

ÅRSRAPPORT 2010

CESFO

Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

Om denne udgivelse fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som forskningscenter ved Syddansk Universitet.

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som forskningscenter ved Syddansk Universitet. Forskningen bygger på et tæt samspil mellem forskere ved Syddansk Universitet, regionale erhvervs- og konsulentvirksomheder og bevillingsgivere på den ene side og et internationalt forskningsnetværk på den anden side. 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.

For at skabe dialog med det omkringliggende erhvervsliv og samfund udgiver CESFO hvert år 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.

Rapporten vil således rumme en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i tre afsnit:

Afsnit et indeholder artikler omkring årets tema: Innovation. Afsnit to rummer smagsprøver på den igangværende forskning og afsnit tre viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst

Årsrapport 2010

- Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2010

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

CESFO Rapportserie nr. XXVII

REDAKTION Per Vagn Freytag, Kent Wickstrøm Jensen, Kim Klyver og Kristin Balslev Munksgaard

ISSN 1600-8286
ISSN 1601-7749
ISBN 978-87-91070-41-9

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
Engstien 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1356
Fax.: +45 6550 1357
Web: www.sdu.dk/cesfo

LAYOUT Lund & Mus Grafisk Design ApS

ÅRSRAPPORT 2010

CESFO

**Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning**

AF PER VAGN FREYTAG,
KENT WICKSTRØM JENSEN,
KIM KLYVER OG
KRISTIN BALSLEV MUNKSGAARD
(RED.)



CESFO ÅRSRAPPORT 2010



Forord

Innovation – hjælp til selvhjælp

Krisen kradser! Hvad enten udgangspunktet er den offentlige husholdning eller den private sektor, er der i disse år et betydeligt pres på for at reducere omkostningerne. At dette er en kortsigtet løsning, som kun hjælper med at redde bundlinjen, kan der næppe være tvivl om. Der er behov for at tænke om – at sætte nye løsninger i spil. Forandringens vinde blæser således ikke kun for at redde næste års bundlinje, men også som drivkraft til at bevæge sig bort fra krisens oprørte hav og hen på mere smult vande. Øvelsen med at rippe sejl er i sig selv omkostningsfuld og koster også fokus – krisehåndtering frem for fremdrift. Innovation er blevet mantraet for de, som er kommet igennem orkanens øje, eller måske endnu ikke er kommet ud på den anden side. Evnen til forandring er blevet en central byggesten i den pågående debat om øget konkurrenceevne og dermed udgangspunktet for markedsmæssig succes. Forandringer kommer ikke af sig selv, men bygger ofte på en omfattende indsats af ressourcer – ressourcer, som er knappe i disse år. Øvelsen kan forekomme lige så vanskelig eller urealistisk, som da von Mönchhausen trak sig selv og sin hest op af mosehullet ved at trække sig selv i håret. Innovation sætter imidlertid lige så fundamentalt som von Mönchhausen-myten spørgsmålstejn ved den bestående viden, de kendte løsninger og de gældende opfattelser. Innovation rummer således langt mere end blot idéer til nye produkter, men sætter grundlæggende set spørgsmålstejn ved den måde, som ressourcer forstås og anvendes på, den viden, som er til stede, opfattelsen af de løsninger, som findes, og de processer og rutiner, som anvendes. Innovation er dermed langt mere end ny viden baseret på et gennembrud inden for grundforskningen. Innovation kan således godt have karakter af gammel vin på nye flasker, idet løsning, proces, ressourcer, strukturer og viden er velkendte, men kombinationen heraf er ny. Aktørernes evne til at se, forstå, omkalfatre og bringe viden i spil er central i innovationsprocessen. Et eksempel på evnen til at arbejde anderledes med innovationsprocessen er brugerdreven innovation. Brugeren eller kunden har ikke nødvendigvis altid ret, men sider inde med viden om produkter og processer, som er central for at innovere. I den udstrækning, der kan opnås indsigt i kundens brug af et produkt eller deltagelse i en proces, kan der ind imellem opnås nye perspektiver på, hvad opgaven er, og hvilken løsning, som har størst værdi. Herigennem kan vejen ud af krisen måske siges at ligge hos aktørerne selv og kan dermed selv trække sig ud af krisens dyng.

Denne årsrapport rummer en række forskellige bidrag inden for årsrapportens tema ”innovation”, nogle bidrag inden for aktuel forskning og et afsnit om små og store virksomheder i tal. Artiklen af Lise Andersen og Ann Clarke ser på involveringen af brugere i innovationsprocessen. Fokus er på den værdi og de muligheder og begrænsninger, der ligger i brugerinvolvering. Den anden artikel af Anders Peder Hansen ser på byggeindustrien og de udfordringer, som den står overfor, for at blive mere innovativ. Der sættes fokus på nogle af de ømme punkter, der er, for at styrke innovation inden for sektoren, ved at pege på behovet for at se byggeprocessen i hele dens sammenhæng, at øge samarbejdet mellem de enkelte aktører på samme projekt og på tværs af projekter. I tredje artikel tages et anderledes perspektiv på jobannoncer. Birgitte Norlyk ser på den udvikling, der har været i udformningen og indholdet af jobannoncer. Kreativite-



ten synes at være stor, men spørgsmålet er, hvor godt annoncerne matcher det, som virksomhederne reelt ønsker at signalisere? I den fjerde artikel ses på klynger og innovation i et europæisk perspektiv. Andreas P. Cornett og Nils Karl Sørensen tegner et billede på makroplan af forskellene i vækstmønstrene i Danmark og inden for EU. Der tegner sig et billede, hvor forskning og udvikling især synes at komme de mere velstående metropoler til gode. I den sidste af innovationsartiklerne ser Thomas Schøtt på modtageligheden af innovation i befolkningen. Generelt synes befolkningen at være modtagelige for innovationer, om end alder og køn påvirker modtageligheden.

I den første af artiklerne om aktuel forskning ser Dennis van Liempd og Mads Bruun Ingstrup på CSR-klynger og SMV'er. Artiklen diskuterer nødvendigheden af, at også SMV'er bliver bevidste om betydningen af at arbejde med CSR og bæredygtighed. Opgaven kan imidlertid forekomme for omfattende, hvorfor der peges på mulighederne for at arbejde med CSR i en klyngesammenhæng. I den anden artikel om aktuel forskning handler det om de modne klynger i Region Syddanmark. Mads Bruun Ingstrup tager i artiklen fat i den udfordring, der ligger i, at det kun er nogle af de modne klynger, som for alvor har gang i udviklingsprojekter. Det overvejes i forlængelse heraf, hvordan der igennem en bevidst erhvervspolitisk indsats kan gøres noget for at skabe mere fremdrift i flere af de modne klynger. Kim Klyver og Majbritt Evald ser i den tredje artikel om aktuel forskning på betydningen af sociale netværk for individers karrierevalg. I artiklen nuanceres billedet af det positive ved sociale netværk ved at gøre opmærksom på, at sociale netværk kan virke hæmmende på senere karrierevalg, bl.a. fordi sociale relationer også kan stamme langt tilbage fra fortiden, og sociale netværk fra forskellige sfærer spiller ind. I den fjerde artikel ser Kristin B. Munksgaard på udfordringerne for relationsledelse i den danske fødevarerindustri. Centralt for fødevarer-producenterne er detailkæderne. I takt med den stigende betydning af brands har detailkæderne øget deres interesse for at udvikle egne brands og har herigennem udfordret fødevarerproducenternes brands. Herigennem er der også lagt kimen til konflikter i samarbejdet. Muligheden for samtidigt at samarbejde og konkurrere og skabe værdi for begge parter diskuteres, og mulige løsninger skitseres. Endelig ser Jesper Kolind i den femte og sidste artikel om aktuel forskning på private labels. Artiklen diskuterer såvel forskelle i definitioner på brands og implikationer af forskellige definitioner på og opfattelser af den rolle, som de spiller i detailhandlen.

I det tredje afsnit om små og mellemstore virksomheder i tal ser Kent Wickstrøm på, hvordan det gået med antallet af SMV'er og deres betydning, efter at krisen for alvor holdt sit indtog i Danmark i efteråret 2008. Afsnittet rummer de seneste tal fra Danmarks Statistik i udviklingen af antal ansatte, eksportandel mv. for SMV'erne i Danmark. Et resultat, som er værd at bemærke, er, at SMV'ernes betydning i forhold til de store danske virksomheder har været vigende. M.a.o. ser det ud til, at SMV'erne i starten af krisen klarede sig relativt dårligere end de større virksomheder.

God læselyst!

Redaktionen

Per Vagn Freytag, Kent Wickstrøm Jensen,

Kim Klyver & Kristin Balslev Munksgaard

Indholdsfortegnelse

Side 3	Forord
Side 5	Indholdsfortegnelse
AFSNIT 1 – Årets tema: Innovation	
Side 7	Er Open Innovation også for små og mellemstore virksomheder? <i>Af Lise Andersen & Ann Højbjerg Clarke</i>
Side 11	Paradokset mellem praksisfællesskaber og innovation i byggeriet <i>Af Anders Peder Hansen</i>
Side 17	Innovation handler også om jobannoncer <i>Af Birgitte Norlyk</i>
Side 25	Klynger og innovation i et europæisk perspektiv <i>Af Andreas P. Cornett & Nils Karl Sørensen</i>
Side 31	Modtagelighed for innovation i befolkningens hverdagsliv og arbejdsliv <i>Af Thomas Schøtt</i>
AFSNIT 2 – Aktuell forskning indenfor Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning	
Side 41	CSR-klynger kan fjerne barrierer for SMV'er <i>Af Dennis van Liempd & Mads Bruun Ingstrup</i>
Side 45	Temperaturen hos de modne klynger i Region Syddanmark <i>Af Mads Bruun Ingstrup & Torben Damgaard</i>
Side 51	Skyggesider af entreprenørers sociale netværk <i>Af Kim Klyver & Majbritt Rostgaard Evald</i>
Side 57	Fra leverandør til kon-kollega? Udfordringer for relationsledelse i den danske fødevareindustri <i>Af Kristin Balslev Munksgaard, Ingebeth Lundgaard-Karlshøj & René Lorenzen</i>
Side 65	Private Label in a New Perspective <i>Af Jesper Kolind</i>
AFSNIT 3 – Statistik	
Side 73	Små og mellemstore virksomheder i tal <i>Af Kent Wickstrøm Jensen</i>
Side 89	Forfatterliste





Er Open Innovation også for små og mellemstore virksomheder?

Indledning

I 2003 introducerede Henry Chesbrough for første gang begrebet Open Innovation. Det har sidenhen medført et stærkt stigende fokus på forståelsen og anvendelsen af open innovation, samt de bagvedliggende motiver for at bedrive open innovation aktiviteter og de tilhørende udfordringer, der kan være knyttet til implementeringen af open innovation i virksomhederne.

Open Innovation er primært blevet identificeret som en disciplin, der eksisterer i multinationale selskaber i højteknologiske brancher som IT, men i den senere tid er open innovation området begyndt at brede sig til andre og mere lavteknologiske industrier såsom serviceydelser. Herudover er forskere begyndt at interessere sig for open innovation i små og mellemstore virksomheder (Gassmann et al., 2010).

Formålet med denne artikel er at sætte fokus på open innovation i små og mellemstore virksomheder ved at tage udgangspunkt i de undersøgelser, der er foretaget på feltet, for derigennem at fremme forståelsen og anvendelsen af open innovation i danske små og mellemstore virksomheder. Artiklen vil behandle de små og mellemstore virksomheders rolle i det nye og mere åbne innovationslandskab og redegøre for de primære motiver, som ligger til grund for anvendelsen af open innovation samt de udfordringer, der kan være knyttet til implementeringen af open innovation i små og mellemstore virksomheder. Hensigten er at vise innovationspraktikere, at open innovation i ligeså høj grad er for små og mellemstore virksomheder som for store virksomheder.

Closed Innovation versus Open Innovation

Traditionelt set konkurrerede virksomheder på intern udvikling, hvor innovation primært fandt sted i store interne forsknings- og udviklingsafdelinger. I mange industrier blev de store interne forsknings- og udviklingsafdelinger anset som et

strategisk aktiv, der fungerede som indgangsbarriere for potentielle konkurrenter, og innovationsprocessen var karakteriseret af tanken om at gøre alting selv og er derfor sidenhen blevet betegnet som *Closed Innovation* (Chesbrough, 2004).

Closed innovation opererer ud fra den tankegang, at succesfuld innovation kræver fuld kontrol, og virksomhederne skal således generere deres egne idéer og udvikle dem i deres interne forsknings- og udviklingsafdelinger samt markedsføre dem internt. Men i dag er de store interne forsknings- og udviklingsafdelinger ikke længere en forudsætning for succes. I de senere år har innovationsområdet været vidne til et skift i forståelsen af, hvordan virksomheder genererer og kommercialiserer idéer; *We are witnessing a "paradigm shift" in how companies commercialize knowledge, from "Closed Innovation" to "Open Innovation."* (Chesbrough, 2004, 23)

Open innovation defineres som: *The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and to expand the markets for external use of innovation, respectively* (Chesbrough et al., 2006, 1). Grundantagelserne bag open innovation er, at virksomheder skal bruge både eksterne og interne idéer som input i innovationsprocessen samt benytte sig af eksterne såvel som interne markedskanaler, når de søger efter muligheder for at kommercialisere deres idéer. På den måde åbner konceptet op for, at virksomhederne kan tage idéer på markedet gennem eksterne kanaler, som også kan ligge uden for virksomhedernes nuværende forretningsområder og derved generere ekstra værdi.

Indtil nu, er open innovation primært blevet anset som et koncept for de store virksomheder (Chesbrough et al., 2006). Det skyldes især, at open innovation ikke er nyt for de små og mellemstore virksomheder i lige så høj grad, som det er for de store virksomheder. Små og

mellemstore virksomheder har længe benyttet sig af eksterne samarbejdspartnere, alliancer og netværk for at få adgang til eksterne ressourcer. Og mens open innovation i de store virksomheder i høj grad fokuserer på at generere flere idéer i starten af innovationsprocessen, har de små og mellemstore virksomheder især fokuseret på at få adgang til marketing og salgskanaler, hvilket dermed involverer et senere stadie i innovationsprocessen, nemlig kommercialiseringsdelen (Bianchi et al., 2010). Undersøgelser har dog vist, at små og mellemstore virksomheder er blevet mere åbne i flere stadier af innovationsprocessen. (Lee et al., 2010).

Små og mellemstore virksomheders rolle i det nye innovationslandskab

Undersøgelser tyder på, at små og mellemstore virksomheder spiller en større rolle i det åbne innovationslandskab sammenlignet med det lukkede (Van de Vrande et al., 2009). En statistisk undersøgelse fra National Science Foundation i 2006 under titlen: *How do small enterprises contribute to total industrial R&D expenses in the U.S.?* viser, at små og mellemstore virksomheder kun stod for 4 % af alle industrielle forsknings- og udviklingsudgifter i 1981, mens de i 2005 forklarede hele 24 % af de samlede forsknings- og udviklingsudgifter i den private sektor, hvilket må betegnes som en væsentlig stigning.

Således har opgøret med tanken om, at virksomhederne skal gøre alting selv og have fuld kontrol over alle faser i innovationsprocessen øget de små og mellemstore virksomheders rolle i innovationslandskabet. I det lukkede innovationsparadigme, hvor store interne forsknings- og udviklingsafdelinger var kilden til succes, var det svært for de små og mellemstore virksomheder at konkurrere på grund af begrænsede ressourcer til at udvikle

og kommercialisere nye produkter in-house. Men i det åbne innovationsparadigme har de små og mellemstore virksomheder ofte en fordel, fordi de er mere fleksible og innovative end de store virksomheder, og hvor de store virksomheder tidligere havde en afgørende konkurrencemæssig fordel i at have de nødvendige ressourcer til at udvikle og kommercialisere nye idéer, er de små og mellemstore virksomheder nu blevet mere åbne og samarbejder i højere grad med andre organisationer omkring både udviklingen og kommercialiseringen af nye idéer (Lee et al., 2010).

Open innovation har således gjort de store virksomheder mere afhængige af de små og mellemstore virksomheder, i og med de store virksomheder mangler den fleksibilitet og innovative kultur, der ofte eksisterer i de små og mellemstore virksomheder. De store virksomheder er derfor begyndt at åbne op for de små og mellemstore virksomheder, og innovationspraktikerne i de store virksomheder betegner morgendagens vindere som dem, der formår at håndtere de små og mellemstore virksomheder: *The first large companies to handle SMEs will be the winners...it is a danger to neglect small-scale thinking* (SCA)¹.

Således er eksterne samarbejder i dag en strategisk vigtighed for alle typer af virksomheder, og open innovation giver et godt fundament for, at de små og mellemstore virksomheder kan udnytte deres idéer og fleksibilitet uden for virksomhedens grænser (Wincent et al., 2009). Men hvad er de små og mellemstore virksomheders motiver for at indgå i eksterne samarbejder med f.eks. store virksomheder?

Note

1: Baseret på interview omkring Open Innovation i store virksomheder, hvor ni store internationale virksomheder blev interviewet.

Motiver for at bedrive open innovation

Store virksomheder fokuserer især på de tidlige stadier i innovationsprocessen, som vedrører idégenerering, når de involverer sig i open innovation, mens de små og mellemstore virksomheder i højere grad fokuserer på kommercialiseringsdelen på grund af manglende ressourcer (Wincent et al., 2009). Herudover specialiserer små og mellemstore virksomheder sig ofte i et bestemt område, og eksterne samarbejdsaktiviteter kan således være en effektiv måde at komme ind på et bredere marked og opnå komplementære ressourcer og øge kernekompetencerne og dermed forbedre chancerne for at konkurrere mod de store virksomheder (Lee et al., 2010).

Således er de små og mellemstore virksomheders involvering i open innovation aktiviteter i høj grad blevet en nødvendighed for at kunne konkurrere med de store virksomheder. I forlængelse af den nødvendighed har undersøgelser vist, at den vigtigste og mest afgørende motivation for små og mellemstore virksomheders engagement i open innovation aktiviteter er markedsrelateret. I en undersøgelse af 605 innovative, hollandske små og mellemstore virksomheder, fremgår det, at små og mellemstore virksomheder er begyndt at bruge nye og mere åbne innovationsmetoder for at følge markedsudviklingen og på den måde være bedre i stand til at forstå og dermed opfylde kundernes behov, hvilket i sidste ende er påtænkt at skulle skabe øget vækst, bedre finansielle resultater og større markedsandele (Van de Vrande et al., 2009).

