,98) betydelige procentvise stigninger i antallet af virksomheder, ligesom “8 Erhvervsservice” (= indeks 123,62), “9 Offentlig administration, undervisning og sundhed” (=indeks 115,65), “10 Kultur, fritid og anden service” (= indeks 112,90), “7 Ejendomshandel og udlejning” (= indeks 112,91) og “3 Bygge og anlæg” (= indeks 114,85) alle bidrog positivt til væksten i det samlede antal virksomheder fra 2012 til 2021.

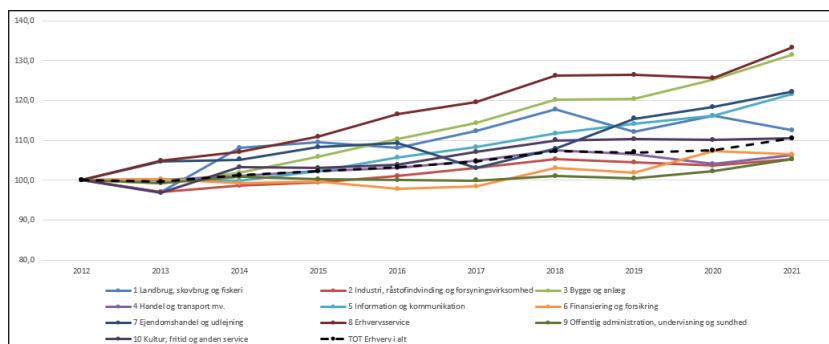
Tabel 12 og figur 14 nedenfor illustrerer og analyserer udviklingerne i antallet af fuldtidsansatte i de danske virksomheder opdelt efter brancher. Også nedenstående analyse vil fokusere på 10 brancher, hvilket betyder, at branchetypen “11 Uoplyst aktivitet” igen udelukkes fra analysen. I figur 14 er udviklingen i antallet af fuldtidsansatte i de 10 brancher indekseret, hvor indekssantallet for år 2012 er defineret ved indeks 100.

Tabel 12 – udvikling i antal fuldtidsansatte i Danmark – segmenteret efter brancher (2012-2021)

Branche	2012	...	2019	2020	2021	Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
						2012	2020	2021	2012-2021	2020-2021
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	30292	...	33988	35199	34079	1,42%	1,54%	1,45%	0,03%	-0,09%
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	284042	...	297018	294571	299104	13,35%	12,88%	12,72%	-0,63%	-0,16%
3 Bygge og anlæg	119094	...	143348	149239	156446	5,60%	6,52%	6,65%	1,05%	0,13%
4 Handel og transport mv.	463409	...	493999	482407	492961	21,79%	21,08%	20,96%	-0,82%	-0,12%
5 Information og kommunikation	85977	...	98144	99881	104519	4,04%	4,37%	4,44%	0,40%	0,08%
6 Finansiering og forsikring	76509	...	77968	82038	81535	3,60%	3,59%	3,47%	-0,13%	-0,12%
7 Ejendomshandel og udlejning	27979	...	32303	33102	34167	1,32%	1,45%	1,45%	0,14%	0,01%
8 Erhvervsservice	182189	...	230422	228795	242707	8,56%	10,00%	10,32%	1,76%	0,32%
9 Offentlig administration, undervisning og sundhed	789510	...	793831	807786	830831	37,12%	35,31%	35,33%	-1,79%	0,02%
10 Kultur, fritid og anden service	68081	...	75079	74908	75279	3,20%	3,27%	3,20%	0,00%	-0,07%
11 Uoplyst aktivitet	77	...	2		2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
I alt	2127159	...	2276102	2287926	2351632	100,00%	100,00%	100,00%		

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 14 – udvikling i antal fuldtidsansatte i Danmark – segmenteret efter brancher (2012-2021), indeks (2012-2021, 2012 = indeks 100)



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Som beskrevet tidligere steg det samlede antal fuldtidsansatte i den danske erhvervsstruktur fra 2.127.159 personer i 2012 til 2.351.632 personer i 2021, hvilket svarer til en forøgelse på 10,5 %.

Branchen “9 Offentlig administration, undervisning og sundhed” oplevede den mest markante negative ændring i andelen af fuldtidsansatte med en nedgang på 1,79 % fra 2012 til 2021, hvor andelen faldt til 35,33 % i 2021. Trods dette steg antallet af fuldtidsansatte i den offentlige sektor fra 789.510 personer i 2012 til 830.831 personer i 2021, hvilket svarer til en forøgelse på 5,23 %. Det skal dog nævnes, at andelen oplevede en mindre stigning på 0,02 % i analyseperiodens sidste år (2020 til 2021). Ligeledes oplevede brancherne “4 Handel og transport mv.”, “2 Industri, råstofvindning og forsyningsvirksomhed” samt “6 Finansiering og forsikring” faldt i andelen af fuldtidsansatte fra 2012 til 2021, med henholdsvis -0,82 %, -0,63 % og -0,13 %. Disse nedgange i andelen skete på trods af stigninger i det absolutte antal fuldtidsansatte i alle tre sektorer.

Tabel 12 viser yderligere, at branchen “8 Erhvervsservice” oplevede den største positive forskydning i andelen af fuldtidsansatte fra 2012 til 2021. Antallet af beskæftigede i denne sektor steg fra 182.189 personer i 2012 til 242.707 personer i 2021, hvilket svarer til en stigning på 33,24 %. Dette resulterede i, at andelen af det samlede antal fuldtidsbeskæftigede i denne branche steg med 1,76 % til en andel på 10,32 %. Andre brancher, der oplevede mere moderate stigninger i andelen af fuldtidsansatte, var “3 Bygge og anlæg” (+1,05 %), “5 Information og kommunikation” (+0,40 %), “1 Land-

brug, skovbrug og fiskeri” (+0,03 %), og *“7 Ejendomshandel og udlejning”* (+0,14 %).

