

De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder

De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder

Redaktion:

Kim Klyver, Poul Rind Christensen og Per Vagn Freytag

Syddansk Universitetsforlag

Årsrapport 2017

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2017.

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

CESFO Rapportserie nr. XXVII

Redaktion

Kim Klyver, Poul Rind Christensen og Per Vagn Freytag

ISBN 978 87 408 3160 3

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

Udgiver

Syddansk Universitet

Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO

Universitetsparken 1

DK-6000 Kolding

Tlf.: +45 6550 1402

Web: www.sdu.dk/cesfo

Layout og tryk: Specialtrykkeriet Arco

Indholdsfortegnelse

Forord	7
Indledning	
<i>Kim Klyver, Poul Rind Christensen og Per V. Freytag</i>	9
Alloker tid til dyrkelse af det kommercielle potentiale	
<i>Majbritt Rostgaard Evald, Ann Højbjerg Clarke og Helle Aarøe Nissen</i>	15
SMV'er på skolebænken	
<i>Pia Schou Nielsen, Kent Wickstrøm Jensen og Torben Bager</i>	25
En model for iværksættere i landdistrikterne	
<i>Steffen Korsgaard og Sabine Müller.</i>	35
De mørke sider af iværksætteres netværk	
<i>Kim Klyver</i>	43
ERP-systemer i små og mellemstore virksomheder: forskellen imellem entreprenante og ikke-entreprenante virksomheder	
<i>Jakob Schlichter, Jesper Raalskov og Mark Schenkel</i>	53
Offentlig-Privat Innovation udfordrer controlleres kompetencer	
<i>Karina Tidemann Hansen, Line Viuff Breum Christiansen og Majbritt Rostgaard Evald</i>	63
Når tavs viden spænder ben for strategiske designere	
<i>Pia Geisby Erichsen, Emilie Holm Sandholdt og Nikolaj Bonde Schmidt.</i>	75
Forståelse af en ny kundelogik for at opnå succesfuld kommercialisering	
<i>Helle Aarøe Nissen</i>	87
Store og små virksomheder i tal 2015	
<i>Jakob Schlichter og Poul Rind Christensen</i>	99

Forord

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som et tværfagligt forskningscenter ved Syddansk Universitet med et særligt fokus – som navnet siger – på anvendelsesrelevant forskning i entreprenørskab og ledelse i små og mellemstore virksomheder.

CESFO har siden sin oprettelse i 1995 på mange måder stået i nær kontakt med virksomheder, konsulenter, brancheorganisationer og andre videnspartnere i Danmark. Det sker bl.a. ved at formidle kontakt mellem studerende og mindre virksomheder, gennem inddragelse af virksomheder og iværksættere i udviklingsorienterede forskningsprojekter og f.eks. gennem workshops, seminarer og kurser for målgrupper af SMV'er, konsulenter og regionale udviklingspartnere.

På den anden side har forskere ved Syddansk Universitet opbygget et tæt forskningssamarbejde i de internationale forskningsnetværk, som arbejdet i felterne entreprenørskab og ledelse i mindre virksomheder.

CESFO ønsker således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og at spille en aktiv rolle som vidensressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark. Vi ønsker at inspirere og udfordre praksis, som den folder sig ud blandt iværksættere og SMV'er i Danmark, og vi ønsker at lade os udfordre af succesfuld praksis, som bryder med herskende teorier og inspirer til ny vidensopbygning.

For at styrke dialogen med et omkringliggende erhvervsliv og samfund har CESFO siden 1995 hvert år udgivet en årsrapport. Formålet er at åbne et vindue mellem forskningsverdenen og de virksomheder, konsulenter og erhvervsfremmeaktører, som har en faglig interesse i at følge de nye udviklingstendenser på forskningsfronten.

Årets bog indeholder således en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i tre afsnit: Afsnit 1 indeholder artikler omkring årets tema: De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder. Afsnit 2 rummer smagsprøver på anden igangværende forskning, mens afsnit 3 giver et grundlæggende statistisk overblik over iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

INDLEDNING

KIM KLYVER, POUL RIND CHRISTENSEN OG PER V. FREYTAG

Denne antologi indeholder bidrag fra en række forskere, som arbejder med organisation, ledelse og strategisk udvikling i små og mellemstore virksomheder.

Langt hovedparten af de danske virksomheder er ifølge EU's klassifikation små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Som det fremgår af det statistiske overblik i denne bog (kapitel 10), har denne andel været meget stabil over årene og udgør godt 90 % af alle virksomheder i den private sektor.

Det fremhæves ofte, at dette stærke islæt af små og mellemstore virksomheder præges af stor fleksibilitet og omstillingsevne, såvel organisatorisk som strategisk. Mens de store virksomheder ofte opnår deres konkurrencemæssige fordele gennem standardisering og produktion i stor skala (economies of scale), ses de mindre virksomheders konkurrencefordele ved deres specialisering og omstillingsevne (economies of scope).

I et samfundsøkonomisk perspektiv kan man se samspillet mellem de stores stordriftsfordele og de små virksomheders specialiserings- og fornyelsesfordele som et positivt element i tilpasningen af den danske erhvervsstrukturens konkurrenceevne i det turbulente verdenssamfund, vi står i.

Dette positive samspil har imidlertid også sine skyggesider. De er på den ene side knyttet til de ulemper, der er forbundet med stor skala. På den anden side er de ulemper, der knytter sig til de organisatoriske og markedsbetingede smådriftsulemper, små virksomheder står overfor.

Fælles for kapitlerne i denne antologi er, at de alle fokuserer på problemstillinger, der er særegne for mindre organisationer, uanset om der her tales om kommercielle virksomheder, mindre offentlige organisationer eller deres samspil.

Antologiens første del består af fem kapitler som alle stiller skarpt på årets tema. Det sker under overskriften "De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder". I anden del bringes yderligere fire kapitler, som behandler andre aktuelle temaer, der er relevante, og aktuelle forskningstemaer om mindre virksomheder, deres ledelse, drift og udvikling.

Det tredje og sidste kapitel i antologien præsenterer relevant statistik vedrørende mindrevirksomheder, deres position i den danske erhvervsstruktur og virksomhedernes opstart og ophør.

Årets tema:

De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder

SMV'er har, som andre, mange skyggesider, men viften af udfordringer knytter sig i stort omfang til selve det at være SMV i samspil med omgivelserne. I den internationale litteratur kaldes dette grundvilkår 'liabilities of smallness' (Stinchcombe, 1965 og Aldrich & Auster, 1986). Dette udtryk dækker over, at omfanget og arten af de ressourcer og kompetencer, der er til rådighed, er begrænset. Det påvirker den mindre virksomheds image, da specielt store kunder, men også andre interessenter, kan være usikre på, om den lille leverandør kan klare opgaven, kan dokumentere og give garantier, der er holdbare på sigt. Den lille virksomhed har også begrænsede ressourcer til branding og beskyttelse af sine produkter og særegne kompetencer.

Det at være SMV'er betyder derfor i udgangspunktet, at der er grænser for både omfanget og typen af opgaver, man kan påtage sig. Derfor må mindre virksomheder ofte trække på andre virksomheders ressourcer, hvis de skal matche de opgaver, de står overfor. Begrænsningen i størrelsen påvirker repertoire af kompetencer, der er til rådighed, idet antallet af ansatte i virksomheden begrænser spændvidden af de konkrete spidskompetencer, der kan beherskes. Den begrænsede størrelse kan således vanskeliggøre en dyb specialisering eller føre til en meget snæver specialisering indenfor et bestemt nicheområde.

I forhold til virksomhedens innovative kapacitet kan virksomhedens størrelse også have negative følger. På den ene side kan evnen til at innovere og forny sig på andre områder end det område, man har specialiseret sig i, være begrænset. På den anden side kan det innovative samarbejde med andre, som er nødvendigt for at flette egne kompetencer med andres, være begrænset af en manglende kapacitet til at indgå i tætte, langvarige udviklingsnetværk med relevante partnere (Rothwell & Dodgson, 1991). Det kan også påvirke evnen til at trække værdi ud af udviklingsarbejdet og høste gevinster gennem efterfølgende kommerialisering.

På ledelsessiden kan det meget stærke fokus på virksomhedens speciale og den daglige drift let føre til et begrænset udsyn. Al opmærksomhed ret-

tes mod at vedligeholde og udvikle det snævre område, man har specialiseret sig indenfor. Det kan føre til, at ledelsen alt for sent opfanger behovet for forandring eller behovet for et fundamentalt skifte i virksomhedens specialisering, teknologi og portefølje af kompetencer.

Samarbejdet med andre virksomheder er vigtigt for SMV'eren af flere grunde. Men i udgangspunktet vil det også være påvirket af den position, man har som mindre virksomhed. Det kan således være svært at spille en rolle som betydningsfuld partner alene på grund af størrelsen. Man har som SMV begrænsede muligheder for at påvirke eller dominere i samspillet med andre – ofte større – virksomheder. Den lille partner i en relation står således ofte som den tilpassende part. Udviklingen af særlige kompetencer bliver ofte præget af relationerne til nogle få betydende kunder. Skift i kundekredsen eller ophør af konkrete kunderelationer kan derfor udvikle sig til såkaldte 'Sunk costs'; altså investeringer og aktiver, der kun har værdi i den kunderelation, man har mistet. Det kan man søge at opveje igennem udviklingen af unikke kompetencer, der er attraktive for en bred kreds af kunder. Lykkes SMV'eren i sit forsøg på at udvikle særlige kompetencer, rummer det dog også potentielt en risiko i samspillet med andre virksomheder. De særlige kompetencer hos en SMV'er kan føre til, at større virksomheder – det være sig kunder, leverandører eller konkurrenter – overtager SMV'en eller dens idé. En sådan overtagelse er ikke nødvendigvis venlig og kan føre til en utilsigtet nedlukning af SMV'en efter overtagelsen. Bevidstheden om, at andre virksomheder ikke nødvendigvis har gode intentioner set med SMV'erens øjne, kan føre til, at SMV'eren udvikler en høj grad af risikoaversion. Dette kan på den ene side være med til at beskytte SMV'eren mod fjendtlig overtagelse. På den anden side kan det også reducere mulighederne for, at SMV'eren får nok ud af sine relationer med andre virksomheder og øvrige aktører.

Det at være en SMV'er rummer således i sit udgangspunkt en række potentielle udfordringer, som der ikke findes enkle løsninger på. SMV'erne har mulighed for at undgå eller reducere nogle af de udfordringer, der er, men det kræver ledelsesmæssig opmærksomhed og snilde. Det betyder at der bindes en række af ledelsens ressourcer til det at drive og udvikle sig som SMV'er, og ikke til at udvikle virksomheden som organisation. Rent statistisk overlever mange mindre virksomheder heller ikke det første leveår, nogle forbliver små og endnu færre lykkes rent faktisk i at vokse. Et spørgsmål er derfor, hvad det er for udfordringer, som især SMV'er har, og hvilke muligheder eksisterer der for at imødegå disse?

De enkelte kapitler

De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder

De fem kapitler, som omhandler temaet om de mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder, præsenterer udvalgte perspektiver på temaet, herunder de ledelsesudfordringer, der følger med ønsket om at skabe vækst, problematikker vækstorienterede iværksættere i landdistrikter står overfor, særlige vanskeligheder som specielt mikrovirksomheder står overfor i innovationsskabende samarbejdsprojekter, udfordringer for iværksætternes i deres netværk, og SMV'ers udbytte og vanskeligheder med at håndtere IKT, specielt ERP-systemer.

I kapitel 2 sætter Nissen, Evald og Clarke fokus på, hvorledes de helt små, ofte stærkt specialiserede mikrovirksomheder brydes med at skabe kommerciel værdi af deres samarbejde med en offentlig partner i et offentligt-privat innovationsprojekt (OPI). De belyser dels den rolle mikro-virksomhedernes ressourcebegrænsninger spiller, dels hvorledes det påvirker faserne i det innovative samarbejde.

I kapitel 3 beskriver og analyserer Nielsen, Wickstrøm og Bager erfaringerne fra et projekt om vækst gennem ledelse, hvor en række SMV'er har deltaget. Der sættes fokus på, hvorledes man bedst kan udvælge SMV'er til projektet, således at projektet får størst mulig effekt hos deltagerne.

I kapitel 4 præsenterer Korsgaard og Müller en række stedbundne barrierer for iværksætteres etablering og vækst i landdistrikter. Det giver anledning til en model for, hvorledes iværksættere i landdistrikter kan skabe nye muligheder.

I kapitel 5 udfordrer Klyver vores positive opfattelse af den rolle sociale og professionelle netværk har for, at iværksætterne får luft under vingerne og bliver flyvefærdige.

I kapitel 6 arbejder Schlichter, Raalskov og Schenkel med forskelle mellem SMV'er og store virksomheder i deres implementering af IKT-systemer. Der er et særligt sigte på ERP-systemer, som tilgodeser SMV'ers behov.

Andre aktuelle temaer

Udover emner, som er specifikt knyttet til temaet de mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder, indeholder antologien fire artikler med en række andre interessante temaer fra den aktuelle småvirksomhedsforskning. Temaerne rækker fra controllerens udfordrede rolle i OPI-pro-

jekter, vidensdeling mellem designbureauer og SMV'er samt sammenstød mellem forskellige ledelses- og udviklingslogikker i OPI-projekter.

I kapitel 7 belyser Hansen, Christiansen og Evald de kompetencemæssige udfordringer controllere står overfor i OPI-projekter. Artiklen ser specielt på de standpunkter, controlleren står overfor i et ledelsesmæssigt samspil i en innovationsproces med flere partnere.

I kapitel 8 belyser Erichsen, Sandholdt og Schmidt, hvorledes tavs viden påvirker arbejdet i et designbureau og samarbejdet mellem designbureau og kunde. Målet er at styrke forståelsen for udbydersidens problemer ved design.

I kapitel 9 analyserer Nissen, hvorledes en mindre produktionsvirksomhed udfordres i udviklingsarbejdet for en kunde, når kundens logik og synsvinker på løsningen er ukendt. Artiklen er baseret på et 2-årigt case-studie, hvor samarbejdsprocesserne er fulgt tæt.

Antologien afsluttes i kapitel 10 med et statistisk overblik baseret på data, der er udtrukket fra Danmarks Statistik. Der gives et overblik over mindre virksomheder og deres karakteristika og position i Danmark. Kapitellet er forfattet af Schlichter.

Litteratur

- Aldrich, H.E., Auster, E.R., 1986. Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. In: Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 165-198.
- Stinchcombe, Arthur L., 1965. Organizations and Social Structure. In: *Handbook of Organizations*, edited by James G. March, 142-193. Chicago, IL.: Rand McNally.
- Rothwell, R. & Dodgson, M., 1991. External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises, *R&D Management* 21, 2, pp. 125-137.

Mikrovirksomheders udfordringer i Offentlig-Privat Innovation: Alloker tid til dyrkelse af det kommercielle potentiale!

MAJBRIIT ROSTGAARD EVALD, ANN HØJBJERG CLARKE
OG HELLE AARØE NISSEN

Lige så udbytterigt et innovationsforløb kan være for de involverede parter, lige så udfordrende er forløbet ofte også. Dette bliver specielt tydeligt, når offentlige og private aktører går sammen i fælles innovationsforløb, hvor de forskellige parter ikke kender løsningen på forhånd og derfor vitterligt har behov for at kombinere hinandens forskelligartede viden og indsigter for at udvikle en ny og relevant løsning (Evald et al., 2014). I litteraturen er der ofte, når der fokuseres på muligheder og udfordringer i OPI-projekter, fokus på, hvordan små og mellemstore virksomheder håndterer dette, mens gruppen af mikrovirksomheder ofte overses. Denne gruppe er dog interessant at fokusere på, da mikrovirksomheder med mindre end 10 fuldtidsansatte ofte også indgår i OPI-projekter, men de er på grund af deres størrelse endnu mere udfordret ressourcemæssigt end små og mellemstore virksomheder. Det gælder især allokering af tilstrækkelig tid eller andre typer af ressourcer til arbejdet med at udvikle det kommercielle potentiale for de løsninger, de tester og udvikler i et OPI-projekt.

Ofte tiltrækkes mikrovirksomheder af de fordele, et OPI-projekt kan skabe for dem. Det kan eksempelvis være udsigten til at forbedre eksisterende eller skabe nye netværks- og samarbejdsrelationer, forbedre adgangen til eksisterende eller nye markeder og kundesegmenter samt til at skabe legitimitet i forhold til de løsninger, der udvikles, og dermed også skabe legitimitet omkring virksomheden og entreprenørerne selv. Alt sammen fordele, der potentielt kan give mikrovirksomheder adgang til et fremtidigt salg på et stort og dermed meget attraktivt marked. Men, hvad de ofte

undervurderer, er den mængde tid og de diverse ressourcer, et OPI-forløb kræver af dem. Samtidig med at et relevant test- og dokumentationsforløb skal designes og udføres, skal relationer til relevante offentlige aktører udvikles og plejes, og det administrative set-up, som OPI-projektet foregår indenfor, skal der også allokeres ressourcer til. Alt dette sker, samtidig med at mikrovirksomhederne ofte fortsat kører normal drift af eksisterende kunder. Mængden og forskelligheden af opgaverne gør derfor, at mikrovirksomheder ofte, på grund af deres størrelse, har svært ved at allokere tilstrækkelige ressourcer til den mere langsigtede strategiske planlægning og refleksion af, hvordan det kommercielle potentiale kan skabes og skaleres. Mikrovirksomhedernes involvering i innovationsprojekter indebærer nemlig ofte uforudsete hændelser, der skal løses nu og her såsom adgang til de rette testmiljøer, administration, tekniske udfordringer m.m.

For at få mere viden om, hvordan mikrovirksomheder håndterer arbejdet med at indtænke det kommercielle potentiale i et konkret OPI-projekt, tages der i denne artikel afsæt i 4 mikrovirksomheder med 1-3 ansatte. Mikrovirksomhederne indgår i det samme overordnede OPI-projekt, men de har i samarbejde med forskellige offentlige fagprofessioner på et universitetshospital ansvaret for at udvikle hvert deres koncept, der skal testes og udvikles i løbet af en 2-årig periode. OPI-projektet er initieret af et universitetshospital i Danmark, som også er projektpartner for alle mikrovirksomhederne. Dvs. universitetshospitalet stiller personale, patienter og testmiljøer til rådighed for test og udvikling af de koncepter, som virksomhederne udvikler i samarbejde med universitetshospitalet.

Kommercialiseringsudfordringer belyses i det følgende ved at stille skarpt på det arbejde, mikrovirksomhederne har gennemført via deres udvikling af koncepter. Koncepterne er innovative løsninger, der løbende udvikles gennem projektet og involverer selve idéudviklingen samt udviklingen af konkrete produkter. Formålet med at stille skarpt på mikrovirksomhedernes opgaver med at indtænke det kommercielle potentiale i udviklingen af relevante koncepter er at kunne pege på en række områder, hvor projektledelser eller mikrovirksomheder med fordel kan indtænke professionel support for at få gavn af den tekniske ekspertise og knowhow, mikrovirksomheder besidder.

Dyrkelse af det kommercielle potentiale

Klassisk teori om kommercialisering er fokuseret på de sidste faser af en innovationsproces, hvor virksomheder skal bruge tid på at lancere og markedsintroducere en færdigudviklet løsning (Chiesa and Frattini, 2011). Den klassiske teori overser dermed det nødvendige i at indtænke det kommercielle potentiale parallelt med de aktiviteter, der sker fra start til slut i et innovationsforløb, hvor en ukendt løsning skal samskabes mellem mange og forskellige partnere (Aarikka-Stenroos & Lehtimäkib, 2014). Dette afsæt tages i nyere teori om kommercialisering (Aarikka-Stenroos & Lehtimäkib, 2014). Dermed forstås kommercialisering som en aktivitet, virksomheder med fordel kan arbejde med igen og igen i løbet af en innovationsproces, idet innovationsprocessen, hvor der arbejdes på en ukendt løsning, vil byde på ny viden og indsigt, der typisk vil føre til forandringer af, hvordan virksomhederne initialt vurderer det kommercielle potentiale.

Hvis der løbende arbejdes med det kommercielle potentiale, peger nyere litteratur om kommercialisering på (Aarikka-Stenroos & Lehtimäkib, 2014), at en række fordele kan opnås:

- Virksomheder kan undgå at være fastlåste i deres faglighed, når de udvikler en innovativ løsning. I stedet for udelukkende at koncentrere sig om, hvad løsningen kan (funktionelt og teknisk), indsamles der også løbende viden om, hvad det er, kunden (ofte består kunden i en offentlig organisation af flere stakeholders) reelt gerne vil have (de multiple behov kunden har til en løsning) (Slater & Mohr, 2006) og er villig til at betale for løsningen. Dette kan f.eks. ske gennem antropologiske studier, idet kunden ikke altid er bevidst om, hvad der skaber værdi for kunden, eller er i stand til up-front at prioritere mellem krav og behov.
- Virksomheder kan undgå at være fastlåste i deres ideer, om hvem den attraktive kunde og hvad det attraktive marked er. I stedet for udelukkende at koncentrere sig om den offentlige partner, der deltager i OPI-projektet, og dermed det marked den offentlige partner repræsenterer, indsamles også løbende viden om andre attraktive kunde- og markedssegmenter. Dette kan f.eks. gøres ved at invitere en bred skare af eksterne stakeholders ind til workshops eller selv deltage i eksterne formidlingsaktiviteter, hvor de eksterne perspektiver kan bidrage til at få ny viden i spil.

- Virksomheder kan undgå at være fastlåste i deres forestillinger om, hvad der adskiller dem fra konkurrenterne. I stedet for udelukkende at koncentrere sig om, hvordan løsningen adskiller sig fra lignende løsninger på markedet, kan der løbende indsamles viden om, hvad det er for differentieringsparametre, kunderne reelt opfatter som værdiskabende. Igen kan denne viden tilvejebringes via workshops eller antropologiske studier, hvor det afdækkes, hvad offentlige partnere oplever som værdiskabende.

At løbende arbejde med det kommercielle potentiale kræver dog åbenhed overfor nye input, omstillingsparathed og refleksion over, hvad det er relevant at ændre på – samt ofte ikke mindst tid. Ved mikrovirksomheder, hvor netop tid og en række øvrige ressourcer kan være knappe, kan det være specielt vanskeligt og uoverskueligt at dels forfølge commercialiseringsaktiviteter gennem et forløb, hvor en innovativ løsning udvikles, dels omsætte de input, der opnås. Mikrovirksomheder har oftest færre ressourcer til rådighed end små og mellemstore virksomheder, idet de samme personer ofte varetager flere og forskellige arbejdsopgaver samtidig, da der er færre hoveder og hænder til rådighed. Selvom mikrovirksomheder, der deltager i OPI-projekter, typisk er udviklingsorienterede, kan kravet om åbenhed og omstillingsparathed således blive undertrykt af for lidt tid til refleksion og muligheder for at arbejde mere strategisk og langsigtet. Der vil nemlig ofte, qua samarbejdet med offentlige partnere, ske uforudsigelige hændelser, der skal tages højde for nu og her for at sikre fremdrift. Mikrovirksomheder kan således fanges af at håndtere “driften” af et udviklingsforløb.

I det følgende ses der nærmere på, hvordan mikrovirksomheder klarer arbejdet med det kommercielle potentiale, ved at dykke ned i de koncepter, hver mikrovirksomhed har udviklet i det førnævnte OPI-projekt. Commercialisering indbefatter selvfølgelig mere end blot arbejdet med at udvikle koncepter, men da netop udviklingen af relevante koncepter har været centralt for det OPI-projekt, som artiklen er baseret på, ser vi i det følgende på, hvordan dette arbejde er håndteret. Mikrovirksomhedernes arbejde med koncepterne giver indblik i, hvordan ny viden og indsigt (der ofte har stor indflydelse på forståelsen af, hvad det kommercielle potentiale er) er blevet anvendt af virksomhederne i det løbende arbejde med de-

res koncepter. Men først præsenteres virksomhederne og de grundideer, de baserer deres koncepter på.

Mikrovirksomhedernes koncepter

Hver mikrovirksomhed skal i OPI-projektet udvikle og teste et koncept i tæt samarbejde med et større hospital i det danske sundhedssystem. Konkret har det overordnede program til formål at udvikle nye digitale kommunikationsværktøjer, der kan imødekomme behovet for digital patientinformation og -kommunikation på hospitaler. Danske hospitaler efterspørger i stigende grad digitale løsninger, der sikrer, at patienter i højere grad inddrages i deres behandlingsforløb, end hvad det er tilfældet på nuværende tidspunkt. I samarbejde med det danske hospital har virksomhederne således testet og udviklet forskellige digitale kommunikationskoncepter.

Følgende tabel beskriver de 4 mikrovirksomheder og giver endvidere en kort beskrivelse af den grundide, virksomhederne arbejder med. Alle virksomheder er etablerede og har erfaring med salg, inden de indgår i OPI-projektet. Virksomhederne er i det følgende anonymiseret.

Tabel 1: Beskrivelse af mikrovirksomheder

Cases	Beskrivelse af virksomheden
Mikro 1	Mikrovirksomhed, der udvikler korte film med tale målrettet patienter i sundhedssystemet. Konceptet handler om at udvikle video- og animationsfilm, der målrettet informerer og forbereder patienter bl.a. forud for knæ- og hofteoperationer. Yderligere er målet at udvikle en let tilgængelig videoplatform til sundhedssektoren.
Mikro 2	Mikrovirksomhed, der udvikler animationsfilm i 2d eller 3d til f.eks. reklamer. Konceptet handler om at udvikle interaktive animationsfilm, der målrettet informerer og forbereder patienter bl.a. forud for knæ- og hofteoperationer.
Mikro 3	Mikrovirksomhed, der udvikler og tilbyder dialogkurser, specielt med fokus på kompetenceudvikling af sundhedspersonale til at varetage den motiverende samtale. Konceptet går på den gode e-sundhedssamtale hos sundhedspersonaler, der kommunikerer med patienter via telemedicinske løsninger. I konceptet indgår blended learning med inddragelse af e-learning for at udvikle kursustilbud til sundhedsprofessionelle.
Mikro 4	Mikrovirksomhed, der primært udvikler animationer og grafiske illustrationer til undervisningsvideoer. Konceptet er udvikling af animationsfilm, der viser, hvad der sker inde i kroppen, når der foretages en operation på f.eks. tidligere overvægtige, der skal have opereret overflødig hud væk.

Data er indsamlet løbende fra projektstart til slut og dækker dermed projektperioden på 2 år. Data består af face-to-face interviews med virksomhederne (som er lydoptaget og transskriberet), deltagelse i workshops med virksomhederne, mailkorrespondancer samt indsamling af diverse dokumenter, der beskriver formålet med det overordnede OPI-projekt og de koncepter, der udvikles i projektet. Alle data er analyseret med henblik på at identificere, hvordan mikrovirksomhederne arbejder med det kommercielle potentiale gennem de koncepter, de hver især er ansvarlige for.

Mikrovirksomheders arbejde med det kommercielle potentiale

Arbejdet med at dyrke det kommercielle potentiale er for mikrovirksomhedernes vedkommende ofte sket, i forbindelse med at de har udviklet deres koncepter. Konzeptudviklingen har ikke været uden udfordringer, da flere elementer såsom formål, differentiering, målgruppe(r) og implementering har skullet indtænkes for at få konceptet til at fremstå helstøbt (Müller and Thoring, 2012). I det følgende er analysen således baseret på disse dimensioner, da dimensionerne giver et godt indblik i, hvordan koncepter typisk udvikles over tid og dermed i dette tilfælde, hvorfor det har været udfordrende for virksomhederne at indtænke strategiske og langsigtede refleksioner om det kommercielle potentiale.