Udfordringer i implementeringen af open innovation

Implementeringen af open innovation aktiviteter i små og mellemstore virksomheder er ikke uden problemer. Undersøgelser har vist, at især et internt fænomen – *Not-Invented-Here (NIH)* – skaber problemer for virksomhedernes engagement i open innovation (Chesbrough and Crowther, 2006). NIH kan medføre et manglende

engagement blandt virksomhedernes medarbejdere, fordi idéer, som opstår uden for virksomhedens grænser eller uden for virksomhedens forsknings- og udviklingsafdeling bliver afvist som et resultat af, at idéerne ikke kommer fra virksomhedens interne forsknings- og udviklingsafdeling og dermed ikke er ”gode nok”. Derfor opstår sådanne organisatoriske og kulturelt relaterede udfordringer især, når to eller flere virksomheder samarbejder om et projekt (Van de Vrande et al., 2009).

Andre udfordringer, som små og mellemstore virksomheder erfarer i forbindelse med implementeringen af open innovation aktiviteter, er både manglen på tid og finansielle ressourcer. Herudover oplever små og mellemstore virksomheder administrative problemer, såsom mængden af administrative opgaver, når de deltager som samarbejdspartner i et open innovation projekt med offentlige institutioner og dermed modtager støtte fra det offentlige. I samarbejdet mellem små og mellemstore virksomheder og store virksomheder kan der opstå problemer omkring Intellectual Property (IP) rettigheder, idet små og mellemstore virksomheder ofte ikke besidder ressourcerne til at sikre rettighederne til et produkt i Europa. På den måde vil de små og mellemstore virksomheder være mere sårbare over for de store virksomheder, som ofte har alle de ressourcer, der skal til for at sikre IP rettighederne til et produkt over hele verden. IP er en udfordring, som øges i samarbejdet med store virksomheder (Su et al., 2010). Undersøgelser tyder dog på, at de største udfordringer er organisatoriske og kulturelt relaterede (Van de Vrande et al., 2009).

For at kunne håndtere de udfordringer, som de små og mellemstore virksomheder oplever i implementeringen af open innovation, er det afgørende, at medarbejdere involveres i processen for dermed at kunne skabe en open innovation kultur i virksomheden, som bygger på fænomenet *proudly found somewhere else* (Procter & Gamble)². Dermed øges chancerne for succes i open innovation aktiviteterne.

Konklusion

Open innovation i små og mellemstore virksomheder er et område, som indtil de senere år er blevet overset. Det har medført en opfattelse af, at open innovation kun er for store virksomheder. Denne artikel har forsøgt at gøre op med den tankegang ved at belyse open innovation ud fra et perspektiv, som primært vedrører små og mellemstore virksomheder.

I løbet af de sidste årtier har innovationslandskabet ændret sig fra at være meget lukket til at være mere åbent. Det har betydet, at store interne forsknings- og udviklingsafdelinger ikke længere er det afgørende konkurrenceparameter, hvilket har øget de små og mellemstore virksomheders rolle i innovationslandskabet. Eksterne innovationsaktiviteter er strategisk vigtige for alle typer af virksomheder i dag, og de store virksomheder er mere afhængige af de mindre virksomheders fleksibilitet og innovative kulturer end nogensinde før.

De mest afgørende motiver for de små og mellemstore virksomheders engagement i open innovation aktiviteter er markedsrelaterede, og de vælger at indgå i samarbejdsaktiviteter med især store virksomheder for at styrke den mere kommercielle del af innovationsprocessen. Udfordringer ved at indgå i sådanne open innovation aktiviteter er organisatoriske og kulturelt orienterede. NIH-

fænomenet opstår ofte, når flere organisationer mødes. Derfor er det nødvendigt at forsøge at skabe en kultur i virksomheden, som bygger på åbenhed over for nye idéer.

Open innovation er ikke kun for store virksomheder. Open innovation er et område, som giver de små og mellemstore virksomheder chancen for at spille en afgørende rolle i det nye innovationslandskab.

Litteratur

- Bianchi, M., Campodall'Orto, S., Frattini, F., Vercesi, P. (2010) Enabling open innovation in small and medium-sized enterprises: how to find alternative applications for your technologies. *R&D Management*, 40, 414-431.
- Chesbrough, H. (2004) Managing Open Innovation. *Research-Technology Management*, 47, 23-26.
- Chesbrough, H. and Crowther, A. K. (2006) Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36, 229-236.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, London.
- Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. (2010) The future of open innovation. *R&D Management*, 40, 213-221.
- Katz, R. and Allen, T. (1985) Organizational issues in the introduction of new technologies. In Kleindorfer, P. (ed.), *The Management of Productivity and Technology in Manufacturing*. New York, NY: Plenum Press.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., Park, J. (2010) Open innovation in SMEs – An intermediated network model. *Research Policy*, 39, 290-300.
- Su, Y.-S., Wu, F.-S., Vanhaverbeke, W. (2010) How small firms can benefit from open innovation? – Evidence from Taiwanese biotechnology firms, *Druid Summer Conference 2010*.
- Van de Vrande, V., Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., Rochemont, M. (2009) Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, 29, 423-437.
- Wincent, J., Anokhin, S., Boter, H. (2009) Network board continuity and effectiveness of open innovation in Swedish strategic small-firm networks, *R&D Management*, 39, 55-67.

Note

2: Baseret på interview omkring Open Innovation i store virksomheder, hvor ni store internationale virksomheder blev interviewet.

Paradokset mellem praksisfællesskaber og innovation i byggeriet

Indledning

Byggeindustrien er kendetegnet ved dens projektorganisering. Specielt større byggeprojekter er ofte enkeltstående og unikke, da disse skal tilpasses kundens specifikke behov. Dette burde umiddelbart skabe gode muligheder for nytænkning og innovation, f.eks. i form af afprøvning af nye materialer og tekniske installationer såvel som nye måder at tænke bygningsdesign på. Alligevel bliver byggeindustrien beskyldt for mangel på læring og innovation. Dette er der en række årsager til:

- Ingen tradition for at byggeaktører indgår i relationer på tværs af byggeprojekter
- Høj specialisering hos byggeaktører, men lavt indbyrdes kendskab
- Opsplitning i byggeprocessen mellem design og konstruktion, forskellig involvering over tid

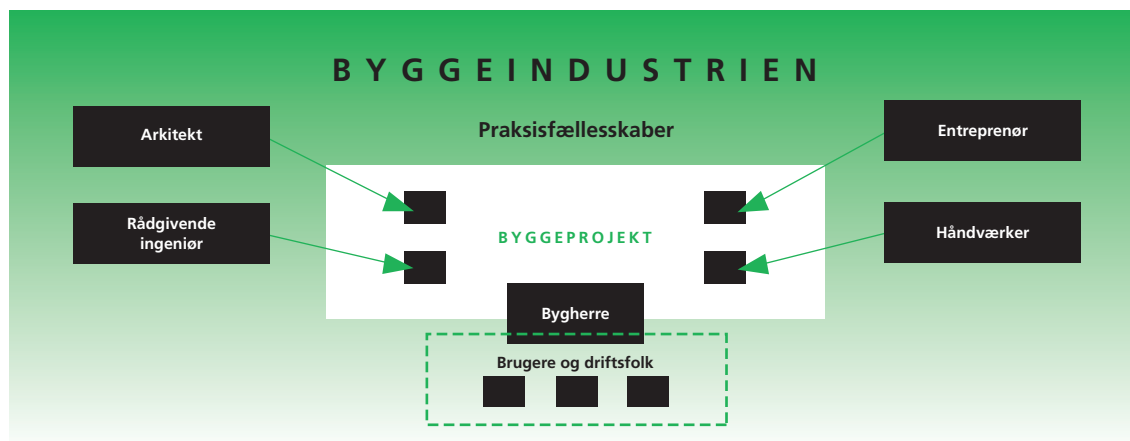
Disse problemstillinger har samtidig medført, at byggeriet beror på en høj grad af institutionalisering i form af fælles standarder og normer, såsom byggereglementer, bygningskrav, roller og projekteringsmetoder (Kadefors, 1995). Der kan derfor tales om, at der er opstået en fælles praksis i byggeindustrien (Dubois & Gadde, 2002), ligesom der inden for professionelle faggrupper også eksisterer en udbredt praksis. En udfordring i at skabe læring og innovation bliver dermed også, at det konkrete byggeprojekt rummer mulighed for samarbejde og koordinering mellem forskellige faggruppers viden og erfaring på tværs af praksis. Denne artikel vil se nærmere på de udfordringer, der er for læring og innovation i byggeprojekter, samt hvordan læring og innovation kan understøttes på tværs af praksis hos forskellige byggeaktører. Artiklen ligger dermed op til en refleksion over fordele og ulemper ved praksisfællesskaber i byggeindustrien og vigtigheden af, at byggeprojekter skaber muligheder for samarbejde på tværs af faglige og professionelle grænser for at bidrage til innovation i byggeprojekter.

Byggeindustriens organisering

Byggeindustrien består af en række specialiserede aktører lige fra arkitekter, rådgivende ingeniører og entreprenører til håndværkere og materialeleverandører. Kundesiden spænder over bygherrer for store offentlige og private byggerier til private almene husbyggerier. Større offentlige byggerier, som er fokus for denne artikel, er underlagt udbudslovgivning, men mange større private bygherrer vælger også at benytte sig af udbud.

Byggeindustrien er af Dubois & Gadde (2002) blevet beskrevet ud fra en fælles praksis i form af praksisfællesskaber. Praksisfællesskaber opstår mellem personer, der beskæftiger sig med den samme type opgaver og problemstillinger (Brown & Duguid, 1991). Gennem samarbejde og erfaringsudveksling opbygges der over tid en fælles viden og identitet mellem disse personer, som udmønter sig i en uformel arbejdsmæssig praksis. Praksisfællesskaber kan eksistere på mange forskellige niveauer. I virksomheder vil der kunne dannes formelle eller uformelle praksisfællesskaber mellem medarbejdere, der sidder med den samme type opgave eller problemstilling. Men praksisfællesskaber kan også opstå på tværs af organisatoriske grænser, f.eks. mellem personer med den samme profession eller det samme arbejdsområde. I byggeindustrien kan man tale om, at aktører internt i virksomhederne danner praksisfællesskaber (Ruikar et al, 2009), men mellem aktører dannes der også praksisfællesskaber i form af normer og en fælles accepteret praksis i byggeindustrien (Dubois & Gadde, 2002). Figur 1 illustrerer, hvordan byggeindustriens professionelle aktører med udgangspunkt i praksisfællesskaber bringes sammen i et midlertidigt byggeprojekt for at løse et projekt for en bygherre.

Figur 1: Sammenhæng mellem byggeindustrien, praksisfællesskaber og byggeprojekter



Egen tilvirkning

Udbudsmaterialet på større byggerier er oftest kun overordnet beskrevet, hvorfor projektgruppens arbejde i designfasen går ud på at detaljere denne specificering, så der er mulighed for at lave et entrepriseudbud. I denne proces forlader man sig dels på problemløsning ud fra de faglige specialiseringer hos byggeriets aktører, men en lang række problemstillinger kræver også, at der kan arbejdes på tværs af faglige skel. Større byggeprojekter er derfor underlagt stor usikkerhed i form af ufuldstændig kravspecifikation fra kunden, samtidig med, at der er faste krav til tid og økonomi som projektstyringsparametre.

Fordele og ulemper ved praksisfællesskaber i byggeriet

Byggeriets organisering i praksisfællesskaber er med til, at byggeaktører kan koordinere aktiviteter og opgaver i de konkrete byggeprojekter uden nødvendigvis at gennemgå de formelle spilleregler, hver gang et nyt byggeprojekt opstartes. Men samtidig gør det, at bygninger designs ud fra nogle mere eller mindre velkendte løsninger i form af materialer og bygningsteknologi, og det bliver dermed ofte måden, hvorpå disse udvælges og sammensættes, der udgør udfordringen og muligheden for nytænkning. Tabel 1 opsummerer fordele og ulemper ved, at byggeindustrien er organiseret i praksisfællesskaber.

Tabel 1: Fordele og ulemper ved praksisfællesskaber

Fordele	Ulemper
Effektiv koordinering af aktiviteter mellem velkendte roller	Fastgroede roller giver mangel på konflikt og innovation
Problemløsning ud fra erfaring om velfungerende løsninger	Lav videndeling med "ikke-medlemmer"
Inkrementiel forbedring af praksis (f.eks. sammensætning af materialer og design)	Manglende udfordring af fælles praksis

Egen tilvirkning

Egen tilvirkning

Byggeprojekter er under indflydelse af flere praksisfællesskaber. Såvel byggeindustriens praksis med udgangspunkt i udbudslovgivningen som praksis mellem mere specialiserede aktører, yder stor indflydelse på projekteringen og problemløsningen i byggeprojekter. Set i forhold til innovation er ulemperne ved praksisfællesskaber, at medlemmerne bliver for homogene, hvilket kan virke hindrende for udviklingen (Brown & Duguid, 1991). Derfor taler man også om, at udvikling og innovation oftest opstår, når forskellige praksisfællesskaber mødes og konfronteres. Ser man på byggeprocessen, så beror denne både på opgaver, der varetages ud fra specialiseret viden, og opgaver, der kræver interdisciplinært samarbejde. I større byggeprojekter er der en tradition for, at specialiserede aktører tager sig af sit eget område, hvori de er uddannet og har erfaring. F.eks. tager den rådgivende ingeniør sig af lyd- og lysberegninger, varme, ventilation og udluftning, o.s.v. Arkitekten har fokus på arealforvaltning, indretning, bygningsdesign og det æstetiske udtryk for bygningen. Men specielt arkitektens ansvarsområder berører også den brugs- og forretningsmæssige værdi af løsningen. Dette kræver, at projektaktørerne formår at arbejde interdisciplinært. Faren er her, at én type praksis er for dominerende, eller at projekteringen ikke fremmer inddragelsen af viden fra mindre dominerende aktører. Dette berører et vigtigt aspekt i projekteringen, nemlig brugerinddragelse, som spiller en central rolle i forhold til at få en integreret løsning ud fra aktørernes specialiserede viden. Udfordringen er her, hvordan brugernes viden inddrages og hvordan projekteringsproget omsættes, så det giver mening for brugerne. I det følgende inddrages observationer fra et igangværende universitetsbyggeri for at illustrere styrken ved praksisfællesskaber på den ene side og udfordringen i at skabe læring og innovation på tværs af praksis på den anden side.

Erfaringer fra et byggeprojekt

Et igangværende forskningsprojekt har fulgt projekteringen af et nyt universitet i Kolding. Byggeriet er udbudt som en arkitektkonkurrence, som efterfølgende udbydes i en hovedentreprise. Som optakt til arkitektudbuddet er der lavet en etnografisk undersøgelse af forskellige brugergrupper og deres ønsker og visioner om et fremtidigt universitet. Her er ord som "vidensbanegård" og "krydsbestøvning mellem forskere og studerende" blevet uddraget som værdier for det nye byggeri. Der er dermed lagt op til, at det nye universitet i design skal være åbent og undgå at skabe en klar opdeling mellem ansatte og studerende, som det ellers er kendetegnende for mange skolebyggerier. Denne undersøgelse har således været en del af udbudsmaterialet, som desuden har lagt stor vægt på, at bygningen skal have et lavt energiforbrug. Det vindende projektforslag er et trekantet byggeri, der netop afspejler disse visioner. Observationer af projektet viser, at de professionelle aktører i form af arkitekter og rådgivende ingeniører er meget selvkørende. Mange af bidragene fra den rådgivende ingeniørs side projekteres således uden for det officielle beslutningsforum og godkendes så på bygherremøderne. Denne type projektarbejde er et eksempel på, at visse opgaver løses ud fra en specialiseret viden, hvor man forlader sig på en bestemt praksis. Dette illustrerer styrken ved praksisfællesskaber.

Generelt foregår dialogen i projekteringen primært ud fra plantegninger samt en række notater, der behandler løsninger på tekniske krav såsom akustik, ventilation, tilgængelighed etc. Den eneste form for visualisering af bygningen har været i form af miniaturemodeller og grafiske billeder af bygningen. Men ser man på typen af problemstillinger, der skal løses, så er mange af disse afhængige af input fra flere sider, f.eks. indretning af undervisningslokaler, kontorarealer og fællesarealer. Ved sådanne problemstillinger er det vigtigt, at brugernes input omkring arbejds-scenarier,

arkitektens kendskab til materialer og designmæssige kompetencer og ingeniørernes og driftsfolkenes input omkring tekniske installationer, integreres i en samlet løsning. Observationerne indikerer, at projekteringsmetoder og problemer, der forsøges løst, oftest foregår ud fra processer og metoder, der er velkendte af de professionelle aktører, såsom arkitekt og rådgivende ingeniør. Universitetsbyggeriet har dog den fordel, at de har en professionel bygherre, der også kender byggreglementet og til en vis grad fremgangsmåden i projekteringen, hvorfor denne også spiller en central rolle. Observationerne viser, at det især er arkitekten, der sammen med bygherren er ansvarlig for at integrere de specialiserede løsningsbidrag til en samlet løsning, der opfylder bygherre- og brugerbehov. Dermed kommer mange af beslutningerne til at foregå inden for praksis hos de specialiserede aktører, der dels beror på den professionsmæssige praksis såvel som byggeindustriens indgåede praksisfællesskab. Universitetsbyggeriet viser vigtigheden af at kunne samarbejde på tværs af faglige discipliner og praksis, samtidig med, at visse opgaver løses af de professionelle rådgivere hver især. Men hvordan understøttes det interdisciplinære samarbejde på tværs af praksisfællesskaber så? Dette vil blive diskuteret i næste afsnit med illustrationer fra universitetsbyggeriet.

Udfordringer for læring og innovation i byggeprojekter

Umiddelbart foregår problemløsningen uformelt og styres meget af de organisatoriske, finansielle og tidsmæssige rammer, der er sat op for projektet.