Som angivet ovenfor og illustreret i figur 14 oplevede alle de analyserede brancher stigende beskæftigelse af fuldtidsansatte fra 2012 til 2021. Den branche, der oplevede den største nettotilgang målt både i antal og procent, var *“8 Erhvervsservice”*, hvor antallet af fuldtidsansatte voksede med 60.518 personer, hvilket svarer til en stigning på 33,22 % (= indeks 133,2). Branchen *“3 Bygge og anlæg”* oplevede også en betydelig vækst i antallet af fuldtidsbeskæftigede med en stigning på 37.352 personer, hvilket svarer til en vækst på 31,36 % (= indeks 131,4). Brancherne *“1 Landbrug, skovbrug og fiskeri”*, *“7 Ejendomshandel og udlejning”*, og *“5 Information og kommunikation”* oplevede ligeledes relativt høje vækstrater i beskæftigelse, med stigninger på henholdsvis 12,50 %, 22,12 % og 21,57 % (= indeks 112,5/122,1/121,6). Endelig kan det udledes af tabel 12, at de resterende brancher *“10 Kultur, fritid og anden service”* (+10,57 %; indeks 110,6), *“4 Handel og transport mv.”* (+6,38 %; indeks 106,4), *“6 Finansiering og forsikring”* (+6,57 %; indeks 106,6), *“2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed”* (+5,30 %; indeks 105,3) og *“9 Offentlig administration, undervisning og sundhed”* (+5,23 %; indeks 105,2) oplevede positive, men forholdsvis lavere vækstrater i beskæftigelsen.

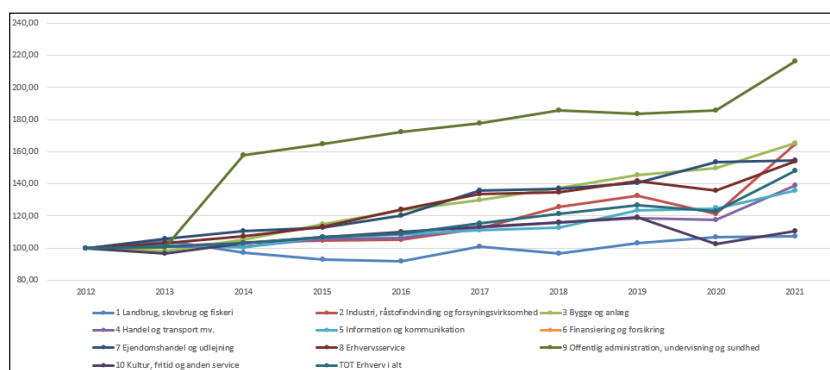
Nedenstående tabel 13 og figur 15 illustrerer *udviklingerne i de danske virksomheders omsætninger segmenteret efter brancher*. Der vil her blive fokuseret på 9 brancher, hvor branchetypen *“11 Uoplyst aktivitet”* igen er udeladt. I den følgende analyse indgår branchen *“6 Finansiering og forsikring”* ej heller, idet data relateret til denne branche ikke er tilgængelige hos Danmarks Statistik. I figur 15 er udviklingen i de samlede branchespecifikke omsætninger (i løbende priser) indekseret, hvor indeksantallet for 2012 = 100.

Tabel 13 – udvikling i omsætningen i Danmark – segmenteret efter brancher (2012-2021) (i mia. kr.)

Branche	2012	...	2019	2020	2021	Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
						2012	2020	2021	2012-2021	2020-2021
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	110,7	...	114,3	118,1	118,8	3,18%	2,76%	2,30%	-0,88%	-0,46%
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	995,6	...	1.319,7	1.208,6	1.638,4	28,56%	28,24%	31,69%	3,13%	3,45%
3 Bygge og anlæg	201,1	...	292,2	300,7	332,1	5,77%	7,03%	6,42%	0,66%	-0,60%
4 Handel og transport mv.	1.629,6	...	1.934,3	1.914,0	2.267,0	46,75%	44,73%	43,85%	-2,90%	-0,88%
5 Information og kommunikation	160,6	...	198,4	200,4	218,0	4,61%	4,68%	4,22%	-0,39%	-0,47%
6 Finansiering og forsikring	-	...	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Ejendomshandel og udlejning	63,4	...	89,2	97,4	98,1	1,82%	2,28%	1,90%	0,08%	-0,38%
8 Erhvervs-service	267,7	...	379,3	364,1	412,5	7,68%	8,51%	7,98%	0,30%	-0,53%
9 Offentlig administration, undervisning og sundhed	20,5	...	37,5	38,0	44,2	0,59%	0,89%	0,86%	0,27%	-0,03%
10 Kultur, fritid og anden service	36,7	...	43,7	37,6	40,7	1,05%	0,88%	0,79%	-0,27%	-0,09%
11 Uoplyst aktivitet	-	...	-	-	-	-	-	-	-	-
I alt	3.485,9	...	4.408,6	4.278,9	5.169,8	100,00%	100,00%	100,00%		

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 15 – udvikling i omsætning i Danmark – segmenteret efter brancher (2012-2021) (i mia. kr.), indeks (2012-2021, 2012 = indeks 100)



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

I den undersøgte angivne periode fra 2012 til 2021 oplevede Danmark en betydelig stigning i virksomhedsomsætningen. I 2012 var den samlede omsætning på 3.485,9 mia. kr., og dette tal voksede til 5.169,8 mia. kr. i 2021. Dette økonomiske landskab var markant påvirket af coronapandemien, der medførte en nedgang i omsætningen fra 2019 til 2020, men en hurtig genopretning ses i 2021, hvor omsætningen igen steg.