Tabel 2: Mikrovirksomheders udfordringer med kommercialisering

Dimensioner	Udfordringer med at allokere tid til kommercialisering igennem konceptudviklingen
Konceptelementernes sammenhæng	De muligheder, som forfølges af mikrovirksomhederne er ofte meget forskellige. F.eks. opdager virksomhederne undervejs i OPI-forløbet, at deres koncepter både skal bestå af forskellige elementer, der enten henvender sig til patienter og fagprofessionelle alene eller til begge grupper på en gang. Opgaven er dog for virksomhederne at få sammentænkt disse elementer, så de spiller sammen i et helstøbt koncept. Dette formår virksomhederne ofte ikke. Virksomhederne ved ikke, hvordan de skal gribe arbejdet med konceptudvikling an. De afprøver typisk brudstykker af koncepter, som de opdager nye behov og krav over tid, men de får sig ikke taget tid til at sammenstykke elementerne i et helstøbt koncept. Og, når brudstykkerne ikke sammentænkes, er det svært for virksomhederne at blive klar på forretningspotentialet.

<p>Konceptets formål</p>	<p>I starten af OPI-projektet er mikrovirksomhederne ofte klare på de udfordringer, der præger de offentlige partnere og dermed det formål, koncepterne skal have. Gennem OPI-projektets forløb indsnævrer mikrovirksomhedernes fokus sig dog til næsten udelukkende at fokusere på udviklingen af selve koncepternes funktioner og/eller tekniske indhold og i langt mindre grad på de(t) problem(er), som skal løses via koncepterne. Dette fører nogle gange til, at den enighed, der var at spore mellem de offentlige partnere og mikrovirksomhederne initialt i forhold til koncepternes formål, ikke opretholdes. Koncepterne kan således risikere at miste deres attraktivitet overfor de potentielle kunder.</p>
<p>Konceptets differentiering</p>	<p>Mikrovirksomhederne mangler i løbet af OPI-forløbet at have et tilstrækkeligt blik for, hvordan deres koncepter differentierer sig, i forhold til hvad de offentlige partnere opfatter som værdiskabende. Mikrovirksomhederne er ofte optaget af funktionelle og tekniske aspekter ved koncepterne, som de mener, er centrale differentieringsparametre. De overser betydningen af at anvende tid på at reflektere over, hvilke differentieringsparametre, der reelt skaber værdi for de potentielle kunder. De risikerer således ofte at stå tilbage med koncepter, der differentierer sig i forhold til konkurrenter på markedet, men desværre ikke i forhold til det, de offentlige partnere efterspørger.</p>
<p>Konceptets målgruppe(r)</p>	<p>Koncepterne tilpasses ofte en bestemt målgruppe gennem projektet, mens mikrovirksomhedernes refleksioner over de muligheder, der ligger i at få deres koncepter tilpasset andre målgrupper såsom andre patienttyper, forbliver minimal. Mikrovirksomhederne synes ikke at kunne overskue de ressourcer og den tid, der skal lægges i at tilpasse koncepterne til andre målgrupper og få etableret de relationer, der skal til for at skalere deres koncepter. Skridtet fra at identificere nye potentielle kundegrupper til at agere på potentialet er således udfordrende for virksomhederne, hvilket kan have konsekvenser for, om virksomhederne kan etablere salg til andre markeder efterfølgende.</p>
<p>Konceptets implementering</p>	<p>Mikrovirksomhederne bruger ofte megen tid på at arbejde med de inputs, de opnår fra offentlige partnere i forhold til koncepternes funktioner og tekniske indhold. Meget tid går således på at tilpasse koncepterne til de lokale offentlige projektpartnere (universitetshospitalet i projektet). Processen betyder dog, at det kan blive svært for mikrovirksomhederne i sidste ende at udvikle mere generiske koncepter, der er attraktive for et større marked og andre kundesegmenter.</p>

En generel forklaring på at arbejdet med koncepterne har været vanskeligt er, at mikrovirksomhederne, uanset faglig baggrund, ofte er nødsagede til eller kun formår at være kortsigtede i deres dispositioner. Virksomhedernes udsyn er ofte styret af korte tidshorisonter, ofte af uforudsete hændelser, der skal løses nu og her, og de er endvidere ofte styret af deres faglige og/eller tekniske interesser. Dette resulterer i, at virksomhederne ikke formår at modellere koncepterne, så koncepterne bliver vigtige redskaber til at identificere og forstå de centrale elementer og de værdiskabende sammenhænge, deres forretning er baseret på. Mikrovirksomhederne er dog bevidste om at bruge OPI-projektet til at videreudvikle de løsninger, de tilbyder. De evner dog kun i begrænset omfang at forfølge kommercialiseringspotentialet i de koncepter, der udvikles, da de ofte støder på en række centrale problematikker, der skal løses nu og her, hvilket tager tiden fra de strategiske og mere langsigtede refleksioner.

Understøttelse af mikrovirksomheders bestræbelser på at udvikle kommercielt potentiale

Samlet set gør ovenstående udfordringer det tydeligt, at mikrovirksomheder ofte kan være afhængige af at få hjælp udefra for at kunne deltage på lige fod med andre mere ressourcestærke virksomheder i OPI-projekter. Det giver god mening at supportere mikrovirksomhederne, idet de ofte besidder netop de kompetencer, der er efterspørgsel efter, og som kan gøre en forskel for i sidste ende at udvikle nye løsninger, der imødekommer og løser de krav og behov, det offentlige stiller. At få hjælp udefra bør mikrovirksomhederne også selv være opmærksomme på. Hvad der kan gøres i mindre skala, er eksempelvis at yde hjælp via små skub. Det kan f.eks. være nødvendigt at 'skubbe' virksomhederne til løbende at teste de grundideer, deres koncepter hviler på. Dette kan ske via workshops, sparingsforløb og antropologiske studier. Det kan også ske, ved at mikrovirksomhederne får til opgave at pitche deres koncepter "i den virkelige verden" overfor potentielle kunder. Til trods for disse aktiviteter er og bliver tid en mangelvare, der gør, at det kan være svært for mikrovirksomheder løbende at holde fokus på kommercialisering, hvilket er en ulempe for de offentlige partnere, da de meget gerne skal have gavn af de løsninger, der udvikles, på den lange bane. Hvad der derfor kan tænkes i, er et større set-up, hvor hver mikrovirksomhed løbende i projektet kan understøttes af designere, der både kan hjælpe med og give respons på de konkrete

elementer i koncepter, men også løbende kan være med til at kvalificere de indsigter, der skabes, ud fra både et bruger- og forretningsmæssigt perspektiv. Dette vil kunne være med til at understøtte virksomhederne i at holde fokus på det kommercielle potentiale, de skal udvikle.

Litteratur

- Aarikka-Stenroos and Lehtimäki, T. (2014). Commercializing a radical innovation: Probing the way to the market. *Industrial Marketing Management*, 43 (8), 1372-1384.
- Chiesa, V. & Frattini, F. (2011). Commercializing technological innovation: Learning from failures in high-tech markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 437-454.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovators dilemma: When new technologies cause great firms to fall*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Evald, M.R., Nissen, H.A., Clarke, A.H. & Munksgaard, K.B. (2014). Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Identifying research fields, terminologies and current and future research themes. *International Public Management Review*, 15(2), 32-57.
- Müller, R. M. & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading Through Design*, 151 sider.
- Slater, S.F. & Mohr, J.J. (2006). Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 26-33.

SMV'er på skolebænken

PIA SCHOU NIELSEN, KENT WICKSTRØM JENSEN OG TORBEN BAGER

Introduktion

Vækst har i mange år været et af de ord, der gennemsyrrer samfundsdebatten. Vækst i den private sektor skaber økonomisk fremgang. Vækst skaber jobs, vækst øger velfærden, og vækst er således en indikator for, om vi klarer os godt som samfund og nation på verdensmarkedet.

Vækst er desværre også en et problem, som specielt SMV'er kan have svært ved at overvinde. Mange små virksomheder når i deres første leveår en vis størrelse – og står så i stampe. Det kan der være mange årsager til: virksomhedens teknologi, medarbejdernes dygtighed, markedsmulighederne, ledelsens risikovillighed etc.

Ledernes vækstorienterede kompetencer og motivation synes her at være en central faktor, fordi små virksomheder typisk er organiseret omkring en central leder, der ofte også ejer virksomheden. Hvor lederne i de større virksomheder typisk har både erfaringen og kompetencerne til at gå ind i et vækstforløb, så er mange SMV-ledere udfordret netop på disse to parametre. De har ofte ikke de fornødne evner til at drive en virksomhed i vækst (Morrison et al., 2003). Det er på mange måder en meget paradoks problemstilling i et samfund med så meget fokus på vækst, og hvor der er ca. 10 gange så mange SMV'er (10-99 fuldtidsansatte) som store virksomheder (100+ fuldtidsansatte) (Schlichter, 2016).

Samtidig har SMV-lederen typisk et mere ambivalent forhold til vækst end lederen af en større virksomhed. På den ene side kan de se fordele i, at virksomheden vokser sig større og stærkere, men på den anden side kan de også se ulemper, og de kan have svært ved at overskue de ledelsesmæssige udfordringer, de vil møde i en vækstproces. Specielt hvis lederen samtidig er ejer af virksomheden, kan det være uoverskueligt at drive sit hjerteblod ud i en usikker vækstfase: Frygten for at tabe kontrol samt hensynet til medarbejdernes ve og vel vejer tungt (Wiklund, et al. 2003).

I denne artikel ser vi nærmere på, hvordan ledere af SMV'er kan drage nytte af at deltage i kompetenceudviklingsforløb med henblik på at styrke deres evner til og motivation for vækst. Ydermere ser vi på, hvordan vi

som samfund kan opnå en større effekt af investeringer i kompetenceudviklingsprogrammer for SMV-ledere, når der rekrutteres deltagere med et stort vækstpotentiale. Vi tager udgangspunkt i et offentligt støttet ledelsesudviklingsforløb, Vækst via Ledelse, hvor 700 danske SMV-ledere har deltaget i forskellige trænings- og netværksaktiviteter for netop at øge deres motivation for vækst og deres kompetencer til at styre vækstprocesser.

De mindre virksomheder er udfordret på kompetencerne

En virksomhed i vækst skal agere i en omskiftelig og kompleks verden. Lederen skal dermed være i stand til at tilpasse sin strategi til den situation, som virksomheden står i. Fra tidligere forskning ved vi, at SMV-ledere som udgangspunkt har lavere formelle kompetencer end ledere af større virksomheder (OECD, 2010) Det er netop denne forskel, der gør, at man fra politisk side har en interesse i at opkvalificere SMV-ledere, så de får bedre forudsætninger for at drive vækstprocesser i deres virksomheder. Det er dog ikke alle SMV-ledere, som har en interesse i eller et behov for at deltage i kompetenceudvikling, så det gælder for samfundet om at ramme ledere med et klart behov og en tydelig interesse i vækst.

En af kvalerne ved at invitere SMV-ledere til at deltage i offentligt støttede ledelsesudviklingsforløb er, at nogle SMV-ledere har større tilbøjelighed til at ville deltage end andre. Det betyder, at man måske går glip af et vækstpotentiale fra SMV'er med en bestemt type ledere. Dette kan eksempelvis være ledere med lav uddannelse, ledere, som har et anstrengt forhold til det at "sidde på skolebænken", og ledere, som har svært ved at se, at de skulle kunne drage nytte af et sådant forløb. Det kan også være ledere, som har så travlt med driften, at de har svært ved at afse tid til udvikling af virksomhedens strategi. Endelig kan det være ledere, som allerede har stærke kompetencer til vækst, hvor det mere gælder om at sparke virksomhedens vækstproces i gang end at få mere træning. Reelt kan rekrutteringsprocessen således komme til at betyde, at man rekrutterer de ledere, der har mindst brug for ledelsesudvikling, og som måske vil have det mindste udbytte, altså de ledere, der i forvejen er kvalificerede og allerede har fokus på virksomhedens strategi.

Vi har som samfund en interesse i, at de rette ledere får et kompetenceløft, så de kan udnytte det vækstpotentiale, der kan ligge i deres virksomhed. En samfundsinvestering i et sådan løft kan ses som en investering i vækst og nye arbejdspladser. Ofte anvender man ordet additionalitet

(Auerswald, 2007) til at beskrive den effekt, som direkte vil kunne tilskrives en specifik indsats støttet af det offentlige – som f.eks. et kompetenceudviklingsforløb. Som illustreret i Figur 1, så vil additionaliteten for den enkelte virksomhed primært kunne forventes at afhænge af lederens kompetencemæssige udgangspunkt samt deres motivation for vækst.

Figur 1: Additionalitetsmatrix

		Vækstintentioner →			
		Ingen	Nogle	Høje	
Kompetencer/erfaringer ↓					
Minimale					← Ingen additionalitet
Nogle					← Mulighed for additionalitet
Tilstrækkelige					← Ingen additionalitet

Figuren viser et teoretisk bud på, hvor det største potentiale ligger. Det er en omfattende og omkostningskrævende opgave at forsøge at løfte ledere med minimale kompetencer/erfaringer og/eller manglende vækstintentioner op på et niveau, hvor de kan indgå i et fornuftigt vækstforløb. Desuden er det usandsynligt, at sådanne virksomheder vil kunne overtales til overhovedet at indgå i et udviklingsforløb. Forventeligt er der således ingen eller kun lille additionalitet at hente hos denne gruppe af virksomheder, og dermed ingen gode argumenter for at forsøge at rekruttere disse til et kompetenceudviklingsforløb.

I den anden ende af skalaen ligger ledere, som allerede har tilstrækkelige kompetencer og høje vækstintentioner. Det er ikke umuligt at sådanne ledere vil være interesserede i at deltage i et udviklingsforløb, f.eks. fordi det styrker lederens muligheder for at få et bedre lederjob, men set fra et investeringssynspunkt er der ingen direkte gevinst for hverken samfundet eller virksomheden ved at inddrage sådanne ledere.

For at opnå størst mulig effekt af et program som Vækst via Ledelse skal man have fat i de virksomheder, som befinder sig i det orange felt i

Figur 1. Disse virksomheder indeholder et potentiale, hvor man med en begrænset investering kan løfte dem det sidste stykke ind i et frugtbart vækstforløb.

På baggrund af matricen er det, i teorien, en nem opgave at udvælge deltagere til et vækst-kompetenceprogram. Hvis man kan udvælge virksomheder fra det orange felt og flytte dem op i det grønne felt, så kan man skrive 'succes' på slutevalueringen. Desværre ser virkeligheden anderledes ud. Selvom man som programleder opstiller stringente udvælgelses-kriterier (selektion), så har virksomhederne forskellig tilbøjelighed til at ønske at deltage i et udviklingsforløb (selv-selektion).

Vækst via Ledelse

Artiklen er skrevet på baggrund af data og indsigter fra ledelsesudviklingsforløbet Vækst Via Ledelse (VVL). VVL blev gennemført i perioden 2012-2015 med støtte fra EU og Erhvervsstyrelsen. Programmet, som rettede sig mod ledere af virksomheder med 5-50 ansatte, blev administreret af De fem Væksthuse, som stod for rekruttering og gennemførelse af programmet i samspil med erhvervsorganisationer og konsulenthuse. VVL involverede over 700 ledere, som deltog i forskellige uddannelses-, faciliterings- og netværksaktiviteter i 3 trin: en indledende screening af den enkelte leder og virksomhed, træningsseminarer for mindre grupper af deltagere, et strategisk orienteret afslutningsforløb samt, hvis lederen og virksomheden ønskede det, et tredje, delvist selvfinansieret, trin med ekstra træning, konsulenttydelser o.l.

Til brug for evaluering af projektet og sideløbende forskning er der indsamlet data fra både VVL-deltagere samt en kontrolgruppe af lignende virksomheder, som ikke har deltaget i programmet (udtaget via databasen NN Markedsdata). VVL-deltagerne er blevet bedt om at udfylde tre spørgeskemaer: en opstartsundersøgelse samt en midtvejs- og en slutevaluering. Derudover er virksomhederne blevet kontaktet et år efter programmets afslutning for at få mere viden omkring deres efterfølgende udvikling. Data fra 366 af VVL-deltagerne er holdt op imod data fra en kontrolgruppe bestående af 292 virksomheder (spørgeskemaer og telefoninterviews) for at danne et retvisende billede af forløbets deltagere, deres forudsætninger for at deltage samt deres udbytte af forløbet.

Den hidtidige evaluering af VVL-projektet fremgår bl.a. af artiklen "Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs"

(Bager et al., 2015), som blev publiceret i *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* samt i en CESFO-rapport skrevet til VVL-projektet (Bager og Heath, 2016). Denne artikel præsenterer dele af resultaterne herfra, men bidrager derudover med resultater fra nye analyser af, hvor meget VVL-deltagerne sammenlignet med kontrolgruppen ændrede deres strategiske prioriteringer i perioden.

Hvem valgte så at deltage i VVL?

Når vi ser på gruppen af ledere, der deltog i VVL, og sammenligner dem med et repræsentativt udsnit af ledere fra samme type virksomheder (kontrolgruppen), så er det klart, at der også har været en vis selektions-bias for VVL-projektet. Her kan vi se, at det i høj grad er ledere med længere uddannelser, unge ledere samt ledere med forholdsvis begrænset ledelseserfaring, der har valgt at tilmelde sig programmet. Ud fra et additionalitets-perspektiv er der ingen tvivl om, at de unge og ledelses-uerfarne har potentialet til at udvikle sig på baggrund af et program som VVL. Modsat kan man stille spørgsmål ved, om det er optimalt med en markant overrepræsentation af højtuddannede i et program, der forsøger at kompetenceudvikle sine deltagere. Vi har således anbefalet, at man i markedsføringen af sådanne programmer nedprioriterer ledere med et højt uddannelsesniveau, samt at man bruger praksisrettede undervisningsformater, så man ikke skræmmer ledere væk, der ikke er vant til at sidde på skolebænken.

Resultaterne viser desuden, at ledere med høje vækstintentioner har været mere tilbøjelige til at tilmelde sig VVL, sådan som det også var hensigten. Endelig viser resultaterne, at VVL-lederne i gennemsnit arbejder mindre end kontrolgruppe-lederne, hvilket kan indikere, at tid har en afgørende betydning, når man beslutter sig for, om man vil deltage i kompetenceudvikling eller ej (Bager et al., 2015).

Har VVL ændret ledernes strategiske adfærd og tænkning?

Det store spørgsmål er nu, om de virksomheder, der har deltaget i VVL-projektet, så reelt har flyttet sig mere end de virksomheder, der ikke har deltaget? En sådan vurdering kan basere sig på tre typer af additionalitet: input, output og adfærdsmæssig additionalitet. Input-additionalitet er, når en politisk intervention øger virksomhedernes egen investering i et givet projekt. Output-additionalitet bruges til at betegne en øget per-

formance hos de berørte virksomheder. Adfærdsmæssig additionalitet beskriver en adfærdsmæssig ændring hos de berørte virksomheder, f.eks. ændring af beslutningsgange eller strategiske processer.

I denne artikel har vi først og fremmest fokus på adfærdsmæssig additionalitet, idet vi kigger på, hvorledes VVL-projektet har påvirket de deltagende lederes tidsanvendelse og strategiske overvejelser. VVL-programmets egen slutevaluering viste, at lederne faktisk havde ændret adfærd, idet de efter programmet i mindre grad brugte tid på driftsopgaver (fra 35% til 20% tidsanvendelse) og væsentligt mere tid på strategiske opgaver (fra 8% til 24% tidsanvendelse) (Center for Vækstanalyse, 2015). I tillæg til dette resultat blev VVL-deltagerne og kontrolgruppen bedt om at anføre deres strategiske prioriteringer ud fra en liste med 9 udviklingspunkter. Dette blev gjort både ved programstart og programslut, hvilket gjorde det muligt kvantitativt at måle omfanget af ændringer i de strategiske prioriteringer i perioden fra programstart til programslut. Et eksempel på et ændret udviklingspunkt kunne her være, at virksomheden som en ny prioritering vil gå efter at skabe vækst gennem fokus på nye markeder. Som en første indikation på additionaliteten fra VVL kunne vi her observere, at mens VVL-deltagerne gennemsnitligt ændrede deres prioritering for 5 udviklingspunkter, så ændrede ledere i kontrolgruppen i gennemsnit deres strategiske prioritering for kun 3 af punkterne.

I forhold til disse resultater, så er vi dog nødt til at sikre os, at denne effekt ikke blot er en konsekvens af selektionsbias. Derfor foretog vi en regressionsanalyse, hvor VVL-deltagerne én til én blev "matchet" med lignende deltagere i kontrolgruppen via såkaldt propensity score teknik (Rosenbaum and Rubin, 1983; Thoemmes, 2012). Denne teknik er velegnet, når der er risiko for selektionsbias.

Resultaterne af analyserne er vist i Tabel 1 og er baseret på et match af 38 VVL-deltagere med 38 virksomheder i kontrolgruppen¹. I Model 1 forklares den strategiske ændring udelukkende ud fra leder- og virksomhedskaraktéristika. I Model 2 inddrages yderligere VVL-deltagelse som

1 Reduktionen i N har 3 årsager: 1) Kun deltagere, som har svaret på alle 3 evalueringer er inkluderet i analysen. 2) I nogle tilfælde er det ikke den samme deltager fra virksomheden, som har svaret på alle tre evalueringer. Vi har kun inkluderet observationer, hvor samme deltager har besvaret evalueringerne. 3) Analysen kan ikke gennemføres med missing values – derfor er observationer, hvor der har været manglende besvarelser (missing values) i en eller flere af de 3 evalueringer, blevet frasorteret.

forklaringsvariabel. Som det fremgår af Tabel 1, så indikerer resultaterne også her, at VVL-deltagerne i langt højere grad end lederne i kontrolgruppen ændrer deres strategiske prioriteringer indenfor den undersøgte tidsperiode. Dette kan ses som en ændring i ledernes tænkning vedrørende strategi forårsaget af træningsprogrammet. Dette gælder også, når man tager andre forhold i betragtning såsom virksomhedens alder og størrelse, ledernes uddannelsesniveaue og ledererfaring, etc.

Tabel 1: Regression baseret på propensity score matching – ikke standardiserede koefficienter

Variabler	Strategisk ændring (N=38)	
	Model 1	Model 2
VVL vs. kontrolgruppe		2,298*
Leders alder	-,118	-,088
Køn (Kvinde)	-,794	-,497
Investor	-,389	,066
Grundlægger	,493	,480
Ledererfaring 5-10 år	1,435	1,694
Ledererfaring 10 år plus	3,714+	3,005+
Højere uddannelse 1-2 år	,659	1,387
Højere uddannelse 3-4 år	,238	-,140
Højere uddannelse 5 år +	2,489+	1,904
Arbejdstimer pr. uge	,200	-,064
Virksomhedens alder	,048	,018
Antal ansatte	,015	,009
(Konstant)	,449	-,845
R-Square	,231	,378
F-change		5,668*

Signifikansniveau (2-sidet test): ** p<0.01; * p<0.05; + p<0.10

Den markante ændring i forklaringsgraden mellem model 1 og model 2 giver en stærk indikation af, at man gennem vækstprogrammer som VVL kan flytte virksomhedsledere i deres strategiske overvejelser omkring, hvordan de kan opnå vækst. Dette også selv om selv-selektion har med-

ført, at man kun delvist har fanget den gruppe af virksomhedsledere, hvor additionaliteten (vækstpotentiallet) er størst.

Hvad har vi lært af VVL?

På output-siden viser resultaterne af vores undersøgelser, at de SMV-ledere, der har deltaget i ledelsesudviklingsforløbet, har fået konkret læring med i bagagen. For det første pegede slutevalueringen på et meget højt tilfredshedsniveau blandt deltagerne (Center for Vækstanalyse, 2015), men endnu vigtigere er det, at programmet også ser ud til at have ændret deltagerens adfærd og tænkning sammenlignet med kontrolgruppen. Med hensyn til strategiarbejde har programmet påvirket deres tidsanvendelse væsentligt, og det har også fået dem til at ændre deres strategiske prioriteringer mere end kontrolgruppen, der, alt i alt, virker mere fastlåste i deres strategiske positionering. Endelig påviser efter-evalueringen et år efter programmets afslutning, at VVL-virksomhederne faktisk har opnået større vækst end kontrolgruppen, idet VVL-virksomhederne samlet set havde opnået større vækst i omsætning, antal medarbejdere og økonomisk resultat end kontrolgruppen i perioden 2012-2015 (Bager og Heath, 2016). Sammenholdes dette med den påviste skævhed i deltagelsen på vækstforløbet, så åbner dette op for en diskussion om, hvorvidt der er endnu mere vækst 'at hente', hvis vi formår at fokusere kompetenceudviklingen på et bredere udsnit af SMV-ledere.

Resultaterne af vores studier er vigtige både fra et samfundsperspektiv og et virksomhedsperspektiv. Som samfund har vi en interesse i, at vores skatte kroner bliver forvaltet på en måde, hvor afkastet af investeringerne optimeres. Det er således helt centralt, når der ydes offentlig støtte til programmer, der skal udvikle virksomheder, at denne støtte gives til de virksomheder som kan få mest muligt ud af støtten og ikke nødvendigvis til de virksomheder, som er mest opsøgende i forhold til at modtage støtten. Fra et virksomhedssynspunkt er konklusionerne interessante, da de understøtter vigtigheden af kompetenceudvikling, som kan føre til ændringer i lederens tænkning og adfærd, så de bedre kan styre vækstprocesser og billedligt talt kommer ud af "maskinrummet" og op i "helikopteren" i deres strategiske tænkning.

Litteratur

- Auerswald (2007), "The simple economics of technology entrepreneurship: market failure reconsidered" i Audretsch, D.B., Grilo, I., og Thurik, A.R. (Red), *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 18-25.
- Bager, T.E., Jensen, K.W., Nielsen, P.S. og Larsen, T.A. (2015), "Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 21(4), pp. 578-599.
- Bager, T. og Heath, D. (2016), "Effekten af projekt Vækst via Ledelse: Efter-analyse udarbejdet for projekt Vækst via Ledelse", *CESFO Rapportserie nr. XXVII*, Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning.
- Center for Vækstanalyse (2015), "Slutevaluering – Vækst via Ledelse, Væksthus Sjælland".
- OECD (2010), "High-growth Enterprises: What Governments can do to make a difference", OECD, Paris.
- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003), "Small business growth: Intention, ability, and opportunity", *Journal of small business management*, 41(4), pp. 417-425.
- Rosenbaum, P. R. & Rubin, D. B. 1983, "The central role of the propensity score in observational studies for causal effects", *Biometrika*, 70(1), pp. 41-55.
- Thoemmes, F. (2012), "Propensity score matching in SPSS", *arXiv preprint arXiv:1201.6385*.
- Wiklund, J., Davidsson, P, Delmar, F. (2003), "What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes towards growth", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(3), pp. 247-270.

En model for iværksættere i landdistrikterne

STEFFEN KORSGAARD OG SABINE MÜLLER

I dette kapitel præsenteres en model for, hvordan iværksættere i landdistrikter kan skabe nye muligheder, produkter og services med udgangspunkt i lokale ressourcer og deres forankring i lokale omgivelser. Modellen præsenterer tre elementer: sourcing af lokale ressourcer, historiefortælling og forankring i det lokale community. Kapitlet afsluttes med en diskussion af fordele og ulemper ved modellen samt en kort diskussion af entreprenørskabets rolle, når der skal skabes en bæredygtig udvikling i lokalområdet.

Indledning

Adgang til ressourcer er afgørende for små og nye virksomheder (Aldrich, 1999). Selvom disse virksomheder ofte er mere fleksible og omstillingsparate end de mere etablerede virksomheder, er adgang til ressourcer en afgørende betingelse for, at nye og små virksomheder kan etablere og udvikle sig. Desværre er det oftest sværere for nye og små virksomheder at tilgå vigtige ressourcer, da de ofte lider af det, der kaldes "liabilities of smallness and newness" (Stinchcombe 1965), altså et handicap, der relaterer sig til deres status som nye eller små virksomheder. Med en kort levetid eller lille størrelse, og deraf manglende stabil track record for levering og vækst, kan det være svært at overbevise investorer, kunder og leverandører om, at netop disse virksomheder skal prioriteres fremfor mere etablerede konkurrenter.