De professionelle rådgivere spiller en afgørende rolle for at identificere kendte og ukendte behov hos bygherre og brugere. Men samtidig er det også afgørende for læring og innovation i projektet, at de professionelle rådgivere udfordrer disse behov, så byggeriet skaber mest mulig værdi for brugere og bygherre. Derfor er det afgørende, at der skabes forståelse og udveksling af viden mellem de forskellige praksisgrupper. Det er nemlig i udvekslingen af viden, at læring og i sidste ende innovative løsninger ofte opstår. I denne sammenhæng er det vigtigt at se på, hvor godt forskellige projekteringsmetoder, notater og objekter faciliterer denne vidensudveksling. Ifølge Brown & Duguid (1998) kan der tales om tre forskellige måder, hvorpå vidensudveksling kan faciliteres. Disse betegnes som "oversættere", "vidensmæglere" og "grænseobjekter". Tabel 2 forklarer kort de tre måder for facilitering mellem praksis og giver eksempler fra byggeprojektet.

Tabel 2 viser, at faciliteringen mellem praksisfællesskaber i universitetsbyggeprojektet primært foregår ud fra grænseobjekter, hvor det primære dialogværktøj i designfasen har været plantegningerne samt tekniske byggenotater. Plantegningerne bruges i vid udstrækning af arkitekten til at inddrage brugere og bygherre i bygningens design. Denne benytter sig dog hverken af specifikke brugerinddragelsesprocesser eller visualiseringer, der ofte anvendes for at udnytte brugernes erfaring og udvikle på den foreslåede plantegning. Derimod er der ikke nogen aktører, der umiddelbart kan spille rollen som oversættere mellem praksis. Bygherren

Tabel 2: Facilitering mellem praksisfællesskaber

Type	Forklaring	Eksempel fra byggeprojekt
Oversættere	Individer, som ikke tilhører noget praksisfællesskab, kan formulere interesse for flere praksisperspektiver	–
Vidensmæglere	Individer, som er løst tilknyttet til flere praksisfællesskaber, kan sætte sig ind i flere typer praksis	(Bygherre), (driftschef)
Grænseobjekter	Objekter, der giver mening for flere praksisfællesskaber, kan facilitere videndeling på tværs af praksis	Plantegninger, byggenotater, projekteringsprocesser

og driftschefen spiller til en vis grad rollen som vidensmæglere i kraft af deres professionelle status. Disse formår derfor at udfordre arkitekten og har også medvirket til, at brugernes perspektiv er blevet taget i betragtning.

Som beskrevet tidligere, kan problemløsningen i et byggeprojekt siges at foregå som en vekselvirkning mellem en specialiseret og interdisciplinær arbejdsform. Tilstedeværelsen af grænseobjekter, oversættere og vidensmæglere er vigtigst i problemløsninger, der kræver interdisciplinært samarbejde. Udfordringen for større byggeprojekter er derfor, 1) at tilstedeværelsen af stærke praksisfællesskaber dominerer tilgangen til at løse problemer og 2) at metoderne til at skabe forståelse på tværs af praksisfællesskaber er begrænsede.

Konklusion

Denne artikel har fokuseret på praksisfællesskaber i byggeindustrien, herunder dels på fordele og ulemper for organiseringen og dels på deres indflydelse for omfanget af læring og innovation. Stærke praksisfællesskaber kan siges at sikre en effektiv koordinering af projekteringsaktiviteter mellem aktørerne i byggeprojekter og en kontinuerlig forbedring af praksis hos de specialiserede aktører, såsom arkitekter og rådgivende ingeniører. Men samtidig bevirker stærke praksisfællesskaber også, at løsningen af problemstillinger beror på standardisering og velkendte procedurer. Dette kan virke hindrende for læring og innovation på tværs af praksisfællesskaber. Derfor kan stærke og dominerende praksisfællesskaber specielt være en udfordring for læring og innovation ved problemstillinger, der kræver interdisciplinært samarbejde. Universitetsprojektet er et godt eksempel på vigtigheden af at skabe mening og kombination af viden på tværs af praksisfællesskaber, idet den gode løsning især afhænger af samarbejdet og evnen til at inddrage viden fra forskellige aktører. Det er vigtigt, at metoder, processer og værktøjer i design og projekteringen skaber mening hos

de forskellige aktører, og især hos brugere og driftsfolk, der ofte ikke er dominerende aktører i byggeprojekter. Udfordringen ligger derfor i at skabe dialog og videndeling på tværs af aktører og praksis, således at erfaring og ønsker rent faktisk kommer til udtryk i de løsninger, der projekteres. Artiklen giver derfor følgende anbefalinger:

- Praksisfællesskaber bør understøttes for at sikre en effektiv håndtering af specialiserede arbejdsopgaver.
- Ved interdisciplinære arbejdsopgaver er det vigtigt at overveje brugbarheden af projekteringsmetoder og værktøjer til at fremme tværfaglig dialog.
- Projektaktørernes rolle og videnområde har stor indflydelse på den tværfaglige dialog. Her kan kompetencer inden for flere forskellige professioner være en fordel i forhold til at udfordre et dominerende praksisfællesskab.

I forhold til at skabe dialog på tværs af praksis bør det overvejes, hvem der oversætter udfordringer og konsekvenser ved valgte designmæssige og materiale-løsninger mellem forskellige praksisfællesskaber. Hvor ansvaret skal placeres, kan være svært at sige, idet det kan diskuteres, om det er arkitektens, den rådgivende ingeniørs eller bygherrens rolle blandt de dominerende aktører, eller måske en helt fjerde aktør.

Litteratur

- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998), Organizing knowledge, California Management Review, Vol. 40, Nr. 3, pp. 90-111
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovating, Organization Science, Vol. 2, Nr. 1, pp. 40-57
- Dubois, A. & Gadde, L.E. (2002), The construction industry as a loosely coupled system – Implications for productivity and innovativity, Construction Management and Economics, Vol. 20, pp. 49-68
- Kadefors, A. (1995), Institutions in building projects: Implications for flexibility and change, Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 4, pp. 395-408
- Ruikar, K., Koskela, L. & Sexton, M. (2008), Communities of practice in construction case study organizations – Questions and insight, Construction Innovation, Vol. 9, Nr. 4, pp. 434-448



Innovation handler også om jobannoncer

Innovation handler ikke kun om produkter og organisation. Øgede krav til virksomhedernes evne til at profilere sig og nytænke kommunikationen spejler sig også i virksomhedernes jobannoncer, der skal kunne brande virksomheden i kampen om de bedste medarbejdere. Den nye jobannonce har form som en blanding af jobannonce og markedsføringsmateriale.

Den traditionelle jobannonce 'vi søger en ingeniør/international sælger/account manager' samt en liste af fagspecifikke kvalifikationer udfordres af en ny type jobannonce, der har fået nye, supplerende opgaver. Nu skal jobannoncen også brande virksomheden og dens identitet og tilbyde ansøgeren adgang til et attraktivt fællesskab, hvor han kan blive medlem af en virksomhedsfamilie med mulighed for den ultimative selvrealisering i værdifællesskabets ramme. Det unikke individ møder den unikke virksomhed, og sød musik opstår.

Centrale kerneværdier i virksomhedens identitet skal signaleres i kommunikationen med omverdenen – og ganske særligt i forbindelse med rekruttering af attraktive medarbejdere. Uden velfungerende medarbejdere, ingen velfungerende virksomhed. Uden nytænkende medarbejdere, ingen nytænkende og fremtidssikret virksomhed. Den innovative jobannonce fungerer som et aktivt brandingsværktøj i markedsføringen af virksomheden og dens identitet. I denne værdikommunikation indgår brugen af storytelling som en vigtig faktor til at signalere den innovation og kreativitet, som skal findes både i virksomheden og i medarbejderne.

Storytelling er blevet et populært værktøj i kommunikation af værdier. Virksomhedstekster som jobannoncer, årsregnskaber, CSR (Corporate Social Responsibility) rapporter, websites osv. involverer storytelling i varierende grad, og brander samtidig virksomhedens unikke identitet. Storytelling er et magtfuldt værktøj i virksomhedens

samlede kommunikation, fordi historier kan skabe drømme og følelser, som både virksomhed og medarbejdere kan spejle sig i.

*"... Stories have power. It is claimed that the success of companies is not dependent only upon sales of products or services. Business thrives when stories, dreams, and emotions are sold ... Stories not only tell about reality, they also **construct reality**".¹*

Jobannoncen som en entydig opstilling af faglige kvalifikationskrav er i opløsning. Traditionelle jobannoncer, der kort beskrev, hvilke specifikke faglige krav, ansøgerne skulle opfylde, er overhalet indenom af en ny type jobannoncer, hvor iscenesættelse af både virksomhed og ansøger er i fokus. Jobannoncer er med andre ord blevet en del af virksomhedens branding af sig selv, og handler derfor i ligeså høj grad om virksomheden, som den handler om potentielle ansøgere.

Jobannoncer og storytelling

Jobannoncen kommunikerer virksomhedens identitet til forskellige grupper af interessenter i og udenfor virksomheden. Jobannoncen er blevet et redskab til branding og betegnes derfor ofte som en *genrehybrid*, en sammensmeltning mellem jobannonce og reklame, der begge har til formål at forføre læseren ved at fortælle en historie. Historien handler om det unikke produkt, den unikke virksomhed og det unikke individ, der kan realisere sig selv via jobbet, der indgår som en væsentlig del af vores selvbillede og identitet. De virksomheder, der er stærke på rekrutteringsområdet, er virksomheder med et klart værdisæt og en historie, vi kan spejle os i.

Historierne og værdierne kan ikke bare digtes til lejligheden af virksomhedens marketingsafdeling i samarbejde med kreative personalekonsulenter fra Human Ressource afdelingen. For at kunne tiltrække og fastholde den ønskede type af med-

arbejdere, må virksomheden også udleve sine værdier i praksis, så historien om virksomhedens værdier og identitet opleves som sand. Nye og eksisterende medarbejdere skal kunne genspejle deres personlige identitet eller personlige brand i virksomhedens selvfremsstilling. Der er således to aktører i den gode jobannonce: virksomhed og medarbejder. Det er ikke nok bare at fortælle en historie. Det skal være den *rigtige* historie.

“De historier, der bærer et rekrutteringssite og opbygger imagerekruttering, er de historier, som målgruppen selv fortæller ... Den type historier, man her kan udforske, kan defineres som den måde mening opstår på i samspillet mellem fortolkningen af virksomhedens fortid, forståelsen af nutiden og jobansøgerens forventninger til fremtiden.”²

I det følgende vises eksempler på innovative danske jobannoncer, hvor storytelling, branding og den dobbelte iscenesættelse af både virksomhed og ansøger spiller en væsentlig rolle i rekrutteringen af nye medarbejdere. Eksemplerne omfatter både offentlige og private virksomheder, der har eller har haft svært ved at rekruttere, fordi potentielle ansøgere ikke har kunnet spejle sig i virksomhederne eller i branchen.

Mens de store virksomheder i rekrutteringssammenhænge kan trække på interne kommunikationsafdelinger og human resource afdelinger samt på eksterne konsulenter og reklamebureauer, er situationen anderledes for de små og mellemstore virksomheder. Små og mellemstore virksomheder råder sjældent over de samme ressourcer til rekrutteringsformål og kan derfor ikke nødvendigvis gøre det samme som de store. Men skal de også det? Storytelling er ikke kun for de store, og storytelling kan anvendes innovativt på mange forskellige måder. Når H.C. Andersen fortæller historierne om Kejserens nye klæder og om Klodshans, fortæller han også en historie om innovation og iscenesættelse for både store og små mennesker

og virksomheder. Udfordringen for de små og mellemstore virksomheder ligger her i at fortælle om sig selv på en måde, som fremtidige medarbejdere kan spejle sig i og skrive sig ind i. Historien om de små og mellemstore virksomheder handler ikke om ressourcer, men om nytænkning – også på rekrutteringsområdet.

Storytelling i dansk detailhandel

For dansk detailhandel har rekrutteringen af nye, unge medarbejdere gennem flere år været en større udfordring. At arbejde i et supermarked har ikke været en historie, som danske unge umiddelbart har kunnet spejle sig i. Der har med andre ord været et behov for at fortælle nye historier om dansk detailhandel og omdefinere den lille købmand i brun kittel til en moderne og handlende helt, som unge ansøgere kunne spejle sig i.

Hvordan gør man det? Hvordan kan branchen med bevidst og strategisk brug af storytelling og iscenesættelse skabe muligheder for identifikation mellem unge, skeptiske ansøgere og en branche, der ikke umiddelbart forbindes med fart, tempo og internationale miljøer? Fakta, hvis jobannonce med Napoleon som frugt- og grøntsælger (eksempel 1) har vundet reklamebureauernes pris for bedste jobannonce i 2007, har valgt at brande sig på humor som en af de bærende værdier i organisationen. Faktas HR chef fortæller:

“Vi fremhæver hos Fakta fire værdier som er bærende for vores samlede identitet og ledelsesideal, og ved at bruge disse værdier som pejlemærker i vores dagligdag skabes der i organisationen en følelse af stolthed. Vores fire bærende værdier er humor, ansvar, tillid og konsekvens. Vi har valgt at fokusere på humoren i vores TV-spots og i vores jobannoncer, fordi vi gerne vil brandes på humoren som kerneværdi i denne del af vores eksterne kommunikation.

At anvende humor i kommunikationen med omverdenen er naturligvis ikke uproblematisk for en virksomhed som vores. Man kan sige, at med humoren som primær kommunikationsstrategi balancerer man hårfint mellem to yderpunkter. På den ene side vil man som virksomhed gerne fremstå som ung, nyskabende og uhøjtidelig. På den anden side skal virksomheden samtidig også fremstå som seriøs og troværdig uden at være gammelmandsagtig. Denne evige dobbelthed er en løbende udfordring for vores kommunikationsstrategi.”³



Eksempel 1: Napoleon som Fakta-medarbejder, 2006

Ledelsen hos Fakta er bevidst om, at humor som bærende værdi kan være et tveægget sværd i virksomhedens kommunikation. Humor skal balanceres af seriøsitet, og humor kan vanskeligt oversættes til andre kulturer og andre sprog. I dansk kultur, hvor ironi, sarkasme og sort humor er karakteristiske og skattede udtryksformer, springer der en komisk gnist, når vi ser Napoleon ved hylden for frugt og grønt. I franskinspirerede kulturer er reaktionen næppe den samme. Her kan den alternative fremstilling af den store franske kejser og krigshelt, tolkes som plat og som manglende respekt for fransk storhed, fransk historie og fransk kultur.

Mønsterbryderen som helt

I midten af 1990'erne – længe før storytelling var et buzzword i dansk ledelsestænkning – demonstrerede Dansk Supermarked Gruppen (Bilka, Føtex, Netto, A-Z) en evne til strategisk og målrettet at anvende historier i forbindelse med rekruttering af nye elever. Potentielle ansøgere blev i forskelligt brochuremateriale i futuristisk layout præsenteret for scenarier, hvor de kunne spille hovedrollen som helt i arbejdslivet. Målet var at omfortolke den usexede stillingsbetegnelse 'købmand', der smagte af brune kitler og ældre mænd med topmave.

Under overskrifterne 'Naturel Born Købmænds' (et ordspil på filmen Natural Born Killers) og 'Portrait of a serious købmand' fortalte Dansk Supermarkedsgruppen en historie om den skeptiske unge ansøger, der ikke umiddelbart kunne se sig selv i en karriere som elev i et supermarked. Han var kort sagt kritisk og negativ over for rekrutteringstiltag og jobannoncer fra detailsektoren. Men denne indstilling blev vendt via strategisk anvendelse af storytelling og en ny iscenesættelse af begrebet 'købmand' i rekrutteringsmaterialet fra Dansk Supermarked Gruppen.

Med atypiske overskrifter som 'Du tror, butiksarbejde er dødssygt', 'Ok, du har krav til fremtiden', og 'Måske er det alligevel noget for dig' satte Dansk Supermarked Gruppen sig i modtagers sted. Man vendte modtagers kritiske spørgsmål og undgik dermed at gå i forsvarsposition, fordi den potentielle, skeptiske ansøger i bogstaveligste forstand blev taget på ordet.⁴

Rekrutteringskampagnen iscenesatte en ny type af historie, hvor underhunden og mønsterbryderen blev helt (eksempel 2). Man italesatte ham som hovedpersonen Johnny – en ung mand, som det etablerede system ikke troede på. Men Johnny skabte sit eget liv og sin egen identitet i Dansk Supermarked Gruppen, selvom han havde samfundets odds imod sig, og ikke blev taget alvorligt af systemet.

“Da Johnny var ung, var der ingen, der tog ham alvorligt. Så tog han en beslutning. Han ville være købmand. Men ikke bare købmand – Danmarks bedste købmand. Det tog ham to år. I dag er der ingen, der griner mere. For nu er Johnny **a serious købmand.**”

*Portrait of a serious købmand,
rekrutteringsbrochure,
Dansk Supermarked Gruppen 1996.*

Eksempel 2: Mønsterbryderen som helt

Antihelten bliver helten i denne version af en moderne historie om vrede unge mænd, og virksomheden bliver den faktor, der gør dette skift muligt. Virksomheden tilbyder her den unge ansøger en scene, hvor den tilsyneladende utilpassede normbryder kan frigøre sin rastløse energi, vende den konstruktivt og blive medforfatter på en ny og succesfuld historie om sig selv, sin karriere og sin virksomhed. En historie, der handler om

fart, action, udfordringer og frihed til selvudfoldelse – vigtige egenskaber for både ansøger og for forretningen Dansk Supermarked Gruppen.

Dating.dk – rekruttering i skattevæsenet

Også den offentlige sektor tænker innovativt og benytter sig af de muligheder, storytelling giver i forbindelse med rekruttering. Et lidt støvet og blakket image, bla. på grund af flytning af personale fra København til udkantsdanmark, gav det daværende Told og Skat nye udfordringer i forbindelse med rekruttering. Der var behov for innovativ tænkning i kommunikationen.

Virksomheden skiftede navn til det mere mundrette og moderne Skat, og tog en ny og humoristisk kommunikationsstrategi i anvendelse i sin rekruttering. I stedet for den klassiske jobannonce, der fokuserer på faglighed og specifikke arbejds-kompetencer, valgte Skat en type af jobannonce, der ikke tidligere var set i statsligt regi.

Man valgte at udnytte ordspillet og fortolkningsmulighederne i navnet Skat og iscenesatte virksomhedens rekruttering som de personlige kontaktannoncer, vi kender fra de trykte medier og fra dating sites. Med fokus på ironi, humor og dobbelttydighed blev rekrutteringen italesat som et parforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager (eksempel 3 og 4).