Ifølge Tabel 13 havde branchen “4 Handel og transport mv.” en betydelig andel af omsætningen i 2020. Ligeledes bidrog branchen “2 Industri, råstof-indvinding og forsyningsvirksomhed” til omsætningen i samme år. Selvom de fortsat var de største bidragsydere i 2021, ændrede deres relative andel sig med “2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed”, som oplevede en stigning i sin andel til 31,69 % af den totale omsætning (en forøgelse i forhold til 2020), og “4 Handel og transport mv.”, som faldt til 43,85 % fra 44,73 %. Samlet set stod disse to brancher for en lidt mindre andel af den samlede omsætning i 2021 sammenlignet med året før. Derudover kan det aflæses, at branchen “3 Bygge og anlæg” ikke kun oplevede en af de største vækster i omsætning fra 2012 til 2021, men også en af de mest betydelige stigninger i sin andel af den samlede omsætning, der steg fra 5,77 % til 6,42 %. Ligeledes oplevede “8 Erhvervs-service” en forbedring i sin andel fra 7,68 % til 7,98 %, hvilket er et tegn på sund vækst i denne sektor.

Nogle brancher oplevede dog en reduktion i deres andel af den samlede omsætning, især “4 Handel og transport mv.”, som faldt med -2,9 % over perioden. Dog skal det bemærkes, at selvom “5 Information og kommunikation” (-0,39 %) samt “10 Kultur, fritid og anden service” (-0,27 %) oplevede et fald i deres andel, forblev disse sektorer relativt stabile.

Branchen “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri” (-0,88 %) oplevede også et fald i sin procentvise andel af den samlede omsætning, selvom den absolutte værdi af omsætningen steg (+2,30 %), hvilket indikerer, at andre sektorer voksede hurtigere. Overordnet set indikerer disse skift en dynamisk forandring i den danske erhvervsstruktur, hvor visse sektorer såsom “2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed” (+3,13 %) og “3 Bygge og anlæg” (+0,66 %) hentede en større del af den økonomiske kage, mens andre som f.eks. “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri” og “4 Handel og transport mv” oplevede en nedgang i deres relative betydning.

Af figur 15 kan det aflæses, at alle de analyserede private brancher oplevede kontinuerligt stigende omsætninger fra 2012 til 2019, hvorefter udviklingen i omsætning blev noget mere varieret fra 2019 til 2021. “9 Offentlig

administration, undervisning og sundhed” oplevede den største vækst med en stigning på 115,61 % fra 2012 til 2021 med en omsætning, der steg fra 20,5 mia. kr. i 2012 til 44,2 mia. kr. i 2021 (= indeks 216,02). “3 Bygge og anlæg” oplevede også en stor vækst med en stigning på 64,90 %. “7 Ejendomshandel og udlejning” samt “8 Erhvervsservice” oplevede også betydelige stigninger i omsætningen på henholdsvis 54,8 % og 54,08 % fra 2012 til 2021. “2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed”, “4 Handel og transport mv.” og “10 Kultur, fritid og anden service” oplevede alle en stigning i omsætningen fra 2012 til 2021 på henholdsvis 64,57 %, 39,11 % og 10,66 %. Endelig oplevede sektorerne “5 Information og kommunikation” og “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri” en stigning over hele perioden fra 2012 til 2021 på henholdsvis 35,71 % og 7,31 % samt i det sidste år fra 2020 til 2021.

5 produktivitetstilvæksten i perioden 2012 til 2021 – segmenteret efter virksomhedsstørrelse og brancher

I tabel 14 og tabel 15 nedenfor analyseres *udviklingen i produktiviteten i den danske erhvervsstruktur fra 2012 til 2021*. I tabel 14 er virksomhederne segmenteret i de fire størrelseskategorier og i tabel 15 er virksomhederne segmenteret i de 10 + 1 brancher. Også her vil branchen “11 Uoplyst aktivitet” blive udelukket fra analysen.

Produktiviteten defineres i begge analyser som den *årlige omsætning (i løbende priser) per fuldtidsansat*. I begge analyser betragtes virksomhedsomsætningen således som et økonomisk mål for den økonomiske værdiskabelse, som genereres af de enkelte virksomheder der indgår i de analyseredes størrelses-/branchesegmenter. Omsætningsstørrelserne er opgjort i løbende priser og er således ikke korigeret for inflation, hvilket vurderes at være en mindre væsentlig mangel ved analysen, da inflationsniveau i analyseperioden er lav.

Som det fremgår af tabel 14 og tabel 15, oplevede Danmark en generel stigning i virksomheders omsætning pr. fuldtidsansat fra 1.638.778 kr. i 2012 til 2.198.386 kr. i 2021, hvilket repræsenterer en total produktivitetstilvækst på 34,15 %. Variationen i produktivitetstilvækst mellem virksomheder af forskellig størrelse var betydelig i denne periode:

Mikro-virksomheder oplevede næsten ingen ændring med et minimalt fald på 0,02 %, men de oplevede en positiv vækst på 4,77 % fra 2020 til 2021.

Små virksomheder med 10-49 ansatte oplevede en samlet produktivitetstilvækst på 24,89 %, hvor omsætningen per fuldtidsansat voksede fra kr. 1.884.273 i 2012 til kr. 2.353.225 i 2021. I løbet af det sidste år steg produktiviteten med 12,77 %.

Mellemstore virksomheder med 50-249 ansatte registrerede også en positiv vækst, hvor omsætningen per fuldtidsansat steg fra kr. 2.103.282 i 2012 til kr. 3.110.681 i 2021, svarende til en produktivitetstilvækst på 47,90 %. Fra 2020 til 2021 var der en vækst på 28,40 %.