For iværksættere i landdistrikterne kan den manglende adgang til ressourcer være yderligere forstærket, da mange af de ressourcer, vi ofte forbinder med succesfuldt iværksætteri – såsom højt uddannet arbejdskraft, samarbejdspartnere, viden og kapital – i stigende grad centraliseres i byerne. Det er ligeledes i byerne, at de store og dynamiske markeder for mange produkter og services findes. I forskningen tales der om en "rural

penalty”, altså en bod små og nye virksomheder i landdistrikterne må bære allerede ved opstart (Malecki 2003). Med en matadorspil-metafor kan man sige, at matadorspillerne fra byerne starter med 200 kroner, mens spillerne fra landdistrikterne starter med en gæld i banken. Det udelukker ikke, at en landdistriktsspiller kan vinde spillet, men de får en sværere start, og der er en række strategiske muligheder, der ikke er til rådighed for dem – i hvert fald ikke i starten af spillet. Årsagerne til landdistriktsvirksomhedernes udfordringer – deres “rural penalty” – er optegnet i tabel 1.

“Rural penalty” og dens årsager

- Mindre lokale markeder
 - Lavere kvalitet og kvantitet af høj-kvalitetsressourcer såsom arbejdskraft og finansiel kapital
 - “Tynd” infrastruktur i forhold til videns- og uddannelsesinstitutioner og offentlige services
 - Relativt højere omkostninger fra dårligere infrastruktur
-

For at overkomme den generelle “liability of newness and smallness” såvel som deres “rural penalty” kan iværksættere i landdistrikterne være nødt til at finde alternative strategier for at mobilisere ressourcer til at udvikle produkter eller services. Særligt interessante i denne sammenhæng er strategier, der tager udgangspunkt i særligt rurale ressourcer eller involverer en nøjsom eller kreativ omgang med ressourcer. Dvs. strategier, der på den ene eller anden måde reducerer eller eliminerer behovet for den type ressourcer, der typisk er færre af i landdistrikter.

Iværksætterne i landdistrikterne og deres strategier for mobilisering af ressourcer

For at undersøge, hvilke strategier iværksætterne bruger til at mobilisere ressourcer i landdistrikterne, har vi lavet en række studier af iværksætteri i forskellige landdistrikter i Danmark, herunder småøerne, Samsø, Vadehavet og Norddjurs. Landdistrikterne er karakteriserede ved begrænsninger i forhold til vigtige ressourcer som højtuddannet arbejdskraft, samarbejdspartnere, viden, og kapital. Studierne baserer sig på interviews, og de spreder sig over flere forskellige brancher, herunder fødevarerproduktion, oplevelsesøkonomiske og turistbaserede virksomheder såvel som vidensintensive virksomheder.

Studiernes teoretiske udgangspunkt har været ressourcemobilisering. Vi definerer dette ganske bredt som værende identifikation af ressourcer, etablering af adgang til ressourcer, kombination af ressourcer og kreativ rekombination af ressourcer og som del af en entreprenøriel udvikling af nye produkter eller services. Empirisk har studierne vist, at iværksættere i landdistrikterne bruger forskellige strategier til at mobilisere ressourcer. En del iværksættere, særligt indenfor de vidensintensive brancher, anvender strategier, der ikke i væsentlig grad afviger fra dem, vi ville forvente fra iværksættervirksomheder, der ikke er placeret i landdistrikterne – dvs. en analytisk afdækning af objektive ressourcebehov, der sigter mod at identificere optimale ressourcer til at matche den givne mulighed (Desa and Basu 2013). Et eksempel er produktion af højteknologisk måleudstyr, hvor de essentielle produktionsteknologier indkøbes på et globalt marked til markedspriser. Disse eksempler viser, at det er muligt at starte nye vidensintensive virksomheder, der kan konkurrere på globale markeder, “selvom” man er lokaliseret i de danske landdistrikter. Dog kan man med en vis rimelighed overveje, om sådanne virksomheder bliver hæmmet i deres vækstpotentiale gennem deres lokalisering.

En anden, og i vores undersøgelse større, del af iværksætterne bruger alternative strategier for ressourcemobilisering, der er karakteriserede ved en meget høj grad af forankring i det lokale. Det kommer til udtryk ved, at iværksætterne, enten af nød eller valg, prioriterer at anvende lokale ressourcer i forskellige former. I vores studier har vi fundet dette i forhold til flere typer af ressourcer herunder fysiske, menneskelige, immaterielle og sociale ressourcer. Ressourcetyperne er opsamlet med eksempler i Tabel 2.

Lokale ressourcer	Eksempler
<i>Fysiske ressourcer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gamle og/eller forladte bygninger og materialer - Naturen som ressource, f.eks. landskaber, dyreliv og naturfænomener - Naturlige råvarer som landbrugsprodukter - Andre fysiske ressourcer som infrastruktur, produktionsapparater, maskiner
<i>Menneskelige ressourcer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale medarbejdere - Lokale frivillige - Lokal know-how og ekspertise
<i>Immaterielle ressourcer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lokal kultur, historie og kulturarv - Place brand, billedsprog
<i>Sociale ressourcer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sociale netværk - Forretningsnetværk - Partnerskaber

Med udgangspunkt i disse iværksættervirksomheder har vi forsøgt at identificere den grundlæggende model for mobilisering af ressourcer og kombinationen af disse til en virksomhed – en model for iværksætteri i landdistrikterne. Denne model, som vi præsenterer nedenfor, skal ses som en krystallisering af en række sammenhængende mønstre. Vi har kunnet se, hvordan lokale ressourcer kan bruges som grundlag for at skabe nye virksomheder i fraværet af de typer af ressourcer, der generelt betragtes som essentielle for iværksættere, men som er begrænsede i landdistrikter.

Modellen er således dels en abstrakt beskrivelse af, hvad mange landdistriktiværksættere rent faktisk har gjort for at mobilisere ressourcer. Men den indeholder også et normativt element, for så vidt at den abstrakte beskrivelse gengiver en model, der faktisk har virket for disse iværksættere, og som teoretisk er meningsfuld og sammenhængende. Den kan således bruges som inspiration til både iværksættere in spe, såvel som undervisere, facilitatorer og konsulenter, der har til opgave at understøtte iværksætteri i landdistrikterne.

En model for iværksætteri i landdistrikterne

Modellen består af tre elementer, der sammen udgør en integreret og sammenhængende strategi for mobilisering og anvendelse af ressourcer. En strategi, der er skræddersyet til de omgivelsesmæssige betingelser, man er underlagt som iværksætter i landdistrikterne. Elementerne er lokal sourcing, historiefortælling og involvering af lokale.

Vi definerer lokal sourcing som at prioritere anvendelsen af lokale ressourcer, når det er muligt. Eksempler på dette er anvendelsen af lokale råvarer i fødevarer, anvendelsen af landskabsmæssige eller andre naturfænomener, anvendelsen af lokale historier eller anvendelsen af billedsprog i indpakning af produktet. Lokale ressourcer har en række fordele: For det første er de rent praktisk lettere tilgængelige, for det andet kan de ofte købes eller lånes på favorable vilkår i lokalsamfundet, og endelig rummer de potentiale for en unik karakteristikum. Hvis man vil lave vin på en dansk små-ø, kan man givetvis finde objektivi bedre druer andre steder, men de er sværere at få bragt til øen, sandsynligvis dyrere, og man vil ikke have mulighed for at lave en unik dansk vin fra småøerne.

Historiefortælling er det næste centrale element. Vi definerer her historiefortælling som indlejring af produktet eller servicen i (ofte lokale) fortællinger eller billedsprog. Et eksempel på dette er et yogacenter på

Samsø. Her indlejres services som yogaophold i en fortælling og et billedsprog, hvor øen betegnes som særligt fredfyldt og smuk – altså et unikt sted til yoga. Kerneproduktet eller services tilskrives således en merværdi gennem indlejring i lokalt forankret historiefortælling.

Det sidste element i modellen er involvering af lokalsamfundet i implementeringen og udviklingen af den kombination af ressourcer, der udgør produktet eller servicen. Den lokale involvering kommer til udtryk på to måder. For det første ved at iværksætterne bruger lokal human kapital i form af medarbejdere, frivillige eller uformelle hjælpere fra lokalsamfundet. Især bringes ikke-traditionel arbejdskraft som frivillige, pensionister eller personer fra udsatte grupper i spil. Adskillige iværksættere “indrømmer” gerne, at disse medarbejdere eller hjælpere måske ikke har den mest optimale baggrund eller uddannelse til arbejdet, men anfører samtidig at det i høj grad kompenseres ved, at de lokale er dedikerede og loyale og sætter stor pris på deres arbejde.

For det andet kommer den lokale involvering til udtryk gennem tætte lokale samarbejder. Iværksættere og andre små lokale virksomheder etablerer ofte og gerne formelle og uformelle samarbejder i forskellige sammenhænge. Det kan være, at man deler eller udlåner sin arbejdskraft, sælger hinandens produkter, eller laver fælles udvikling af nye produkter og services eller lokale udviklingsprojekter. Nøglen i dette er, at andre lokale iværksættere og virksomheder ikke betragter hinanden som konkurrenter, men som samarbejdspartnere i et fælles højere mål om at udvikle stedet og lokalsamfundet.



Figur 1: En model for iværksætteri i landdistrikterne

Kombineret udgør de tre elementer en sammenhængende strategi for iværksættere i landdistrikter. En strategi, der er skræddersyet til at overkomme den “rural penalty”, de er født med i forhold til adgang til ressourcer. Modellen er, som beskrevet før, en krystallisering af mønstre, vi har observeret blandt en stor del af de iværksættere, vi har undersøgt i danske landdistrikter. Modellen skal således ikke ses som en opskrift, der garanterer succes, men som en inspiration til design af nogle af de nye virksomheder i landdistrikterne, der er så vigtige for at holde liv i Udkantsdanmark. Den giver endvidere inspiration til lokal politikudvikling og konsulentarbejde, der skal understøtte iværksætteri i udkantsområder.

Fordele og ulemper ved modellen

I vores undersøgelser er det tydeligt, at anvendelsen af den lokalforankrede strategi, som vi beskriver ovenfor, muliggør opstart for mange iværksættere, der ellers ville finde det meget svært at starte op baseret på mere traditionelle opstartsstrategier. Det ser vi som en klar fordel ved modellen, da dens anvendelse kan have en overordnet positiv effekt på omfanget af iværksætteri i landdistrikterne.

En anden fordel ved den lokalforankrede strategi er dens potentielle positive effekt på lokalområdernes stabilitet og modstandskraft, “resilience”. Ved at basere sig på lokale ressourcer og samarbejdskonstellationer udmærker denne type iværksættere sig, idet de forløser det potentiale, der ligger i det lokale (cf. Kitchen and Marsden, 2009, Korsgaard, Ferguson and Gaddefors, 2015). De udmærker sig også ved at være bundet til lokalområdet, således at de ikke flytter, selvom der skulle opstå bedre rammebetingelser andre steder, samt ved at være mere eller mindre uafhængige af udfald i globale faktormarkeder. Dvs. at de er mindre sårbare overfor den type af eksterne chok, som mange lokalområder oplevede eksempelvis under den seneste finanskriser, og som i det hele taget har været med til at tømme landdistrikterne for produktionsfunktioner over det seneste århundrede. Ved at være mindre sårbare er de således med til at sikre et mindre skrøbeligt fundament for lokale økonomier (Korsgaard, Anderson and Gaddefors, 2016, Hudson 2010).

Til trods for de, synes vi, åbenlyse fordele ved den lokalforankrede strategi, er det også nødvendigt at påpege en række ulemper og potentielle besværligheder ved modellen. En af disse er, at modellen, gennem sit fokus på lokale ressourcer og samarbejder, risikerer at underbelyse vigtig-

heden af ikke-lokale relationer. I andre sammenhænge er det, man kunne kalde strategiske ikke-lokale netværksrelationer, med rette blevet fremhævet. Og mange af iværksætterne, som vi har undersøgt, har haft stort gavn af at etablere relationer til eksperter, der ikke er lokale i forhold til eksempelvis markedsføring og produktionsmetoder.

Endvidere er det uklart, om anvendelsen af de lokalforankrede strategier er gavnlige for vækst i iværksættervirksomhederne. Mange iværksættere i landdistrikterne – såvel som i byerne – er i virkeligheden ikke specielt interesserede i at lade deres virksomheder vokse sig over en vis størrelse. Men for dem, der skulle være interesserede i dette, kan den lokalforankrede strategi vise sig at blive en hæmsko på længere sigt. Da den lokale ressourcebase kan være ganske begrænset – eksempelvis kan der være en markant begrænsning i den lokale kapacitet for bærproduktion på småøerne – kan det begrænse vækstmulighederne, hvis man fastholder strategien. Den lokalforankrede strategi, der muliggjorde opstart, kan således skabe en lock-in effekt, der på længere sigt kan hæmme væksten og udviklingsmulighederne i virksomhederne.

Med disse ulemper in mente er det vigtigt at understrege, at den lokalforankrede strategi, vi beskriver i dette kapitel, er en vigtig og brugbar tilgang til at skabe mere iværksætteri i landdistrikterne. Men det er ikke den eneste. Enstrengede politikker og modeller er ikke vejen frem, og der er det vigtigt at praktikere, konsulenter og forskere hele tiden identificerer og udvikler nye modeller, som tager hensyn til de særlige forhold, der gør sig gældende i landdistrikterne.

Litteratur

- Aldrich, Howard E. 1999. *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Desa, Geoffrey and Sandip Basu., 2013. "Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship." *Strategic Entrepreneurship Journal* 7 (1):26-49. doi: 10.1002/sej.1150.
- Hudson, Ray., 2010. "Resilient regions in an uncertain world: wishful thinking or a practical reality?" *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3 (1):11-25. doi: 10.1093/cjres/rsp026.
- Kitchen, Lawrence and Terry Marsden., 2009. "Creating Sustainable Rural Development through Stimulating the Eco-economy: Beyond the Eco-economic Paradox?" *Sociologia Ruralis* 49 (3):273-294.
- Korsgaard, Steffen, Alistair R. Anderson and Johan Gaddefors., 2016. "Entrepreneurship as Re-sourcing: Towards a new Image of Entrepreneurship in a Time of Fi-

- nancial, Economic and Socio-spatial Crisis." *Journal of Enterprising Communities* 10 (2):178 - 202.
- Korsgaard, Steffen, Richard Ferguson and Johan Gaddefors., 2015. "The Best of Both Worlds: How Rural Entrepreneurs Use Placial Embeddedness and Strategic Networks to Create Opportunities." *Entrepreneurship & Regional Development* 27 (9-10):574-598.
- Malecki, Edward J., 2003. "Digital development in rural areas: potentials and pitfalls." *Journal of Rural Studies* 19 (2):201-214. doi:
- Stinchcombe, Arthur L., 1965. "Organizations and Social Structure." In *Handbook of Organizations*, edited by James G. March, 142-193. Chicago, IL.: Rand McNally.

De mørke sider af iværksætteres netværk

KIM KLYVER

Introduktion

Vi har længe vidst, at netværk betyder meget for, hvem vi er, og hvad vi gør. Nogle går sågar så langt som at sige: “Vis mig dit netværk, og jeg skal fortælle dig, hvem du er”, “Du er dit netværk” etc. Vi ved også, at netværk betyder meget i erhvervslivet og ikke mindst for iværksættere. Den overordnede ide er, at iværksættere med et godt netværk oplever nogle konkurrencemæssige fordele i forhold til de iværksættere, med mindre gode netværk.

Der er forskellige ideer om, hvordan et godt netværk ser ud (Nielsen, Klyver, Evald & Bager, 2017, kap 8). Nogle mener, at små tætte netværk bestående af primært personer med stærke bånd er at foretrække. Andre argumenterer for det modsatte; nemlig at gode netværk er store, åbne netværk bestående af personer med lille eller begrænset tilknytning til hinanden. Men forskning har samtidig vist, at hvad der kendetegner et godt netværk, afhænger af den konkrete situation. Leder man efter en god forretningsmulighed, søger man ekstern kapital, prøver man at skaffe nye kunder etc. Det er situationen, der er medbestemmende for, hvordan det gode netværk ser ud.

Uanset situationen, og hvad der i situationen kendetegner et godt netværk, kan de fordele, der udspringer fra netværket, opdeles i forskellige typer (Lin, 2002):

- 1) Adgang til informationer og ressourcer
- 2) Indflydelse på folk i netværket
- 3) Skabelse af legitimitet
- 4) Udvikling og styrkelse af identitet

Jeg vil ikke her gå nærmere ind på disse typer af netværksfordele – de er fint beskrevet andre steder (Nielsen et al. 2017, kap 8) – men derimod prøve at udfordre vores positive forståelse af netværk. Er netværk altid

gode for iværksættere? Har netværk mørke sider? Kan netværk modarbejde iværksætteren og gøre det at starte virksomhed sværere? Formålet med dette bogkapitel er ikke at argumentere for, at netværk ikke betyder noget, eller at de ikke kan have positive konsekvenser, men nærmere at tegne et billede af netværk, der både anerkender de gode og dårlige (mørke) sider af netværk. Jeg vil først prøve at beskrive, hvordan forskningen har prøvet at forstå de mørke sider, siden vil jeg præsentere nogle resultater fra min egen forskning omkring emnet, og til sidst vil jeg give nogle handlingsanvisninger på, hvordan man som iværksætter kan forsøge at overkomme nogle af de mørke sider i netværk.

De mørke sider¹

Der er forskellige måder at forstå de mørke sider af iværksætterens netværk på. Helt overordnet kan de mørke sider opdeles i 1) Hvorvidt netværk begrænser iværksætteren i at opnå sine mål og agerer som bremseklods og 2) Hvorvidt netværk anvendes til at opnå mål, der er u hensigtsmæssige for samfundet.

Netværk som bremseklods

Gensidige forpligtelser og forventninger: Når folk interagerer med hinanden, lærer hinanden at kende og udvikler en netværksrelation, opstår der gensidige forventninger og forpligtelser om at hjælpe hinanden. Det er en af de afgørende grunde til, netværk kan fungere produktivt. Men disse forventninger og forpligtelser kan blive så stærke, og på den måde tage overhånd, så de ender med at begrænse iværksætteren fremfor at hjælpe. De personer, der har hjulpet iværksætteren under opstart af virksomheden, synes pludselig, at iværksætteren skylder dem noget, når de kan ane, at virksomheden ser ud til at blive en succes. Disse krav kan forhindre den nødvendige vækst og langsomt kvæle væksten og dermed virksomhedens succes.

1 Dette afsnit om den eksisterende forskning omkring de mørke sider af iværksætteres netværk er baseret på et tidligere publiceret kapital (Klyver, Evald & Hindle, 2011)

Downward-levelling norms: Netværk kan også være med til at holde folk nede. Et begreb der kaldes ‘downward-levelling’ – som er relateret til, hvad vi i Danmark kalder Janteloven – præciserer, hvordan personer, der har succes ‘udenfor’ deres sammenhængende gruppe, underminerer gruppens identitet. Nogle grupper – specielt på de lavere niveauer af den sociale rangstige – bygger deres identitet på, at succes ‘udenfor’ gruppen er en umulighed. Samfundet begrænser deres mulighed for succes. Når så pludselig nogen fra gruppen får succes udenfor – eksempelvis som iværksættere – udfordres gruppens selvforståelse og identitet. Gruppen kan som følge heraf reagere ved at betragte succesen som udtryk for manglende respekt for gruppen og som at gøre vold på dens sociale arv. Det sætter iværksætteren i en absurd situation, fordi de tvinges til at vælge mellem at bibeholde deres tilhørsforhold til gruppen eller at fortsætte den succesfulde iværksætterrejse.

Inde og ude: Man skal også huske, der ofte er mindst to sider af samme sag. Det gælder også i netværk. Når nogle deltager i netværk og oplever de fordele, der følger med disse netværk, er der samtidig nogle, der er udenfor netværket, og som ikke oplever disse fordele. Når der opleves fordele i forbindelse med netværksdeltagelse, er der samtidig ofte en stærk motivation fra netværksdeltagerne til at opretholde store barrierer, der skal forhindre andre i at komme ind. Ved at holde andre udenfor netværket deles fordelene blandt færre personer.

Et af de mest kendte studier, der kiggede på denne problemstilling, undersøgte, hvordan hvide etniske grupper i New York var i stand til at kontrollere byens byggeri samt fagforeningerne for byens politi- og brandvæsen. Der er også studier af det jødiske monopol på diamanthandel i New York. I Danmark er der også eksempler på ‘old gentleman’ netværk og diverse netværk indenfor den økonomiske, politiske og kulturelle elite, hvor det kan være aldeles vanskeligt at komme indenfor.

Fanget i eget netværk og relational træghed: Som en sidste mørk side vil jeg fremhæve, hvordan iværksættere kan blive ‘fanget i eget netværk’. Når man bliver tilstrækkelig sammentømmret i sit netværk, kan man samtidig miste sin evne til at tilpasse sig. Vi har en tendens til at omgive os med personer, der er ligesom os selv. På sigt betyder dette, at vi vil mangle inspiration fra vores netværk, og det vil hindre os i at opdage og udnytte nye muligheder. Vi bliver nogle gange for “bekvemme” i forhold til vores

netværk. Vi stilles tilfreds med, hvad vi har, selvom vi faktisk ikke forventer, at netværket er brugbart i fremtiden. Det kaldes relationel træghed. Vi bliver i usunde relationer og netværk, fordi det er lettere end at bryde op med eksisterende netværk og relationer. Det kan være specielt problematisk for iværksættere, der konstant har behov for information og legitimitet fra deres netværk for at være konkurrencedygtige.

Uhensigtsmæssig brug af netværk

Udover at netværk kan begrænse iværksætteren, som beskrevet ovenfor, kan netværkets mørke sider også komme til udtryk ved, at netværk anvendes til at opnå uhensigtsmæssige resultater, eller ved, at netværksdannelsen som sådan er ulovlig. Når vi i mange år har været interesseret i netværk, er det, fordi de kan hjælpe folk, herunder iværksættere, med at opnå deres mål. Men nogle gange er disse mål bare ikke gode for samfundet, eller opnået på ulovlig vis. Helt overordnet betragtet kan selve netværksdannelsen, selve forretningen eller begge være hhv. lovlig og ulovlig. Se figuren nedenfor, der giver en oversigt over de forskellige typer af mørke sider af netværk. De forskellige typer vil efterfølgende blive gennemgået.

Figur 1: Oversigt over typer af mørke sider i netværk

		Forretningen/organisationen	
		Lovlig	Ulovlig
Netværksdannelsen	Lovlig	Eksempler: Ejendomsbyttehandler Graffitivirksomhed	Mafia Rockerbander
	Ulovlig	Forretningskarteller Bestikkelse/korruption	Terrorbevægelser

Noget af det, der kendetegner mafiaen, terrorbevægelser, rockerbander, forretningskarteller etc., er, at de har deres stærke interne relationer og netværk. Det er tale om stærke og tætte netværk, hvor det både er svært at komme ind og komme ud. Disse netværk hjælper medlemmerne med at opnå deres mål, hvad enten det er at skabe profit på lovlig eller ulovlig vis, eller hvad nu målet er. Sjældent er denne adfærd givtig for samfundet. Tværtimod.

Tingene er ikke altid sort og hvid; til tider er der gråzoner. Eksempelvis har flere større, anerkendte virksomheder bevæget sig i gråzonen, men også overtrådt loven i forbindelse med aftaler på diverse markeder. Der har været flere sager i Danmark om ulovlig karteldannelse, herunder på markederne for øl, kompressorer, fjernvarmerør, luftfragt, plastikposer (DR <https://www.dr.dk/nyheder/penge/liste-de-seks-stoerste-kartelsager-i-danmark>), hvor kendte danske virksomheder har været indblandet. Virksomheder i disse karteller har sandsynligvis tjent en unormal høj profit, fordi de har sat den frie konkurrence ud af spil. Men samfundet er blevet fattigere, og kunder har skullet betale højere og måske urimelig priser for deres produkter.

Der er også eksempler på personer, der bruger ulovlige metoder til at skabe gode netværk. Senest har vi retssagen med IT-virksomheden Atea, der beskyldes for at bestikke ledende personer i det offentlige med rejser og dyre middage, i håbet om at de vil sikre at offentlige IT-køb i fremtiden placeres hos Atea. Bestikkelse og korrupsion er dog ikke et markant problem i Danmark sammenlignet med andre lande, hvor det er en helt naturlig del af at netværke i forretningsverdenen.

Der er også historierne om 'byttehandler med opskruerede priser' på boligmarkedet inden finanskrisen i 2008, hvor stærke og tætte netværk af ejendomsmæglere, advokater, revisorer, banker og ejendomsspekulanter indgik ejendomshandler, som i sidste ende fik markedet til at briste med konkurser og lavkonjunktur til følge (Sandøe & Svaneborg, 2013). Mange blev og er stadig rige som følge af de forretningsmuligheder, der udsprang af netværkene, men samfundet er blevet fattigere og er først nu ved at komme tilbage på normal kurs.

Netværk kan også anvendes til at drive virksomheder, der er fuldt ud lovlige og på ingen måde i gråzonen. Forretningerne er profitable for virksomhederne, men de koster måske samfundet mere, end de gavner. Man kunne forstille sig, at en iværksætter ønsker at starte et firma, der producerer graffiti produkter, og benytter sit netværk i forbindelse med opstarten. Virksomheden kan fint blive rentabelt, men kunderne vil måske ikke bruge produkterne i henhold til formålet. I stedet vil de blive brugt på at male graffiti ulovligt på offentlige steder, herunder bygninger og tog. Og samfundet står tilbage med en regning for konstant at rengøre vægge på bygninger og tog, der overstiger den samfundsmæssige værdi, som virksomheden skaber i form af arbejdspladser, profit m.m.

Nogle empiriske resultater

I dette afsnit rapporterer jeg resultaterne fra et forskningsprojekt finansieret af Det Danske Forskningsråd for Erhverv & Samfund med titlen “Career Change and Social Networks – The importance of Instrumental and Emotional Support” – et projekt, der senere blev udvidet via finansiering fra Brødrene Hartmanns Fond.² Her kigges der bl.a. på, hvilken information og følelsesmæssig støtte iværksættere modtager fra deres netværk, og der gives nogle indikationer på, at netværk ikke altid er positive, men også kan have mørke sider. Resultaterne er ikke direkte mål for de mørke sider af netværk, men giver dog stadig et indtryk af, hvordan danske iværksættere oplever deres netværk og potentielle mørke sider. Resultaterne er baseret på data fra en repræsentativ stikprøve, hvor 800 spirende iværksættere, der er i færd med at starte virksomhed, er blevet spurgt om deres netværk.

Iværksætterne blev bl.a. bedt om at vurdere, om en række af personer reelt har givet dem råd i forbindelse med deres virksomhedsopstart. Tabel 1 giver en oversigt.