Eksempel 3: Sommer, sol og Skat.dk

Jobannoncerne blev *ikke* indrykket i de store landsdækkende avisers jobsektion, men blev bragt som helsides job- og imageannoncer i avisernes nyhedssektion, hvor de fik større opmærksomhed og flere læsere. Der var i alt tale om otte forskellige kontaktannoncer, der hver især italesatte forskellige aspekter af Skats arbejdsfunktioner på dobbelttydig og munter vis. Denne form for post-moderne kommunikation er atypisk for offentlige virksomheder, der normalt fokuserer på faglige kompetencer, lønmæssig indplacering, tjenestested og tiltrædelsesdato.



Eksempel 4: Ærlig og kærlig med Skat.dk

De atypiske og selvironiske jobannoncer havde stor kommunikativ effekt. Skat.dk fik langt flere ansøgere, end man havde brug for, samt en del presseomtale, hvor Skat fremstod som en mere innovativ og mindre støvet arbejdsplads end tidligere. Fra en rekrutteringsmæssig vinkel rejser sig to modsatrettede vurderinger af denne form for jobannoncering. På den ene side kan man hævde, at kampagnen var en succes, fordi Skat modtog langt flere ansøgninger end normalt. På den anden side kan man stille spørgsmålet, om de nye ansøgere har en klar opfattelse af, hvilken virksomhedskultur, de skal indgå i. Med andre ord: Har man som virksomhed tiltrukket den 'rigtige' type medarbejder til Skat.dk? Skal medarbejderen hellere være sjov end seriøs, faglig kompetent og kedelig?

Kan en offentlig virksomhed som Skat.dk være for morsom? Og kan borgeren bevare respekten for denne del af den offentlige forvaltning, hvis kerneværdi og fornemste mål nødvendigvis må være administrativ korrekt sagsbehandling?

Storytelling: smart eller troværdig?

Et centralt spørgsmål i diskussionen om storytelling i jobannoncer er den mulige konflikt mellem ideal og virkelighed, mellem ansøgerens forventninger og arbejdspladsens virkelighed. Tegner historierne i jobannoncerne et realistisk billede af de funktioner, ansøgeren reelt vil opleve i sit kommende nye arbejde? Kan f.eks de eksisterende medarbejdere hos Skat kende sig selv og deres virksomhed i disse muntre mini-historier om deres arbejdssted og de aktiviteter, der finder sted på arbejdspladsen Skat.dk? De historier, der holdes op som spejlbilleder for fremtidige medarbejdere – og for eksisterende – må være forankrede i konkret realitet, for at virksomheden kan bevare sin troværdighed indadtil og udadtil.

Sociologen Erving Goffman⁵ anvender begreberne front stage og back stage til at beskrive dette forhold. I den konkrete sammenhæng betyder front stage og back stage, at der må være overensstemmelse mellem de værdier og de historier, virksomheden præsenterer på den eksterne, åbne scene og den realitet, der udfolder sig bag scenen internt i virksomheden. Hvis virksomheden ikke spiller den samme forestilling på begge disse scener, underminerer den sin troværdighed og sin ethos. Historien om jobbet skal derfor ikke bare være god og fængende. Hvis der skal opstå synergi i mødet mellem ansøger og virksomhed, skal historien også være sand og realiserbar såvel front stage som back stage. Er det sjovt at arbejde i Fakta? Er arbejdet hos Skat en sexet flirten med store tal – eller et seriøst arbejde i en organisation, hvis kultur måske er i spænd mellem hard-core juridisk realitet på den ene side og iscenesat romantisk munterhed på den anden?

Hvor står de små og mellemstore virksomheder?

De viste eksempler på jobannoncer er alle fra store virksomheder med ressourcer til rådighed og med et klart fokus på, hvordan virksomheden kan brande sig i alle sine kommunikationsaktiviteter.

For de små og mellemstore virksomheder er virkeligheden anderledes. For jobannoncens vedkommende finder vi ikke den samme effektsøgende og reklameinspirerede iscenesættelse af hverken virksomhed eller jobansøger. Generelt er jobannoncer fra de små og mellemstore virksomheder præget af en traditionel opsætning, hvor en spalte med 'vi søger' stilles over for en spalte med 'du er', der opstiller en række faglige, konkrete kvalifikationer uden megen fokus på visuelle effekter, storytelling eller iscenesættelse af hverken virksomhed eller ansøger. Annoncen er nøgtern, faktuel og ikke særlig iøjnefaldende. Man ser den næsten ikke, fordi man ser den hele tiden.

Er det så godt eller skidt? Skal de små og mellemstore virksomheder gøre som de store og hente farveladen frem i deres jobannoncer og rekrutteringsaktiviteter? Er de små og mellemstore virksomheder bagud i deres kommunikation? Skal de skynde sig med på vognen eller holde fast i de etablerede former for kommunikation?

Spørgsmålene kan diskuteres, og der er mulighed for at profilere sig stærkt på netop at være anderledes end de store. Udfordringen for både store og små virksomheder er at slå igennem lydmuren i kommunikationen med en omverden, der konstant bombarderes med indtryk og informationer.

At brænde igennem, at blive husket, at blive set er en konstant udfordring for alle typer af virksomheder. Her viser forskning i storytelling – der først slog igennem som strategisk kommunikationsværktøj i Verdensbanken – at evnen til at fortælle en historie og til at sætte billeder på den er bestemmende for, hvad vi husker, og hvad vi glemmer. Alle virksomheder kan brænde igennem med en historie om sig selv og herigennem styrke virksomhedens kommunikation.

Storytelling – et strategisk værktøj for store og små

Når virksomheden – stor eller lille – i sin rekruttering skal sætte ord på sin identitet og sine værdier, er storytelling et værdifuldt redskab, fordi historien appellerer direkte til følelserne og til hjertet. Historien går uden om hjernen og den kritiske analyse og kan indirekte formidle et bestemt værdisæt, hvor virksomhedens og den ansattes værdier forenes i en sammensmeltet, fælles identitet. Det er netop historiens styrke, at den opleves på det følelsesmæssige plan.

Når store, mellemstore og små virksomheder anvender historier, kan de sætte "billeder på ellers luftige begreber som strategier, visioner og værdier, så de bliver konkrete, lette at huske og mulige



at identificere sig med”⁶. Brug af storytelling i rekruttering og i kommunikation kan formidle virksomhedens identitet og værdier til både fremtidige og nuværende ansatte uanset virksomhedens størrelse. Men historien om virksomhedens værdier og identitet kan ikke digtes frit hverken af store eller små virksomheder. Historien skal være troværdig, den skal være godt fortalt, og den skal reflektere den virkelighed, medarbejderne og omverdenen oplever uanset virksomhedens størrelse.

For små og mellemstore virksomheder betyder det, at nytænkning på rekrutterings- og annonceringssiden ikke nødvendigvis handler om flere ressourcer og om at gøre præcis som de store. Selv med begrænsede ressourcer kan en virksomhed eksperimentere med noget så enkelt som en anderledes opsætning af jobannoncer og med en mere innovativ brug af sproget. Det drejer sig om at skabe synlighed igennem differentiering og om at udtrykke sig på en måde, så man gennem sin kommunikation kan skabe billeder på modtagerens netinde. Billeder, der bliver stående. Sagt med værktøjskassens ord: Det handler om at sætte usynlige knage op, så modtageren kan hægte sine egne billeder på dem. Her er storytelling et gennemprøvet og skarpt slebent værktøj.

Noter

- 1: Pekka Aula & Saku Mantere: *Strategic Reputation Management*. New York 2008, p. 51.
- 2: Jesper Højbjerg Christensen: »Company Branding and Company Storytelling« in Jørn Helder et.al. (eds.) *Senders and Receivers – New Perspectives on Market Communication*, Samfundslitteratur, Kbh. 2002, s.54). Oversat af forfatteren.
- 3: Birgitte Norlyk: »Der er gået Café Latte i danske jobannoncer«, *Ledelse i dag*, Kbh. 2007, (www.ledelseidag.dk).
- 4: Lis Holm og Birgitte Norlyk: *Ord, der brander – Talk the walk: italesættelse i organisationskommunikation*. Handelshøjskolens forlag. Kbh. 2006.
- 5: Erving Goffman: *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, 1959.
- 6: Hanne Niss: »Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation«, i Jørn Helder et.al. (red.): *Når virksomheden åbner sit vindue. Kommunikation og formidling – et corporate perspektiv*. Samfundslitteratur, Kbh., 2003, s.20.

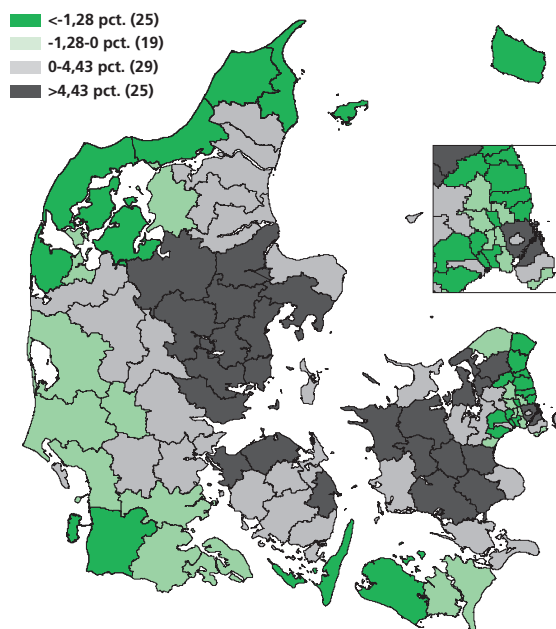


Klynger og innovation i et europæisk perspektiv

Indledning

Det seneste år har debatten om forskellene mellem udkantsområderne og vækstområderne optaget medierne i Danmark. Mens den økonomiske udvikling i Hovedstaden, Århus og Trekantsområdet er god, går det dårligere mange andre steder. Især de traditionelle industrierhverv, der ofte er lokaliseret i udkantsområderne, har under det seneste konjunkturtilbageslag mistet arbejdspladser og dermed skattegrundlag. Forholdet forværres af, at den offentlige sektor er under forandring med ny en kommune- og sygehusstruktur, der som regel betyder en øget centralisering med deraf følgende udtynding i den offentlige beskæftigelse i udkantsområderne.

Figur 1: Forventet vækst i befolkningstallet på Kommuner i Danmark 2010 til 2020



Kilde: Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2010, p. 16 og Danmarks Statistik.¹

Lukningen af virksomheder, det lokale supermarked og skoler skaber et tomrum mange steder på landet. Udtryk, som eksempelvis "Den rådne banan", "Det skæve Danmark", "Danmark knækker", "Udkantsdanmark" og "A, B, og C Danmark" har vundet indpas i medierne. Kører man en tur i områderne, er tomme bygninger og lukkede forretninger et markant træk. Ikke desto mindre er der ikke enighed om den geografiske afgrænsning. Alene i den seneste Regionalpolitiske Redegørelse 2010 gengives der tre kort af kongeriget, der refererer til Landsplanredegørelsen 2009, Landdistriktsprogrammet 2007-2013 og EU strukturfondsmidler (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2010 pp.9-13). En ting ligger imidlertid fast: Områderne står foran store demografiske samt indkomst- og erhvervsudviklingsmæssige udfordringer. Førstnævnte illustrerer figur 1, medens sidstnævnte diskuteres nærmere i en bredere europæisk sammenhæng nedenfor.

Over store dele af Europa, fra Spanien og Grækenland i syd over Frankrig og Tyskland til Polen og Baltikum i øst, observeres forskelle mellem vækst- og stagnationsområderne. Generelt er de mere velstående områder ved at udskille sig fra de mindre velstående områder. Skabelsen af det indre marked og den generelt stigende åbenhed på tværs af de nationale grænser rejser spørgsmålet, om ikke de velstående områder bliver deltagere i netværk eller klynger, der bygger på innovation og kreative serviceydelser. Rige regioner og metropolregioner som London, Hamburg eller Milano med let adgang til kapital, universitetsmiljøer og dermed højtuddannet og specialiseret arbejdskraft kan udnytte mulighederne bedre og høste fordele som følge af bl.a. digitale kommunikationsformer. Dermed skabes der grobund for, at der kan forskes og udvikles i avancerede processer og arbejdsformer.

Note

1: Intervalldelingen er baseret på 25 pct. og 75 pct. fraktiler, hvor de resterende er delt op i to intervaller med grænseværdi 0.

De mindre velstående, og ofte perifere områder med mindre kapital og mindre veluddannet arbejdskraft, må da finde andre former for udvikling, der kan sikre økonomisk vækst. I det følgende vil vi undersøge denne problemstilling med anvendelse af statistisk materiale for regioner i Europa.

Fordelingen af indkomsterne i Europa

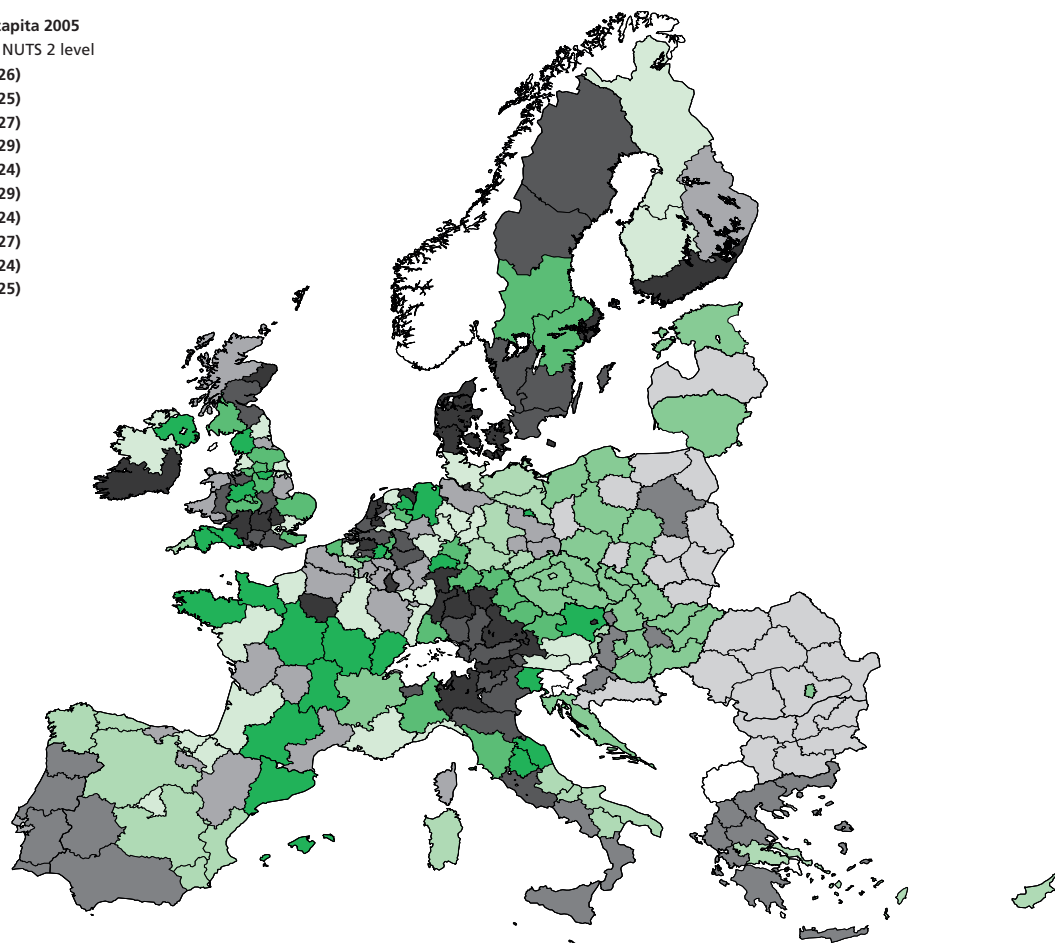
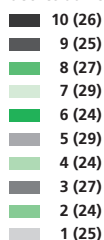
Kortet i figur 2 tegner et billede af fordelingen af indkomsten per indbygger i Europa. Materialet er opdelt i 10 lige store grupper, kaldet deciler. Der tegner sig et tydeligt billede, hvor de mest velstående områder er at finde i Skandinavien, Holland, det sydlige Tyskland, Østrig, det nordlige Italien og England, samt enkelte metropolregioner

uden for det centrale europæiske vækstområde. De mindre velstående områder findes i Spanien, det sydlige Italien, Grækenland og i det østlige Europa.

Mange steder, som eksempelvis i Polen og Tjekkiet er hovedstadsområderne langt mere velstående end provinsen; et eksempel på det tilsyneladende paradoks, der har præget den økonomiske udvikling i de seneste år. Vi har haft økonomisk konvergens mellem landene samtidig med, at de økonomiske forskelle er voksende i de fleste EU lande, gamle som nye.

Figur 2: Fordelingen af bruttonationalindkomst per indbygger i 2005 på deciler i €

GDP per capita 2005
deciles at NUTS 2 level

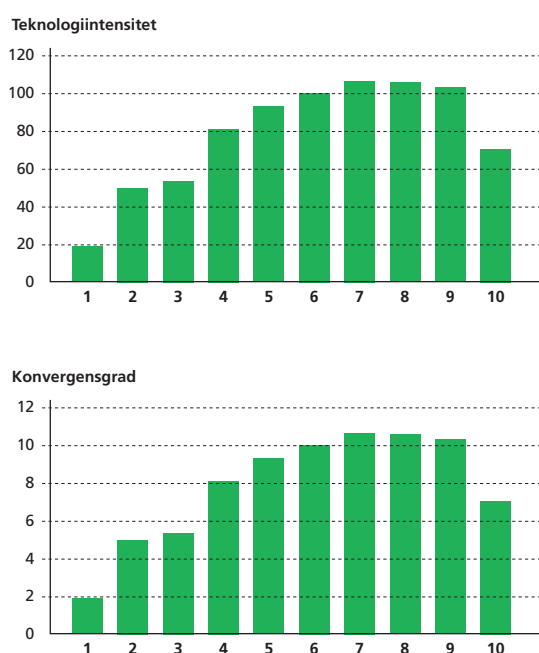


Kilde: Egne beregninger baseret på Eurostat (2007).