De største virksomheder, med flere end 250 ansatte, oplevede den mest betydelig stigning i den årlige omsætning per fuldtidsansat, fra kr. 1.083.411 i 2012 til kr. 1.650.040 i 2021, hvilket udgør en vækst på 52,30 %. I det sidste år af perioden, fra 2020 til 2021, oplevede de en stærk genopretning med en vækst på 21,42 %.

Specifikt viser det sidste år en stærk genopbygning efter tilbageslaget forårsaget af covid-19-pandemien, med en bemærkelsesværdig stigning i produktiviteten på 4,77 % for de mindste virksomheder og 21,42 % for de største fra 2020 til 2021. Denne positive vending kan tilskrives en kombination af en fornyet stigning i virksomhedernes omsætninger efter krisen og offentlige støtteordninger rettet mod at opretholde beskæftigelsen i disse virksomheder.

Tabel 14 – produktivitetstilvæksten i Danmark – segmenteret efter virksomhedsstørrelser (2012-2021)

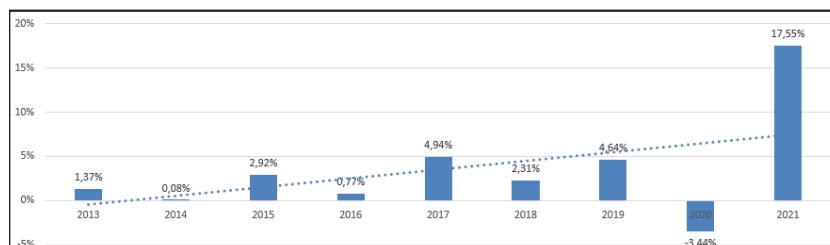
Størrelse	2012	...	2019	2020	2021	Produktivitetstilvækst	
						2012/2021	2020/2021
“Ingen” eller <10 ansatte	2.950.846	...	2.747.278	2.816.130	2.950.402	-0,02%	4,77%
10-49 ansatte	1.884.273	...	2.123.954	2.086.773	2.353.225	24,89%	12,77%
50-249 ansatte	2.103.282	...	2.401.309	2.422.558	3.110.681	47,90%	28,40%
250 ansatte og derover	1.083.411	...	1.500.554	1.359.007	1.650.040	52,30%	21,42%
	1.638.778	...	1.936.908	1.870.206	2.198.386	34,15%	17,55%

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Den årlige produktivitetstilvækst i den danske erhvervsstruktur fra 2013 til 2021 er illustreret i figur 16 nedenfor. Det bemærkes, at 2021 stod for den mest betydningsfulde vækst inden for denne periode, med en imponerende stigning på 17,55 %. Fra 2013 indtil 2019 oplevede man varierende, men overvejende positive, vækstrater i produktiviteten. Året 2020 var

et undtagelsesår med en tilbagegang på 3,44 %, hvilket kan tilskrives den økonomiske påvirkning fra covid-19-pandemien. produktiviteten.

Figur 16 – årlige %-vise produktivitetstilvækst i alle brancher fra 2013-2021



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Tabel 15 nedenfor illustrerer som nævnt ovenfor *produktivitetstilvæksten i de danske virksomheder segmenteret på 9 ud af de 10 + 1 brancher* fra 2012 til 2021. Der analyseres igen ikke på segmentet “11 Uoplyst Aktivitet”, da aktiviteterne i denne gruppe af virksomheder er udefinerbare og kun har marginal betydning. Branchen “6 Finansiering og forsikring” vil heller ikke blive analyseret, da omsætningsdata ikke er tilgængelige. Endeligt analyseres der kun på branchen “9 Offentlig administration, undervisning og sundhed” i fodnoter, idet omsætningen genereret i dette offentlige segment kun vanskeligt kan sammenlignes med omsætningen genereret i de øvrige branche-segmenter.

Tabel 15 – produktivitetstilvæksten i Danmark – segmenteret efter brancher (2012-2021)

Branche	2012	...	2019	2020	2021	Produktivitetstilvækst	
						2012/2021	2020/2021
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	3.655.421	...	3.364.070	3.355.948	3.486.839	-4,61%	3,90%
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	3.505.056	...	4.443.128	4.102.766	5.477.733	56,28%	33,51%
3 Bygge og anlæg	1.688.423	...	2.038.291	2.014.983	2.122.848	25,73%	5,35%
4 Handel og transport mv.	3.516.606	...	3.915.601	3.967.583	4.598.759	30,77%	15,91%
5 Information og kommunikation	1.868.046	...	2.021.876	2.006.107	2.085.324	11,63%	3,95%
6 Finansiering og forsikring
7 Ejendomshandel og udlejning	2.265.413	...	2.760.084	2.942.149	2.871.689	26,76%	-2,39%
8 Erhvervs-service	1.469.452	...	1.646.019	1.591.490	1.699.568	15,66%	6,79%
9 Offentlig administration, undervisning og sundhed	25.917	...	47.242	47.021	53.203	105,28%	13,15%
10 Kultur, fritid og anden service	539.769	...	582.213	502.443	540.177	0,08%	7,51%
11 Uoplyst aktivitet
	1.638.777	...	1.936.909	1.870.206	2.198.386	34,15%	17,55%

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Analysen af tabel 15 afslører, at den samlede danske erhvervsstruktur oplevede en variabel produktivitetstilvækst. I denne periode blev den samlede produktivitet forøget med 34,15 %, idet den steg fra kr. 1.638.777 i 2012 til kr. 2.198.386 i 2021. Det bemærkes, at den årlige produktivitetstilvækst i det sidste år af perioden (2020/2021) var på +17,55 %, hvilket antyder en markant genopretning efter de økonomiske konsekvenser af covid-19-pandemien. Det skal dog bemærkes, at anvendelsen af løbende priser her kan skjule sektorspecifikke prisudviklinger, som potentielt kan forvrænge forståelsen af den reelle produktivitetstilvækst.