Tabel 1: Modtaget råd fra netværket

	Vurdering af råd				Total
	Ingen råd	Dårlig	Ligegyldig	Godt	
Partner ¹	15 %	1 %	6 %	78 %	100 %
Forældre	32 %	1 %	14 %	54 %	100 %
Nærmeste familiemedlem ²	31 %	1 %	14 %	54 %	100 %
Bedste ven	18 %	1 %	9 %	73 %	100 %
Bekendt	33 %	1 %	15 %	50 %	100 %
Kollega	36 %	1 %	13 %	50 %	100 %
Rådgiver	37 %	1 %	10 %	37 %	100 %

Kilde: Danish Panel Studies of Entrepreneurial Dynamics (DaPSED)

Note 1: Hvis eksisterende

Note 2: Ikke forældre

Som det ses, er der ret mange personer i netværket, der ingen råd giver eller giver ligegyldige råd. Der er dog få der giver direkte dårlige råd. Det tyder på, at der er mange personer i en iværksætters netværk, der ikke

2 Titlen her var “Panelstudie af danske spirende iværksættere”

er nyttige i forhold til at hjælpe med information og råd og dermed kan afspejle en mørk side. Iværksætteren vurderer, at de gode råd primært kommer fra partneren eller fra den bedste ven, mens rådgivere, kollegaer, bekendte og forældre mindre hyppigt er de gode informanter. Der er således noget, der tyder på, at personer tæt på en, og som man har valgt at have stærke bånd til, ofte er dem, der giver de gode råd.

Det er på en måde en dejlig konstatering, men samtidig også en smule bekymrende. Det er positivt, at de personer, som man har valgt at have tæt på sig i livet, er konstruktive og hjælpsomme. De er der for en. Men det er bekymrende, fordi de måske ikke er de mest kompetente til at give sådanne råd. Det kunne meget let tænkes, at rådene gives grundet den stærke tilknytning, snarere end de gives på baggrund af viden og kompetence. På den måde kan iværksættere let komme til at styre deres virksomheder baseret på råd fra personer, der nok har gode intentioner, men som måske ikke er tilstrækkelig kompetente til at give sådanne råd.

Personer i netværk støtter ikke kun med råd og information. Den følelsesmæssige støtte, der opleves fra netværket, kan også være ganske afgørende for iværksætterens lyst til at blive ved med at kæmpe, når det hele er svært. I Tabel 2 nedenfor vises en oversigt over, hvordan iværksætterne i undersøgelsen vurderede den følelsesmæssige støtte, som de modtog. De blev spurgt om, hvordan den samme række personer har reageret på deres virksomhedsopstart.

Tabel 2: Følelsesmæssig støtte fra netværket

	<i>Ligeglad</i>	<i>Kritik</i>	<i>Begejstet</i>	<i>Total</i>
Partner ¹	8 %	20 %	72 %	100 %
Forældre	16 %	20 %	64 %	100 %
Nærmeste familiemedlem ²	20 %	12 %	69 %	100 %
Bedste ven	11 %	9 %	80 %	100 %
Bekendt	24 %	7 %	69 %	100 %
Kollega	26 %	8 %	66 %	100 %
Rådgiver	30 %	12 %	58 %	100 %

Kilde: Danish Panel Studies of Entrepreneurial Dynamics (DaPSED)

Note 1: Hvis eksisterende

Note 2: Ikke forældre

Igen skiller partneren og den bedste ven sig ud. De er sjældent ligeglade og oftest begejstre sammenlignet med andre i deres netværk. Bekendte, kollegaer og rådgiver, som man kan have svage bånd til, vurderes oftere af iværksætteren til at være ligeglade sammenlignet med personer, som man har mere stærke bånd til. De kritiske i iværksætterens netværk er ofte partneren og forældrene. At nogle er kritiske, er ikke nødvendigvis negativt eller en mørk side. Måske er forretningsideen ikke holdbar, måske kræver den mere udvikling, eller måske er det ikke en fornuftig beslutning givet iværksætterens kompetencer. Personer, der er kritiske i netværket, kan således være med at tilkvalificere beslutningen. Kritikken kan dog også have den mulige konsekvens, at virksomheden ikke startes. Der er generelt opbakning til dem, der gerne vil starte egen virksomhed.

Men det er ikke altid, at råd eller følelsesmæssig støtte let og ensidigt kan kategoriseres som god, dårlig, kritik etc. I en anden undersøgelse har jeg derfor sammen med kollegaer undersøgt, hvad vi betegner som 'blandet støtte' (Treffers, Klyver, Nielsen, Uy, 2016). Nogle gange er personer i netværket både begejstre og kritiske og opfordrer iværksætteren til at fortsætte og stoppe på en og samme tid. Budskabet er blandet og svært at aflæse og forstå. Rent faktisk fandt vi ud af, at et blandet budskab er næsten lige så almindeligt som et klart positivt budskab. Hvorvidt og hvordan et sådant blandet budskab påvirker processen, er noget, vi stadig forsøger at finde ud af.

Samlet set giver disse undersøgelser nogle indikationer på, at netværk og bestemte relationer ikke altid er fremmende for iværksætteren. Der mangler stadig flere undersøgelser, før vi kommer helt til bunds i de mørke sider af netværk, og forståelsen af de mørke sider er stadig primært af anekdotisk karakter.

Konklusion: Handlingsmuligheder

Spørgsmålet er nu, hvad man som iværksætter rent faktisk kan gøre for at undgå eller reducere konsekvenserne af de mørke sider af netværk. Der er ikke nogen ligetil og let løsning på dette. Første skridt er højst sandsynlig at være opmærksom på sit netværk og sin netværksadfærd. Har man de rigtige mennesker omkring sig? Er de behjælpelige og brugbare, eller hæmmer de en? Er der personer, man forbliver tilknyttet til af bekvemmelighed snarere end af gavn? Er ens netværk sundt? Jeg foreslår tre temaer, man kan forholde sig til for at undgå netværkets mørke sider.

Balance: De fleste iværksættere nyder godt at have en vis balance i deres netværk; både stærke bånd til familie og venner, men også en række kontakter til tidligere kollegaer, erhvervskontakter indenfor og udenfor industrien, banker, rådgiver etc. Alle netværkskontakter spiller forskellige roller. Alle roller er derfor vigtige, og derfor er en vis balance vigtig. Så vurder, om din balance er tilpas, og forsøg på sigt at tilpasse, hvis det ikke er tilfældet.

Undgå afhængighed: For iværksættere er det afgørende, at der er en fornuftig balance internt i de relationer, som de har. Undgå at blive afhængig af bestemte folk ved at 'skylde' for meget i relationen. Sådanne ulige relationer er sjældent givtige på lang sigt. Forsøg at komme ud af dem.

Dynamik: Gør dit netværk dynamisk. Uden at det skal blive instrumentelt og kalkulatorisk, giver det mening, at vurdere sit netværk: Består netværket af usunde relationer? Er der relationel træghed i netværket? Hvis det er tilfældet kan det være vigtigt at frigøre sig fra disse relationer. Men det er også vigtigt at udvide og udvikle sit eksisterende netværk med nye relationer i forskellige sfærer. Det er ikke nok at vedligeholde netværk – det skaber stilstand og afhængighed. Så find måder at udbygge, forbedre og udvide dit netværk. Du behøver ikke at vide på forhånd, hvad nye kontakter potentielt skal 'anvendes' til – det kommer af sig selv med tiden.

Litteratur

- Klyver, K., Evald, M. R. & Hindle, K. (2011). Social networks and new venture creation: the dark side of networks. *Handbook of research on new venture creation*, 145-159.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge university press.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R. & Bager, T. (2017). *Entrepreneurship in theory and practice: paradoxes in play*. Edward Elgar Publishing.
- Sandøe, N. & Svaneborg, T.G. (2013) *Andre folks penge – Historien om den danske finanskris*. JP Forlag
- Treffers, T., Klyver, K., Nielsen, M. S. & Uy, M. A. (2016). Feel When to Make an Effort: Internalization of Emotional Support into Entrepreneurial Commitment. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 11824). Academy of Management.

ERP-systemer i små og mellemstore virksomheder: forskellen imellem entreprenante og ikke-entreprenante virksomheder

JAKOB SCHLICHTER, JESPER RAALSKOV OG MARK SCHENKEL

Introduktion

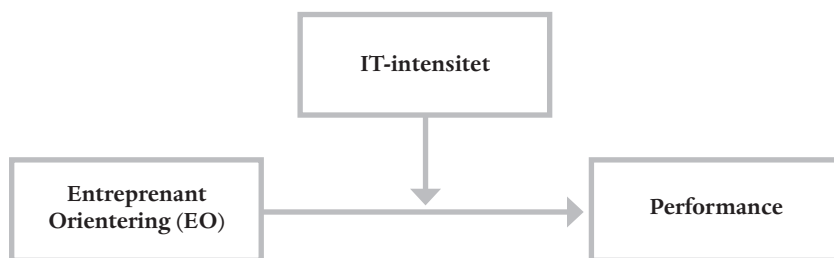
IT-systemer er en central del af hverdagen hos de fleste danske virksomheder. Systemerne styrer handlinger og beslutninger i virksomheder og hjælper til en bedre forståelse af virksomheden. Nogle mener endda, at virksomheder i høj grad bliver styret af IT-systemernes begrænsninger og muligheder, samt at IT-systemer er med til at definere virksomhedernes overordnede strategier (Black & Lynch, 1997). IT-systemer i virksomhederne omfatter en bred vifte af forskellige systemer. De mest fremtrædende er de såkaldte ERP (Enterprise Resource Planning)-systemer, der er systemer, der styrer alle virksomhedens væsentligste processer, herunder salg, indkøb, produktion mv.

ERP-systemer har, ligesom mange andre typer af IT-systemer, gennemgået en væsentlig udvikling i de senere år, hvilket har ført til en stigende popularitet. Det skyldes dels de muligheder, systemerne giver, dels den stigende digitalisering i forretningsverdenen. Tidligere var disse systemer primært designet til store produktionsvirksomheder (Levy & Powell, 2000). Det har dog ændret sig de senere år, hvor også andre typer af industrier har taget ERP-tankegangen til sig. Det er således ikke længere kun store virksomheder, der kan have glæde af at benytte ERP-systemer. Også mindre virksomheder kan i en vis udstrækning med fordel anvende ERP-systemer. Det betyder, at udviklerne af ERP-systemer skal tænke anderledes i forhold til designet af systemerne, som på mange måder stadig favoriserer den oprindelige målgruppe.

Tidligere har effekten af at anvende ERP-systemer været meget tvivlsom. Forskningsartikler har påvist både positive, neutrale og negative effekter af at anvende denne type systemer. Fra 90'erne og frem til i dag har effekten af at anvende ERP-systemer dog været mere positiv. Det skyldes, at der er sket en væsentlig udvikling i systemerne, samtidig med at der er et øget behov for at kunne forstå stadigt mere komplekse problemstillinger samt at kunne udveksle viden hurtigt. Den primære fordel ved ERP-systemer er netop vidensdeling i realtid. Når oplysningerne er tastet ind i et af virksomhedens systemer, er de, via en central database, straks tilgængelige i alle virksomhedens øvrige systemer. Andre fordele ved ERP-systemer er, at de skaber "best practice" adfærd i forhold til at opnå stordriftsfordele, ligesom de er med til at sikre en ensartet kvalitet og formalisere virksomhedens procedurer og processer.

Overgangen fra at være et system for primært store virksomheder til også at kunne anvendes af små og mellemstore virksomheder (SMV) har dog medført svingende resultater hos SMV'erne. Det tyder på, at der er forskel på det udbytte som SMV'erne kan opnå ved at anvende ERP-systemer, og det udbytte som store virksomheder har mulighed for at opnå (G. Buonanno, P. Faverio, F. Pigni, A. Ravarini, 2006). I denne artikel ser vi nærmere på nogle af de forskelle mellem SMV'er og store virksomheder, som kan have indflydelse på udbyttet fra ERP-systemer.

Figur 1: Visualisering af forskningsprojektets sammenhænge



Forskelle mellem store og små virksomheder

SMV'er og store virksomheder adskiller sig fra hinanden på flere områder og har forskellige karakteristika. Derfor kan der være en væsentlig forskel på det udbytte, den enkelte virksomhed opnår i brugen af ERP-systemer.

Vi har valgt at inddele disse forskelle i 5 kategorier, jf. Buonanno et al. (2005); 1) SMV'er konkurrerer på fleksibilitet og kreativitet, 2) SMV'er har

færre IT-ressourcer, 3) SMV'er har færre stordriftsfordele, 4) Udvekslingen af informationer er anderledes hos SMV'er end i store virksomheder, og 5) SMV'er har mindre fokus på procesoptimering.

Ikke overraskende konkurrerer SMV'erne på andre kriterier end pris. Det er derfor vigtigt, at SMV'erne vælger IT-systemer, der understøtter og ikke modarbejder virksomhedens overordnede strategi, kernekompetencer og markedsposition, så det ikke ender med at blive en strid om, hvad der vejer tungest – fleksibilitet/kreativitet eller struktur/formalia.

SMV'erne er endvidere ofte udfordret på ikke at være i besiddelse af interne IT-ressourcer, der kan sikre, at IT-systemer matcher virksomhedens kernefordele og løbende bliver tilpasset efter virksomhedens behov, processer og omgivelser.

På grund af størrelsen har SMV'er i sagens natur færre stordriftsfordele end store virksomheder, men disse afhænger dog også af, hvor mange forskellige funktioner der findes i virksomheden. I virksomheder, hvor mange medarbejdere udfører de samme typer opgaver, vil der ofte være større mulighed for at opnå stordriftsfordele.

Der er to typer af informationer, der deles i virksomheder:

- Informationer, der realtidsopdateres mellem forskellige afdelinger.
- Informationer om virksomhedens processer og arbejdsopgaver.

Sidstnævnte bliver nemmere og mere naturligt delt i SMV'er end i store virksomheder, idet medarbejderne ofte deltager i en større del af virksomhedens processer, ligesom de fysisk sidder tættere sammen.

SMV'er er ofte kendetegnede ved at være mindre formaliserede end store virksomheder, hvilket gør det sværere at skabe en struktureret procesinnovation. Et af ERP-systemets styrker er at samle/skabe information til underbygning af procesinnovation, men denne opgave vil ofte være mindre hos SMV'er end hos større virksomheder.

Vi vurderer på baggrund af ovenstående, at der er stor forskel på det udbytte, store virksomheder kan opnå ved at anvende ERP-systemer og det udbytte, SMV'er kan opnå. SMV'er er dog også forskellige, så det vil også være individuelt, hvilket udbytte den enkelte SMV kan opnå. En forskel, der har vist sig at have stor betydning for udbyttet fra ERP-anvendelsen i SMV'er, er virksomhedens entreprenante orientering. Under virksomhedens entreprenante orientering forstås, i hvor høj grad at virksomheden fokuserer på innovation og kreativitet som konkurrencemæssige fordele. Det vil derfor være interessant at se nærmere på den entreprenante

orientering hos SMV'erne med henblik på at få et mere nuanceret syn på, hvorledes ERP-systemer kan skabe økonomisk afkast til netop denne virksomhedstype.

Metode

Artiklen baserer sig på en survey foretaget af Epinion, der har spurgt 604 virksomheder med mellem 5-150 ansatte. Surveyen er blevet koblet sammen med data fra "Navne og numre erhverv", som er en stor erhvervsdatabase. Virksomhederne er blevet spurgt, hvordan de anvender ERP-systemer til at støtte vigtige forretningsprocesser samt om deres entreprenante orientering (Hughes & Morgan, 2007). Virksomhedernes performance er dernæst vurderet ud fra deres afkastningsgrad. Data hertil er hentet fra førnævnte erhvervsdatabase. Variablerne er herefter blevet analyseret ved hjælp af en lang række statistiske analyser, hvor man bl.a. har kontrolleret for de øvrige variabler, som tidligere har haft indflydelse på sammenhængen imellem ERP og performance (størrelse, branche og alder).

Stor variation i virksomheders udbytte af ERP-systemer

I dette afsnit ser vi nærmere på sammenhængen mellem virksomheders økonomiske præstationer, deres entreprenante orientering samt deres brug af ERP-systemer. Vi ved fra forskningen, at en virksomheds entreprenante orientering har en signifikant positiv effekt på dens økonomiske præstationer, idet det gør den i stand til at adaptere teknologi i et hurtigere tempo og udnytte de muligheder, som kommer virksomhedens vej hurtigere (Dibrell, Davis, & Craig, 2008). Den entreprenante orientering defineres her som, virksomhedens tankesæt, der gør den mere agil og proaktiv set i forhold til dens omgivelser (Lukács, 2005). Graden af virksomhedens entreprenante orientering tager sit afsæt i de fem dimensioner, som Hughes & Morgan (2007) definerer – det være sig graden af risikovillighed, innovationsevne, proaktivitet, konkurrencemæssig aggressivitet og autonomi.

Den entreprenante virksomhed er kendetegnet ved at være villig til at bruge ressourcer på projekter med et usikkert udbytte, heraf har virksomheden en større risikovillighed. Rationalet er her, at virksomheden reelt set tager en større risiko ved ikke at gøre noget eller ved at gøre noget

meget langsomt. Ved at tage lidt risiko løbende gennem 'usikre' projekter vil den samlede risiko falde, selvom enkelte projekter ikke kommer til at give afkast. Innovationsevnen ses ved det løbende fokus på innovation af produkter, services og processer for at kunne udnytte muligheder. Innovationstænkning i virksomheden er baseret på både den markedsdrevne innovation (produkter og services) og den omkostningsdrevne innovation (processer).

Virksomheden udviser proaktivitet ved at være i tæt kontakt med sine kunder. Den stærke kundeforståelse gør virksomheden i stand til at være på forkant med ændringer i markedet og muliggør justeringer i produkter og services i takt med de ændrede behov, som kunderne får fremadrettet. Med udgangspunkt i denne proaktivitet kan virksomheden gøre brug af konkurrencemæssig aggressivitet for at positionere sig selv i markedet. Denne dimension er tæt relateret til det 'proaktive', men adskiller sig herfra ved at være fokuseret på evnen til at justere virksomhedens strategi og interne ressource allokeringer i takt med markedets ændringer.

Graden af autonomi indikerer, hvorvidt hele organisationen tager del i innovationen, eller om denne er begrænset til virksomhedens ledelse. Dvs. hvorvidt virksomheden har medarbejdere, der bidrager med nye idéer – både vedrørende produkter, services og processer. Graden af autonomi viser, hvor meget denne tankegang er en integreret del af virksomheden, uafhængig af den øverste ledelse.

Studier viser, at virksomheders økonomiske præstationer ikke kun er betinget af deres entreprenante orientering, men at der ligeledes kan være andre sammenhænge, der har indflydelse herpå (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Brugen af ERP-systemer (ERP-intensitet) i virksomheder er i forskellige undersøgelser også blevet påvist som værende sammenhængende med positiv økonomisk formåen i virksomheder, om end forskningen her ikke er helt entydig i sine resultater/ effekter (Haddara & Zach, 2011; Terziovski, 2010; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Det interessante er dog her, hvorvidt såvel entreprenant orientering som graden af ERP-intensitet er understøttende for virksomheders økonomiske præstationer.

Forskningsprojektet, som denne artikel tager sit afsæt i, har fundet to interessante resultater og sammenhænge mellem brugen af ERP-systemer,

entreprenant orientering samt økonomisk formåen i SMV'er. De virksomheder, som danner udgangspunktet for forskningsprojektet, kan opdeles i fem overordnede sektorer, det være sig: Produktionsvirksomheder, detailhandelsvirksomheder, servicevirksomheder, logistik- og offentlige forsyningsvirksomheder samt finansielle virksomheder.

Figur 2: Model til fortolkning af forskningsprojektets resultater

		Entreprenant Orientering (EO)	
		Lav	Høj
IT-intensitet	Lav	Svag performance (Resultat 2)	Stærk performance (Resultat 1)
	Høj	Stærk performance (Resultat 2)	Svag performance (Resultat 1)

Resultat 1: ERP-systemer kvæler performance for entreprenante virksomheder

De statistiske resultater fra forskningsprojektet viser, at brugen af ERP-systemer har en signifikant negativ indflydelse på de økonomiske præstationer hos entreprenante virksomheder. Forklaringen herpå skal findes i primært tre årsager, der modarbejder de kendetegn, der er gældende for entreprenante virksomheder: 1) ERP-systemers ufleksible natur, 2) Logikkerne bag brugen af ERP, og 3) Driften og vedligeholdelsen af ERP-systemer.

For det første har ERP-systemer ofte en ufleksibel natur, og de har tendens til at behandle brugerne (medarbejderne) 'ens'. Med en tilgang om at 'one-size-fits-all', bliver forskellige brugeres individuelle behov tilsidesat, og tilpassede krav til ERP-systemernes funktionalitet, informationsbehandling og -adgang bliver i store træk fælles for alle. Den manglende smidighed i systemerne er således ikke i overensstemmelse med den entreprenante kultur, der repræsenterer fleksibilitet og kundetilpassede produkter og services.

For det andet er entreprenante virksomheder kendetegnede ved kreativ tænkning og innovativ adfærd, noget som ERP-systemer ikke i sig selv

er understøttende overfor. ERP-systemer er båret frem af en logik, der handler om at få 'system' og struktur i informationer og behandlingen heraf, hvilket er en 'tænkning', der på mange måder er modsætningsfyldt i forhold til det, den entreprenante virksomhed står for. Løbende brug, vedligeholdelse og drift af sådanne ERP-systemer vil således kunne kvæle den enkelte medarbejders motivation – og dermed også arbejdspladsens samlede motivation – idet den kreative og innovative tænkning netop har til formål at bryde strukturer og systemtænkning.

For det tredje så er brugen af ERP-systemer forbundet med løbende vedligeholdelse og opdatering, hvilket kan være associeret med meget resourcetunge processer. Disse processer, der som hovedregel involverer medarbejdere på tværs af virksomheden, tager ofte relativt lang tid at gennemføre – tid, der går fra den enkelte medarbejders øvrige bidrag til den arbejdsmæssige kontekst. Set ud fra et adfærdsteoretisk perspektiv, er det almindeligt kendt indenfor adfærdsteorien¹ at mere eller mindre tunge IT-orienterede vedligeholdelsesprocesser, der kræver en struktureret og konsekvent indtastning, ikke just er i overensstemmelse med den adfærd og personlighed, som ofte definerer kreative og nytænkende personer.

Resultat 2: ERP-systemer understøtter performance for ikke-entreprenante virksomheder

Ser vi på den anden del af forskningsprojektets resultater, så ses det, at brugen af ERP-systemer har en statistisk signifikant indflydelse på virksomheders økonomiske præstationer, såfremt disse *ikke* er entreprenante. Hvor IT-systemer kan være en hæmsko for præstationerne hos entreprenante virksomheder, er selvsamme systemer understøttende for den økonomiske præstation hos de ikke-entreprenante virksomheder. Forklaringen herfor skal findes i særligt to årsager, der relaterer sig til ikke-entreprenante virksomheder: 1) Et øget informationsbehov og 2) Virksomhedens markedsvilkår.

For det første, har de ikke-entreprenante virksomheder generelt mere behov for informationer, der relaterer sig til bestræbelserne på at standardisere processer i virksomheden. Standardisering af produkter og servicere – det være sig både produktionen, indkøbet samt salget heraf –

1 Eks. adfærdsteorimodellen DISC (Marston, 1928)

er afhængigt af en righoldig datamængde, hvor både detaljeringsgraden, aktualiseringsgraden (realtime data) og omfanget af data er stort. ERP-systemer bliver her et nøgleelement for at opretholde viden om virksomhedens processer.

For det andet er ikke-entreprenante virksomheder kendetegnede ved at operere i en kontekst, som også større virksomheder opererer i, dvs. en kontekst, hvor fokus er på omkostninger, automatisering og stordriftsfordele mv. Selvom virksomheder i et dansk perspektiv ikke er store, skal de ikke-entreprenante virksomheder alligevel kunne begå sig i det marked, hvori også de store virksomheder er. Den ikke-entreprenante virksomheds overlevelsesstrategi er således at kunne producere produkter og services, der omkostningsmæssigt kan matche eller overgå dets større konkurrenter indenfor det marked, hvori virksomheden opererer. For at kunne understøtte denne form for overlevelse har virksomheden behov for detaljerede og pålidelige data og informationer om de processer, produkterne og servicerne gennemløber fra start til slut. ERP-systemer bliver således et essentielt element for at kunne træffe nødvendige foranstaltninger på baggrund af konkurrenters adfærd og ageren i markedet. Kvalificerede beslutninger beror her på viden omkring virksomhedens processer, der f.eks. vedrører produktion, indkøb og salg.

Konklusion

Små og mellemstore virksomheder får qua deres størrelse ikke samme gevinster som store virksomheder ved brug af ERP-systemer. Selvom udviklingen indenfor ERP-systemer tilgodeser SMV'er, er der nogle interne karakteristika, der reducerer fordelene ved systemerne.

Vi vælger at dele gruppen af SMV-virksomheder op i en entreprenant og en ikke-entreprenant del.

Entreprenante virksomheder får et dårligere afkast af at anvende ERP-systemer, da disse kan have en hæmmende effekt på kreativiteten og fleksibiliteten i specielt disse typer af virksomheder.

Ved beslutningen om at købe et ERP-system bør den entreprenante virksomhed være specielt opmærksom på, at dette kan have en negativ effekt på virksomhedens performance. Dette sker, bl.a. fordi IT-systemer har logikker, der er ufleksible og flytter virksomhedens fokus fra innovative processer til statiske processer, der matcher karakteristikken i ERP-sy-

stemet. Dette medfører, at denne type virksomhed med fordel kan anvende mere simple systemer til håndtering af opgaver, der ikke har et kreativt fokus, og undlade at anvende IT-systemer som komplette koncepter.

Ikke entreprenante virksomheder drager dog stor fordel af at anvende ERP-systemer, da de konkurrerer mere på store virksomheders vilkår mht. procesinnovation og stordriftsfordele, hvilket gør ERP-systemerne til en positiv samarbejdspartner. ERP-systemer understøtter hos disse virksomheder den overordnede virksomhedslogik og er med til at skabe struktur og legitimitet samt realtime dele viden imellem systemerne. Strukturen er en vigtig faktor, når virksomheden skal optimere sine processer, da den fokuserer på best practice og standardisering af arbejdsgange. Dette skulle gerne medføre en ensartet kvalitet samt nemmere tilgang til skaleringsbesparelse ved lavere uddannelsesomkostninger af nye medarbejdere. IT-systemer kan også være med til at skabe en større ekstern legitimitet, da det ofte får virksomheder til at se større ud, end de i virkeligheden er. Dette er specielt godt for nye virksomheder, der ofte savner denne legitimitet, da de opererer med samarbejde mellem ukendte parter. Intern vidensdeling imellem afdelinger og funktioner er ofte et kendetegn mere forbundet med større virksomheder, der har geografisk adskilte funktioner. Dette kan dog stadig være en fordel i mindre virksomheder med besparelser i dataintegration og bedre beslutningsgrundlag for bl.a. sælgere som de klare fordele.

Litteratur

- Black, S. & Lynch, L. (1997). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity, *83*(3), 434–445.
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, a., Sciuto, D. & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management*, *18*(4), 384–426.
- Dibrell, C., Davis, P. S. & Craig, J. (2008). Technology in SMEs *. *Journal of Small Business Management*, *46*(2), 203–218.
- G. Buonanno, P. Faverio, F. Pigni, A. Ravarini, D. S. and M. T. (2006). Factors affecting ERP system adoption A comparative analysis between SMEs and large companies.
- Haddara, M. & Zach, O. (2011). ERP Systems in SMEs: A Literature Review. *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10.
- Marston, W.M. (1928). Emotions of normal people, Kegan Paul, Trench, Trubner & Co, Ltd., London.

- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
- Levy, M. & Powell, P. (2000). Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organisational perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(1), 63–84.
- Lukács, E. (2005). The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially In Europe. *European Integration Studies*, 1(4), 3–12.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 90 2(December 2009), 892–902.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, S. J. & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance Author(s): Mark A. Youndt, Scott A . Snell, James W. Dean, Jr. and David P. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

Offentlig-Privat Innovation udfordrer controlleres kompetencer

KARINA TIDEMANN HANSEN, LINE VIUFF BREUM CHRISTIANSEN
OG MAJBRIIT ROSTGAARD EVALD

I de senere år har den offentlige sektor fået øjnene op for de udviklingsmuligheder, der kan skabes via innovation med eksterne parter (Lykkebo, 2016). Dette kan ske via Offentlig-Privat Innovation (OPI), hvor eksempelvis kommuner samarbejder med private virksomheder om at udvikle nye velfærdsløsninger til gavn for borgere, offentlige organisationer og private virksomheder. Som ved alle former for offentlige-private samarbejder er der også i OPI-samarbejder behov for, at der løbende foretages kontroller og opfølgninger. Det gør sig især gældende, hvis der modtages ekstern finansiering til OPI-samarbejdet. Her kommer controlleren ind i billedet.