Anmærkning: Det har ikke været muligt at fremskaffe statistik for Norge, Slovenien og Makedonien

Ifølge den økonomiske konvergensteori skulle de velstående regioner have en højere vækst end de mindre velstående regioner. Sidstnævnte skulle omvendt besidde mere kapital. En nyere undersøgelse¹ afslører, at dette billede ikke holder, når Europa inddeles i regioner. For mange af de små lande – såvel velstående som mindre velstående – tegner der sig et billede af divergens. Dette kan lede til overvejelser om eksistensen af transnationale klynger, som skitseret i figur 2. På denne baggrund har vi beregnet konvergensgraden og teknologiintensiteten, fordelt på deciler, og ikke på lande, som traditionelt. Resultatet af denne beregning er gengivet i figur 3, der er i to dele. Øverst vises koefficienten for teknologigraden, mens koefficienten for konvergensgraden ses nederst. Der tegner sig et tydeligt mønster, hvor regionerne i de mellemste deciler har såvel høj teknologiintensitet som konvergensgrad. For de fattigste og rigeste områder tegner der sig et mere kompliceret billede.

Figur 3: Værdier af teknologiintensitet og konvergensgrad opgjort på deciler



Kilde: Egne beregninger baseret på Eurostat (2007).

Note

1: Cornett og Sørensen (2008)

2: Cornett og Sørensen (2009)

For de rigeste regioner som London, Bruxelles og Hamburg betyder dette, at de bliver mindre identiske og mere og mere specialiserede. Årsagen til reduktionen i teknologiintensiteten er sandsynligvis en spredning af aktiviteter til eksempelvis den finansielle sektor og, med hensyn til Bruxelles, tilstedeværelsen af administrationen for den Europæiske Union. De mindst velstående regioner bevæger sig også i forskellige retninger af mange forskellige årsager. Det er netop disse regioner, som udviklingsmidlerne fra EU's regionale programmer skal hjælpe.

Innovation og klynger

EU's reviderede Lissabon-strategi fra 2005 indeholder kapitler, omhandlende en acceleration af processen for strukturelle reformer til fremme af innovation og konkurrence. Programmerne har til hensigt at stimulere entreprenørskab og forbedre arbejdskraftens kvalifikationer². Tilsvarende målsætninger findes i Europa 2020 strategien, Lissabon-strategiens afløser, der blandt andet introducerer begrebet *smart vækst*, formentlig for at tilgodese eller dække over de forskellige forudsætninger, som de forskellige dele af EU har.

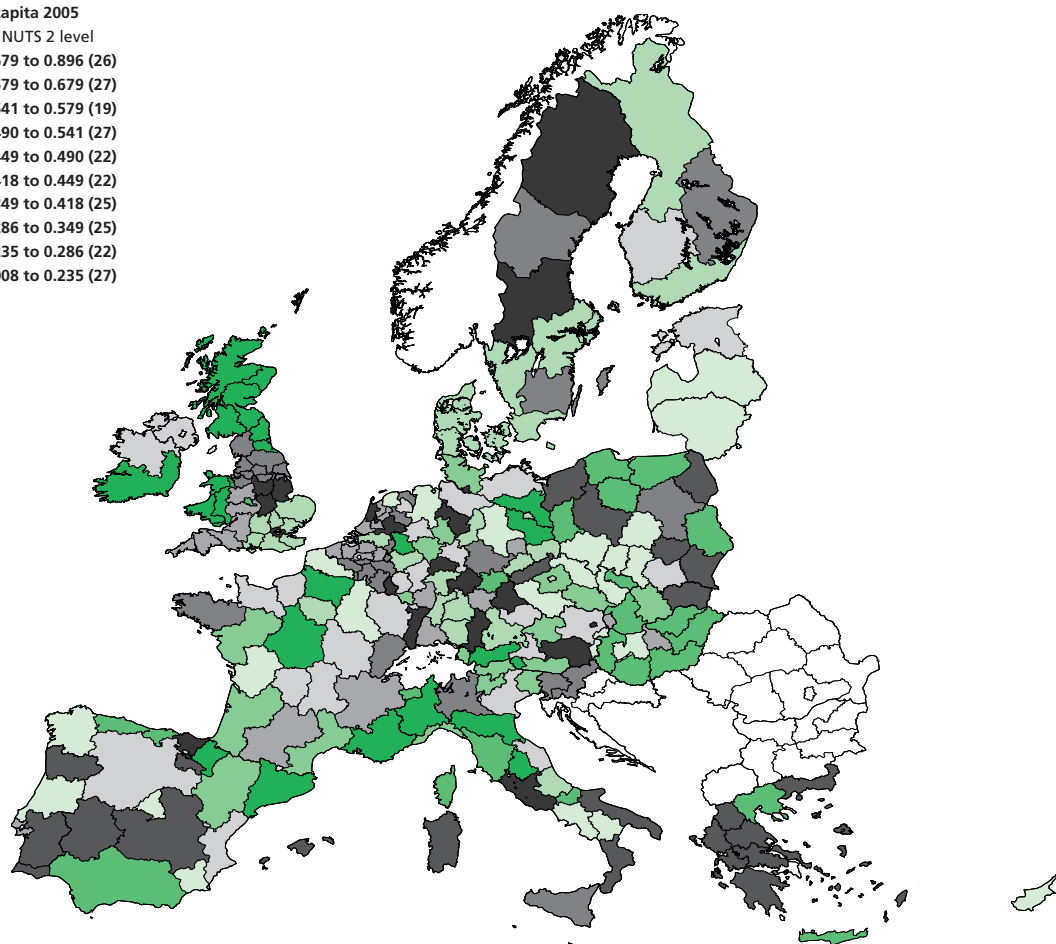
European Innovation Scoreboard (EIS) er en statistik, der har til formål at belyse forskelle i innovationspotentiale og -mønstre mellem lande og delvis også regioner. I undersøgelsen fra 2006 findes scoreboard'et fordelt på regioner i Europa. I alt findes 7 variabler fordelt på regioner nemlig: Andelen af vidensarbejdere, livslange læreprocesser, medicin og high-tech industrier, high-tech serviceerhverv, henholdsvis privat og offentlig forskningsintensitet og endelig effekten af patenter. Disse variabler kan sammenvejes til et samlet mål for innovationsindsatsen i regionerne i Europa. Figur 4 viser fordelingen af scoreboard'et.



Figur 4: Innovation Scoreboard Indicator (EIS) fordelt på Europas regioner 2006

GDP per capita 2005
deciles at NUTS 2 level

0.679 to 0.896 (26)
0.579 to 0.679 (27)
0.541 to 0.579 (19)
0.490 to 0.541 (27)
0.449 to 0.490 (22)
0.418 to 0.449 (22)
0.349 to 0.418 (25)
0.286 to 0.349 (25)
0.235 to 0.286 (22)
0.008 to 0.235 (27)



Kilde: Innometrics (2006), appendiks D

Sammenlignes kortet med figur 2, ses en vis grad af sammenhæng mellem de regionale indkomster og innovationspotentialt. Mange rige regioner, specielt i Skandinavien, Holland og det sydlige England og Tyskland, har både høje indkomster og gode innovative ressourcer. For mange andre lande ses en tydelig koncentration af de innovative ressourcer omkring hovedstæderne. De innovationsrelevante ressourcer er mindst i egnene omkring Middelhavet og i Østeuropa.

På denne baggrund forekommer det rimeligt at relatere indkomstniveauet til de komponenter, der er indeholdt i scoreboard-variablerne. Dette er undersøgt nærmere i tabel 1. Vi har ved anvendelse af regression analyseret sammenhængen såvel totalt som fordelt på deciler. Baggrundvariablerne er angivet i forspalten, mens decilerne er angivet i tabelhovedet. For at opnå et statistisk tilfredsstillende antal observationer har vi været nødt til at slå nogle af decilerne sammen. De baggrundsvARIABLE, der har positiv indflydelse på indkomstniveauet, er gengivet med mørkere signatur.

Tabel 1: Sammenhængen mellem indkomsten per indbygger og scoreboard variabler

▼ Indikator	Decil ►	Alle	1+2	3	4	5	6+7	8+9	10
Vidensarbejdere									
Livslange læreprocesser									
Medicin og high-tech industri									
High-tech serviceerhverv									
Offentlig forskningsudvikling									
Privat forskningsudvikling									
Patent									

Kilde: Egne beregninger baseret på materiale fra Eurostat (2007) og Innometrics (2006)

Beregningen afslører et vist mønster og peger på nogle overraskende resultater, eksempelvis udover hverken privat eller offentlig forskningsudvikling positiv indflydelse på den økonomiske vækst. Dette kan have flere årsager. Vidensbaseret arbejde kan eksempelvis have indirekte effekter på andre variable som high-tech-service og udviklingen af patenter. Dette forhold benævnes "Leontief's paradoks". Generelt viser resultaterne, at antal patenter per indbygger har stor betydning for velfærden. De velstående regioner har bedre råd til udvikling, der resulterer i patenter. For både velstående og mindre velstående regioner gælder, at livslange læreprocesser, dvs. "learning-by-doing" øver indflydelse for indkomstniveauet. Tabellen viser tillige en opdeling, hvor satsningsmulighederne for de mindre velstående regioner især er relateret til forskellige former for uddannelse og opøvnin-
 af arbejdskraften samt på etablering af high-tech industrier. Dette scenario minder meget om den industrielle udvikling i Irland, hvor direkte udenlandske investeringer havde stor betydning for den økonomiske udvikling. I begyndelsen ledte dette ikke til overførsel af teknologi til lokale virksomheder, men dette ændrede sig, da arbejdskraftens kvalifikationer blev forbedret gennem beskæftigelse på de udenlandsk ejede virksomheder. Begyndelsen på en lignende udvikling kan eksempelvis være undervejs med etableringen af dele af den

europæiske bilindustri i lande som eksempelvis Slovakiet.

Afslutning

"Den rådne banan" er et aktuelt emne i dagens debat såvel i Danmark som i Europa. Bananens form i Europa er imidlertid anderledes, hvor den især omfatter kysterne ved Middelhavet og mange egne i det østlige Europa. Det er også disse områder, der har de laveste gennemsnitlige indkomster per indbygger, så en øget konvergens mellem indkomsterne i regionerne i EU har lange udsigter. Dette forhold understreger betydningen af de målsætninger, der er fastlagt i Lissabon og Europa 2020 strategierne.

Opdeles regionerne på tværs af landene efter størrelsen af indkomsten, tegner der sig et billede af konvergens inden for grupperne. Meget tyder således på, at de velstående byområder, som eksempelvis Hamburg, London og Bruxelles i stigende omfang integreres på tværs af landegrænserne i klynger, der er specialiseret inden for finansielle virksomheder og udvikling inden for højt specialiseret industri. De struktursvage regioner i "bananen" må i stedet satse på produktionen af de goder, der er udviklet af centerregionerne. Derigennem har disse regioner mulighed for at udvikle og specialisere sig og indgå i produktionssystemer

og værdikæder, der er forankret uden for regionen, med deraf følgende muligheder for afledt vækst og beskæftigelse, evt. i tilknytning til lokale specialiserede klynger, som f.eks. offshore-klyngen i Esbjerg.

Hvordan perifere regioner kan indgå på en konstruktiv og proaktiv måde i denne nye økonomiske specialisering og samtidig sikre tidssvarende sociale og økonomiske vilkår, er nok den centrale regionalpolitiske udfordring i Europa, men også i Danmark.

Litteratur

- Cornett A. P. og N. K. Sørensen (2009): Reconsidering Convergence in European Economic Growth – the Emergence of New Clusters across Nations. 49th Congress of the European Regional Science Association.
- Cornett A. P. og N. K. Sørensen (2008): International vs. Intra-national Convergence in Europe – an Assessment of Causes and Evidence. Side 35-56 i: Investigations Regionales, no. 13, October 2008, Asociación Española de Ciencia Regional, Madrid.
- European Commission (2010): Communication from the Commission Europe 2020 – Strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels 3.3.3010 COM(2010) 2020. (<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>, accessed June 11, 2010)
- Eurostat (2007): Regio Data, <http://www.europa.eu>
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2010), Regionalpolitisk Redegørelse 2010 – analyser og baggrund, april 2010, København.
- Innometrics (2006): European Innovation Scoreboard 2006. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT) and the joint research centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission.



Modtagelighed for innovation i befolkningens hverdagsliv og arbejdsliv

Introduktion: Modtagelighed for innovation

Innovation fremkommer mellem efterspørgsel og udbud. Efterspørgslen kan komme fra markedet som et "market pull", mens udbuddet kan komme som et "technology push", og de to sider spiller måske sammen, i en ligevægt eller evolution. Sådan er megen økonomisk tænkning om innovationers frembringelse og udbredelse i samfundet (Andersen 2007).

Imidlertid er innovation jo noget nyt, og ofte så radikalt nyt og ukendt, at der ikke er spurgt efter det. Befolkningen spørger ikke efter innovation som en markedsvare, men folk er mere eller mindre parate, har mere eller mindre tillid, og er mere eller mindre modtagelige for innovation. Forskning undersøger derfor ikke så ofte efterspørgsel på et marked, men oftere befolkningens parathed, tillid og modtagelighed (Ashby & Mahdon 2009).

Parathed for innovation i den europæiske befolkning er undersøgt ved at spørge *"In general, to what extent are you attracted towards innovative products or services, in other words new or improved products or services?"* (European Commission 2005).

Undersøgelsen viste, at europæeres parathed hænger sammen med køn (mænd er mere parate end kvinder). Parathed hænger også sammen med alder (negativt; yngre er mere parate end ældre), med uddannelse (positivt; højtuddannede er mere parate end lavtuddannede), med job (studerende og ledere er særdeles parate), og med indkomst (positivt).

Tillid til innovation i befolkningens hverdagsliv er undersøgt ved en rundspørge i flere lande rundt omkring i verden (Levie 2010a). Analysen viser, at tilliden til innovation i hverdagslivet er højere i samfund med traditionel kultur, såsom i de mange asiatiske og afrikanske lande, end i samfund med verdslig-rationalistisk kultur, såsom i europæiske lande.

Modtagelighed i folks arbejdsliv er også undersøgt ved en rundspørge i flere lande (Levie 2010b). Analysen viser, at modtagelighed både i hverdagsliv og i arbejdsliv er større i traditionelle kulturer end i verdslig-rationalistiske kulturer.

Modtagelighed som begreb omfatter både holdning og adfærd. Holdningen til innovation refererer til til læggelsen af værdi, hvorvidt innovation anses som værdifuld, livsforbedrende. Adfærden refererer til afprøvningen og ibrugtagningen af innovation. Således er en person modtagelig, i den grad personen anser innovation for at bringe forbedring, vil afprøve innovation, og vil tage innovation i brug. Modtageligheden forekommer i hverdagslivet som det at prøve at købe nyt, og især nyt, der vil forbedre hverdagslivet. Modtagelighed forekommer i arbejdslivet som det at prøve at få nyt på arbejdspladsen, og især nyt, der forbedrer arbejdet.

Artiklen her undersøger den danske befolknings modtagelighed for innovation i hverdagslivet og i arbejdslivet. Spørgsmålet her er: Er modtagelighed påvirket af folks køn, alder, uddannelse, job, indkomst, kompetence og holdning?

De tidligere undersøgelser giver anledning til at formulere en række hypoteser:

- Modtagelighed påvirkes af køn på den måde, at mænd er mere modtagelige end kvinder.
- Modtagelighed påvirkes af alder på den måde, at alder har en negativ effekt.
- Modtagelighed påvirkes af uddannelse på den måde, at uddannelse har en positiv effekt.
- Modtagelighed påvirkes af job på den måde, at studerende og selvstændige (inklusive iværksættere) er mere modtagelige end ansatte.
- Modtagelighed påvirkes af indkomst på den måde, at indkomst har en positiv effekt.
- Modtagelighed påvirkes af kompetencer på den måde, at kompetencer i iværksætteri, der jo er nært beslægtet med innovation, har en positiv effekt på modtagelighed.

■ Modtagelighed påvirkes af holdninger på den måde, at favorable holdninger til iværksætteri har en positiv effekt på modtagelighed. Hver effekt ventes også at forekomme, når alt andet er lige, dvs. når andet tages i betragtning og holdes konstant. Disse hypoteser afprøves i analysen her.

Data: Rundspørge i voksenbefolkning i Global Entrepreneurship Monitor

Forskningsprogrammet Global Entrepreneurship Monitor, GEM, ved Syddansk Universitet, omfatter en årlig rundspørge i voksenbefolkningen i alderen 18 til 64 år, hvor en tilnærmelsesvis vilkårlig og derfor repræsentativ stikprøve interviewes i telefonen, og i 2009 spurgte vi om deres modtagelighed for innovation i hverdagslivet. De voksne, der arbejdede (fuldtidsansatte, deltidsansatte, selvstændige), spurgtes også om modtagelighed for innovation i arbejdslivet. Vi interviewede 2012 voksne, hvoraf 1530 var arbejdende. De følgende tabeller om voksne baseres på cirka 2000 voksne, mens tabellerne om arbejdende baseres på cirka 1500 arbejdende.

Modtagelighed for innovation

Voksnes modtagelighed for innovation i deres hverdagsliv afdækkes ved at spørge respondenterne:

Nu vil jeg spørge om nye ting, du måske vil bruge.

Jeg vil spørge, om du er enig eller uenig i det, jeg nu siger.

- 1: I det næste halve år vil du formentlig købe produkter eller tjenesteydelser, som er nye på markedet.
- 2: I det næste halve år vil du formentlig prøve produkter eller tjenesteydelser, som bruger helt ny teknologi.
- 3: I det næste halve år vil nye produkter eller tjenesteydelser forbedre dit liv.

Hvert af de tre spørgsmål besvarede på en Likert skala, Tabel 1.

Voksne er meget forskellige i deres modtagelighed i hverdagslivet, viser Tabel 1; nogen er entusiastiske, mens andre er ganske uimodtagelige.

De tre mål går hånd i hånd med hinanden på den måde, at en voksen, der er modtagelig i en af de tre henseender, typisk også er modtagelig i de to andre henseender (statistiske detaljer gives i Appendiks). Derfor er gennemsnittet af de tre mål (der hver er mellem 0 og 100) et indeks for modtagelighed. En voksens modtagelighed for innovation i hverdagslivet kan måles ved dette indeks, et tal mellem 0 og 100.