Det er værd at fremhæve, at branchen "2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed" ikke kun udviste den højeste produktivitetstilvækst over den givne periode med en stigning på 56,28 %, men også havde en betydelig produktivitetstilvækst på 33,51 % i det sidste år (2020/2021), hvilket resulterede i en omsætning på kr. 5.477.733. Selvom dette indikerer en stærk præstation, kan den delvist være drevet af højere råvarepriser, hvilket er væsentligt at overveje i vurderingen af den tekniske produktivitet.

“4 Handel og transport mv.” og “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri” havde også væsentlige omsætningstal på henholdsvis kr. 4.598.759 og kr. 3.486.839 i 2021.

Branchen “5 Information og kommunikation” udviser en moderat produktivitetstevækst fra 2012 til 2021. Som det fremgår af tabel 15 øgedes produktiviteten fra kr. 1.868.046 i 2012 til kr. 2.085.324 i 2021, en vækst på 11,63 %. Denne forholdsvis beskedne stigning i produktivitet kan afspejle både en stigende efterspørgsel efter digitale tjenester og en intensivering af konkurrencen inden for branchen. Væksten fra 2020 til 2021 var på 3,95 %, hvilket antyder en vedholdende, om end stabil, kapacitet for innovation og værdiskabelse i sektoren under de afsluttende faser af pandemien. Denne tendens er særligt relevant, da den indikerer branchens evne til at opretholde en positiv vækst på trods af globale økonomiske usikkerheder.

“3 Bygge og anlæg” realiserede en tilvækst på 25,73 % i perioden 2012-2021, og i 2020-2021 opnåede branchen en vækst på 5,35 %, hvilket indikerer sektorens modstandskraft trods pandemiens udfordringer. Endelig afspejler de angivne data en positiv tendens for “8 Erhvervs-service” med en produktivitetstevækst fra kr. 1.469.452 i 2012 til kr. 1.699.568 i 2021, en vækst på 15,66 %. Vækstraten fra 2020 til 2021 i denne sektor var på 6,79 %, hvilket antyder, at branchen har formået at navigere og muligvis udnytte nye forretningsmuligheder, der er opstået som følge af ændrede forretningspraksisser under pandemien.

I modsætning hertil havde “7 Ejendomshandel og udlejning” en negativ produktivitetstevækst i det sidste år på -2,39 %, selvom det oplevede en generel positiv tilvækst på 26,76 % over den samlede periode 2012-2021. “10 Kultur, fritid og anden service”, som havde en marginal samlet vækst på 0,08 % fra 2012 til 2021, oplevede en stigning på 7,51 % i det sidste år, hvilket indikerer en genopretning efter et forudgående fald.

Kontrasten mellem sektorerne, såsom “1 Landbrug, skovbrug og fiskeri”, der oplevede et samlet fald på -4,61 % i produktiviteten, understreger behovet for en branche-specifik analyse for at forstå produktivitetændringerne over tid. Denne tilgang er afgørende for at identificere de reelle drivkræfter bag produktivitetstevækst¹. Det illustrerer en kompleks og

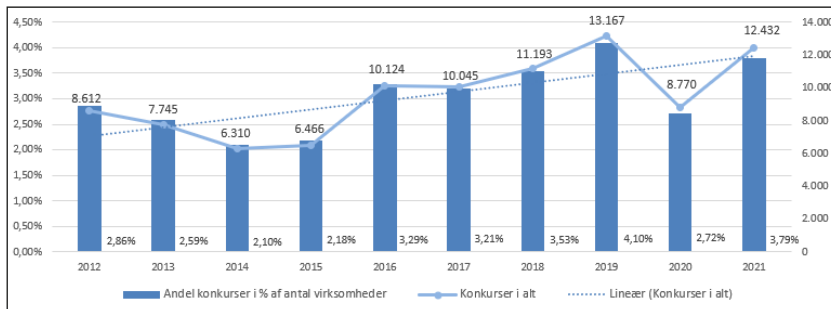
1 Det bemærkes, at branchen “9 Offentlig administration, undervisning og sundhed” fremviser en bemærkelsesværdig produktivitetstevækst på 105,28 % i det angivne tidsrum. Dette illustrerer en stigning i produktiviteten fra kr. 25.917 i 2012 til kr. 53.203 i 2021. Denne stigning antyder en betydelig effektivitetsforbedring eller en forøgelse i

nuanceret udvikling i de danske erhvervssektorer, hvilket understreger vigtigheden af branchespecifikke analyser for fuldt at forstå dynamikkerne i produktivitetsændringer over tid.

6 Udviklingen i antallet af konkurser i perioden 2012 til 2021 – segmenteret efter brancher

I dette afsnit vil det blive analyseret, i hvilken udstrækning der forekom konkurser i den danske erhvervsstruktur i perioden fra 2012 til 2021. Figur 17 nedenfor illustrerer *antallet af konkurser* i den nævnte analyseperiode samt *andelen af konkurser i procent af det samlede antal virksomheder* i den danske erhvervsstruktur.

Figur 17 – antal og andele konkurser i Danmark fra 2012 til 2021



Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Ifølge data præsenteret i Figur 17, fremviser den lineære tendenslinje en generel opadgående retning i antallet af konkurser blandt virksomheder fra 2012 til 2019, med en efterfølgende markant nedgang i 2020 og igen stigning i 2021.

output per fuldtidsansat inden for denne sektor. Det er ligeledes værd at notere, at branchen oplevede en fortsat produktivitetsforbedring på 13,15 % fra 2020 til 2021, hvilket kunne indikere en stærk genopretningseffekt eller tilpasningsevne på de udfordringer, der er blevet mødt under covid-19-pandemien. Omsætningen i denne branche kan ikke sammenlignes med omsætningen i de øvrige brancher, da denne branche primært leverer (gratis) serviceydelser, som ikke udbydes på markedsvilkår med en given markedspris. Dette betyder, at en egentlig omsætning beregnet som afsætning multipliceret med en pristørrelse ikke er mulig.