Stillingen som controller har været under konstant udvikling de seneste år, og det har ført til, at der ofte kan være stor forskel på, hvilke roller og opgaver en controller sættes til at udføre. I nogle organisationer opfattes controlleren ikke længere blot som en kontrollant med fokus på økonomi og hårde data, men i stigende grad også som en sparringspartner og rådgiver (Bukh, 2005). Behovet for at kunne beherske alle disse forskellige roller bliver specielt synligt ved OPI, hvor mange og forskellige partnere skal samarbejde om at udvikle en løsning, der ikke er kendt på forhånd (Evald et al., 2014). I offentlig regi er der således lagt op til, at controllere kan få en afgørende rolle, når der indgås og gennemføres OPI-samarbejder, men det fordrer, at controllere kan påtage sig de roller og opgaver, der efterspørges.

Trods udviklingen i controller erhvervet er de fleste controllere fortsat ofte ansat til at varetage helt traditionelle controller-roller og -opgaver. Det er især tilfældet hos controllere, der arbejder i mindre kommuner.

Flere mindre kommuner og deres controllere er relativt uerfarne i at håndtere OPI-projekter. Det kalder på nødvendigheden af at udvikle controllernes kompetencer yderligere, således at de kan blive gode sparringspartnere og rådgivere, der kan støtte kommunale politikere og ledere i at opnå gode OPI-erfaringer og -resultater. Derfor sættes der også i det følgende fokus på, hvilke kompetencemæssige udfordringer uerfarne controllere står overfor, når de skal indgå i OPI-samarbejder, der er igangsat af lige så uerfarne kommuner. Dermed tydeliggøres det, hvor der kan være et potentiale i at sætte ind med kompetenceudvikling. En uerfaren controller forstås dermed i det følgende som en person, der ikke tidligere har arbejdet med OPI og derfor mangler erfaring med at give rådgivning og sparring om OPI-projekter samt udøve kontrol af disse.

Scenariet med en uerfaren controller og en ligeledes uerfaren kommune er relevant, da specielt mindre kommuner i Danmark fortsat i flere sammenhænge er tilbageholdende med at indgå i OPI-projekter, og de har derfor typisk ikke har megen erfaring med OPI at trække på. For at bryde dette mønster og få del i de fordele, som OPI kan generere, er det vigtigt at have fokus på, hvad der skal til for at være controller i OPI-projekter.

Scenariet, der tages afsæt i, er drøftet med fem udvalgte informanter. Informanterne løser i deres daglige virke en række varierende controller-opgaver, og de har forskellig erfaring med OPI-samarbejde (fra ingen til megen erfaring). Alle informanter er blevet bedt om at forholde sig til en række opgaver og roller, der inspireret af litteraturen karakteriserer, hvad OPI-samarbejder er. Derudover er de blevet bedt om at forholde sig til, hvilke seneste udviklingstendenser der er sket indenfor controller-erhvervet. Specifikt blev syv opgaver og roller, der typisk varetages i en almindelig controller-funktion, drøftet. De syv opgaver og roller blev drøftet ud fra scenariet om, at en uerfaren controller skal fungere som controller på et OPI-projekt indenfor rammerne af en tilsvarende uerfaren kommune. Scenariet synliggør dermed de usikkerheder og den kompleksitet, en uerfaren controller ofte vil møde, når de typiske arbejdsopgaver og roller skal omsættes i et OPI-projekt. Udfordringerne er:

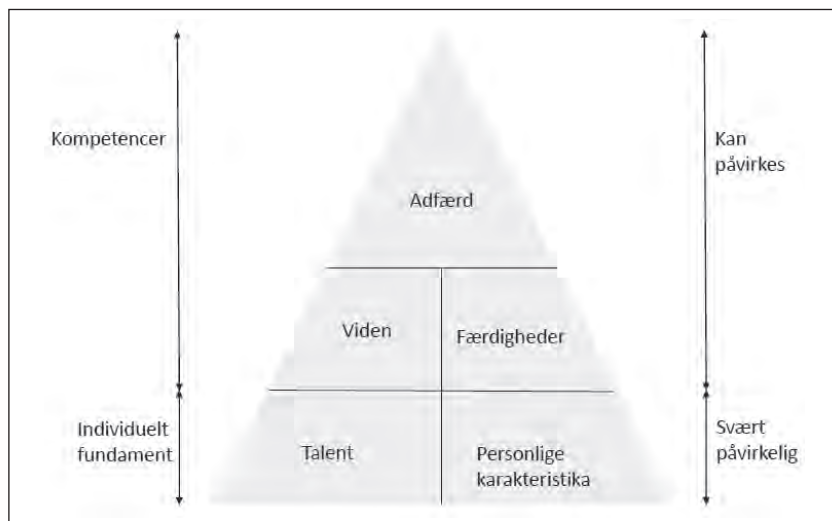
1. Opfølgning af mål og resultater
2. Udarbejdelse af ledelsesinformationer
3. Beregning af besparelspotentialer

4. Sætte samarbejde i udbud
5. Håndtering af den tidskrævende proces
6. Skabe dialog med virksomheder
7. Skabe gensidig tillid mellem de forskellige parter

Det teoretiske afsæt

Vi har i det følgende afsnit kombineret eksisterende viden om kompleksiteten i OPI-samarbejder, udviklingstendenser indenfor controller-erhvervet samt kompetenceteori for at give et bud på, hvad der er på spil. Kompetenceteorien er inspireret af Brosolat & Thorup (2006), der via deres Kompetencetrekant gør det muligt at operationalisere, hvad der skal til for at kompetenceudvikle en traditionel controller til at kunne varetage OPI-relevante controller-opgaver. I første omgang ses der nærmere på Kompetencetrekanten (se Figur 1). Dernæst kombineres Kompetencetrekanten med udviklingstendenser indenfor controller erhvervet og med eksisterende viden om kompleksiteten i OPI-samarbejde, hvor mange og forskellige partnere skal samarbejde.

Figur 1: Kompetencetrekanten



Note: Tilpasset fra Brosolat & Thorup, 2006.

Kompetencetrekanten anskueliggør de elementer, der udgør et menneskes forudsætninger for at udføre sine handlinger (Brosolat & Thorup, 2006: 19). Dvs., hvilke elementer vi mennesker gør brug af, når vi f.eks. skal løse en arbejdsopgave. Den nederste del af modellen, kaldet 'individuelt fundament', består af talent og personlige karakteristika. Denne del af mennesket er svært påvirkeligt, men kan for nogles vedkommende udvikles over længere tid. Lagene over "individuelt fundament" består af de mere udviklingsmodtagelige kompetenceelementer, som ofte er påvirkelige på den kortere bane. Elementerne i disse lag består af viden, færdigheder og adfærd. Det nederste lag 'individuelt fundament' danner afsættet for en persons viden og færdigheder, dvs. modellens andet lag, og tilsvarende er det andet lag med til at påvirke modellens tredje og sidste lag, som er en persons professionelle adfærd (Brosolat & Thorup, 2006).

Brosolat og Thorup (2006) arbejder med viden, færdigheder og adfærd, fordi de forstår kompetencer som: 'Den rette kombination af viden, færdigheder og adfærd, der sætter medarbejderen, gruppen eller organisationen i stand til at løse opgaver rigtigt' (Brosolat & Thorup, 2006: 21). Dvs. at de to øverste lag i Kompetencetrekanten er med til at definere begrebet kompetence. Viden bliver defineret som den information, der overføres til mennesker gennem ører og øjne. Resultatet er, at modtageren bliver mere 'vidende', hvilket ikke nødvendigvis betyder, at modtageren bliver bedre til at udføre sine handlinger i praksis. Færdigheder skal derimod forstås som evnen til at overføre denne viden til en handling i praksis. Adfærd bliver opfattet som: 'Viljen og evnen til at udføre sine handlinger på en måde, så de tilpasser sig omgivelserne rigtigt i forhold til den givne situation' (Brosolat & Thorup, 2006: 24). Viden får altså først en reel værdi, når denne 'omsættes i praksis gennem resultatskabende færdigheder og tilhørende relevant adfærd' (Brosolat & Thorup, 2006: 22).

For at kunne gøre brug af Kompetencetrekanten i analyser går Brosolat og Thorup (2006) skridtet videre. De arbejder nemlig med forskellige typer af kompetencer såsom faglige-, personlige- og ledelsesmæssige kompetencer, der alle har forskellige fordelinger af viden, færdigheder og adfærd. Brosolat og Thorup argumenterer for, at de faglige kompetencer er en afspejling af de nødvendige kompetencer, som organisationer rent fagligt har brug for indenfor områder såsom økonomi, salg og marketing, IT eller projektafvikling. De faglige kompetencer vurderes til at bestå af

80% viden og færdigheder, og blot af 20% adfærd. De personlige kompetencer indeholder derimod hovedsageligt adfærdsmæssige aspekter såsom en persons evne til at samarbejde på tværs af afdelinger eller organisationer. Derfor består de personlige kompetencer også kun af 20% viden og færdigheder, og af hele 80% adfærd. Endelig er der de ledelsesmæssige kompetencer, som handler om, hvordan forventninger til 'god og nødvendig ledelse' omsættes i organisationer. De ledelsesmæssige kompetencer består af 40% viden og færdigheder, og af 60% adfærd.

Analyserammen, der anvendes til at drøfte de syv udfordringer

Når de forskellige typer af kompetencer (faglige, personlige og ledelsesmæssige) kombineres med den kompleksitet, der kendetegner OPI-samarbejder, opnås en ramme, som kan bruges til at indplacere de typer opgaver og roller, som en controller skal kunne håndtere i OPI-samarbejder. Kompleksiteten i OPI-samarbejder skyldes, at der skal skabes relationer til en række stakeholders (såvel offentlige som private) for at få et OPI-samarbejde til at fungere. Men visse kompetencer cirkulerer dog hovedsageligt om controlleren selv. Vi argumenterer at når det er tilfældet, er det nemmere at kompetenceudvikle, i forhold til når kompetenceudviklingen skal foretages i et samarbejde med andre stakeholders. Når kompetenceudviklingen skal foretages med interne stakeholders, vil den således være mere kompleks at gennemføre, da controlleren er afhængig af, at andre aktører i offentlige organisationer er samarbejdsvillige og kompetente. Endvidere argumenterer vi for, at kompetenceudviklingen vil være endnu mere kompleks at håndtere, når den skal gennemføres i samarbejde med såvel offentlige aktører som eksterne stakeholders. Det skyldes, at der skal skabes endnu flere relationer mellem både controlleren, den offentlige instans og den private virksomhed, og at controlleren fortsat er afhængig af, at alle parter er kompetente.

Tabel 1: Komplexiteten i behovet for kompetenceudvikling

	Faglige kompetencer (20% adfærd og 80% viden/færdigheder)	Ledelsesmæssige kompetencer (60% adfærd og 40% viden/færdigheder)	Personlige kompetencer (80% adfærd og 20% viden/færdigheder)
Kan gennemføres af controlleren selv	Niveau 1	Niveau 1	Niveau 1
Kan kun gennemføres hvis relation skabes mellem controlleren og interne stakeholders	Niveau 2	Niveau 2	Niveau 2
Kan kun gennemføres hvis relation skabes mellem controlleren og interne samt eksterne stakeholders	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 3

Note: Egen tilvirkning

Dvs. at udfordringer på niveau 1 skønnes at være de letteste at håndtere, alt afhængigt af om der er tale om faglige, personlige eller ledelsesmæssige kompetencer. Udfordringer på niveau 3 er derimod de sværeste at håndtere. Tabellen udgør således en analyseramme, der anvendes til at kategorisere de syv udfordringer, der er drøftet med informanterne.

Indplacering af udfordringer for synliggørelse af behovet for kompetenceudvikling

Et af de problemer, som den uerfarne controller vil komme til at stå overfor i forbindelse med OPI-samarbejder, er opfølgning af mål og resultater. Her er der blandt vores informanter bred enighed om, at der foreligger en problematik for controlleren. Når der ikke er en projektplan med helt klare retningslinjer for, hvad den endelige løsning skal være, kan det være svært for controlleren at finde ud af, hvilke resultater og mål, der skal følges op på. Derfor vil det også give god mening, at opfølgning af mål og resultater ikke kun foretages ud fra hårde økonomiske mål, men også inkluderer blødere mål såsom samarbejdets processer og aktiviteter samt de erfaringer, der opnås imellem stakeholderne. For at kunne foretage retvisende opfølgning er der behov for, at controlleren holder sig opdateret via eksempelvis løbende statusmøder. Denne udfordring kategoriseres således som tilhørende faglige kompetencer (80% viden og færdigheder samt 20% adfærd), og den sættes til niveau 3 i Tabel 2, jf. at udfordringen typisk vil indebære relationsskabelse med både offentlige og private stakeholders.

En anden vigtig opgave for controlleren i et OPI-samarbejde er at kunne overdrage pålidelige og relevante ledelsesinformationer, som målrettes det enkelte OPI-projekt samt relevante ledere og politikere. Udfordringen hænger således tæt sammen med opfølgning af mål og resultater, hvor bløde og hårde data ofte vil supplere hinanden, og hvor controlleren i et OPI-samarbejde skal kunne vurdere en bredere palette af informationer, end hvad en traditionel controller typisk arbejder med. Denne vanskelighed oplever informanterne, uanset deres erfaringsgrundlag med OPI, som et grundvilkår for controlleres virke i dag, hvorfor den ikke kun er til stede ved OPI-samarbejder. Udfordringen viser således en generel tendens i controlleres arbejdsopgaver og roller, som ikke kun vedrører det at kunne håndtere OPI-samarbejder. Relevansen af opgaven er således tydelig og viser behovet for at kontrollere flytter sig kompetencemæssigt. Opgaven kategoriseres som tilhørende faglige kompetencer (80% viden og færdigheder samt 20% adfærd) og indplaceres på niveau 2 i Tabel 2, da relevante ledelsesinformationer ofte kun skal formidles internt til de offentlige parter.

Der er endvidere enighed blandt informanterne om, at opgaven med at beregne besparelspotentialer vil blive mere kompleks, når der indgås et OPI-samarbejde, da disse skal beregnes ud fra en løsning, der endnu ikke er skabt. Det, at der ikke foreligger en lignende løsning, som den innovative løsning, der er i gang med at blive testet og udviklet, kan sammenlignes med, gør, at der i stedet for vil skulle laves beregninger på baggrund af andre parametre. Det kan f.eks. være mere bløde parametre såsom tilfredse patienter og bedre arbejdsvilkår for medarbejdere. Sådanne parametre er ikke så lette at foretage besparelsesberegninger ud fra, hvilket betyder, at controlleren skal udvikle sine faglige kompetencer for at kunne foretage disse andre former for beregninger. Informanterne anser generelt controllerens opgave med beregning af besparelspotentiale som værende svær, og opgaven anses ikke for at blive mindre kompleks af, at der indgås et OPI-samarbejde. Der er dog fortsat tale om at forbedre controllerens faglige kompetencer, og da besparelspotentialet vil være en beregning, som controlleren udfører uafhængigt af andre stakeholders, placeres kompetenceudviklingen til niveau 1 i Tabel 2.

Der er ydermere blandt informanterne enighed om, at det er en svær kunst at sætte OPI-samarbejde i udbud. Her handler det om evnen til at

kunne udforme og formulere et ønske således, at private virksomheder kan byde ind med deres ideer og forslag til løsning af problemerne. Kunsten ligger således i at kunne præcisere, hvilke problemer der ønskes løst, så der ikke foreligger tvivl om, hvad den endelige løsning skal indeholde af funktioner eller effekter. De private virksomheder skal således gøres klart, hvad der forventes af dem. Opgaven kan dog ikke udføres uafhængigt af interne stakeholders, da der er behov for, at controlleren indgår som en sparringspartner eller rådgiver for kommunen, så udbuddet flugter med de strategiske mål, der er sat af ledelsen og politikerne. Men dette fordrer selvfølgelig, at kommunen enten allerede arbejder med eller arbejder på en vision for innovation og udvikling, førend udbuddet kan understøtte kommunens ambitioner på området. Informanterne peger således på, at der er behov for, at kommuners ledere og politikere udvikler deres ledelsesmæssige kompetencer og strategiske fokus, så visionen for kommunen forholder sig aktivt til den innovations- og udviklingskultur, der skal præge kommunens medarbejdere og prioriteringer. Kun på denne måde kan det at sætte OPI-samarbejder i udbud, blive et strategisk redskab. Her er der således tale om at erhverve sig ledelsesmæssige kompetencer, og da relationskabelsen skal ske internt i offentlige organisationer, sættes niveauet til 2 i Tabel 2.

Iblandt informanterne er der generel enighed om, at et OPI-samarbejde er et tidskrævende projekt, som både udfordre for controlleren og kommunen generelt. Derfor er det også oplagt, at den offentlige sektor hele tiden prioriterer blandt sine projekter, så de projekter, der igangsættes, får de bedste vilkår for at kunne blive de værdiskabende projekter, som der lægges op til. Informanterne mener derfor, at det er centralt at få undersøgt det eksisterende marked grundigt for på den måde at sikre sig, at kommunens ressourcer bliver prioriteret til de OPI-samarbejder, der understøtter visionen. I og med at kommuner ofte har begrænsede ressourcer, peges der således igen på behovet for, at en kommune har en vision for innovation og udvikling, førend et OPI-samarbejde kan understøtte kommunens ambitioner og blive et strategisk redskab. Det er altså vigtigt, at kommunens politikere og ledelse skaber en kultur for innovation, som sikrer OPI-samarbejdet de ressourcer og vilkår, der skal til, for at projektets potentiale kan blive omsat. Dette er afgørende for, at controlleren overhovedet har en rolle i forbindelse med OPI-samarbejder. Igen er der således tale om at udvikle controllerens ledelsesmæssige kompetencer, og

da relationsskabelsen fortsat skal ske internt i offentlige organisationer, sættes niveauet til 2 i Tabel 2.

I forhold til informanternes vurdering af udfordringen omkring dialogen med virksomheder kan disse med fordel opdeles i to faser – før samarbejdet og undervejs i samarbejdet. Før samarbejdet indgås, skal controlleren tage højde for de forskelligheder, der kendetegner de offentlige og private stakeholders. En typisk forskel, der ofte vil gøre sig gældende, er motivationen for at indgå i et OPI-samarbejde. Mens offentlige parter ofte er drevet af mange forskellige hensyn såsom bedre service til borgerne, effektivitetsforbedringer og meningsfulde arbejdsprocesser, er private parter hovedsageligt drevet af at udvikle løsninger, der kan omsættes til flere markeder end blot det offentlige. Dvs. de har fokus på den kommercielle værdi i løsningen, og hvordan den kan skaleres. Undervejs i samarbejdet skal controlleren endvidere tage højde for, at der holdes en tæt dialog med samarbejdets interne og eksterne stakeholders. Dette er vigtigt, da controlleren skal opdatere stakeholderne, men samtidigt selv skal være opdateret på samarbejdet for at kunne udføre sine opgaver. Det er derfor nødvendigt at sikre sig, at private og offentlige parter, trods indledende samtaler og dialog undervejs ikke arbejder i hver sin retning imens begge parter tror, at de samarbejder. Der er således behov for, at controlleren i samspil med de offentlige og private parter løbende sikrer sig, at den indledende forståelse, parterne har fået med hinanden, løbende underbygges. At sikre sig dette kalder dog på personlig kompetenceudvikling, og da relationsskabelsen består i at få både offentlige og private parter til at gå i dialog med hinanden indledningsvist og løbende, sættes udfordringen til niveau 3 i Tabel 2.

Spørgsmålet om den gensidig tillid deler informanterne i to. Mens informanter, der ikke har det store kendskab til OPI-samarbejde mener, at det ikke er lige til i at skabe gensidig tillid, vurderer de informanter, der har erfaring med OPI-projekter, at tillid kan skabes. Hvad informanterne dog er enige om, er vigtigheden i at skabe et tillidsbånd mellem parterne, da tilliden er det fundament, der vil få et samarbejde til at fungere på sigt. Der skal altså skabes en tillid og tro på, at begge parter yder den nødvendige indsats i samarbejdet, for at det kan fungere. Her skal controlleren ligeledes udvikle sine personlige kompetencer i relation til både kommunen og de private virksomheder. Der er således igen tale om personlig

kompetenceudvikling, og da tillid skal etableres mellem både offentlige og private parter, sættes udfordringen til niveau 3 i Tabel 2.

Tabel 2: Behovet for en controllers kompetenceudvikling

	Faglige kompetencer (20% adfærd og 80% viden/færdigheder)	Ledelsesmæssige kompetencer (60% adfærd og 40% viden/færdigheder)	Personlige kompetencer (80% adfærd og 20% viden/færdigheder)
Niveau 1: Kan gennemføres af controlleren selv	Beregning af besparelsespotentialer	–	–
Niveau 2: Kan kun gennemføres hvis relation skabes mellem controlleren og interne stakeholders	Udarbejdelse af ledelsesinformationer	Sætte samarbejde i udbud Tidskrævende proces	–
Niveau 3: Kan kun gennemføres hvis relation skabes mellem controlleren og interne samt eksterne stakeholders	Opfølgning af mål og resultater	–	Dialog med virksomheder Gensidig tillid

Opsamling – mere end blot kompetenceudvikling for controlleren

Resultaterne viser, at uerfarne controllere står overfor at skulle udvikle deres faglige-, personlige- og ledelsesmæssige kompetencer for at kunne håndtere de usikkerheder og den kompleksitet, et OPI-samarbejde indebærer. Herudover viser resultaterne også, at kommunens politikere og ledelse spiller en stor rolle for, om en controller overhovedet kan påtage sig de nye roller og opgaver, som et OPI-samarbejde ofte vil kræve. Kommunens politikere og øverste ledelseslag skal nemlig tage ansvar for, at der skabes en innovationskultur, som kan rumme de usikkerheder, men også de kreative skridt frem og tilbage, som et OPI-samarbejde indbefatter. Det er altså vigtigt, at der ikke hersker en nulfejlskultur i kommunerne, idet en sådan kultur vil begrænse kommunens muligheder for at opnå de fordele, der potentielt er til stede i OPI, og som bedst kan opnås, hvis controlleren får mulighed for at arbejde effektivt ud fra de vilkår, der præger et OPI-samarbejde.

Som det fremgår af ovenstående, er controlleren ikke blot nødt til at have en økonomisk rolle i et sådant samarbejde, men bør i højere grad indgå som en sparringspartner og rådgiver. Det giver ikke mening, at controlleren udelukkende vurderer de hårde økonomiske data for et OPI-samarbejde. Controlleren er også nødt til at udvikle relevante bløde data og

indarbejde disse for at kunne rumme den usikkerhed og kompleksitet, OPI-samarbejder indebærer, ligesom der ikke vil kunne udvikles nye innovative løsninger. Controlleren skal altså kunne varetage forskellige roller og opgaver, hvor controlleren i højere grad i et OPI-samarbejde skal kunne påtage sig sparringsrollen overfor de offentlige som private stakeholders i samarbejdet og kunne levere beslutningsstøttende information til gavn for alle.

De udviklingstendenser, der allerede ses indenfor controllerens rolle og opgaver, er vigtige for, at controlleren kan agere i et OPI-samarbejde. Disse tendenser skal dog udvikles yderligere, for at controlleren kan opnå de nødvendige kompetencer, det kræver for at kunne varetage controllerrollen og opgaverne indenfor OPI-samarbejder. Konkret kan efteruddannelse eller sparring mellem controllere med forskellig erfaring kvalificere og bringe indsigt. Men pointen er dog, at der er behov for, at kommuner (politikere og ledere) og controllere ser hinanden som gensidige spillere, hvor den ene part ikke kan tillade sig at overdrage ansvaret til den anden.

Litteratur

- Brosolat, C. H. & Thorup, A. (2006). *Kompetenceudvikling i praksis: en praktisk guide til opbygning og effektudnyttelse af virksomhedens kompetenceudvikling* (Vol. 2. udgave). Kbh: Jyllands-Posten.
- Bukh, P. N. (2005). Controller i den offentlige virksomhed: Særlige udfordringer? *Controlleren*. København: Børsen Forlag.
- Evald, M. R., Nissen, H. A., Clarke, A. H. and Munksgaard, K. B. (2014). Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Current research themes and future research themes yet to be explored, *International Public Management Review* 15(2): 32-57.
- Lykkebo, O. B. (2016). *Innovationsbarometeret: højere effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor gennem innovation*. København: Jurist- og økonomforbundet.

Når tavs viden spænder ben for strategiske designere

PIA GEISBY ERICHSEN, EMILIE HOLM SANDHOLDT
OG NIKOLAJ BONDE SCHMIDT

Små og mellemstore virksomheders evne til at bruge design som et meningskabende middel og integrere design som metode til forretningsforståelse, øget brugerforståelse og strategiudvikling har været på dagsordenen en del år. Ikke kun i Danmark, men også internationalt. Derfor har forskere (Erichsen, 2014; Ravasi & Stigliani, 2011) undersøgt, hvorfor SMV'er, som normalt ikke arbejder med design, har svært ved at integrere design i deres organisationer. Barriererne spænder vidt fra uklare designbriefs, manglende support fra den øverste ledelse til manglende forståelse af, hvad design egentlig er, hos køberne af designydelser (Ravasi & Stigliani, 2011; Erichsen, 2014). Således har vi i dag en bedre forståelse for, hvorfor SMV'er og dermed potentielle købere af designydelser ikke altid omfavner design med åbne arme.

Processen med at integrere design i SMV'er er kompleks og stiller særlige krav. Ikke kun til køberen af designydelser, men i ligeså høj grad til udbyderen. Dog er der stadig en manglende forståelse for især de udfordringer, udbyderen af designydelser møder i arbejdet med design. I denne artikel sigter vi mod en *større forståelse af designudbydernes udfordringer i udvikling af designydelser*. Dette spørgsmål er undersøgt ud fra et casestudie, som introduceres i det følgende.

Introduktion til casen og afgrænsninger

Der er udarbejdet et tomåneders eksplorativt single casestudie af to teams på et dansk designbureau med 10 ansatte. Bureauet udfører strategiske designopgaver for bl.a. små og mellemstore produktions- og teknologivirksomheder. Netop fordi designbureauet udfører strategisk design, er casen relevant, da vi ikke har nok viden om denne type af designvirksomhed.

Casen kan beskrives som *infused* af design (Dumas & Mintzberg, 1989). Ved dette forstås en organisation, hvor design er en uformel “... *way of life in the organization*” (Dumas & Mintzberg, 1989, p. 42). I denne type organisationer er design fundamentalt indlejret i kulturen, hvor “viden” om netop design er til stede på alle niveauer af organisationen og i alle projekter (Dumas og Mintzbergs, 1989). I artiklen afgrænses der imidlertid fra at se på sammenhængen mellem organisationskultur og design, således den kun fokuserer på vidensaspektet.