Tabel 1: Voksnes modtagelighed for innovation i hverdagslivet

		Selv købe nyt	Selv prøve nyt	Nyt forbedrer livet
Meget enig	100	40%	38%	25%
Noget enig	75	25%	25%	21%
Hverken enig eller uenig	50	13%	12%	18%
Noget uenig	25	11%	11%	14%
Meget uenig	0	12%	14%	21%
I alt		100%	100%	100%
N voksne		1930	1928	1846

Modtagelighed for innovation i arbejdslivet af-dækkes ved at spørge de arbejdende (selvstændige, fuldtidsansatte og deltidsansatte):

Nogle nye ting vil du måske bruge i dit arbejde.

Jeg vil spørge, om du er enig eller uenig i det, jeg nu siger:

- 1: I det næste halve år vil din arbejdsplads formentlig købe produkter eller tjenesteydelser, som er nye på arbejdspladsen.
- 2: I det næste halve år vil du formentlig prøve produkter eller tjenesteydelser, som bruger teknologier, der er helt nye i dit daglige arbejde.
- 3: I det næste halve år vil nye produkter eller tjenesteydelser forbedre dit arbejdsliv.

Hvert af de tre spørgsmål besvaredes på en 5-punkts skala, Tabel 2.

Arbejdende folk divergerer meget i deres modtagelighed, viser Tabel 2, fra meget modtagelige til ganske uimodtagelige for innovation i deres arbejdsliv.

Hver kolonne antyder en opdeling i en gruppe af modtagelige og en anden gruppe af uimodtagelige, med ret få arbejdende imellem de to grupper. De tre mål går hånd i hånd med hinanden, en arbejdende, der er modtagelig i en af de tre henseender, er typisk også modtagelig i de to andre henseender, og omvendt; en arbejdende, der er uimodtagelig med hensyn til et mål, er typisk også uimodtagelig med hensyn til de andre mål.

De tre mål korrelerer med hinanden på den måde, at en arbejdende, der er modtagelig i en af de tre henseender, typisk også er modtagelig i de to andre henseender. Derfor er gennemsnittet af de tre mål (der hver er mellem 0 og 100) et indeks for modtagelighed. En arbejdendes modtagelighed for innovation i arbejdslivet kan måles ved dette indeks, et tal mellem 0 og 100.

Modtagelighed i hverdagslivet og modtagelighed i arbejdslivet følges ad, i nogen grad. Men kun i svag grad (detaljer i appendiks). Derfor er modtagelighed i hverdagslivet og modtagelighed i arbejdslivet ikke den samme ting, men de er to forskellige fænomener. Modtagelighed i hverdagslivet er jo til dels et udtryk for fashionabel livsstil og afhængig af ressourcer, mens modtagelighed i arbejdslivet jo mere pålægges på arbejdspladsen.

Modtagelighedens sammenhæng med hver personlig egenskab

Vi skal nu undersøge, om modtagelighed hænger sammen med køn, med alder, med uddannelse, med beskæftigelse, med indkomst, med kompetence, og med holdning.

Køn hænger ikke sammen med modtagelighed i hverdagslivet; mænds gennemsnitlige modtagelighed er næsten lig med kvinders gennemsnitlige modtagelighed, på skalaen 0 til 100, Tabel 3. Køn hænger sammen med modtagelighed i arbejds-

Tabel 2: Arbejdendes modtagelighed for innovation i arbejdslivet

	Arbejdspladsen køber nyt		Prøve nyt i arbejdslivet	Nyt forbedrer arbejdslivet
Meget enig	100	49%	37%	32%
Noget enig	75	20%	22%	22%
Hverken enig eller uenig	50	7%	9%	15%
Noget uenig	25	9%	13%	13%
Meget uenig	0	16%	19%	19%
I alt		100%	100%	100%
N voksne		1497	1493	1466

livet; mænd er mere modtagelige end kvinder i arbejdslivet (forskellen er statistisk signifikant, detaljer i appendiks). Men denne sammenhæng ignorerer andre forhold, og kan måske være forårsaget af andre forhold. Nedenfor vil vi se, at køn ikke har nogen særskilt direkte effekt, når andre forhold inddrages i analysen.

Alder hænger sammen med modtagelighed i hverdagslivet, Tabel 4, på den måde, at unge er meget mere modtagelige end ældre. Alder hænger ikke sammen med modtagelighed i arbejdslivet.

Uddannelse hænger sammen med modtagelighed, Tabel 5, på den måde, at højere uddannede er mere modtagelige end mindre uddannede, både i hverdagsliv og i arbejdsliv.

Beskæftigelse hænger sammen med modtagelighed i hverdagslivet, Tabel 6, på den måde, at studerende er mest modtagelige, efterfulgt af fuldtidsansatte, så selvstændige (inklusive iværksættere), og så deltidsansatte. Beskæftigelse hænger formentlig sammen med modtagelighed i arbejdslivet på den måde, at fuldtidsansatte og selvstændige oftere end deltidsansatte er modtagelige.

Indkomst (husstandens årlige indkomst før skat) hænger sammen med modtagelighed i hverdagslivet og i arbejdslivet på den måde, at modtagelighed stiger med indkomsten, Tabel 7.

Kompetence til iværksætteri er vigtig at undersøge, især fra formel uddannelse, fordi iværksætteri involverer innovation. Kompetence kan indikeres ved kvalifikation til at starte virksomhed, årvågenhed for forretningsmuligheder, risikovillighed, og kendskab til nogen, der for nylig har startet en virksomhed (Schøtt 2008). Til Tabel 8 skelnes blot mellem meget og mindre kompetente til iværksætteri. Meget kompetente er mere modtagelige end mindre kompetente, både i hverdagslivet og i arbejdslivet.

Holdningen til iværksætteri er ligeledes vigtig at undersøge, med samme begrundelse som kompetencen til iværksætteri. Holdning kan indikeres ved tro på, at iværksætteri er en god karriere, at succes giver status, og at medierne bringer succes historier (Schøtt, 2008). I Tabel 9 skelner jeg blot mellem positiv og mere negativ holdning. De med positiv holdning er mere modtagelige end de med negativ holdning, både i hverdagslivet og i arbejdslivet.

Tabel 3: Køn og modtagelighed

	Kvinder	Mænd
Voksnes modtagelighed i arbejdslivet	62	63
Arbejdendes modtagelighed i arbejdslivet	61	65

Tabel 4: Alder og modtagelighed

	18-30-årige	31-49-årige	50-64-årige
Voksnes modtagelighed i hverdagslivet	67	64	52
Arbejdendes modtagelighed i arbejdslivet	63	63	63

Tabel 5: Uddannelse og modtagelighed

	Hverken erhvervsudd. eller høj udd.	Erhvervsuddannelse	Kort videregående uddannelse	Mellemlang videregående uddannelse	Lang videregående uddannelse
Hverdagsliv	60	61	61	64	65
Arbejdsliv	60	63	61	64	66

Tabel 6: Beskæftigelse og modtagelighed

	Selvstændig	Fuldtidsansat	Deltidsansat	Studerende	Andet
Hverdagsliv	60	64	59	68	58
Arbejdsliv	64	64	58	–	–

Tabel 7: Indkomst og modtagelighed

	Under 400.000	400.000-700.000	Over 700.000
Voksnes modtagelighed i hverdagslivet	59	64	67
Arbejdendes modtagelighed i arbejdslivet	60	63	68

Tabel 8: Iværksætterkompetence og modtagelighed

	Meget kompetente	Mindre kompetente
Voksnes modtagelighed i hverdagslivet	66	59
Arbejdendes modtagelighed i arbejdslivet	66	59

Tabel 9: Iværksætterholdning og modtagelighed

	Positiv holdning	Negativ holdning
Voksnes modtagelighed i hverdagslivet	64	60
Arbejdendes modtagelighed i arbejdslivet	68	60

Hver sammenhæng ovenfor er undersøgt særskilt, så andre forhold er ignoreret, dvs. intet andet er holdt konstant. Ingen sammenhæng overfor må

derfor fortolkes som en årsag-virkning sammenhæng eller en kausal effekt.

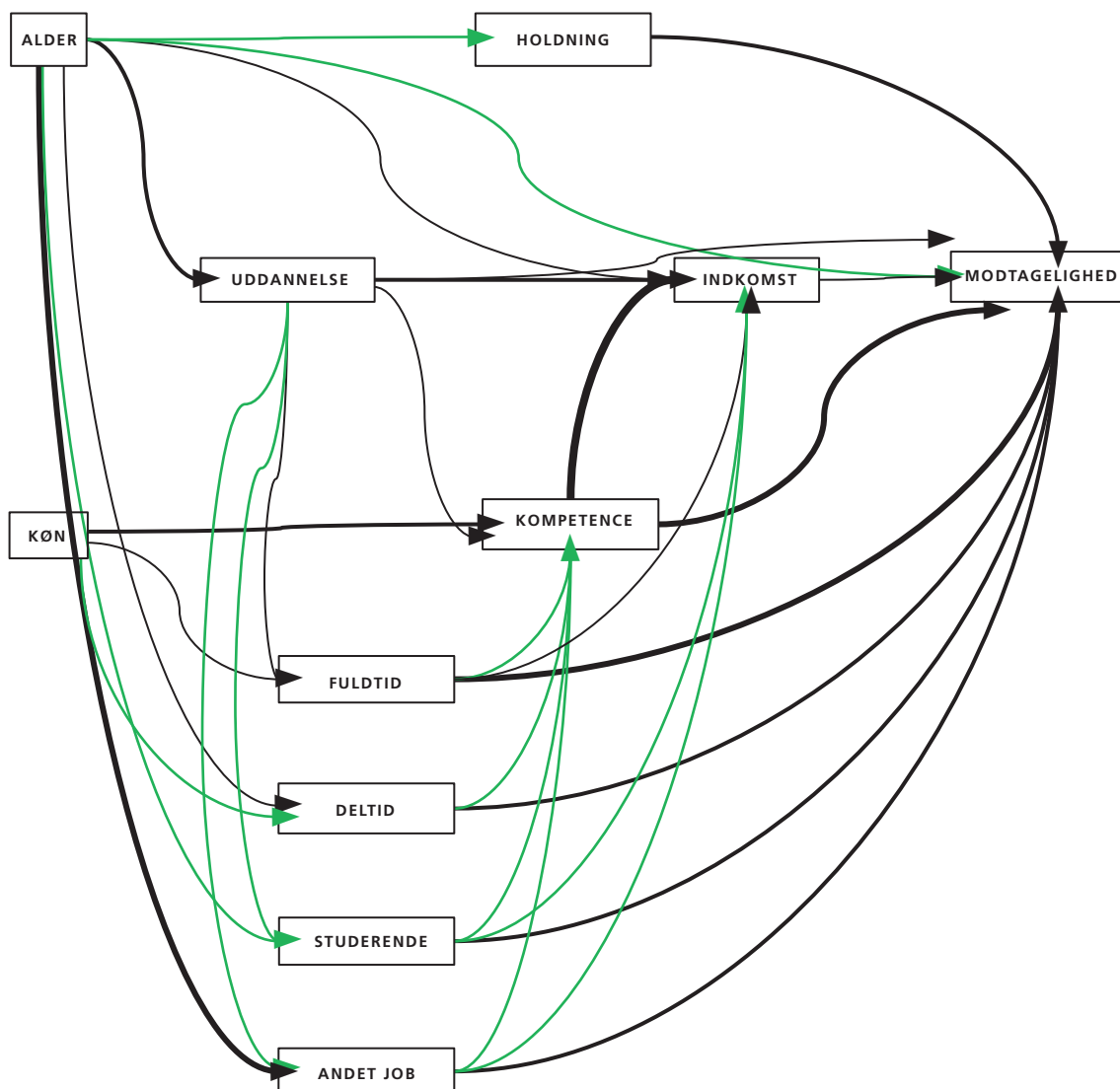
Modtagelighedens mange samvirkende årsager

Hver mulig årsag bør vurderes, mens alt andet er lige. Sammenhængene kan undersøges ved at opstille et skema med plausible kausale sammenhænge og så estimere hver effekt, dvs. effekt af hver årsag, mens andre vilkår holdes konstante.

Voksnes modtagelighed for innovation i deres hverdagsliv angives i Figur 1 (med statistiske

detaljer i Appendiks). En positiv effekt angives ved en fuldt optrukken pil fra årsag til virkning, mens en negativ effekt vises som en stiplet pil (og udeladelsen af en pil fra et vilkår til noget længere til højre repræsenterer en insignifikant effekt). Effektens størrelse vises ved pilens tykkelse. Figuren viser direkte effekter af et vilkår på modtageligheden og angiver også indirekte effekter fra et vilkår igennem andre vilkår, der så påvirker modtageligheden.

Figur 1: Voksnes modtagelighed for innovation i hverdagslivet, påvirket af egne egenskaber

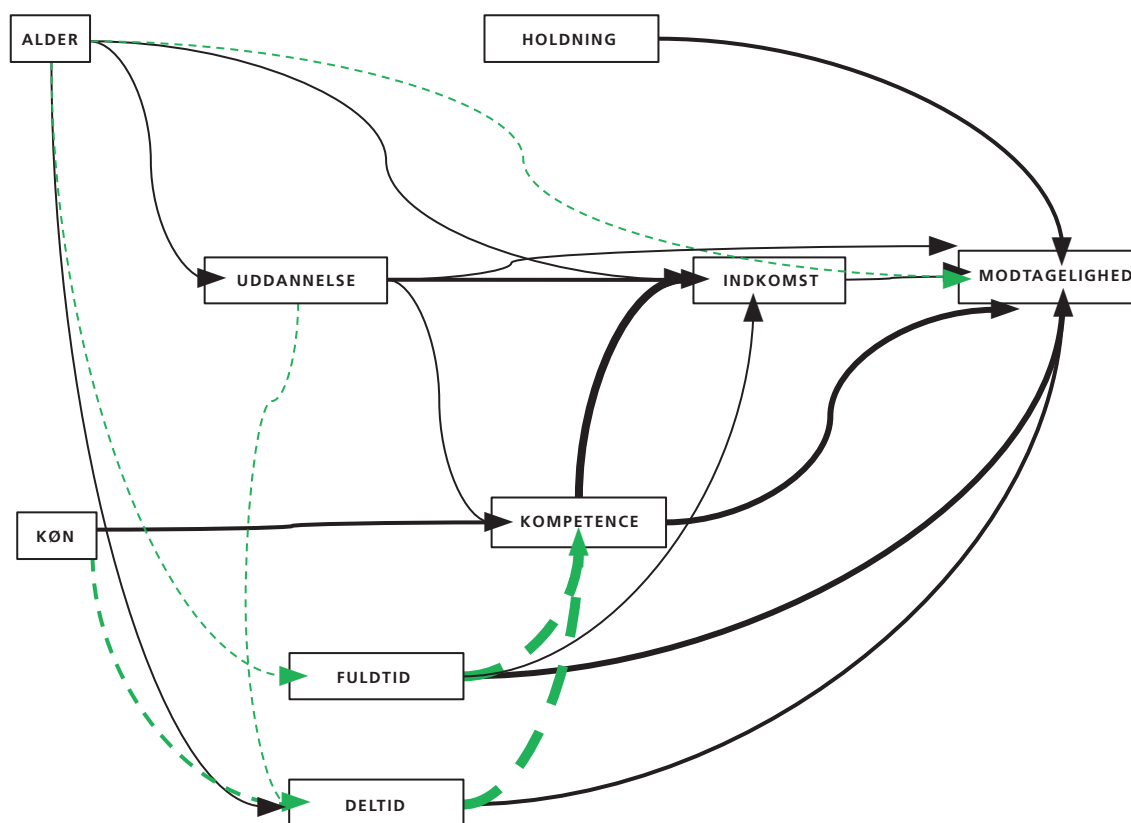


Voksnes modtagelighed i hverdagslivet påvirkes direkte af deres kompetence i iværksætteri (stor positiv effekt), af deres holdning til iværksætteri (betydelig positiv effekt), af deres indkomst (positiv effekt), af deres alder (negativ effekt), og også af at være fuldtidsansat, deltidsansat, studerende eller noget andet frem for at være selvstændig (inklusive iværksætter) (fire positive effekter). Modtagelighed påvirkes ikke direkte af køn, men påvirkes indirekte, især igennem kompetence (mænd får tilsyneladende mere iværksætterkompetence end kvinder, og bliver derfor tilsyneladende mere modtagelige for innovation). Modtagelighed fremmes indirekte af uddannelse på den måde, at uddannelse fremmer kompetencer, der så fremmer modtagelighed, og på den måde, at uddannelse forøger indkomsten, der så fremmer modtagelighed. Mange andre indirekte effekter på

modtagelighed kan ses af figuren; nogle er positive og nogle er negative, men de er alle ret små.

Arbejdendes modtagelighed for innovation i deres arbejdsliv angives i Figur 2. Modtagelighed i arbejdslivet påvirkes direkte af de arbejdendes kompetence (positivt), uddannelse (positivt), holdning (positivt), indkomst (positivt), alder (negativt), og også af at være fuldtidsansat eller deltidsansat frem for at være selvstændig (inklusive iværksætter) (to positive effekter). Modtagelighed fremmes også af uddannelse på indirekte måde, derved at uddannelse fremmer kompetencer, der så fremmer modtagelighed. Modtagelighed påvirkes ikke direkte af køn, men påvirkes indirekte, især igennem kompetence. Mange andre indirekte effekter på modtagelighed kan ses af figuren; nogle er positive og nogle er negative, men de er alle ret små.

Figur 2: Arbejdendes modtagelighed for innovation i arbejdslivet, påvirket af egne egenskaber



Konklusioner

Modtagelighed for innovation er nok mere informativt at undersøge end efterspørgsel, fordi innovation, især radikal innovation, er så ny og ukendt, at det ikke er spurgt efter. Modtagelighed for innovation omfatter modtagelighed i hverdagslivet og modtagelighed i arbejdslivet, og selv om de to modtageligheder har en tendens til at følges ad, så er de forskellige fænomener. Modtagelighed i hverdagslivet er jo til dels et udtryk for fashionabel livsstil og afhængig af ressourcer, mens modtagelighed i arbejdslivet jo mere pålægges på arbejdspladsen.

Den danske befolkning er overvejende modtagelig for innovation, mange er entusiastisk modtagelige i både deres hverdagsliv og deres arbejdsliv, men en del er også ret uimodtagelige, især i arbejdslivet.