Fra 2012 til 2021 oplevede antallet af konkurser blandt danske virksomheder betydelige svingninger, hvilket reflekterer skiftende økonomiske forhold og eksterne påvirkninger, herunder effekten af covid-19-pandemien. I 2012 registreredes der 8.612 konkurser, hvilket udgjorde 2,86 % af de i alt 301.483 virksomheder. Efterfølgende faldt dette tal til 6.310 konkurser i 2014, som var den laveste registrering i det nævnte tidsrum og udgjorde 2,10 % af virksomhederne. Fra 2015 og frem var der en markant stigning i konkurser, og i 2019 nåede de et højdepunkt på 13.167, hvilket er 4,10 % af det samlede antal virksomheder, hvilket også blev afspejlet i konkursindekset, som steg til 152,89 (hvor 2012 er referenceåret og sat til 100). Dette var den højeste værdi for hele perioden.

I 2020 faldt antallet af konkurser dramatisk til 8.770 som et direkte resultat af de økonomiske tiltag indført af staten for at hjælpe virksomheder under pandemien. Disse initiativer kan have forhindret mange virksomheder i at gå konkurs, som det ellers ville have været tilfældet. I 2021 registrerede vi en stigning i konkurserne til 12.432, hvilket var signifikant højere sammenlignet med 2020. Samtidig voksede virksomhedsantallet til 328.445. Dette forhold resulterede i en stigning i konkursraten til 3,79 %, hvilket antyder, at mens den umiddelbare effekt af de økonomiske tiltag i 2020 var at forhindre konkurser, kan der have været et efterslæb, der manifesterede sig i 2021. Dette understøtter perspektivet om, at 2019 og 2021 kan betragtes som mere "normale" år i forhold til konkurser, selvom de økonomiske og politiske omstændigheder i 2021 stadig var præget af pandemiens langsigtede virkninger.

Efter at have præsenteret de generelle tendenser i konkurser blandt danske virksomheder, er det væsentligt at bemærke, at det offentlige område udgør en speciel case. De registrerede konkurser i denne sektor ligger sandsynligvis ikke i de centrale dele af det offentlige, men derimod hos de private virksomheder, der opererer inden for offentligt finansierede områder, såsom kultur og uddannelse. Dette er vigtigt at have med i overvejelserne, da det giver en mere præcis forståelse af konkursernes karakter og deres placering i den overordnede økonomiske struktur.

I tabel 16 nedenfor er den danske erhvervsstruktur segmenteret i yderligere brancher, sammenlignet med de tidligere gennemførte analyser. I den nedenstående analyse vil der ikke blive fokuseret på branchesegmentet "19 Uoplyst aktivitet", idet disse virksomheders aktiviteter ikke kan kategoriseres. Det kan udledes af tabel 16, at der har været nogen variation i det årlige antal konkurser blandt de forskellige branchesegmenter.

Ifølge tabel 16 var der betydelige ændringer i antallet af konkurser mellem 2012 og 2021 inden for forskellige brancher i Danmark. For eksempel oplevede branchen “4 *Handel og transport mv.*” et signifikant antal konkurser med 2.282 konkurser i 2021 (= indeks 134,63), hvilket er en stigning fra 1.695 konkurser i 2012. Denne høje rate kan være påvirket af de restriktioner og nedlukninger, der blev indført som svar på covid-19-pandemien, hvilket især ramte denne sektor hårdt. Den sektor, der oplevede næstflest konkurser, var “8 *Erhvervsservice*” med 1.682 konkurser i 2021 (= indeks 246,99). Dette indikerer mere end en fordobling af konkursraten, og kan skyldes en øget konkurrence og ændrede markedsforhold, som har påvirket virksomhederne i denne branche hårdt. Branchen “3 *Bygge og anlæg*” havde en stigning i konkurser fra 752 i 2012 til 1.195 i 2021, og konkursindekset øgedes fra 100,00 til 158,91. Denne forøgelse kan afspejle byggebranchens cykliske natur og dens følsomhed over for økonomiske op- og nedgangstider.

På den anden side stod “11 *Hoteller mv.*” for kun 15 konkurser i 2021, et fald fra 23 i 2012, og deres konkursindeks faldt til 65,22 fra 100,00, hvilket kunne indikere en stærkere modstandsdygtighed eller måske effekter af konsolidering inden for branchen. Det er værd at bemærke, at selvom branchen “5 *Handel*” registrerede 955 konkurser i 2020, faldt antallet til 1.250 i 2021 fra 1.149 i 2012, og konkursindekset voksede fra 100,00 i 2012 til 108,79 i 2021. Dette kunne afspejle en vis genopretning eller tilpasning inden for sektoren efter et særligt vanskeligt år.

Tabel 16 viser også, at nogle brancher, som f.eks. “14 *Finansiering og forsikring*”, har oplevet en bemærkelsesværdig volatilitet med et konkursindeks, der stiger eksplosivt til 402,58 i 2021 fra 100,00 i 2012, hvilket afspejler et antal konkurser på 1.558 (2021) sammenlignet med 387 (2012). Dette kunne antyde en sektor, der er dybt påvirket af ændringer i det økonomiske landskab og måske nye finansielle risici.

Samlet set illustrerer dataene fra 2012 til 2021 de skiftende økonomiske forhold og den skiftende sektorielle sundhed i Danmark. Mens nogle brancher har vist modstandsdygtighed eller endda forbedring, har andre været udfordrede og har oplevet markante stigninger i antallet af konkurser.