Strategiske designbureauer og tavs viden

Designbureauer må anses for at være virksomheder, der er rigtig gode til at imødekomme, hvad Pfeffer og Sutton (2000) kalder “The knowing doing gab”. Dvs. de er gode til ikke bare at snakke om at handle, men også hele tiden at lære, mens de handler og agerer. Således anses designvirksomheder for at have stærke kompetencer på netop “Doing”, men spørgsmålet er, om designbureauet i stedet kan siges at have et “Doing knowing gab”. Hvor bevidste er de egentlig om de processer, de er en del af? Spørgsmålet er ikke lige til at svare på, netop fordi en central del af den erfaring, der opbygges i arbejdet med design, beskrives som tavs viden (Schön, 1983). Tavs viden defineres for første gang af Polanyi (1966) som *den viden, man som praktiker opbygger gennem sit professionelle virke, uden at den nødvendigvis kan ekspliciteres med ord* (Polanyi, 1966). Siden er der kommet andre definitioner til, men vi holder os her til den oprindelige.

Forståelsen af, at praktikere ved mere, end de kan fortælle med ord (Polanyi, 1966), er ikke ny indenfor forskningsfeltet knowledge management (Nonaka & Takeuchi, 1995). God håndtering af tavs viden kan imidlertid styrke virksomheders innovationsevne (Reinmoeller & Chong, 2002), men den tavse videns implicite natur kan imidlertid også komplicere og være en udfordring for vidensdeling (Stein & Ridderstråle, 2003) – en problematik, der årligt forårsager store økonomiske tab for virksomheder (Wang & Noe, 2010).

Tavs viden – ikke et enten eller

For at kunne undersøge problematikkerne ved tavs viden og vidensdeling på designbureauet, må vi forstå, hvorledes tavs viden konstrueres og

udtrykkes. Polanyi (1966) introducerede et begreb kaldet “The tacit dimension” som en dimension, hvor enhver form for viden har en grad af “tavshed”. Det kan med andre ord, ifølge Polanyi, variere, i hvilken grad viden er tavs. Det er således ikke et spørgsmål om, hvorvidt viden er tavs eller ej, men i hvilken grad den er tavs (Polanyi, 1966). Herudover må det påpeges, at tavs viden kan defineres som viden, der endnu ikke er ekspliciteret (Spender, 1996), hvorfor interaktionen mellem eksplicit og tavs viden er under konstant forandring (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Trods den stærke sammenhæng mellem eksplicit og tavs viden vil vi i denne artikel gå mere nuanceret ned i begrebet tavs viden. Det sker med afsæt i Leonard & Sensipers (1998) tre former for tavs viden i innovative team-processer:

- Overlapping specific knowledge
- Collective tacit knowledge
- Guiding tacit knowledge

I denne artikel beskriver vi kun de to første termer, da analysen viser, at det er ved de to førstnævnte termer, designudbyderen særligt har en opgave at løfte. Desuden afgrænses der fra at udfolde specifikke former for individuel tavs viden, hvorved der i stedet trækkes på Polanyis generelle forståelse. I det følgende uddybes de to former for tavs team-viden.

Overlapping Specific Knowledge

Begrebet ‘Overlapping specific knowledge’ henviser til, hvad Leonard & Sensiper (1998) anser som den hyppigste form for tavs team-viden. Overlapping specific knowledge er den mere konkrete tavse viden i en gruppe. Som eksempel kan nævnes kundepræferencer eller helt specifikke trin i en produktionsproces. Denne form for tavs team-viden kan ifølge Leonard & Sensiper (1998) konstrueres gennem antropologiske studier i form af et kundebesøg, hvor man som gruppe i fællesskab oplever og ser kundens produktionslinje med egne øjne og på den måde skaber en fælles ‘overlappende’ forståelse af, hvordan den pågældende kunde producerer sine varer (Leonard & Sensiper, 1998).

Collective Tacit Knowledge

‘Collective tacit knowledge’ eller ‘System knowledge’, som det også kaldes, defineres som en mere abstrakt form for tavs team-viden. Der er her tale om en vidensform, som genereres over længere tid. Leonard & Sensiper (1998) omtaler collective tacit knowledge som viden, der opstår i spændingsfeltet mellem individernes samlede tavse viden. Der er ofte tale om, at der dannes viden, som tages for givet af medlemmerne i gruppen (Leonard & Sensiper, 1998). Eksempler på denne viden kan ses som “normer”, altså måder, man gør tingene på, eller måden, hvorpå individer omgås og kommunikerer med hinanden. Det kan særligt ses i grupper, hvor processen er produktet. Det kunne være et sportshold eller et orkester, som har spillet udover det sædvanlige. Således skabes noget helt unikt i fællesskabet, som de ikke kunne have skabt hver især på egen hånd (Leonard og Sensiper, 1998).

Metode for casestudiet

En eksplorativ tilgang til casestudiet er valgt, fordi naturen af det fænomen, der undersøges, netop er den begrænsede eksplicitet. Man må således også antage, at medarbejderne på designbureauet ikke nødvendigvis kan italesætte, hvordan tavs viden har betydning for vidensdeling. En induktiv metode blev anvendt for at være åben overfor forskellige aspekter af fænomenet.

Casestudiet er udført gennem tre observationer af tre forskellige designprocesser på designbureauet. Disse er optaget på video, og de klip, hvor vi har vurderet, at tavs viden i særlig grad er til stede, er blevet udvalgt. Klippene blev herefter benyttet som afsæt for interviews med medarbejderne i de tre processer. På den måde blev der skabt et grundlag for, at alle team-medlemmer på designbureauet kunne reflektere over situationerne, uden at de observerede processer blev afbrudt undervejs. Dataene fra både observationer og interviews er behandlet via kodning og tematisering i Nvivo.

Udfordringer på begge typer af tavs viden

Denne artikel bygger på et mindre uddrag fra et længerevarende single casestudie, hvor flere forskningsspørgsmål blev undersøgt. I artiklen skil-

dres et udpluk af studiets konklusioner med fokus på udfordringer for designudbyderen. Analysen er en eksemplificering af tematikker, som er dominerende på tværs af den samlede empiri. Der er valgt en situation fra hver af de to observerede teams til denne eksemplificering. Kriterierne for de valgte situationer er designlederens aktivitet samt muligheden for at undersøge, hvordan de tre typer af tavs team-viden udfolder sig i de to udvalgte situationer.

I det følgende beskrives de to situationer, og de sættes i relation til den teoretiske ramme og de tilknyttede forskningsspørgsmål for artiklen.

Manglende overlapping specific knowledge hos enkelte i teamet



Billede: Team 1 udvikler præsentation for kunde på designbureauets kontor.

Den første situation, som er relevant at beskrive, foregår i Teams 1, hvor gruppen arbejder med at skabe en brand identitet¹ til en SMV i produktionsindustrien.

Fire medarbejdere og designlederen står om et stort kvadratisk bord. På den ene væg hænger et TV på mindst 50'', hvor den seneste version af den præsentation, teamet arbejder på, vises.

¹ Logo, visuel identitet og præsentationsmateriale.

Medarbejder 1 er nytilkommen i organisationen og teamet. Han har på dette tidspunkt kun arbejdet to uger på projektet. Alligevel har han det primære ansvar for udviklingen af den præsentation, de sidder med til mødet – og udkastet på skærmen. Designlederen har tidligere haft ansvaret for projektet. Han har, modsat resten af teamet, haft mere end 10 møder med kunden, hvor han har opbygget individuel tavs viden om denes produktion. I de udvalgte citater nedenfor diskuterer medarbejder 2 og designlederen, hvordan kundens produktionssystem skal visualiseres.

“... jeg tænker bare, at kunden burde kunne nogenlunde gøre det simpelt for os, fordi han beskæftiger sig med, hvordan det hænger sammen. Ud fra det kan vi så begynde at arbejde sammen omkring det, i stedet for at vi prøver at sige, “er det sådan her, det er?” Du ved, min intuition er lige nu, at vi ikke sådan rigtig har det bedste overblik over, hvordan tingene hænger sammen, eller hvad?” (Medarbejder 1, Observation 2).

“Det er jeg sgu ikke enig i. Vi har et fint overblik. Det er, som jeg siger [Han peger ned på sin notesbog]. Det er de her trin, der står her, der skal afgives [Han bladrer igennem notesbog med en tegning, han har lavet af kundens produktionssystem]. Vi skal bare have visualiseret dem for kunden, og så kan vi tale om dem. Det er ikke andet. Jeg forstår bare ikke, hvad er problemet i bare at gøre dét. Hvad er kompleksiteten i det? Hvad skal jeg forklare, som ikke er det her?” (Designleder, Observation 2).

Efter observationen blev der spurgt ind til denne situation i et interview med medarbejderen:

“Jeg synes, at vi alle sammen sådan taler i forskellige retninger, og vi taler alle sammen ud fra et forskelligt udgangspunkt. Så vil jeg prøve at skabe et fundament via kunden, som ligesom kunne prøve at anskueliggøre nogle af de meget komplekse ting, som at vi arbejder med. Det er designlederen så uenig i, fordi han har været med fra starten og har et bedre overblik. Det var tydeligt, at vi andre ikke rigtig kunne anskue det på samme måde.” (Medarbejder 1, Interview).

Medarbejder 1 udtrykker, at de som team ikke har tilstrækkelig viden om kundens procedurer og produktionssystemer til at forstå og visualisere den. Denne efterspørgsel på viden lukker designlederen imidlertid ned for.

Situationen viser, at medarbejder 1 ønsker en yderligere overlappning specific knowledge gennem kunden, sådan som Leonard og Sensiper (1998) beskriver det. Medarbejderen påpeger endvidere, hvordan designlederen selv har fået denne viden gennem kundemøder i modsætning til de resterende i gruppen. Dette skaber en ubalance, så de ikke kan diskutere på samme niveau i teamet.

Særligt manglende overlappning tacit knowledge skaber barrierer for vidensdeling. Designlederen ytrer frustration ved medarbejder 1's manglende forståelse for den måde, hvorpå han eksplicit forsøger at udtrykke sin viden om kunden. Med afsæt i Polanyis forståelse af tavs viden kan man dog argumentere for, at dette ikke til fulde er muligt, sådan som medarbejder 1 også udtrykker det ved sin frustration.

Manglende collective tacit knowledge hos enkelte i teamet

I Team 2 arbejdes der på udviklingen af et kvindepissoir til en bydel, hvor urinering er et problem i forbindelse med områdets aktive nattelev. Medarbejder 2, 3 og designlederen er til stede. Medarbejder 2 og designlederen har to gange tidligere udviklet et lignende design i fællesskab.



Billede: Team 2 udvikler nyt kvindepissoir på designbureauets kontor.

I lokalet sidder de om et bord med billeder, skitser og halvfærdige tegninger. Designlederen² søger i bunken efter et billede, imens medarbejder 2, i ufuldendte sætninger, forklarer sine skitser med stedord som de, disse og dem.

“Jeg har leget lidt med de her. Hvor skal disse være henne, og jeg tror, at formentlig ... Det var en ret stor succes, at de havde dem her.” (Medarbejder 1, Observation 1).

Situationen viser en fælles tavs viden mellem medarbejder 2 og designlederen. En implicit forståelse for både proces og design og en selvfølghed omkring, at ikke al værdifuld viden kan eller skal ekspliciteres med ord.

Ved samme møde deltager medarbejder 3, som er en udefrakommende researcher, der udelukkende er tilknyttet dette ene projekt på designbureauet. Da hun ikke tidligere har arbejdet i teamet, er hun relevant at interviewe for at få hendes perspektiver på vidensdelingen i teamet. De fremhævede eksempler nedenfor er fra dette interview. Researcheren har fået afspillet et klip fra deres proces, hvor de diskuterer, hvilket gulvmateriale der skal bruges til pissoiret. Der spørges ind til, hvad hun forstår omkring det plastiktræ, som omtales af designlederen og medarbejder 2.

“Jeg tænker, at det er værd at påpege, at designlederen og medarbejder 2 begge arbejdede sammen på de forrige pissoirprojekter, og at jeg var ikke en del af de processer. Så jeg har bare været involveret i de sidste tre måneder (...) Så jeg tænker en masse af deres samtale udspringer fra tidligere samtaler. (...) Jeg ved faktisk ikke, hvad designlederen mener, når han taler om plastiktræ. Jeg tror, at det er noget fra dengang, hvor de udviklede den sidste pissoirstruktur.” (Medarbejder 3, Interview).

Medarbejder 3 er i tvivl om, hvorfor særlige valg bliver truffet i processen, og henviser til, at beslutningerne må være baseret på viden, som medarbejder 2 og designlederen har fra tidligere projekter. Hun beskriver ligele-

2 Designlederen defineres her som en leder, der har evnen til at forudsige og vurdere, hvor design kan skabe værdi samt til at facilitere metoder, teams og planlægning til at imødekomme dette (Best, 2006).

des, hvordan hun ikke har samme viden om materialer som medarbejder 2 og derfor ikke diskuterer med omkring dette.

“Medarbejder 2 ved rigtig meget om, hvad disse forskellige materialer er, og hvordan de virker... og hvordan du ligesom kan ‘fuse’ dem sammen, hvilket jeg ikke gør.” (Medarbejder 3, Interview).

Under interviewet viser det sig imidlertid, at hun besidder en viden om materialer, som adskiller sig fra medarbejder 2, idet hun har opbygget tavs viden som kvindelig bruger. Alligevel vælger hun ikke at bringe sin viden på banen.

“Jeg havde det lidt dårligt med at være sådan ‘åh, hvad er det?’” (Medarbejder 3, Interview)

Relaterer vi dette til innovationslitteratur omkring læring i designgrupper, beskriver litteraturen, hvordan den nyttilkomne medarbejder skal lære af medarbejdere, der har erfaring i organisationen (Leonard & Sensiper, 1998). Men eksemplet med medarbejder 3 peger på, at læring den anden vej, fra nye organisationsmedlemmer til mere erfarne organisationsmedlemmer, spiller en rolle for at udfolde den tavse viden i gruppen. Situationen åbner også op for andre problematikker og vidensfelter omkring, hvordan det er at komme ind i en ny gruppe. Dette vil vi dog ikke komme nærmere ind på her, men det kunne være relevant at undersøge nærmere i fremtidig forskning i en designbureaukontekst.

Eksemplet illustrerer, hvordan fælles tavs team-viden kan være en styrke i samarbejdet mellem medarbejder 2 og designlederen. Det eksemplificerer imidlertid også, hvordan en fælles tavs viden mellem enkelte i et team kan begrænse vidensdelingen i det samlede team.

De to eksemplificeringer fra casestudiet udfolder de mangefacetterede problemer og muligheder ved både individuel tavs viden og mangel på tavs team-viden. Specifikt ses problemerne særligt at være centreret omkring den ubalancerede tavse viden, der er til stede, når et nyt medlem bliver en del af et eksisterende team.

Konklusion og perspektiver

Diskussionerne omkring design er ikke længere, om design skaber værdi i små og mellemstore virksomheder, men snarere hvordan man griber det an. Formålet med denne artikel er at skabe en større forståelse for designudbydernes udfordringer i udvikling af designydelser. Det har vi gjort med udgangspunkt i et single casestudie, hvor et strategisk designbureau blev observeret og interviewet, hvorefter to situationer blev udvalgt med udgangspunkt i tavs viden. Analysen viser, at der er udfordringer ved de to typer af tavs viden – overlapping specific knowledge og collective tacit knowledge. Hos Team 1 viser det sig særligt i form af tavs viden, som kun designlederen sidder inde med. Hos Team 2 var der en stærk “taget for givet”-viden, som gjorde det svært for nye medlemmer i teamet at blive en del af det.

Artiklen har givet nogle indikationer på, hvad der kan være på spil i forbindelse med tavs viden på designbureauer. Yderligere studier er imidlertid nødvendige for at undersøge, om problematikken er generelt gældende for strategiske designbureauer. Samtidig giver resultaterne anledning til yderligere spørgsmål. Hvordan bliver nye medlemmer i et designteam nemmere en del af den viden, som er “taget for givet”? Set fra de potentielle købers perspektiv, hvilken betydning har det så for små og mellemstore virksomheder, som ikke arbejder med design, at udbyderne bliver bedre til at overkomme barriererne omkring tavs viden? Opgaven for ledelsen hos både udbyder og køber af designydelser er først og fremmest at være bevidste om den tavse viden og dertilhørende udfordringer, der opstår, når der arbejdes med design.

Litteratur

- Best, K. (2006). Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation (pp. 6-12). Case Postale: Ava Publishing SA.
- Dumas, A. & Mintzberg, H. (1989). Managing Design / Designing Management. Design Management Journal, 1(1), 37-43.
- Erichsen, P. G (2014). Design Integration – A theoretical and empirical study of design in small and medium sized Danish companies, University Press of Southern Denmark.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. California Management Review., 40(3), 112–132.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). Knowledge-Creating Company. Knowledge-Creating, 123 Company, 3–19.

- Pfeffer, J. & Sutton R. I. (2000). *The Knowing-Doing-Gap – How smart Companies turn knowledge into Action*, Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension* (pp. 1-55). New York: Doubleday & Company.
- Ravasi, D. & Stigliani, I. (2011). Successful Design Management in Small and Medium-sized Businesses. In R. Cooper, S. Junginger & T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 231–243). New York: Berg.
- Reinmoeller, P. & Chong, L. (2002). Managing the Knowledge-Creating Context: A Strategic Time Approach. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 165–174. *Journal*, 15(1), 4–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00365.x>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action* (pp. 3-81, 241-243). London: Arena, Ashgate publishing.
- Spender, J. C. (1996). Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the concept and its Strategic implications: In Mosingeon B. & A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London: Sage Publications pp. 56-73
- Stein, J. & Ridderstråle, J. (2003). Managing the Dissemination of Competences. In Sanchez, R., *Knowledge Management and Organizational Competence* (pp. 63–76). Oxford University Press.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.

Forståelse af en ny kundelogik for at opnå succesfuld kommercialisering

HELLE AARØE NISSEN

Artiklen tager udgangspunkt i et offentligt-privat innovationsprojekt (OPI-projekt), som har til formål at udvikle en ny type hospitalsseng til de psykiatriske hospitaler i Danmark. Direktøren fra en dansk metalvirksomhed samarbejder gennem innovationsprocessen med en ny type kunde, som består af designere fra to danske regioner. Designerne er i deres udvikling af innovative løsninger i høj grad styret af en æstetisk logik, hvor der især lægges vægt på visuel form (udseende) fremfor funktion (Durand et al., 2013). Denne kundelogik er direktøren af metalvirksomheden kun i begrænset grad bekendt med, da virksomheden traditionelt ikke har lagt vægt på udseendet af de metalprodukter, den udvikler, men i højere grad har fokuseret på produktionsmæssige aspekter.

Metalvirksomheden har en open innovation-tilgang til produktudvikling. Det betyder, at virksomheden udvikler innovative løsninger i tæt samarbejde med eksterne aktører. I dette studie er den eksterne aktør en ny type kunde. Et tæt samarbejde om produktudvikling er centralt, idet samskabelsen sikrer, at løsningen accepteres hos dem, som skal købe og bruge løsningen (Rao et al., 2008). Det kan dog være udfordrende for en virksomhed at udvikle innovative løsninger i samarbejde med en ny type kunde, der er styret af en logik, som virksomheden ikke er bekendt med. Det kræver nemlig, at virksomheden er i stand til at skabe mening ud af logikken for at kunne forstå kundens ønsker, og at kommercialisere den innovative løsning. Forskningsspørgsmålet lyder derfor: *Hvordan skaber en virksomhed mening ud af en ukendt logik gennem interaktion med en ny type kunde for at udvikle og kommercialisere en innovativ løsning?*

Logikker er karakteriseret ved de værdier, normer og praksisser, som tages for givet af aktører, når de opererer i en bestemt rolle og kontekst i samfundet (Thornton et al., 2012). Når virksomheder agerer på et mar-

ked, er det f.eks. både forventeligt og legitimt, at de især er drevet af en markedslogik, hvor der er fokus på at skabe kommerciel værdi. Aktører, der handler i overensstemmelse med en bestemt professionsrolle, kan derimod være drevet af en logik, der knytter sig ideoende forskrifter i deres profession. Når en virksomhed indgår i et innovationssamarbejde med en ny type kunde kan den støde på logikker, som den ikke er bekendt med. Arbejdet ligger her i den sense-making, som virksomheden skal gennemgå for at gøre sig i stand til at forstå den logik, som kunden er mest styret af i forbindelse med udviklingen af en innovativ løsning. Sense-making handler derfor om at skabe mening i noget, som virksomheden ikke selv er særlig bekendt med.

Der dykkes i denne artikel ned i mikroniveauet for at undersøge, hvordan en virksomhedsdirektør forsøger at forstå og skabe mening ud af en ny kundelogik i en innovationsproces for bedst muligt at imødekomme sin kundes ønsker og behov for kommercialisering. På den måde bidrages der til logikteorien, som længe har anskuet logikker ud fra et makro-perspektiv og i mindre grad har set på, hvordan aktører forsøger at forstå de logikker, som de oplever, når de interagerer med andre aktører i deres omverden (Zilber, 2013).

Teori

For at besvare forskningsspørgsmålet kombineres institutionel logikteori (Thornton et al., 2012; Friedland & Alford, 1991) med teori om sense-making (Weick, 2005, 1995). Disse to teoretiske retninger præsenteres i dette afsnit.

Institutionel logikteori

Der findes forskellige typer institutioner i samfundet såsom markedet, professionen, familien mv. Disse domæner besidder nogle overordnede institutionelle logikker. Disse logikker kendetegner de værdier, normer og praksisser, som aktørerne (individer og organisationer) tager for givet, når de agerer i en bestemt rolle indenfor de forskellige institutioner (Lounsbury & Boxenbaum, 2013; Thornton et al., 2012; Friedland & Alford, 1991). Det betyder, at det kan variere, hvad der opfattes som meningsfuldt i forskellige kontekster. Hvad der giver mest mening hos aktører i én kontekst, er ikke nødvendigvis det, som er meningsfuldt i en anden kontekst. Aktørerne påvirkes af de logikker, som influerer den kontekst, de agerer

indenfor, men de er også i stand til at fortolke og skabe mening ud af de logikker, de oplever.

Nedenstående tabel viser de logikker, som er til stede i artiklens casestudie. Logikkerne knytter sig til metalvirksomheden og designerne, og de er identificeret gennem dataindsamlingen. Derudover er de knyttet til teoretiske idealtyper i logikteorien. Efter tabellen beskrives logikkerne nærmere.

Tabel 1: Institutionelle logikker knyttet til producerende virksomheder og designprofessionen

	Æstetisk logik	Funktionel logik	Produktionslogik	Markedslogik
Institution	Profession	Profession	Virksomhed	Marked
Paradigme	Post-modernismen Rod i den kunstneriske tradition	Modernismen Rod i ingeniørtraditionen og teknik	Produktionsdrevet Transformation og bearbejdning af materialer	Markedsdrevet Skabelse af marked gennem konkurrencestrategier
Hovedfokus	Visuel form forud for funktion	Funktion forud for visuel form	Produktionsapparatets kapaciteter for at producere produkter	Opbygge en god markedsposition

Både den æstetiske og funktionelle logik er iboende i designprofessionen. Hvilken logik der dominerer, er afhængigt af, om designeren lægger vægt på visuel form forud for funktion eller funktion forud for visuel form (Durand et al., 2013). Omdrejningspunktet i den æstetiske logik er selve det æstetiske udtryk af et design. Funktionen af objektet anses som værende sekundært. (Guillen, 2006; Stecker, 1987). Derimod er en funktionel logik fokuseret på et objekts funktioner og mekanik, oftest med det formål at tilfredsstille funktionelle brugerbehov (Hansson, 2005). Det var arkitekten Louis Sullivan, der i 1896 blev kendt for at lægge vægt på funktion forud for visuel form, når en ny løsning skulle udvikles.

Private produktionsvirksomheder er især domineret af en produktionslogik og markedslogik. Produktionslogikken kendetegner den proces, der finder sted, når et materiale i en produktionsproces bliver transformeret fra sin eksisterende form til en ny form (Frisch, 1964). Logikken styrer

virksomheder til at have fokus på, hvorvidt den er i stand til at producere gennem sit eget eller adgangen til andres produktionsapparater (Stecke & Solberg, 1981). Samtidig er virksomheder styret af en markedslogik, der guider virksomhederne til at fokusere på, hvordan de kan kommercialisere deres løsninger, især ved at styrke deres markedsposition overfor andre virksomheder for dermed på sigt at overleve som organisation (Robbins, 2005). Virksomheder vælger som oftest konkurrencestrategier, der enten tager udgangspunkt i at minimere omkostninger, fokusere på bestemte segmenter/markeder eller differentiere de løsninger, der tilbydes på et marked (Porter, 1985).

Sense-making

Sense-making refererer til den mening/fortolkning, som aktører tillægger information og oplevelser, der opfattes som nye og usikre, og som 'forstyrrer' aktørerne (Maitlis & Christianson, 2014; Weick et al., 2005, 1995). Dette inkluderer især situationer, hvor en aktør er usikker på de aktører, som der interageres med. En succesfuld sense-making af en ny logik, der dominerer andre aktører, indebærer oftest en ændring i adfærden og tanke-sættet hos den aktør, som gennemgår sense-makingprocessen (Gioia & Chittipeddi, 1991). For at forstå en ny logik er det nemlig nødvendigt at være åben overfor den forstyrrelse, som logikken skaber i ens nuværende adfærd eller måde at tænke på. Hvis en virksomhed f.eks er vant til at tænke produktion på én bestemt måde, kan det være forstyrrende at skulle skifte tanke-sæt og produktionsadfærd.

Longitudinelt casestudie

Den empiriske kontekst består af et 2-årigt longitudinelt casestudie. Casen er et OPI-projekt, som har til formål at udvikle en ny type seng til psykiatriske hospitaler.

Udviklingspartnerne er direktøren af en dansk metalvirksomhed og 3 industrielle designere, der er ansat i to danske regioner. Regionerne har initieret projektet, da de ønsker en hospitalsseng med en ny visuel form, som adskiller sig fra det traditionelle udseende, der kendetegner eksisterende hospitalssenge. Derfor er designerne i høj grad domineret af en æstetisk logik, som er kendetegnet ved at lægge vægt på objekters visuelle form forud for funktionen (Guillen, 2006; Stecker, 1987). Den æstetiske logik er ukendt for direktøren af metalvirksomheden, da han ikke tidligere

har fokuseret på visuelle æstetiske aspekter i produktionen af virksomhedens metalløsninger, der bl.a. indbefatter simple metalsenge til skibsindustrien. Samtidig har virksomheden ikke erfaring med at arbejde tæt sammen med designere i forbindelse med produktudviklingen. Mødet med den nye kundelogik skaber, hos direktøren, usikkerhed og et behov for at skabe mening med den nye kundelogik, således at innovationssamarbejdet kan lykkes, designernes ønsker kan opfyldes, og sengen efterfølgende kan kommercialiseres.

Dataindsamling

Der er brugt flere dataindsamlingsmetoder for at styrke og give et holistisk billede af resultaterne (Denzin, 2012). Metoderne inkluderer deltagerobservation af samarbejds møder i innovationsprocessen, 16 semi-strukturerede interviews med designerne og direktøren for metalvirksomheden, samt analyse af dokumenter i OPI-projektet.

Samtidig er der indsamlet arkivdata, som inkluderer tekst og billeder af hospitalssenge gennem historien (1900-2015). Via arkivstudiet er der identificeret nøgleevents som i produktudviklingen af hospitalssengen. Studiet viser, at en æstetisk logik er ny, ikke kun for metalvirksomheden, men også i hospitalssengindustrien. De forandringer, der er sket i hospitalssengens produktudvikling gennem årene, har været domineret af en funktionalitetslogik, der har været orienteret imod at skabe nye funktionelle aspekter, mens den visuelle form har været nedtonet.

Succesfuld sense-making bidrager til kommercialisering

Resultaterne forklarer den sense-making, som virksomhedsdirektøren gennemgår, da han for første gang stifter bekendtskab med designeres æstetiske logik. Hele sense-makingprocessen har konsekvenser for virksomhedens tilgang til produktudvikling, samt hvordan den innovative løsning udvikles og kommercialiseres. I dette afsnit diskuteres først sense-makingprocessen og herefter konsekvenserne af denne.