Modtagelighed afhænger af personlige egenskaber. Modtagelighed i hverdagslivet såvel som i arbejdslivet fremmes især af kompetencer i iværksætteri, af positive holdninger til iværksætteri, og af uddannelse, men reduceres med alderen. Køn påvirker modtagelighed indirekte igennem kompetence på den måde, at mænd øjensynligt får mere iværksætterkompetence end kvinder og derigennem bliver mere modtagelige.

Litteratur

- Andersen, Esben Sloth. 2007. Innovation and demand. The Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics. Redigeret af Horst Hanush og Andreas Pyka. (Cheltenham: Elgar), 754-765.
- Ashby, Katherine, og Michelle Mahdon. 2009. Measuring the nature of demand for innovation in the UK. (National Endowment for Science, Technology and the Arts).
- European Commission. 2005. Special Eurobarometer: Population Innovation Readiness.
- Levie, Jonathan. 2010a. Consumer and organizational receptivity to innovations: the effect of national culture and individual demographics. Foredrag ved 17th EIASM International Product Development Management Conference i Murcia, Spanien.
- Levie, Jonathan. 2010b. The IIP Innovation Confidence Indexes. 2009 Report. (The Institute for Innovation & Information Productivity).
- Schøtt, Thomas. 2008. Growth-Entrepreneurship in Denmark 2007 – studied via Global Entrepreneurship Monitor. (Kolding: Syddansk Universitet).

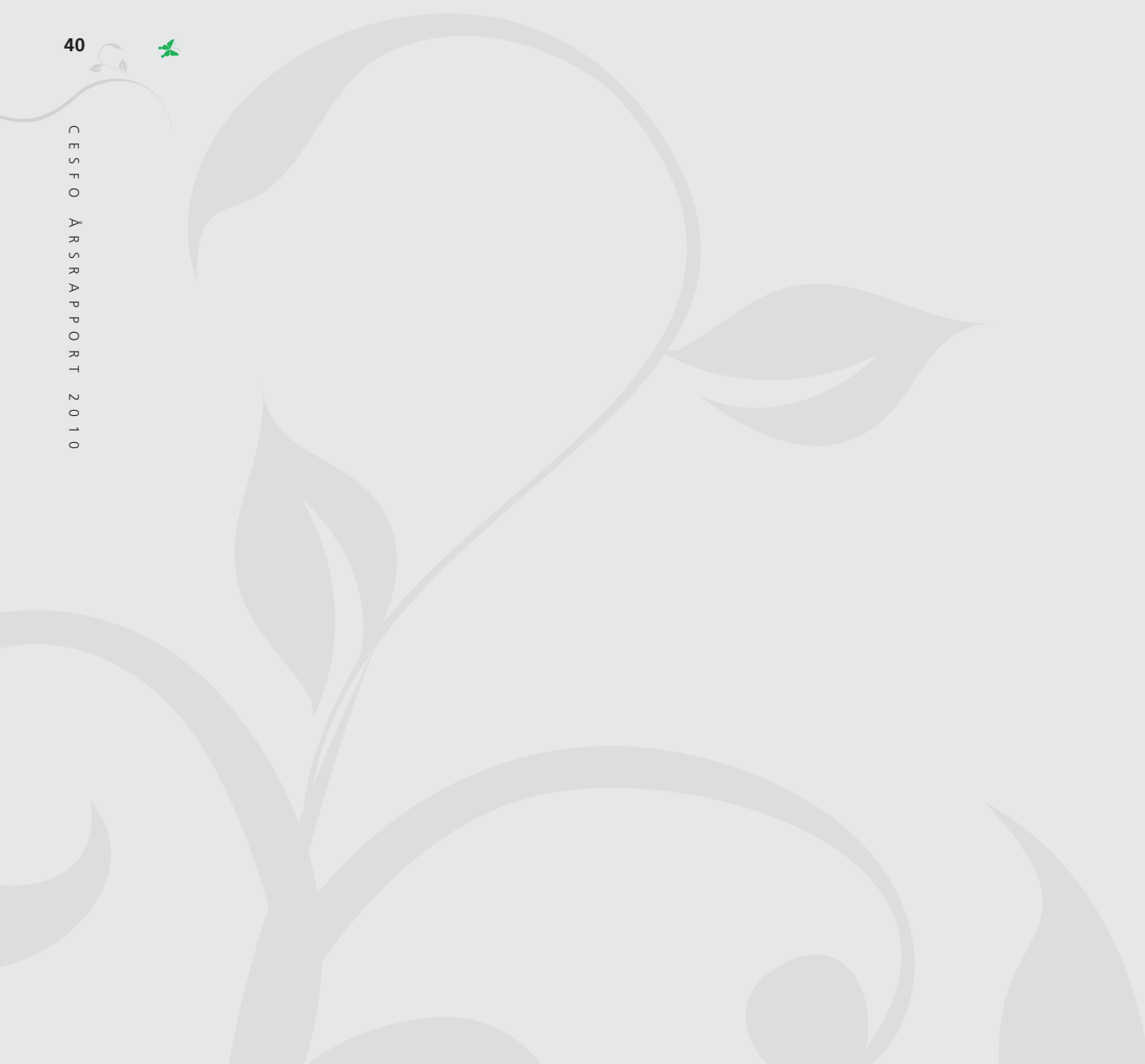
Appendiks: Statistiske noter

De seks mål for modtagelighed blev underkastet en eksplorativ faktoranalyse, som klart afdækkede netop to faktorer, den ene bestående af netop de tre mål vedrørende hverdagslivet og den anden bestående af netop de tre mål vedrørende arbejdslivet. Cronbach's alfa for de første tre er 0,68 og alfa for de andre tre er 0,83. Indekset for modtagelighed i hverdagslivet, som gennemsnittet af de første tre, korrelerer 0,36 med indekset for modtagelighed i arbejdslivet, som gennemsnittet af de andre tre. Indekset for modtagelighed i hverdagslivet har gennemsnit 62 og standardafvigelse 29, og indekset for arbejdslivet har gennemsnit 63 og standardafvigelse 33.

Tabel 3 viser, at mænds modtagelighed er næsten lig med kvinders modtagelighed i hverdagslivet; den lille forskel er ikke statistisk signifikant (p-værdien for sammenligningen af de to gennemsnit er 0,18, og 0,09 i en ensidet test). Forskellen mellem kønnenes modtagelighed i arbejdslivet er signifikant (med p-værdi 0,01). Tabel 4 viser, at alder og modtagelighed i hverdagslivet er negativt korrelerede (korrelationen er -0,12, når alder måles logaritmisk, med p-værdi 0,0001), men for arbejdslivet er korrelationen nær 0 og insignifikant. Tabel 5 viser, at uddannelse korrelerer positivt med modtagelighed i både hverdagsliv (korrelation 0,07, når uddannelse måles på en skala fra 1 til 5 som i tabellen; med p-værdi 0,002) og arbejdsliv (korrelationen 0,05; med p-værdi 0,04). Tabel 6 viser, at beskæftigelse hænger klart sammen med modtagelighed i hverdagslivet (med p-værdien 0,0003) og ret klart med modtagelighed i arbejdslivet (med p-værdien 0,06). Tabel 7 viser, at indkomst korrelerer positivt med modtagelighed i hverdagslivet (korrelationen er 0,12, når indkomst måles i kroner; med p-værdi 0,0001) og arbejdslivet (korrelationen er 0,11 med p-værdi 0,0001). Tabel 8 viser, at iværksætterkompetence korrelerer positivt med modtagelighed i hverdagslivet (korrelation 0,12, når kompetence måles med indekset; med p-værdi 0,0001) og i arbejdslivet (korrelation 0,14; p-værdi 0,001). Tabel 9 viser, at holdning korrelerer positivt med modtagelighed i hverdagslivet (korrelation 0,11, når holdning måles med indeks; p-værdi 0,004) og i arbejdslivet (korrelation 0,14; p-værdi 0,0001).

De kausale modeller i Figur 1 og 2 benytter ikke de to indekser for modtagelighed, men en faktormodel for hver (hvor hver har tre indikatorer). Ligeledes benytter figurene ikke et indeks for kompetence, men også en faktormodel (med fire indikatorer). Ligeså benyttes en faktormodel for holdning (med tre indikatorer). Alder er her målt på en logaritmisk skala. Uddannelse betragtes her som en numerisk variabel med en skala fra 1 til 5 som angivet i Tabel 5. For beskæftigelse er de selvstændige valgt som referencen, som hver af de andre beskæftigelser så sammenlignes med. Hver af de to kausale modeller, med de tre faktormodeller, er estimeret i AMOS, hvor insignifikante effekter er udeladt ved skridtvis baglæns eliminering. De signifikante effekter har standardiserede koefficienter over 0,05, som er angivet ved tykkelserne på pilene i figurene. Modellerne passer dårligt med dataene, nok hovedsagligt fordi faktormodellerne er grove; især faktormodellen for holdning.





CSR-klynger kan fjerne barrierer for SMV'er

Indledning

Med de voksende udfordringer i forbindelse med corporate governance, miljø, klima og sociale forhold er verden blevet mere kompleks end nogensinde før. Det har medført et stigende fokus på virksomheders sociale og miljømæssige ansvar fra investorer, kunder, myndigheder, NGO'er, medarbejdere samt andre interessenter. Dette ansvar, også kaldt Corporate Social Responsibility (CSR), skaber på én og samme tid muligheder og konflikter mellem konkurrerende strategiske prioriteter. Eksempelvis åbner denne ansvarlighed op for nye markedsmuligheder, den styrer udviklingen af nye forretningsmodeller og innovation, den ændrer branchers og virksomheders omkostningsstrukturer, og den gennemsyner virksomheder fra ledelsesstrategi til den daglige drift (UNGC/Accenture, 2010).

Ambitionen om at være social og miljømæssigt ansvarlig kan medføre betydelige omkostninger for Små og Mellemstore Virksomheder (SMV). Ikke kun i forbindelse med selve implementeringen og gennemførelsen af CSR-aktiviteter, men også i relation til auditeringen af disse. Denne artikel skrives ud fra et leverandørperspektiv og sætter fokus på de barrierer, som CSR kan skabe, når SMV'er agerer underleverandører. Artiklen sluttet med et bud på, hvorledes disse barrierer kan imødegås ved hjælp af såkaldte CSR-klynger.

CSR og bæredygtighed

Begrebet CSR er bredt og dækker over mange områder. I et forsøg på at skabe overskuelighed er der i FN-regi udarbejdet FN Global Compact (UNGC), indeholdende ti principper, som virksomheder skal overholde for at blive anset som værende socialt og miljømæssigt ansvarlige. Principperne, som fremgår af tabel 1, er alle baseret på anerkendte konventioner, så som Universal Declaration of Human Rights, ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, the Rio Declaration on Environment and Development og UN Convention against Corruption.

Det stigende fokus på virksomheders sociale og miljømæssige ansvar, som de ti FN-principper er udtryk for, kommer hovedsagelig fra virksomhedernes kunder, såvel erhvervsmæssige som private. En undersøgelse fra 2005 af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen viser, at 39 % af de adspurgte danske SMV'er henviser til kundekrav som en motivation for netop at beskæftige sig med CSR (TNS Gallup, 2005). En anden dansk undersøgelse fra 2006 viser, at kun 32 % af de danske SMV'er aldrig har oplevet at få stillet krav fra kunder med hensyn til deres sociale og miljømæssige ansvarlighed (Jørgensen og Knudsen, 2006). Af disse tal kan det udledes, at cirka to-tredjedele af de danske SMV'er har oplevet at få stillet krav til deres CSR-aktiviteter, dog mest på miljøområdet (64 %),

Tabel 1: UNGC ti principper

Område	Princip
Menneskerettigheder	1. Virksomheden bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt proklamerede menneskerettigheder inden for virksomhedens indflydelsesområde. 2. Virksomheden skal sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.
Arbejdstagerrettigheder	3. Virksomheden bør opretholde frihed til organisering og anerkende arbejdstagers ret til kollektive forhandlinger. 4. Virksomheden bør støtte afskaffelsen af alle former for tvangsarbejde. 5. Virksomheden bør støtte en effektiv afskaffelse af børnearbejde. 6. Virksomheden bør støtte afviklingen af diskrimination i arbejds- og ansættelsesforhold.
Miljø	7. Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer. 8. Virksomheden bør tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed. 9. Virksomheden bør opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.
Anti-korruption	10. Virksomheden bør modarbejde alle former for korruption, inklusiv økonomisk udnyttelse og bestikkelse.

Kilde: www.unglobalcompact.org

derefter sundhed og sikkerhed (56 %), arbejdstagerrettigheder (42 %), menneskerettigheder (36 %) og korruption (32 %) (Jørgensen og Knudsen, 2006). I forlængelse heraf kan det opsummeres, at social og miljømæssig ansvarlighed er kommet på dagsordenen, og at emnets udbredelse kan tolkes som et tegn på dets vigtighed i forbindelse med at lede og drive virksomheder.

Ansvarlig leverandørstyring er kostbar for SMV'er. Selvom CSR er et forholdsvist nyt begreb og primært udbredt hos store globale virksomheder, viser den nævnte undersøgelse fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen fra 2005, at 75 % af de adspurgte danske SMV'er har en eller anden form for CSR-aktivitet, og at denne primært er målrettet medarbejderne og miljøet. CSR-aktiviteterne og de dertil knyttede udfordringer har dog den bagside, at de kan medføre betydelige omkostninger for SMV'er i forbindelse med deres implementering, gennemførelse og auditering. Endvidere problematiseres disse forhold af det faktum, at mange af de modeller og teknikker, der anvendes hos store globale virksomheder i arbejdet med at være socialt og miljømæssigt ansvarlige, ikke altid uden videre kan overføres til SMV'er. Det skyldes, at SMV'er adskiller sig fra store virksomheder på en lang række områder, og især de menneskelige, tekniske og økonomiske ressourcer og kompetencer, der er til rådighed. Dette påvirker SMV'er på to måder.

For dyrt for SMV'er

For det første kan det være dyrt for SMV'er at investere i CSR-aktiviteter og leve op til de deraf afledte auditeringskrav fra deres kunder og øvrige samarbejdspartnere i forsyningskæden. Flere kunder, og i særdeleshed store kunder, har for at sikre, at deres leverandører overholder de ti førnævnte CSR-principper fra FN, udviklet egne codes of conduct, som leverandørerne forpligter sig til at overholde, og som løbende kontrolleres af eksterne auditører. Dette kan desværre føre

til code-mania, eftersom der er en tendens til, at kunder pålægger deres leverandører, herunder SMV'er, mange forskellige implementerings-, auditerings- og certificeringskrav (Fredsted, 2010). Dette er både dyrt for den enkelte virksomhed og kan skabe misforståelser, specielt når kravene er modstridende eller vanskelige at operationalisere.

Som et modsvar til disse problemstillinger er en række udviklinger undervejs, som gør det nemmere for SMV'er at imødekomme kundernes krav om social og miljømæssig ansvarlighed. For det første bliver flere og flere af kundernes codes of conduct samlet i mere generelle og accepterede standarder, såsom UNGC, SA8000, ISO14000 og ISO26000. For det andet findes der såkaldte clearing houses, der foretager de nødvendige kontrolbesøg og opfølgninger for de købende virksomheder (Fredsted, 2010). Desværre er disse tiltag ikke altid gode nok for SMV'er. Det skyldes hovedsagelig, at certificering eller akkreditering koster både megen tid og mange penge. Det resulterer i, at SMV'er, grundet deres finansielle begrænsninger, kan være nødsaget til at fravælge akkrediteringen fra disse clearing houses og dermed også de kunder, som er tilsluttet dem.

SMV'er bliver valgt fra

Ydermere påvirkes SMV'er af det forhold, at udviklingen, implementeringen og auditeringen af ansvarlig leverandørstyring er dyrt for de enkelte kunder. For at reducere disse omkostninger prøver kunderne derfor at minimere antallet af leverandører. Det går oftest ud over SMV'er, blandt andet fordi kunderne tilvælger større systemleverandører, og fordi det kan koste megen tid og meget besvær at forklare og overbevise SMV'er om nødvendigheden af CSR – noget, der ofte ikke behøves forklaret hos større leverandører. Overordnet set kan denne tendens have negative indvirkninger på udviklingen af erhvervslivet og den samlede økonomiske aktivitet (Fredsted, 2010).

En mulig løsning på de to adresserede problemstillinger er CSR-klynger, hvor virksomheder placerer sig i såkaldte CSR-risikofrie zoner. I det følgende fokuseres på, hvad en klynge er, og hvad en CSR-klynge indbefatter af muligheder og fordele for SMV'er.

CSR-klynger som en mulig løsning

Klynger er et veletableret begreb og en hyppig anvendt organisationsform for virksomheder både i Danmark og internationalt (Andersen et al., 2006; Ingstrup et al., 2009; Porter, 1998). Begrebet har igennem de senere årtier opnået en stadig stigende opmærksomhed fra virksomheder som en måde at imødegå udfordringerne i kølvandet på globaliseringen. Globaliseringens udfordringer er mange, hvorfor der af den grund findes forskellige typer af klynger, eksempelvis horisontale klynger, vertikale klynger, bynære klynger, latente klynger, dynamiske klynger, osv. Et spirende skud på denne stamme af klyngetyper er CSR-klynger. CSR-klynger er en generel betegnelse for klynger, hvis formål er at medvirke til, at de tilknyttede virksomheder, herunder SMV'er, imødekommer og forholder sig til CSR-standards og forventninger fra såvel det omgivende globale samfund som fra deres kunder og øvrige samarbejdspartnere i forsyningskæden.

Overordnet kan en klynge beskrives som en geografisk koncentration af virksomheder og understøttende aktører, der både konkurrerer og samarbejder (Porter, 2000). Ifølge Ketels (2004) er klynger karakteriseret ved følgende fire generiske forhold: geografisk tæthed, en kritisk masse, interaktion samt relationer mellem de deltagende aktører. Specielt for SMV'er er klynger en fordelagtig og attraktiv organisationsform, fordi klynger med deres forgrenede netværk kompenserer for de naturlige begrænsninger, som mindre virksomheder har i form af deres fysiske og økonomiske størrelse. Dette forhold gælder også overholdelse af CSR-standards, eftersom der i den forbin-

delse ikke tages højde for, om en virksomhed er lille eller stor, når dens sociale ansvarlighed skal vurderes.