Tablet 16 – udvikling i antal konkurser og konkursindeks i Danmark (2011 = indeks 100) – segmenteret efter brancher (2012-2021)

Branche	Antal konkurser					Konkursindeks				
	2012	...	2019	2020	2021	2012	...	2019	2020	2021
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	127	...	174	167	116	100,00	...	137,01	131,50	91,34
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	341	...	391	260	351	100,00	...	114,66	76,25	102,93
3 Bygge og anlæg	752	...	1.119	977	1.195	100,00	...	148,80	129,92	158,91
4 Handel og transport mv.	1.695	...	2.607	1.730	2.282	100,00	...	153,81	102,06	134,63
5 Handel	1.149	...	1.523	955	1.250	100,00	...	132,55	83,12	108,79
6 Handel med biler og motorcykler	152	...	190	154	207	100,00	...	125,00	101,32	136,18
7 Engroshandel	471	...	523	354	413	100,00	...	111,04	75,16	87,69
8 Detailhandel	526	...	810	447	630	100,00	...	153,99	84,98	119,77
9 Transport	234	...	521	304	471	100,00	...	222,65	129,91	201,28
10 Hoteller og restauranter	312	...	563	471	561	100,00	...	180,45	150,96	179,81
11 Hoteller mv.	23	...	26	29	15	100,00	...	113,04	126,09	65,22
12 Restauranter	289	...	537	442	546	100,00	...	185,81	152,94	188,93
13 Information og kommunikation	211	...	574	278	525	100,00	...	272,04	131,75	248,82
14 Finansiering og forsikring	387	...	1.194	593	1.558	100,00	...	308,53	153,23	402,58
15 Ejendomshandel og udlejning	274	...	192	146	190	100,00	...	70,07	53,28	69,34
16 Erhvervs-service	681	...	1.416	1.036	1.682	100,00	...	207,93	152,13	246,99
17 Offentlig administration, undervisning og sundhed	120	...	205	107	163	100,00	...	170,83	89,17	135,83
18 Kultur, fritid og anden service	108	...	256	176	274	100,00	...	237,04	162,96	253,70
19 Uoplyst aktivitet	760	...	346	144	3					
Konkurser i alt	8.612		13.167	8.770	12.432					

Datakilde: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

7 Sammenfatning

I den afsluttende del af denne rapport vil vi sammenfatte hovedpunkterne fra de foregående analyser af Danmarks økonomi og sammenligninger med EU-27. Disse analyser trækker på et solidt fundament af sekundære datakilder, herunder rapporter fra Det Økonomiske Råd (2021) og Den Europæiske Centralbanks Årsberetning fra 2021, statistikker fra 2022 udgivet af Eurostat, Danmarks Nationalbank og Danmarks Statistik. Disse kvantitative data har gennemgået en grundig vurdering af deres interne og eksterne validitet og anses for at være både troværdige og nøjagtige.

Dataene er omfattende, idet de repræsenterer hele populationer frem for udvalgte stikprøver, hvilket giver en høj grad af repræsentativitet. Vi kan have tiltro til, at de kvantitative dataindsamlings- og behandlingsmetoder anvendt af de respektive institutioner opretholder en høj grad af pålidelighed. Ligeledes stammer de sekundære kvalitative data fra kilder, som er anerkendt for deres integritet og autoritet. I lyset af denne datakvalitet vurderes det, at analyserne præsenteret i dette kapitel er udført med en objektivitet, der sikrer, at konklusionerne trækker på et troværdigt og solidt datagrundlag.

I Danmark oplevede økonomien en bemærkelsesværdig genopretning fra de økonomiske udfordringer i de foregående år i 2021, særligt når man sammenligner med EU-27. Med en imponerende BNP-vækstrate på 6,8 % overgik Danmark ikke blot det foregående års negative vækst, men overgik også den gennemsnitlige vækstrate inden for EU-27. Denne vækst blev komplementeret af en stigning i BNP per indbygger og en holdbar inflation på 1,9 %, hvilket fremhæver Danmarks evne til at opretholde økonomisk stabilitet. Beskæftigelsesfrekvensen viste også en stigning, hvilket indikerer en økonomi på rette spor mod fuld genopretning.

Den opadgående tendens for produktivitet per ansat i Danmark fortsatte, hvilket antyder robust effektivitet og innovation sammenlignet med resten af EU. Dette, sammen med positive indikatorer såsom stabile renter og et stærkt aktiemarked, peger på en sund og konkurrencedygtig økonomi. På trods af globale spændinger og udfordringer i forsyningskæden illustrerer Danmarks handelsoverskud en fortsat stærk international handelsposition. Den hurtige økonomiske tilpasning og overordnede modstandsdygtighed indikerer, at Danmark er godt rustet til at møde fremtidige udfordringer med lovende fremtidsudsigter, når det gælder økonomisk sundhed.

Over en niårig periode fra 2012 til 2021 oplevede den danske erhvervssektor en vækst både i antallet af virksomheder og i antallet af fuldtidsansatte. Antallet af virksomheder steg fra 301.483 i 2012 til 328.445 i 2021, en vækst på 8,9 %, hvilket afspejler en generelt opadgående tendens, med undtagelser i de år, hvor væksten enten stagnerede eller faldt en smule. I samme periode steg antallet af fuldtidsansatte fra omkring 2,13 millioner til cirka 2,35 millioner, hvilket også indikerer positiv vækst, især efter et lille dyk i 2019, som hurtigt blev indhentet til et rekordhøjt niveau i 2021. Denne stigning signalerer både et sundt erhvervsklima og modstandsdygtighed over for udfordringer såsom covid-19- pandemien. Desuden viser

dataene en stærk sammenhæng mellem antallet af virksomheder og antallet af fuldtidsansatte, hvilket yderligere bekræfter forbindelsen mellem erhvervsvækst og jobskabelse.