Åbenhed overfor at forstå kunden gennem sense-making

Den æstetiske logik udtrykkes gennem designerens ønske om, at de funktionelle aspekter ved sengen skal skjules i sengens visuelle udtryk, dvs. der lægges vægt på visuel form fremfor funktion. Dette udelukker dog ikke, at designerne samtidig lægger vægt på, at funktionelle aspekter skal

inkorporeres i sengen. Samtidig er direktøren fra metalvirksomheden i høj grad styret af en produktionslogik og en funktionel logik. Det skyldes især, at virksomheden er en "gammel" smedevirksomhed, der ikke har tradition for at indtænke visuel form i produktionen af sine løsninger. Den æstetiske logik er ny for virksomheden og forstyrrer virksomhedens eksisterende måde at tænke produktion på. Det udløser hos virksomhedens direktør en sense-making i starten af innovationsprocessen.

Tre faktorer har en central indflydelse på, at virksomhedsdirektøren gennem en sense-making proces lykkes med at opnå forståelse af den nye kundelogik:

1. Direktøren er åben overfor interaktion med den nye type kunde. Samtidig har direktøren en forhandlingstilgang i samarbejdet med designerne. Det betyder, at han formår at forhandle sin egen produktionslogik ind i designernes æstetiske logik. Det sker f.eks. ved, at de svejsemærker, som opstår i produktionsprocessen, forskønnes ved polering og spraymaling. Derved tilgodeses designernes ønske om pæne og runde hjørner, ligesom sengens primære funktionelle elementer skjules. Hvis en virksomhed er for rigid i sin tilgang til produktion, hæmmes dens mulighed for at blive mere åben og omstillingsparat overfor nye måder at producere sine løsninger på (Teece & Pisano, 1994). Denne åbenhed overfor forhandling er med til at understøtte direktørens læring om, hvad kunden værdsætter, og i forlængelse heraf opnår han en større forståelse af den ny kundelogik, hvor visuel form vægtes højt.
2. Direktørens sense-making faciliteres af, at han sparrer med en forretningsven/mentor fra samme industri som metalvirksomheden. Forretningsvennen er med til at mindske direktørens usikkerhed gennem innovationsprocessen. I den forbindelse understøtter han direktøren i at fokusere på, hvordan de æstetiske aspekter, som designerne vægter højt, kan udgøre en kommerciel fordel for virksomheden. En velkendt markedslogik kommer i den forbindelse til at understøtte direktørens sense-making, da æstetikken i sengen anses som meningsfuld, ikke blot i et æstetisk perspektiv, men også i et markeds perspektiv. De æstetiske aspekter anskues nemlig som en konkurrencemæssig fordel, der kan bruges som et konkurrenceparameter på flere markeder, fordi sengen adskiller sig fra tidligere og eksisterende hospitalsenge.

3. Hvorvidt sense-making af en ny kundelogik er succesfuld, afhænger også af, at virksomheden kan handle på det efterfølgende. I casestudiet agerer virksomheden aktivt efter at have skabt mening ud af designerens æstetiske logik. Virksomheden begynder at fokusere på en differentieret konkurrencestrategi (Porter, 1985), Målet er, at differentiere sengen fra andre hospitalssenge for at kommercialisere den på flere markeder, som både inkluderer almindelige og psykiatriske hospitaler. Især for private virksomheder, der eksperimenterer med at udvikle innovative løsninger sammen med nye typer kunder, er det vitalt, at markedslogikken er i spil, da et vedvarende fokus på kommercialisering sikrer virksomheders overlevelse på lang sigt. Markedslogikken er dermed med til at mindske virksomhedens usikkerhed, når den eksperimenterer med sin produktudvikling, da den guider virksomheden til løbende at overveje kommercielle konkurrencestrategier, som kan sikre, at løsningen når udover udviklingsstadiet.

Nedenstående billede illustrerer den nye seng, som blev udviklet gennem OPI-projektet.



Konsekvenser af sense-makingprocessen

De logikker, som er i spil gennem sense-makingprocessen, kommer til udtryk på bestemte måder, hvilket fremgår i tabellen.

Tabel 2: Logikkernes udtryk gennem sense-making processen

Logikker	Udtryk af logikker i sense-making processen
Æstetisk logik	Den æstetiske logik er i høj grad styrende for sengens udvikling. Dette afstedkommer et ønske fra kunden om at udvikle en seng med en ny form sammenlignet med typiske hospitalssenge.
Funktionel logik	Den funktionelle logik udtrykkes i sengens mekaniske funktioner. De to primære funktionelle aspekter skjules i sengen til fordel for den visuelle form. Det gælder hjulene og hæve/sænke funktionen, som dækkes af hvide glatte flader.
Produktionslogik	Produktionslogikken udtrykkes i virksomhedens fokus på, hvordan sengen kan udvikles gennem metalbearbejdning. Produktionen af sengen, og den dertilhørende brug af svejsning af metal, skjules til fordel for den visuelle form. Det gælder svejsemærkerne på hjørnerne af sengekanten, som poleres og spraymales med hvid maling.
Markedslogik	Markedslogikken udtrykkes i virksomhedens fokus på at kommercialisere sengen på nye markeder udover markedet for psykiatriske hospitaler, som den nuværende kunde er orienteret mod.

Virksomhedens eksisterende tilgang til produktion af metalløsninger udfordres i starten af innovationsprocessen af en æstetisk logik, som introduceres af designerne. Designerne er også bekendt med en funktionalitetslogik, men en æstetisk logik styrer i høj grad deres fokus i udviklingen af sengen. Det betyder, at udgangspunktet for produktionen af sengen er visuel form forud for funktion. Denne tilgang til produktion betyder dog ikke, at funktion og mekanik er uden betydning. Dette tages der stadig højde for, men det bliver bundet af at skulle passe ind i et bestemt design af sengen, som dermed bliver styrende for selve produktionen. Havde en funktionel logik derimod været udgangspunktet for produktionen, ville udviklingen af sengens funktionelle aspekter komme i første række og blive styrende for, hvordan sengens visuelle form kom til at være efterfølgende. Ligeledes forholder det sig med produktionslogikken. Hvis produktionslogikken havde været styrende, ville udgangspunktet være, hvordan sengen bedst muligt kunne produceres for at skabe en løsning, der kan opfylde sin grundlæggende funktion.

Gennem sense-making processen har virksomhedsdirektøren formået at kombinere de forskellige logikker med hinanden, idet han opnår for-

ståelse for den æstetiske logik. Det har betydet, at en produktions- og funktionalitetslogik kombineres succesfuldt med en æstetisk logik. Det er gjort ved at nedtone funktionalitets- og produktionslogikken til fordel for sengens visuelle form.

Dette har samtidig understøttet virksomhedens markedslogik, som bringes i spil ved at drage nytte af dominansen af en æstetisk logik. Konkret har virksomheden brugt den æstetiske logik strategisk til at promovere sengen som unik, sammenlignet med typiske hospitalsenge, og som en seng, der kan skabe merværdi for indlagte patienter. Dette har åbnet op for, at virksomheden er begyndt at fokusere på almene hospitaler i Danmark som potentielle kunder udover psykiatriske hospitaler. Ligeledes har den fået et internationalt fokus, idet virksomheden undersøger markedet for privathospitaler i bl.a. Frankrig og Tyskland, som efterspørger senge, der ikke blot er funktionelle, men også er udformet i et visuelt godt design.

Konklusion

En virksomheds åbenhed overfor en ny kundelogik kan være med til at understøtte, at virksomheden ikke bliver spor afhængig i sine typiske produktionsmønstre, og at virksomheden kan få øjnene op for nye måder at kommercialisere på. Når en virksomhed samarbejder med en ny type kunde om at udvikle en innovativ løsning, er det centralt at tilpasse løsningen, så den matcher den logik som kunden i høj grad er styret af. Men i den forbindelse er det vigtigt at holde sig for øje, at en innovativ løsning måske skal tilpasses flere logikker. Det kan f.eks. være, at løsningen skal accepteres af ingeniører, chefdesigneren og topledelsen i den organisation, som kunden tilhører. Viden om forskellige logikker kan især være central, når en virksomhed forsøger at sælge en løsning til en kunde, hvor flere professionsgrupper påvirker købsbeslutningen. På den måde kan virksomheden tilpasse promovringen af løsningen, så den omfavner flere forskellige logikker.

Da logikker kan ændre sig over tid, og fordi der kan være forskel på organisationer, kan det være nødvendigt for virksomheder at re-positionere og videreudvikle en innovativ løsning løbende, så den følger med den dynamik, der kan være på et bestemt marked. Derfor er det centralt for en virksomhed at have en vedvarende åben tilgang til omverdenen ved kontinuerligt at interagere med forskellige eksterne aktører. På den måde bliver

virksomheden opmærksom på potentielle forandringer i logikker og de dertilhørende opfattelser af, hvad der gør en innovativ løsning værdifuld.

Det er dog nødvendigt for virksomheder at have for øje, hvilke og hvor mange ressourcer det er nødvendigt at bruge, når man indgår i et innovationssamarbejde med en ny type kunde samt ændrer sin typiske måde at producere løsninger på. Det kræver ofte mange ressourcer, når en virksomhed opstarter et innovationssamarbejde, og der er ligeledes usikkerhed forbundet hermed. Derfor er det centralt, at virksomheden balancerer sin åbenhed overfor læring fra nye typer kunder i forbindelse med udvikling af innovative løsninger med en vurdering af dens egne ressourcer. I den sammenhæng kan en vigtig overvejelse blive om den skal indgå i en alliance med andre virksomheder for at dele bl.a. risici og ressourcer gennem innovationsprocessen.

Litteratur

- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Durand, R., Szostak, B., Jourdan, J. and Thornton, P. (2013). *Institutional Logics as Strategic Resources*. In Michael Lounsbury & Eva Boxenbaum (eds.) *Institutional Logics in Action, Part A*, 165-203. Emerald Group Publishing Limited.
- Denzin, N. K. (2006). *Sociological Methods: A Sourcebook*. Aldine Transaction.
- Friedland, R. and Alford, R.R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions*. In Powel, W.W. & DiMaggio, P.J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263. Chicago: University of Chicago Press.
- Guillén, M.F. (2006). *The Taylorized Beauty of the Mechanical: Scientific Management and the Rise of Modernist Architecture*. Princeton University Press.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). *Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. and Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Lounsbury, M. and Boxenbaum, E. (2013). *Institutional logics in action*. *Research in the Sociology of Organizations*, 39, 3-22.
- Maitlis, S. and Christianson, M. (2014). *Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward*. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Rao, R.S., Chandy, R.K. & Prabhu, J.C. (2008). The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others. *Journal of Marketing*, 72(4), 58-75.
- Stecke, K.E. & Solberg, J.J. (1981). Loading and control policies for a flexible manufacturing system. *International Journal of Production Research*, 19(5), 481-490.
- Stecker, R. (1987). Free Beauty, Dependent Beauty, and Art. *The Journal of Aesthetic Education*. 21(1), 89-99.
- Thornton, P, Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Zilber, T. (2013). Institutional Logics and Institutional Work: Should They Be Agreed? In Michael Lounsbury, Eva Boxenbaum (eds.) *Institutional Logics in Action, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A)*, 77 – 96. Emerald Group Publishing Limited.

Store og små virksomheder i tal 2015

JAKOB SCHLICHTER OG POUL RIND CHRISTENSEN

Temaet i dette års CESFO-årsrapport er de mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder. Bag det tema gemmer der sig problemstillinger, som statistiske oversigter kan være med til at kaste lys over. I det følgende beskrives fordelingen af virksomheder og ansatte i Danmark, ligesom de økonomiske bidrag fra små og mellemstore virksomheder (SMV) og store virksomheder sammenlignes. Det giver en god indikation af, hvorfor det fortsat er vigtigt at fokusere på SMV'er. SMV'er står i den brede offentlighed ofte lidt i skyggen af store virksomheder. Den vigtige rolle, SMV'er indtager i det danske samfund, fremgår således ofte ikke klart i samfundsdebatten. Der anvendes i artiklen virksomhedsdata fra årene 2010-2015. Data er hentet fra "Dansk Statistik".

Medlemslandene i EU oplevede en pæn fremgang i økonomien i 2015. Den gennemsnitlige BNP-vækst i EU-landene var således 2,2% i 2015 imod 1,7% året før. Danmark lå i et bredt midterfelt med en vækst på 1,6% i 2015, hvilket er lidt under gennemsnittet for de øvrige EU-lande. Fremgangen i EU er et positivt signal for dansk økonomi, og der er med udsigten til finansøkonomiske stramninger og sunde offentlige finanser grund til forsigtig optimisme. Ved slutningen af 2017 er denne optimisme blevet indfriet: Ledigheden har været faldende, privatforbruget stigende, ligesom der har været fremgang i eksporten – omend udviklingen i eksporten har været noget usikker. Som det fremgår af oversigterne i det følgende, bidrager SMV'er i Danmark med en stigende andel af den samlede omsætning i den private sektor.

Året 2015 var et godt år for danske virksomheder. På trods af et lille fald i antallet af virksomheder, var der fremgang både i antallet af fuldtidsbeskæftigede og i virksomhedernes omsætning. Samtidig viser årets statistik, at der var et fald i antallet af konkurser. Branchefordelingen for 2015 var stort set uændret målt på antal medarbejdere. Der var et lille fald i antallet af offentligt ansatte indenfor administration, undervisning og

sundhed. Faldet blev dog næsten modsvaret af en tilsvarende stigning i antallet af ansatte indenfor privat sundhed og socialvæsen.

Overordnet status: SMV'er sammenlignet med store virksomheder

Der sættes i CESFO-årsrapporten fokus på forskelle imellem virksomheder af forskellig størrelse – lige fra mikrovirksomheder, små- og mellemstore virksomheder til store virksomheder.

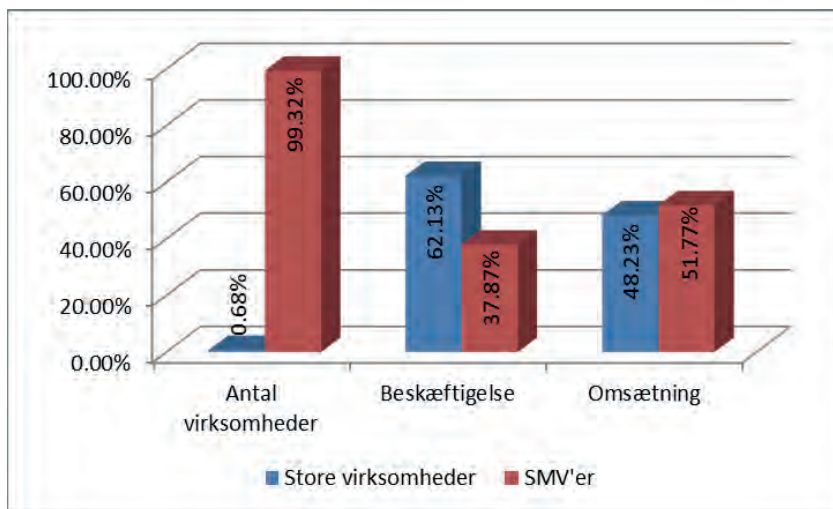
Danmarks Statistik opdeler virksomheder i kategorierne: Mikrovirksomheder (0-9 fuldtidsansatte), små virksomheder (10-49 fuldtidsansatte), mellemstore virksomheder (50-99 fuldtidsansatte) og store virksomheder (med 100 eller flere fuldtidsansatte). Vi tager i det efterfølgende udgangspunkt i definitionerne fra Danmarks Statistik – dog har vi lagt grupperne “små virksomheder” og “mellemstore virksomheder” sammen til en gruppe, som vi kalder “Små og mellemstore virksomheder” – forkortet SMV. SMV'er har i vores definition således mellem 0-99 fuldtidsansatte.

Vi har set på forskellen imellem SMV'er og store virksomheder indenfor en række områder, herunder antal virksomheder, antal ansatte og omsætning (Figur 1).

Der var i 2014 i alt 299.800 virksomheder i Danmark. I 2015 faldt antallet af virksomheder til 297.235, svarende til et fald på 0,86%. Ud af det samlede antal virksomheder tilhørte 295.203 kategorien SMV'er. Kun 2.032 faldt i kategorien store virksomheder. SMV'er udgjorde således hele 99,3% af det samlede antal virksomheder. Antallet af SMV'er faldt med beskedne 0,2% fra 2014 til 2015.

Beskæftigelsen i Danmark var inde i en positiv udvikling i 2015. Antallet af beskæftigede steg således med 0,84% fra 2014 til 2015. SMV'er stod for 37,87% af beskæftigelsen i 2015 imod 37,75% året før. Da der i samme periode var et fald i antallet af SMV'er, indikerer dette, at SMV'er gennemsnitligt havde flere ansatte i 2015 end i 2014.

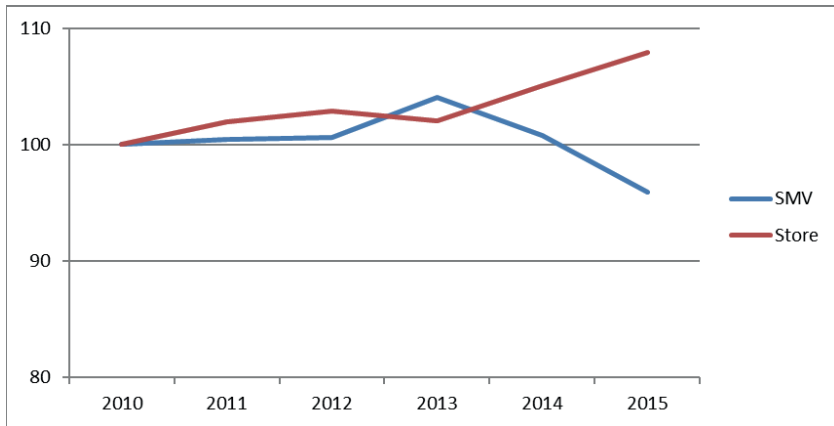
SMV'er stod i 2015 for 51,77% af den samlede omsætning i danske virksomheder, hvilket var på et uforandret niveau i forhold til 2014. SMV'er bidrager markant mindre til eksporten end store virksomheder, da de i højere grad er orienterede imod hjemmemarkedet. Det skyldes, at store dele af detailhandelen skal findes i gruppen af SMV'er, ligesom mange SMV'er er underleverandører til typisk store danske virksomheder.



Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2015)

Danske virksomheder fordelt på størrelse og branche

Som nævnt i det foregående afsnit er langt størstedelen af de danske virksomheder SMV'er. Der er dog i de senere år sket en forskydning i fordelingen af SMV'er og store virksomheder, jf. Figur 2. Antallet af SMV'er har været nedadgående i forhold til antallet af store virksomheder, som har været stigende. Det betyder, at store virksomheder udgør en større andel af det samlede antal virksomheder. Udviklingen har især fundet sted i årene 2013 til 2015. Antallet af SMV'er er i denne periode faldet med 8,2 indekspoint (100 = året 2010). Samtidig er antallet af store virksomheder vokset med 5,89 indekspoint. Det har dog kun haft en samlet påvirkning på fordelingen imellem SMV'er og store virksomheder på %0,2 fra 2013 til 2015. Det peger på en ret robust erhvervsstruktur, hvor overfladen ikke viser de store forskydninger i forholdet mellem SMV'er og store virksomheder.



Figur 2: Udvikling i antal SMV'er og store virksomheder (2010-2015)

Udviklingen i årene 2014 til 2015 ser umiddelbart ud til at understøtte denne tendens, dvs. at der bliver flere store virksomheder og færre SMV'er i Danmark. Antallet af store virksomheder voksede således fra 1979 virksomheder i 2014 til 2032 virksomheder i 2015, svarende til en stigning på 2,68%. Som tidligere nævnt faldt antallet af SMV'er med 0,2% fra 2014 til 2015, svarende til en reduktion på 2.618 virksomheder.

Billedet er dog ikke helt så entydigt, hvis SMV'erne splittes op i kategorierne fra Danmarks Statistisk – dvs. mikrovirksomheder (0-9 fuldtidsansatte), små virksomheder (10-49 fuldtidsansatte), mellemstore virksomheder (50-99 fuldtidsansatte).

Antallet af mikrovirksomhederne faldt med 2.110 fra 2014 til 2015, svarende til en reduktion på 0,8%, jf. Tabel 1. Tallet dækker dog over, at antallet af virksomheder med 0 fuldtidsansatte steg med 4.129 i perioden, hvorimod antallet af virksomheder med 1-9 fuldtidsansatte i samme periode faldt med 6.239.

Antallet af små virksomheder faldt fra 18.293 virksomheder i 2014 til 17.771 virksomheder i 2015, svarende til en reduktion på 522 virksomheder eller et fald på -2,9%. Virksomheder med 10-19 fuldtidsansatte stod for langt størstedelen af faldet, idet denne gruppe virksomheder blev reduceret med 520 virksomheder fra 2014 til 2015. Gruppen af virksomheder med 10-49 fuldtidsansatte blev således kun reduceret med 2 virksomheder i perioden.

Antallet af mellemstore virksomheder blev forøget med 14 virksomheder fra 2014 til 2015, svarende til en beskedent fremgang på 0,64%.

Sammenfattende steg antallet af helt små virksomheder (0 fuldtidsansatte) og mellemstore/store virksomheder (med 50 eller flere fuldtidsansatte) fra 2014 til 2015, hvorimod midtergruppen af virksomheder (især 1-49 fuldtidsansatte) faldt i antal.

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Fordeling 2015	Fordeling 2010	Ændring 2014-2015
Mikro	0	158551	160589	161034	153365	159064	163193	54,90%	53,19%	2,60%
	1-9	117684	118175	118479	123337	118285	112046	37,70%	39,48%	-5,27%
Små	10-19	11183	11209	11161	11087	11390	10870	3,66%	3,75%	-4,57%
	20-49	6734	6729	6750	6768	6903	6901	2,32%	2,26%	-0,03%
Mellemstore	50-99	2046	2111	2119	2100	2179	2193	0,74%	0,69%	0,64%
Store	100+	1883	1920	1938	1921	1979	2032	0,68%	0,63%	2,68%
I alt		298081	300733	301481	298578	299800	297235	100,00%	100,00%	-0,86%

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2010-2015)

Dette indikerer, at der foregår en generel konsolidering iblandt virksomhederne i Danmark, hvor virksomhederne både gennem vækst og fusioner forsøger at styrke deres markedspositioner. Det stigende antal virksomheder med 0 fuldtidsansatte kunne tyde på, at der er mange nye virksomheder, som først er ved at få hul på markedet, og mange virksomheder, hvor lønmodtagerarbejde på deltid kombineres med freelance virksomhed.

Som det fremgår af Tabel 1, udgør mikrovirksomhederne langt den største gruppe virksomheder i Danmark. Der er ingen tvivl om, at mikrovirksomheder på mange måder udgør en vigtig smeltedigel, hvor signaler om fremtidens erhvervsstruktur kan læses.

Vi vil nu se nærmere på, hvordan antallet af SMV'er har udviklet sig i de enkelte brancher. Vi anvender, som i tidligere år, brancheinddelingen fra Danmarks Statistik (DB07, 21 grp.). Vi udelader dog en række brancher, da de ikke hører til fokusområdet i CESFO. Brancherne, der udelades er "Offentlig administration", "Undervisning og sundhed", "Undervisning", "Sundhed og socialvæsen", "Kultur og fritid", "Andre serviceydelser m.v." og "Uoplyst aktivitet".

Der er sket en markant ændring i fordelingen af virksomheder på brancher i 2015 i forhold til 2014, jf. Tabel 2. Især branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri" har oplevet et fald i antallet af virksomheder. Antallet af virksomheder i denne branche er således faldet med 6,66% fra 2014 til 2015. Reduktionen skyldes primært et stort fald (-24,75%) i antallet af mi-

krovirksomheder med 1-9 fuldtidsansatte. Antallet af virksomheder med mere end 100 fuldtidsansatte i branchen er dog i samme periode steget med 22,2%. Der er med andre ord sket en kraftig konsolidering indenfor landbrugssektoren.

Den samme tendens gør sig gældende i branchen "Hoteller og restauranter", hvor antallet af virksomheder i gruppen mellemstore og store virksomheder voksede med hhv. 11,32 % og 15,79 % fra 2014 til 2015.

To af de større brancher "Transport" og "Handel", som i 2015 udgjorde hhv. 13,8 % og 10,43 % af det samlede antal virksomheder, oplevede et fald i antallet af virksomheder på hhv. 2,24 % og 2,14%. Udviklingen peger også her på, at fordelingen mellem små og store virksomheder tipper mod flere store virksomheder og færre SMV'er.

Brancher	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2015
	0	1-9	10-19	20-49				
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	18742	8372	390	89	14	11	27618	9,28%
B Råstofindvinding	87	90	13	13	14	6	223	0,07%
C Industri	5389	6331	1259	992	447	414	14832	4,98%
D Energiforsyning	1309	364	30	19	447	15	2184	0,73%
E Vandforsyning og renovation	2063	367	44	39	18	19	2550	0,86%
F Bygge og anlæg	14807	13882	1428	808	18	108	31051	10,43%
G Handel	14015	22502	2345	1518	419	296	41095	13,80%
H Transport	4760	4842	593	344	419	142	11100	3,73%
I Hoteller og restauranter	5017	7649	642	306	59	44	13717	4,61%
J Information og kommunikation	9240	5726	548	359	59	105	16037	5,39%
K Finansiering og forsikring	7920	2643	140	105	49	86	10943	3,68%
L Ejendomshandel og udlejning	21676	4772	256	147	49	35	26935	9,05%
M Videnservice	20571	10917	770	495	173	143	33069	11,11%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	10316	5532	521	370	173	127	17039	5,72%
TOT Erhverv i alt	163193	112046	10870	6901	2722	2032	297764	100,00%

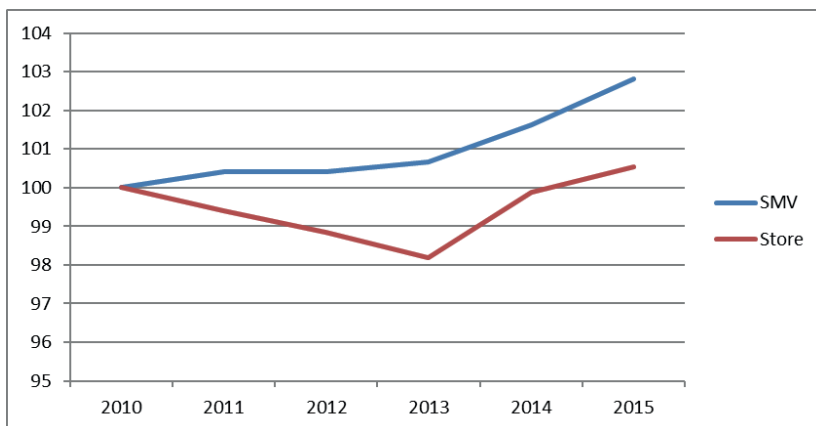
Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på brancher og størrelse (2015)

Flere brancher oplevede en meget høj vækst i antallet af virksomheder med 0 fuldtidsansatte. Det gælder især branchen "Finansiering og forsikring", hvor antallet af mikrovirksomheder med 0 fuldtidsansatte oplevede

en vækst på 65,45% fra 2014 til 2015. Væksten i denne gruppe kompenserer for, at antallet af virksomheder generelt falder i de øvrige virksomhedsstørrelser.

Danske virksomheder: beskæftigelse

I 2015 oplevede både store virksomheder og SMV'er en stigning i antallet af ansatte. SMV'erne havde en vækst på 1,19 indekspoint fra 2014 til 2015 (100 = året 2010), mens de store virksomheder i samme periode opnåede en stigning på 0,64 indekspoint. Ses væksten i beskæftigelsen i sammenhæng med faldet i antallet af virksomheder og væksten i mikrovirksomheder med 0 ansatte, så bliver resultatet, at antallet af fuldtidsansatte steg i de øvrige virksomheder.