Samtidig så de samlede indtægter fra danske virksomheder en betydelig vækst efter et fald i 2020, sandsynligvis på grund af pandemien. Omsætningen øgedes med 20,82 % i 2021 til 5.169,8 mia. kr. fra et tidligere fald til 4.278,9 mia. kr. i 2020. Denne betydelige genrejsning antyder en imponerende tilpasningsevne i det danske erhvervsliv og en hurtig tilbagevenden til vækst efter eksterne chok.

I 2021 blev den danske erhvervsstruktur karakteriseret af et stort flertal af mikrovirksomheder, som på trods af, at de udgjorde 92,6 % af de 328.445 registrerede enheder, kun stod for 19,2 % af den samlede omsætning og beskæftigede en beskedent andel af arbejdsstyrken. I den anden ende udgjorde store virksomheder med over 250 ansatte kun 0,3 % af virksomhederne, men beskæftigede 39,8 % af arbejdsstyrken og stod for 62,3 % af den samlede omsætning. Dette skaber en interessant kontrast, som illustrerer forskellene i økonomisk indflydelse mellem små og store virksomheder i Danmark.

Det samlede antal fuldtidsansatte voksede fra 2,13 millioner i 2012 til 2,35 millioner i 2021, hvilket svarer til en stigning på 10,55 %. Beskæftigelsen i mikrovirksomheder voksede med 13,01 %, mens små virksomheder så en stigning på 6,81 %. Beskæftigelsen i mellemstore virksomheder øgedes markant med 21,41 %, og i store virksomheder voksede den med 8,37 %. Disse mønstre indikerer, at den mest betydelige beskæftigelsesvækst fandt sted i mikro- og mellemstore virksomheder.

Ud over dette steg den samlede omsætning fra 4.457,5 mia. kr. i 2012 til 5.169,8 mia. kr. i 2021, en stigning på 16,00 %. Mikrovirksomheder oplevede en omsætningsvækst på 26,43 %, hvilket var den højeste vækstrate blandt alle virksomhedsstørrelser. Små virksomheder så deres omsætning vokse med 12,57 %, mens mellemstore virksomheders omsætning voksede med 21,96 %. Store virksomheder oplevede en vækst i omsætningen på 10,78 %. Dette tyder på et dynamisk økonomisk miljø, hvor virksomheder af alle størrelser vokser, med mikro- og mellemstore virksomheder i føresædet hvad angår vækstrater i omsætningen.

Endelig gennemgik antallet af konkurser i den danske erhverv markante svingninger i perioden 2012 til 2021. Den lineære tendenslinje viste en generel stigning i antallet af konkurser frem til 2019, efterfulgt af et dra-

stisk fald i 2020, som sandsynligvis skyldtes regeringens økonomiske støt-teforanstaltninger under pandemien. Stigningen i konkurser begyndte igen i 2021, selvom antallet af virksomheder også voksede, hvilket førte til en højere procentdel af konkurser det år.

Den dynamiske vækst i den danske økonomi, som afspejles i de analyserede data, indikerer et økonomisk landskab, der understøtter konkurrenceevne. Samtidig stiller den hurtige økonomiske tilpasning til den globale pandemi, Danmark i en stærk position til at kunne tackle fremtidige globale og interne økonomiske udfordringer.

8 Referencer

- Det Økonomiske Råd (2021): "Dansk Økonomi Efterår 2020"; https://dors.dk/files/media/rapporter/2021/e21/endelig_rapport/e21_hovedkonklusioner.pdf
- Eurostat (2021); <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=en>
- Eurostat (2021); <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>
- Eurostat (2021); <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>
- Eurostat (2021); <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem010/default/table?lang=en>
- Eurostat (2021); <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00116>
- ECB Årsberetning (2021); <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annrep/ecb.ar2021~14d7439b2d.en.pdf>
- Danmarks Nationalbank (2022): "Årsrapport 2021"; <https://www.nationalbanken.dk/da/viden-og-nyheder/publikationer-og-taler/arkiv-publikationer/2022/aarsrapport-2021>
- Danmarks Statistik (2023); Markant stigning i erhvervslivets overskud i 2021 <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=45711>
- Danmarks Statistik (2021B); "Økonomisk-politisk kalender 2020"; <https://www.dst.dk/Site/Dst/SingleFiles/GetArchiveFile.aspx?fi=9600384524&fo=0&ext=for-mid>
- Dansk Industri (2022); DI: Salgsrekord i dansk erhvervsliv i 2021 <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2022/2/di-salgsrekord-i-dansk-erhvervsliv-i-2021/>

Forfatteroversigt

Andreea Bujac. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, bujac@sam.sdu.dk

Ann Højbjerg Clarke. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Anne-Mette Hjalager. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, hjalager@sam.sdu.dk

Cæcilie Østergaard Knudstorp. Udviklingskonsulent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, cok@sdu.dk

Emma Perriton. Ph.d., post.doc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, perriton@sam.sdu.dk

Helle Maiken Fischer. Seniorrådgiver, IRIS Group, hmf@irisgroup.dk

Jens Nyholm. Partner, IRIS Group, jn@irisgroup.dk

Jesper Raalskov. Ph.d., studielektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, raalskov@sam.sdu.dk

Josephine Gaza. Ph.d., post.doc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, gaza@sam.sdu.dk

Kim Klyver. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kkl@sam.sdu.dk

Mads Bruun Ingstrup. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mbi@sam.sdu.dk

Majbritt R. Evald. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mre@sam.sdu.dk

Mette Søgaard Nielsen. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mesn@sam.sdu.dk

Per V. Freytag. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pvf@sam.sdu.dk

Steen Thielsen. Studielektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, stt@sam.sdu.dk

Steffen Korsgaard. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, stko@sam.sdu.dk

Suphitcha Ek-uru. Ph.d.-studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, suek@sam.sdu.dk

Syddansk Universitetsforlag