Figur 3: Udviklingen i beskæftigelsen for SMV'er og store virksomheder (2010-2015)

Stigningen i antallet af fuldtidsansatte var jævnt fordelt på alle virksomhedsstørrelser, dog med undtagelse af virksomheder med 10-19 fuldtidsansatte. I denne gruppe faldt antallet af beskæftigede med 0,82% fra 2014 til 2015. I de øvrige grupper steg beskæftigelsen i perioden med 0,6% til 1,8%. Det indikerer en positiv tendens i samfundet både igennem opstarten af nye virksomheder samt en øget vækst af eksisterende virksomheder, som formår at konsolidere sig på markedet.

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Fordeling 2015	Fordeling 2010	Ændring 2014-2015
Mikro	0	
	1-9	307709	306843	305775	309779	303339	308890	14,24%	14,38%	1,83%
Små	10-19	149868	150193	149755	148467	152510	151262	6,97%	7,01%	-0,82%
	20-49	199536	199644	200622	200843	205213	208462	9,61%	9,33%	1,58%
Mellemstore	50-99	141850	145503	146109	145227	150790	152782	7,04%	6,63%	1,32%
Store	100+	1340268	1332282	1324898	1315856	1338722	1347328	62,13%	62,65%	0,64%
I alt		2139231	2134465	2127159	2120172	2150574	2168724	100,00%	100,00%	0,84%

Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2010-2015)

Beskæftigelsen steg især i brancherne "Hotel og restauration" samt "Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service". De brancher oplevede vækstrater på hhv. 6,59% og 5,57% fra 2014 til 2015. Bygge- og anlægsbranchen havde tilsvarende en pæn vækst i beskæftigelsen på 3,87% i perioden, som skyldes, at de større virksomheder i branchen havde en samlet vækst i antal ansatte på 11,81%. Store brancher som "Handel" og "Industri" havde derimod en mere beskedne udvikling i beskæftigelsen, da antallet af ansatte kun steg med hhv. 0,84% og 0,86% fra 2014 til 2015.

I den anden ende af skalaen ses brancherne "Råstofudvinding" og "Energiforsyning", hvor beskæftigelsen faldt med hhv. -9,21% og -2,58% fra 2014 til 2015. Branchen "Finansiering og Forsikring" havde også vigende beskæftigelse på -1,64% i perioden. Det skyldes især, at antallet af ansatte i virksomheder med 1-9 fuldtidsansatte faldt markant -24,5%.

Det skal bemærkes, at udviklingen i beskæftigelsen danner grundlag for opdelingen mellem SMV'er og store virksomheder. Grupperingen påvirkes af en række forhold. Udviklingen i beskæftigelsen har således direkte indflydelse på fordelingen af virksomhederne i små, mellemstore og store virksomheder.

Det er desværre ikke muligt at følge virksomhedernes individuelle bevægelser i de forskellige kategorier – dvs. om de f.eks. formår at vokse fra at være en mikrovirksomhed til at blive en stor virksomhed.

Brancher	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	For- deling 2015	SMV andel	Gnsntl. fuld- tids- besk.
	0	1-9	10-19	20-49						
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	..	21769	5246	2610	984	2082	32691	1,51%	93,63%	2,64
B Råstofindvinding	..	294	166	400	291	1746	2897	0,13%	39,73%	22,63
C Industri	..	21298	17743	31488	31484	158602	260615	12,02%	39,14%	26,04
D Energiforsyning	..	1145	435	621	637	6431	9269	0,43%	30,62%	10,58
E Vandforsyning og renovation	..	975	644	1204	1219	5054	9096	0,42%	44,44%	18,91
F Bygge og anlæg	..	40072	19693	23963	11183	30528	125439	5,78%	75,66%	7,75
G Handel	..	66776	32591	45564	29111	126502	300544	13,86%	57,91%	10,44
H Transport	..	13827	8328	10259	9618	75271	117303	5,41%	35,83%	16,94
I Hoteller og restauranter	..	21257	8706	8705	4058	11995	54721	2,52%	78,08%	7,11
J Information og kommunikation	..	13915	7661	10989	9008	46000	87573	4,04%	47,47%	15,81
K Finansiering og forsikring	..	5143	1999	3225	3472	62006	75845	3,50%	18,25%	18,76
L Ejendomshandel og udlejning	..	10936	3554	4617	3429	7450	29986	1,38%	75,16%	6,17
M Vidensservice	..	24883	10597	15256	11926	55346	118008	5,44%	53,10%	10,43
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	..	15104	7320	11395	6866	42329	83014	3,83%	49,01%	14,30
TOT Erhverv i alt	..	308890	151262	208462	152782	1347328	2168724	100,00%	37,87%	15,54

Tabel 4: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2015)

Danske virksomheder: omsætning

Danske virksomheders omsætning steg i 2015 samlet set med 2,86%. Det skal ses i lyset af, at der var et fald i antallet af virksomheder i året, men en stigning i antallet af beskæftigede.

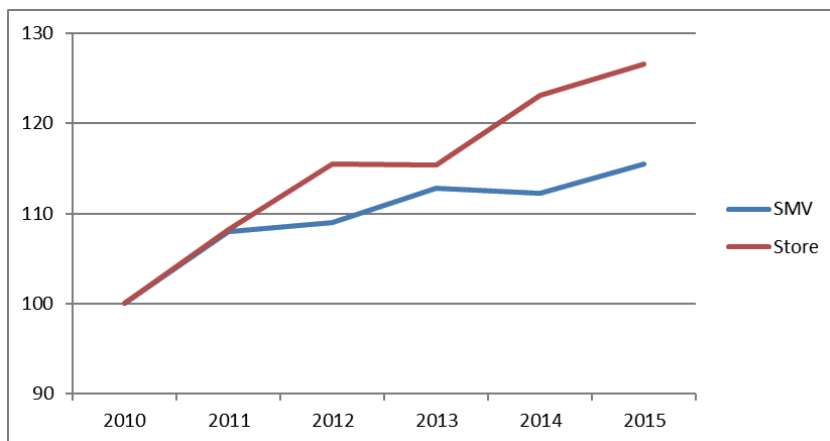
SMV'ernes omsætning steg med 3,18 indekspoint til 115,47 indekspoint mellem 2010 og 2015, jf. Figur 4. Store virksomheders omsætning steg i samme periode med 3,51 indekspoint til 126,63 indekspoint (2010 = 100). Omsætningsvæksten skal sammenholdes med, at der var en rekordlav in-

flation på 1,2%¹. Det har bidraget til at drive opsvinget og har dermed givet såvel husholdninger som virksomheder flere penge mellem hænderne.

SMV'er stod for 51,77% af virksomhedernes omsætning i 2015, og de store virksomheder stod følgelig for den resterende del af omsætningen på 48,2%, jf. Tabel 5. Denne fordeling er stort set uforandret i forhold til 2014. De store virksomheders andel af den samlede omsætning er steget fra 2010, hvor den udgjorde 45,02%. Mikrovirksomhedernes (0-9 fuldtidsansatte) omsætning har derimod været vigende fra 2010, og den er således faldet fra i 2010 at udgøre 26,6% af den samlede omsætning, til at udgøre 23,1% i 2015.

Det var især virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte, der oplevede omsætningsvækst i 2015 (5,9%), imens de øvrige undergrupperinger indenfor SMV'er havde noget lavere vækstrater (1,14% til 3,64%).

Det skal dog i den sammenhæng bemærkes, at antallet af virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte ikke er faldet i samme omfang som de øvrige små og mellemstore virksomheder (dog med undtagelse af virksomheder med 0 fuldtidsansatte).



Figur 4: Udvikling i omsætningen (2010-2015)

1 <http://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/art5605880/Dansk-inflation-i-2015-blev-den-laveste-siden-1953>

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Fordeling 2015	Fordeling 2010
Mikro	0	315296	284879	337140	319542	284162	292952	7,92%	10,08%
	1-9	517246	560263	567468	588123	555030	561339	15,18%	16,54%
Små	10-19	256247	266521	274210	284821	276559	286122	7,74%	8,19%
	20-49	372189	397954	391089	390642	409521	433673	11,73%	11,90%
Mellemstore	50-99	258752	292078	297596	320489	335964	340557	9,21%	8,27%
Store	100+	1408389	1524364	1626332	1625556	1733898	1783390	48,23%	45,02%
I alt		3128120	3326059	3493834	3529172	3595134	3698033	100,00%	100,00%

Tabel 5: Samlet omsætning (2010-2015)

Brancherne "Handel" og "Industri" havde pæne vækstrater i 2015 på hhv. 5,34% og 4,24%. SMV'er står for 59,78% af den samlede omsætning i handelsvirksomheder og for 27,37% af den samlede omsætning i industrivirksomheder.

Hos handelsvirksomhederne var det især de større virksomheder med mere end 100 fuldtidsansatte og virksomheder med 10-19 fuldtidsansatte, der trak omsætningsvæksten i 2015. Handelsvirksomheder med mere end 100 fuldtidsansatte havde således en omsætningsvækst på 12,38% i året, og handelsvirksomheder med 10-19 fuldtidsansatte havde en årlig omsætningsvækst på 9,63%. Hos industrivirksomhederne var det især virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte, der oplevede omsætningsvækst. Denne gruppe virksomheder oplevede en markant omsætningsvækst på 18,2% i året.

I 2015 stod SMV'er for mere end 90% den samlede omsætning i brancherne "Ejendomshandel og udlejning" og "Landbrug, skovbrug og fiskeri". Branchen "Ejendomshandel og udlejning" havde en stigende omsætning i året, hvor omsætningen steg med 4,29%. Den samlede omsætning i branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri" gik derimod tilbage med -3,88%.

SMV'er udgjorde 29,3% af den samlede omsætning i transportbranchen i 2015. Transportbranchen havde et vanskeligt år, og den samlede omsætning i branchen faldt med -3,88% i året. Transportbranchen er præget af en del bevægelse mellem de forskellige grupper af fuldtidsansatte. Det medfører betydelige omsætningsstigninger i nogle grupper samt et fald i andre grupper. I 2015 spændte udviklingen i omsætningen således lige fra en vækst på 21,7% (20-49 fuldtidsansatte) til et fald på -26,41% (0 fuldtidsansatte).

Brancher	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	For- deling 2010	SMV andel af total oms
	0	1-9	10-19	20-49					
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	24731	57021	10629	4882	864	4580	102707	2,78%	95,54%
B Råstofindvinding	15102	1117	1446	4846	37173	..	
C Industri	9950	35897	29119	72885	70628	579892	798372	21,59%	27,37%
D Energiforsyning	31193	15420	7822	5817	6219	94513	160984	4,35%	41,29%
E Vandforsyning og renovation	11479	2454	1498	3316	2348	11805	32901	0,89%	64,12%
F Bygge og anlæg	20952	54337	29031	41143	22140	62979	230581	6,24%	72,69%
G Handel	71761	206961	133231	198568	156993	516440	1283955	34,72%	59,78%
H Transport	15240	27445	17661	28155	22331	267387	378217	10,23%	29,30%
I Hoteller og restauranter	3779	20125	7107	8685	3914	11166	54775	1,48%	79,62%
J Information og kommunikation	10612	22549	12588	19799	16560	89175	171284	4,63%	47,94%
K Finansiering og forsikring	
L Ejendomshandel og udlejning	33267	20984	3736	4275	2984	6186	71432	1,93%	91,34%
M Videnservice	15691	35400	13755	23198	18944	84944	191932	5,19%	55,74%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	15381	22362	10627	16490	10985	34888	110733	2,99%	68,49%
TOT Erhverv i alt	292952	561339	286122	433673	340557	1783390	3698034	98,89%	51,77%

.. angiver at observationen mangler, er diskretioneret eller er for usikker til at kunne angives

Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2015, årspriser mio. kr.)

Nye og ophørte virksomheder

Konsekvensen af den konsolidering, vi har set i 2015, er, at antallet af ophørte virksomheder er rekordhøjt med en stigning på 8.535 virksomheder i forhold til 2014 eller 26,44 indekspoint (100 = året 2010). I 2014 så det ellers ud til, at den faldende kurve fra 2011 var knækket, men 2015 ændrede fuldstændigt dette billede. Resultatmæssigt opvejes billedet dog af, at de øvrige virksomhedstal har en positiv udvikling. Samtidig var der også et fald i antallet af nystartede virksomheder, hvilket medvirkede til at gøre spændet mellem nye- og ophørte virksomheder til det største i de seneste 5 år – en forskel på i alt 25,34 indekspoints (100 = året 2010) (Figur 5).

Den negative udvikling i antallet af nystartede virksomheder er koncentreret om brancher, der ellers hidtil har haft vækst i antallet af nystar-

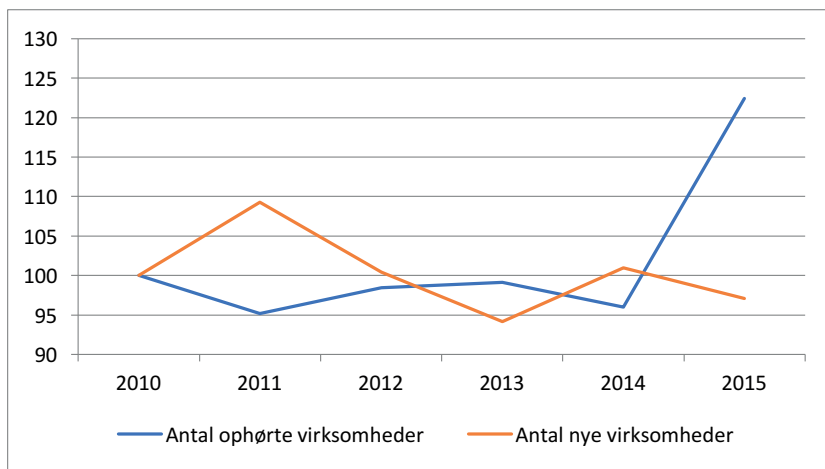
tede virksomheder, jf. Tabel 8. Branchen "Vidensservice", som stod for 16,53% af de nystartede virksomheder i 2015, oplevede et fald i antallet af nystartede virksomheder på -4,24% fra 2014 til 2015, mens også brancherne "Bygge og Anlæg" samt "Handel" oplevede fald på hhv. -5,71% og -2,23% i samme periode.

Transportbranchen formåede derimod at skabe en lille positiv vækst på 0,96% i antallet af nystartede virksomheder fra 2014 til 2015. Antallet af nystartede virksomheder indenfor branchen "Energiforsyning" steg med hele 88,61% fra 2014 til 2015 – men det skal ses i lyset af, at branchen kun står for under 1% af det samlede antal nystartede virksomheder. Energiforsyningens vækst i nye virksomheder kan således på ingen måde opveje den negative udvikling, der har været i stort set alle de øvrige brancher.

Der var en voldsom stigning på 25,31% i antallet af ophørte virksomheder fra 2014 til 2015. Det var især branchen "Finansiering og forsikring", der mistede mange virksomheder fra i 2015. Antallet af ophørte virksomheder i denne branche steg således med 61,59% i perioden. Iblant de store brancher som "Landbrug, skovbrug og fiskeri", "Bygge og anlæg", "Transport" og "Handel" steg antallet af ophørte virksomheder med mellem 15-35% fra 2014 til 2015 (Tabel 9). Industriens virksomheder havde en stigning i antallet af ophørte virksomheder i 2015 på 9,45%, hvilket var en af mindre reduktioner.

Alle brancher var ramt af et stigende antal ophørte virksomheder og et lavere antal nystartede virksomheder. "Landbrug, skovbrug og fiskeri" er dog den branche, der blev hårdest ramt med en relativ nettonedgang på 0,32 fra 2014 til 2015. Det betyder, at antallet af opstartede virksomheder var ca. 3 gange lavere end antallet af ophørte virksomheder i samme periode (Tabel 10). I brancherne "Energiforsyning" samt "Vandforsyning og renovation" var bytteforholdet mellem opstartede og ophørte virksomheder 0,5.

Som Figur 5 antyder, kan den store vækst i antallet af ophørte virksomheder henføres til en række faktorer. En af disse faktorer, som er værd at nævne, er "overlevelseshraten". Den ser ud til at være faldende. Det kan skyldes forskellige forhold som f.eks., at iværksætterne er mere risikovillige eller starter for tidligt. En anden væsentlig faktor er den koncentration, der ser ud til at finde sted i en række brancher, bl.a. som følge af den digitale transformation i samfundet.



Figur 5: Nye og ophørte virksomheder (2010-2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	For- deling 2010	For- deling 2015
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	1661	2220	2191	1656	1516	1299	5,39%	4,34%
B Råstofindvinding	13	20	16	15	18	16	0,04%	0,05%
C Industri	1161	1378	1212	1094	1175	1102	3,77%	3,68%
D Energiforsyning	87	137	185	152	79	149	0,28%	0,50%
E Vandforsyning og renovation	27	155	145	114	95	82	0,09%	0,27%
F Bygge og anlæg	2673	3485	3078	2907	3260	3074	8,68%	10,28%
G Handel	3969	4287	3862	3489	3595	3515	12,89%	11,75%
H Transport	984	1050	986	856	933	942	3,19%	3,15%
I Hoteller og restauranter	1496	1759	1639	1614	1606	1471	4,86%	4,92%
J Information og kommunikation	2665	2819	2550	2698	2790	2656	8,65%	8,88%
K Finansiering og forsikring	1346	1238	1315	300	1852	1367	4,37%	4,57%
L Ejendomshandel og udlejning	1986	2523	2041	2049	1977	2075	6,45%	6,94%
M Vidensservice	5042	5356	4944	4731	5162	4943	16,37%	16,53%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	2332	2661	2368	2393	2481	2255	7,57%	7,54%
TOT Erhverv i alt	30799	33659	30924	28998	31089	29911	100,00%	100,00%

Tabel 7: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2010-2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	For deling 2010	For- deling 2015
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	2885	2277	2466	3227	3024	4073	9,98%	11,35%
B Råstofindvinding	16	14	18	22	13	20	0,06%	0,06%
C Industri	1505	1353	1416	1375	1281	1402	5,21%	3,91%
D Energiforsyning	85	109	125	206	174	310	0,29%	0,86%
E Vandforsyning og renovation	118	89	123	122	100	153	0,41%	0,43%
F Bygge og anlæg	3879	3238	3321	3096	2905	3723	13,42%	10,37%
G Handel	4474	4535	4722	4552	4231	4995	15,48%	13,92%
H Transport	1570	1390	1344	1271	1131	1319	5,43%	3,68%
I Hoteller og restauranter	1478	1512	1662	1663	1470	1679	5,11%	4,68%
J Information og kommunikation	1860	1993	2216	2295	2261	2921	6,44%	8,14%
K Finansiering og forsikring	908	960	1067	652	1333	2154	3,14%	6,00%
L Ejendomshandel og udlejning	2084	2027	2181	2291	2193	3024	7,21%	8,43%
M Videnservice	3900	3908	4598	4519	4454	5583	13,50%	15,56%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	2126	2182	2264	2141	2056	2519	7,36%	7,02%
TOT Erhverv i alt	28898	27598	29535	29445	28640	35890	100,00%	100,00%

Tabel 8: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2010-2015)

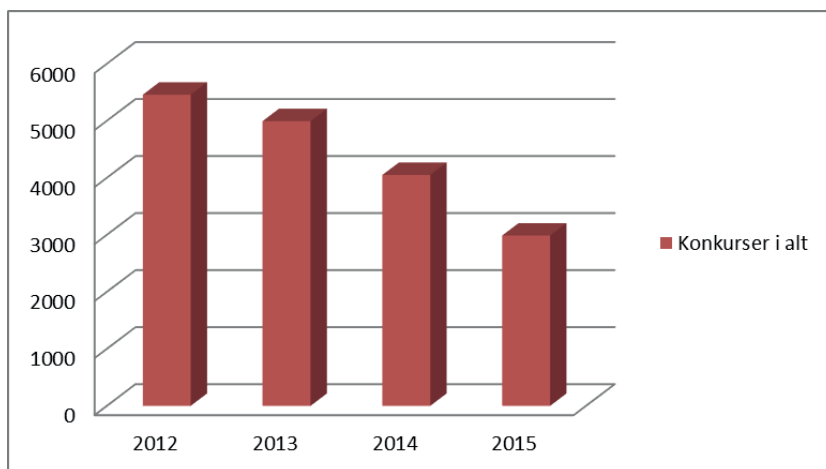
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	0,58	0,97	0,89	0,51	0,50	0,32
B Råstofindvinding	0,81	1,43	0,89	0,68	1,38	0,80
C Industri	0,77	1,02	0,86	0,80	0,92	0,79
D Energiforsyning	1,02	1,26	1,48	0,74	0,45	0,48
E Vandforsyning og renovation	0,23	1,74	1,18	0,93	0,95	0,54
F Bygge og anlæg	0,69	1,08	0,93	0,94	1,12	0,83
G Handel	0,89	0,95	0,82	0,77	0,85	0,70
H Transport	0,63	0,76	0,73	0,67	0,82	0,71
I Hoteller og restauranter	1,01	1,16	0,99	0,97	1,09	0,88
J Information og kommunikation	1,43	1,41	1,15	1,18	1,23	0,91
K Finansiering og forsikring	1,48	1,29	1,23	0,46	1,39	0,63
L Ejendomshandel og udlejning	0,95	1,24	0,94	0,89	0,90	0,69
M Videnservice	1,29	1,37	1,08	1,05	1,16	0,89
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1,10	1,22	1,05	1,12	1,21	0,90
TOT Erhverv i alt	1,07	1,22	1,05	0,98	1,09	0,83

Tabel 9: Nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder (2010-2015)

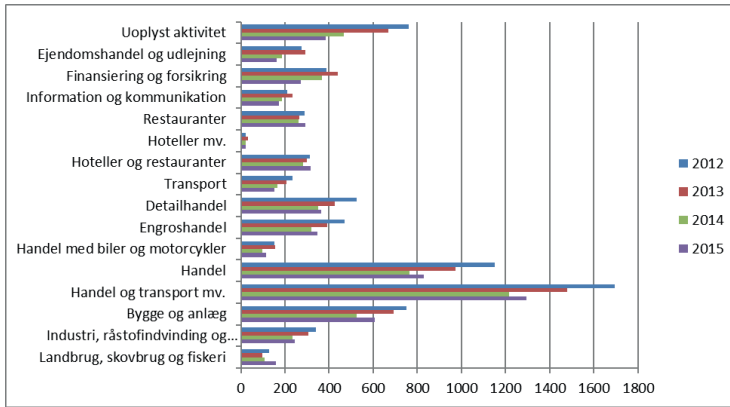
Konkurser i 2015

Tallene for nystartede og ophørte virksomheder tegner et ret negativt billede. Dette billede præges dog af, at antallet af virksomhedskonkurser har været faldende siden 2012, jf. Figur 7. Antallet af konkurser iblandt virksomheder faldt således med 2987 konkurser fra 2014 til 2015, svarende til et fald på 35,6% (Figur 6). Tallene vidner om, at Danmark befinder sig i en sund økonomisk situation.

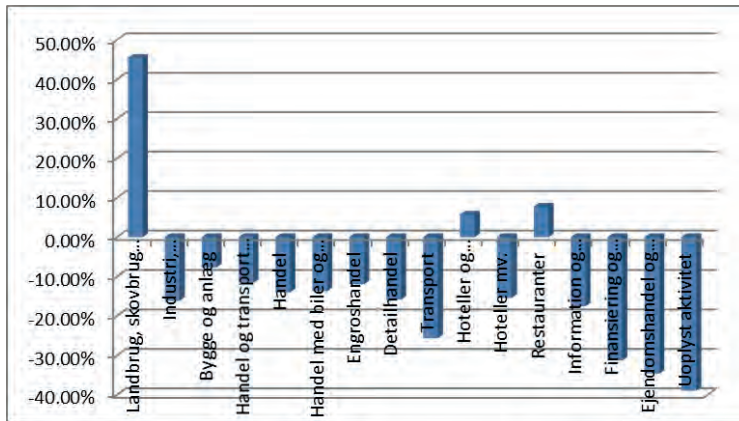
Tendensen med faldende konkurser gik igen i stort set alle brancher i 2015. Samtlige brancher havde konkurstal, der lå under gennemsnittet for konkurserne i de seneste 3 år. Branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri" er dog undtagelsen, idet antallet af konkurser steg med 45,5% fra 2014 til 2015. Branchen "Restauranter" havde også konkurstal, der var højere end gennemsnittet (7,7%). Brancher, hvor antallet af konkurser var lavere end gennemsnittet i 2015, var "Finansiering og Forsikring", der lå 31,2% under gennemsnittet, ligesom "Transport" og "Handel" lå hhv. 25,6% og 13,9% under periodens gennemsnit (Figur 8).



Figur 6: Konkurser i alt (2012-2015)



Figur 7: Antal konkurser fordelt på brancher (2012-2015)



Figur 8: Procentdel konkurser i 2015 sammenlignet med gennemsnit for 2012-2014

Sammendrag

Året 2015 var på mange måder et godt år for dansk økonomi. C20 indekset ramte kurs 800, og der var et markant fald i antallet af konkurser. Samtidig blæste der gunstige økonomiske vinde fra Europa. Der var en begyndende konsolidering i bankbranchen, der efter flere års kriser havde et godt år økonomisk. Branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri" oplevede i året en begyndende overgang til stordrift. En trend, som ser ud til at fortsætte i 2016 og 2017.

Et gennemgående træk i stort set alle brancher i 2015 var, var at antallet af virksomheder faldt i 2015, hvilket har medført en koncentration omkring større og færre virksomheder. Et faldende antal virksomheder kan ses som et krisetegn, men en række nøgletal for dansk erhvervsliv peger i en mere positiv retning: Antallet af virksomhedskonkurser i 2015 var på det laveste niveau i 5 år, beskæftigelsen steg med 0,8% i 2015, og virksomhedernes omsætning steg samlet set med 2,9% i året. SMV'er spiller stadig en vigtig rolle i dansk erhvervsliv, idet de stod for 51,8% af virksomhedernes omsætning i 2015 og 37,9% af de beskæftigede.

Den øgede konsolidering ændrede markant på virksomhedssammensætningen i de forskellige brancher. I "Bygge- og anlægsbranchen" steg antallet af store virksomheder med 11,81% fra 2014 til 2015. I branchen "Finansiering og forsikring" faldt antallet af mikrovirksomheder med 1-9 fuldtidsansatte med hele 24,5% fra 2014 til 2015. Branchen "Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service" havde en anelig stigning på 11,4% af store virksomheder i 2015 ift. 2014.

Det store spørgsmål er, om Danmark kan styre sig fri af de problemer, som kan anes i horisonten for de kommende år. Her i slutningen af 2017 er der meget, som peger på, at danske virksomheder – og ikke mindst SMV'er – står overfor betydelige udfordringer. Udfordringerne knytter sig især til Brexit og til den fortsatte vækst i tysk økonomi. De to lande hører til de helt store lokomotiver i EU's økonomi, og de kæmper hver især med alvorlige interne problemer. Det kan være et forvarsel om et mere fragmenteret EU, som også kan ramme Danmark i de kommende år.

Der har både på dansk og europæisk plan været en stigende opmærksomhed på SMV'er og entreprenørskab. Der er iværksat initiativer, der skal gøre det lettere for virksomheder at etablere sig, ligesom der er fokus på at lette det bureaukrati, som især SMV'er slås med. Dette har medført en øget forankring af SMV'er, hvor niveauet af såvel antallet af virksomheder, omsætning og antallet af ansatte har været nogenlunde stabilt over en årrække.

Litteratur

Danmarks Statistik

<http://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/art5605880/Dansk-inflation-i-2015-blev-den-laveste-siden-1953>