CSR-klynger udmærker sig som andre klynger ved at facilitere et samarbejde mellem virksomheder, hvor de deltagende aktører opnår adgang til ressourcer, aktiviteter og en række eksternaliteter, der overstiger den værdi, som de selvstændigt kan oparbejde (UNIDO, 2009). Det særlige ved CSR-klynger er, at de, foruden dette synergiaspekt, også fokuserer på den sociale ansvarlighed hos klyngen og dens virksomheder og tager højde for, at klyngernes interne afhængigheder og geografiske element spiller en betydningsfuld rolle i forhold til den sociale adfærd, som er herskende. I relation hertil sikres det i klyngen, at diverse CSR-standards overholdes gennem et tæt samarbejde mellem myndigheder, fagforeninger, virksomheder, brancheforeninger, NGO'er m.fl., hvor myndighederne i sidste ende har det overordnede ansvar. Behovet for dette initiativ tydeliggøres i den tidligere nævnte UNGC-undersøgelse fra 2010, hvor lederne hos de adspurgte virksomheder anfører, at de udfordringer, der er forbundet med at være socialt og miljømæssigt ansvarlig er for komplekse og for store for én virksomhed alene. Erhvervslivet skal derfor arbejde sammen med en række interessenter, eksempelvis myndigheder og NGO'er for at løse CSR og bæredygtighedsudfordringerne (UNGC/Accenture, 2010).

Mulige effekter ved CSR-klynger

På baggrund af det tætte samarbejde med myndighederne og deres løbende evalueringer af niveauet af social og miljømæssig ansvarlighed i CSR-klyngerne kan denne klyngetype medvirke til, at der skabes et brand til gavn for dens virksomheder, med det formål at påvirke deres konkurrenceevne positivt. I øvrigt kan CSR-klynger være en hjælpende faktor til, at virksomheder reducerer deres omkostninger til implementering, gennemførelse og auditering af CSR-aktiviteter, fordi denne ind-

sats centraliseres med udgangspunkt i klyngen og ikke hos hver enkelt aktør (Battaglia et al., 2010; Fredsted 2010).

Endelig kan CSR-klynger være en katalysator for, at der udarbejdes fælles politikker og iværksættes uddannelsesprogrammer, hvis formål det er at udanne og præge en bestemt social ansvarlig kultur i klyngerne, således at virksomhederne bliver mere bevidste om deres ansvar. Konkret kan dette ske ved, at der i klyngerne gennemføres forløb, hvor betydningen og indholdet i CSR-strategier og -handlingsplaner gennemgås, og hvor planlægning og effekter ved CSR-aktiviteter diskuteres. Disse fælles aktiviteter og initiativer med afsæt i en klyngekontekst til styrkelse af virksomhedernes sociale ansvar kommer særligt SMV'er til gode, fordi de, som tidligere nævnt, ofte bremses i deres bestræbelser på at være socialt ansvarlige grundet de økonomiske omkostninger, som følger med, hvis de skal gøre det alene.

Sammenfatning

De stigende krav og fokus på virksomheders sociale og miljømæssige ansvar fra forskellige interessenter kan medføre betydelige omkostninger, der kan have den konsekvens, at især SMV'er ikke kan være med eller bliver valgt fra af større kunder. En mulig løsning kan være CSR-klynger, hvor virksomheder placerer sig i CSR-risikofrie zoner, hvor et samarbejde mellem myndigheder, NGO'er, fagforeninger m.fl. medvirker til, at diverse CSR-standarder overholdes, og at denne indsats løbende evalueres. Det vil ikke alene kunne bidrage til at fjerne nogle af de barrierer, der er for SMV'er, både med hensyn til implementering, gennemførelse og auditering af CSR-aktiviteter, men også med hensyn til muligheden for at indgå som leverandør til store globale kunder.

Når danske SMV'er i fremtiden handler og får produceret varer i en CSR-klynge, behøver de således ikke længere selv sikre, at de relevante

internationale CSR-standarder bliver overholdt, idet klyngen er en CSR-risikofri zone. De kan dermed frigøre ressourcer og bruge disse andre steder i virksomheden. Ansvar er nemlig placeret, hvor det skal være – hos myndighederne. Myndighederne vil stå som garant for en CSR-risikofri zone, hvilket betyder, at for eksempel staten forpligter sig til at sikre, at samtlige CSR-standarder og -principper bliver overholdt. Det kommer både den enkelte virksomhed til gode og dennes forsyningskæde, men også det omkringliggende samfund.

Litteratur

- Andersen, P. H., A. Bollingtoft og P. R. Christensen (2006) Erhvervsklynger under pres: Globaliseringens indflydelse på dynamikken i udvalgte danske erhvervsklynger, Institut for Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.
- Battaglia, M., L. Bianchi, M. Frey og F. Iraldo (2010) "An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17, No. 3, s. 133-141.
- EC (2001) Promoting a European framework for corporate social responsibility – Green Paper, Brussel: Directorate-General for Employment and Social Affairs, European Commission.
- Fredsted, T. (2010) "Næste generation: ansvarlig leverandørstyring 3.0", *Børsens Ledeshåndbog om CSR 2010* (2/Juli), s. 1-18.
- Ingstrup, M. B., T. Damgaard og P. V. Freytag (2009) "Klynger op, klynger ned... De spirende klynger i Region Syddanmark", i Freytag, Munksgaard og Jensen, CESFO årsrapport 2009, Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet.
- Jørgensen, A. L., og J. S. Knudsen (2006) "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?", *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 4, s. 449-462.
- Ketels, C. (2004) European Clusters. Adgang via Internettet: www.isc.hbs.edu/pdf/Ketels_European_Clusters_2004.pdf. (Webside besøgt 15/07/2010).
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2000) "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, s. 15-35.
- TNS Gallup (2005) *People & Profit Phase 2*, København: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.
- UNGC/Accenture (2010) *A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*, edited by P. Lacy. New York: UN Global Compact and Accenture.
- UNIDO (2009) "Global Value Chains, Local Clusters and Corporate Social Responsibility: A Comparative Assessment of the Sports Goods Clusters in Sialkot, Pakistan and Jalandhar, India", UNIDO Technical Paper, No. 17, 109 s.

Temperaturen hos de modne klynger i Region Syddanmark

Indledning

Film fra Hollywood, IT fra Silicon Valley, mode fra Paris og vin fra Californien har minimum én fællesnævner. Fællesnævneren er, at samtlige af disse produkter er fremstillet i veletablerede klynger, populært kaldet modne klynger. Modne klynger kan sammenfattes som en geografisk samling primært af virksomheder, der samarbejder og konkurrerer om fremstilling af services og produkter og derigennem opnår stordriftsfordele, innovationseffekter og synergier. Alt sammen sker inden for rammerne af et formelt effektueret triple helix samarbejde, som foruden virksomheder også indbefatter tilstedeværelsen af myndigheder og videninstitutioner.

Den erhvervspolitiske interesse for at skabe lignende modne klynger i Danmark er stigende, og især på regionalt niveau bruges der mange ressourcer for at understøtte den igangværende klyngeudvikling i håbet om, at det vil skabe flere klynger, som positivt vil påvirke de regionale erhvervsmæssige styrkepositioner til gavn for beskæftigelsen. Region Syddanmark har, som de fire resterende regioner, udarbejdet en klyngepolitik, der er integreret i deres erhvervspolitik. Udfordringen er blot, at denne erhvervspolitiske satsning på klynger, foruden at indbefatte mange ressourcer, først viser sin reelle effekt efter flere års arbejde. På den baggrund foretages der løbende evalueringer, som kortlægger status og tager temperaturen på den regionale klyngeudvikling for at kunne justere processen undervejs, om nødvendigt.

Indeværende artikel er udarbejdet med afsæt i konklusionerne fra en sådan evaluering, der omhandler Region Syddanmarks modne klynger. Evalueringen er foretaget i efteråret 2009 af forskere fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet. Artiklen fokuserer særligt på de modne klynghers hidtidige præstationer og de afledte erhvervspolitiske anbefalinger til styrkelse af den igangværende regionale

klyngesatsning, som evalueringen peger på. Inden vi når dertil, indledes der med en kort gennemgang af centrale dele af klyngebegrebet.

Essensen af klynger

Det grundlæggende spørgsmål om, hvad en klynge er, og hvad, der kendetegner en sådan erhvervsorganisering, kan let kompliceres af de mange forskellige definitioner og teorier, der findes inden for dette område, jævnfør Martin og Sunley (2003). Forskellighederne til trods kan en klynge grundlæggende karakteriseres som et geografisk afgrænset netværk, overvejende bestående af virksomheder, hvor disse i samarbejde og konkurrence med hinanden og ved tilstedeværelse af eksempelvis myndigheder, videninstitutioner og brancheforeninger, fremstiller en række produkter og services. Netop den geografiske kontekst, hvori en klynge har sine rødder, spiller en væsentlig rolle for, at klyngen og dens medlemmer kan opnå en række fordele og synergier, idet en fysisk tæthed muliggør en stor grad af videndeling, produktionssamarbejde endsize skabelsen af konkurrencedygtige rammebetingelser (Cortright, 2006). På den baggrund repræsenterer klynger ikke kun en organisationsform, hvor virksomheder via samarbejde med relaterede virksomheder kan overkomme interne kompetencemæssige og kapacitetsmæssige begrænsninger og samtidig styrke sin konkurrenceevne. Klynger er også et opgør med forestillingen om, at virksomheder er uafhængige enheder, hvis styrke og overlevelse alene er bestemt af interne ressourcer.

Det bagvedliggende rationale for klynger er at fremme innovationen og konkurrenceevnen hos de medvirkende virksomheder, for i sidste ende at styrke deres økonomiske bundline. Dette rationale drives ifølge Cortright (2006) frem af syv kræfter, som kan sammenfattes som følger: Arbejdsmarkedsspecialisering, specialisering af underleverandører, videneksternaliteter, entreprenørskab, stiafhængighed, kultur og lokal efter-

spørgsel. Tilstedeværelsen af disse kræfter og deres individuelle styrke påvirker i høj grad klyngers udvikling og deres evne til at indfri deres fulde potentiale.

En klynges udvikling, som vist i figur 1, beskrives typisk med henvisning til diverse livscyklusmodeller, som tager afsæt i lignende modeller, møntet på eksempelvis produkters og branchers livscyklus (Bergman, 2007; Menzel og Fornahl, 2007). Begyndelsen på en klynges udvikling er kendetegnet ved tilstedeværelsen af mange aktører og hyppige skift i fokus og strategi, hvorefter klyngen vokser til en spirende klynge med begyndende synergiefekter. Med tiden modnes klyngen, og den bliver mere konsolideret, og den begynder at udnytte sit fulde potentiale med stordriftsfordele og eksternaliteter til følge. Logikken i dette udviklingsforløb brydes til tider, typisk ved tilfældigheder, ved nye innovationer og ved markedsændringer, som kan have den indvirkning, at en klynges udvikling tager til i hastighed, bremses eller stoppes helt, således at klyngen lukker eller må redefinere sig selv på det nuværende marked eller på et nyt marked.

enkelte aktørs egen produktion inden for de samme rammebetingelser.

Status for de modne klynger

Region Syddanmark har i alt seks modne klynger, og de hedder AluCluster, Køleklyngen KVCA, RoboCluster, Mekatronikklyngen Danmark, Offshore Center Danmark og Plastcenter Danmark. Klyngerne er geografisk centeret om byerne Esbjerg, Sønderborg, Løgumkloster og Odense, hvorfra de bidrager positivt til den regionale erhvervsudvikling, herunder med arbejdspladser og investeringer inden for forskellige forretningsområder. Kendetegnende for klyngerne er, at de enkeltvis er organiseret omkring en eller flere ressourcer og afsætningsmarkeder, og de har en overrepræsentation af virksomheder som medlemmer.

Den ældste af de modne klynger er AluCluster, hvis formål er at styrke medlemsvirksomhedernes konkurrenceevne gennem innovativt design, produktudvikling og vidensopbygning med udgangspunkt i materialet aluminium. Dette formål forsøges indfriet på baggrund af et årligt

Figur 1: Klyngers udviklingsforløb



Kilde: Klyngeudvikling Syddanmark (2009)

På baggrund af ovenstående beskrivelse kan der som udgangspunkt for den videre artikel kort opsummeres, at klynger er geografiske erhvervs-specialiseringer, som er defineret i kraft af et underliggende netværk med deltagelse fra især virksomheder, men også videninstitutioner og offentlige myndigheder med fokus på at skabe en værdiproduktion, der overgår værdien af den

budget på 5 millioner kr. og 4 medarbejdere i klyngesekretariatet. Plastcenter Danmark, som omvendt er den senest tilkomne i gruppen af modne klynger i regionen, har som målsætning at være omdrejningspunkt for et netværk af videninstitutioner samt virksomheder med interesse for plast og polymere materialer. Både AluCluster og Plastcenter Danmark er således organiseret

omkring en ressource, henholdsvis aluminium og plast. Omdrejningspunktet for medlemmerne i Køleklyngen KVCA, Mekatronikklyngen Danmark, RoboCluster og Offshore Center Danmark er derimod afsætningsmarkeder inden for hvert af deres forretningsområder. RoboCluster, der er den største af de fire klynger, har som sit formål at være et internationalt anerkendt vækstmiljø inden for innovation af robotter, automation og intelligente mekaniske systemer. Offshore Center Danmark, Køleklyngen KVCA og Mekatronikklyngen Danmark har samme sigte, bare inden for deres respektive fagområde.

De økonomiske ressourcer, som de modne klynger har til rådighed, varierer meget. RoboCluster har et årligt budget på 15 millioner kr., og til sammenligning har Mekatronikklyngen Danmark et budget på godt 1 million kr. om året. Denne ressourceforskel påvirker naturligt bemandingskapaciteten på de forskellige klyngesekretariater. RoboCluster har flest ansatte med 23 medarbejdere, efterfulgt af Offshore Center Danmark med 10 medarbejdere, Plastcenter Danmark med 5 medarbejdere, AluCluster med 4 medarbejdere, Køleklyngen KVCA med 2 medarbejdere og Mekatronikklyngen Danmark med 1 medarbejder. Disse forskelle til trods har klyngerne igangsat stort set den samme type aktivitet, så som udviklingsprojekter, kursus- og konferenceaktiviteter, videndeling og virksomhedsbesøg, men mængden af disse aktiviteter er selvfølgelig størst hos de af klyngerne, der har de største budgetter. Endelig skal det nævnes, at indtægtskilderne til finansiering af ovennævnte aktiviteter primært kommer fra kontingentindbetalinger fra klyngernes medlemmer samt offentlige projektmidler og tilskud. AluCluster gør sig i den forbindelse bemærket ved ikke at bruge kontingentindbetalinger til at finansiere driften, men derimod betaler klyngens medlemmer for de services, som de trækker på hos klyngesekretariatet.

Disse væsentlige forskelle mellem klyngerne kommer primært til udtryk i deres individuelle resultater, i form af, hvor mange udviklingsprojekter, der er gennemført, herunder, hvor mange af dem, der har ført til nye produkter og services samt salg på nye markeder. I sidste ende har disse forskelle i ressourcer og aktiviteter stor indflydelse på, om klyngernes formål og potentiale indfries.

Udfordringer for de modne klynger

For en region kan det være svært direkte at medvirke til at befordre udviklingen af klynger, som de, der er nævnt i artiklens indledning. Der er tale om uformelle klynger, der er vokset op omkring brancher og nye erhvervsstrukturer. De klyngetiltag, der er inkluderet i evalueringen af Region Syddanmarks modne klynger, er i modsætning hertil mere formelle klyngetiltag. Det er således tiltag, hvor der kan peges på et klyngesekretariat som klyngens formelle omdrejningspunkt, og hvor klyngens væsentligste virksomheder, myndigheder og videninstitutioner typisk er repræsenteret i en styregruppe eller bestyrelse for den bredere medlemsskare, der er tilknyttet klyngen.

Rationalet for klynger generelt og de specifikke formål for de seks modne klynger i Region Syddanmark er, som tidligere nævnt, blandt andet at skabe grobund for samarbejde mellem virksomhederne i klyngerne, således at nye innovationer og forretningsmuligheder kan vokse frem. En indikator for niveauet af samarbejde internt i klyngerne og dermed muligheden for nye innovationer, er antallet af udviklingsprojekter. I efteråret 2009 havde de modne klynger, som i gennemsnit har eksisteret i 7 år, til sammen gennemført 79 projekter, 51 var igangværende og 19 var under opstart. Det er mange projekter, men på baggrund af den store forskel i klyngernes ressourceudrustning betyder det, at det er få af klyngerne, der tegner sig for størstedelen af projekterne. Af de 79 afsluttede projekter var 73 gennemført i AluCluster, RoboCluster og Offshore Center Danmark, og

hvad angår de 51 igangværende projekter, tegner RoboCluster, Offshore Center Danmark og Plastcenter Danmark sig for 37 af projekterne. Det indikerer, at der er flere hastigheder for udviklingen af modne klynger, og at det meget vel kan have den langsigtede konsekvens, at der dannes et A og B hold. Ydermere skal det pointeres, at projekterne har en meget forskelligartet karakter, og at de kun i et meget begrænset omfang har affødt direkte forretningseffekter og innovationer for klyngerne som helhed og for de enkelte virksomheder.

Til gengæld peger virksomhederne i de modne klynger på, at deres udbytte ved deltagelse i de forskellige udviklingsprojekter er af overvejende indirekte karakter, her forstået som erfaringer og viden, som ikke direkte kan henledes til konkrete projekter, men som har en mere generel karakter. Eksempler herpå er, at virksomhederne erfarer, hvordan de effektivt kan arbejde sammen med andre virksomheder i deres værdikæde; de opnår nye kompetencer og viden til forståelse af globale udviklingstendenser; de oparbejder planlægnings- og produktionskompetencer; og der opbygges kvalifikationer, som kan bruges i forhold til at samarbejde med globale verdensklassekunder i konkurrencen mod lavomkostningslande. Denne læring beskriver virksomhederne som værdifuld og relevant, men de nævner også, at der kan gå mange projekter imellem større læringsoplevelser, som har et direkte bidrag til og indvirkning på kernen i de respektive virksomheder og deres forretningsområder.

Evalueringen viser desuden, at behovet for, at klyngesekretariatene optræder som klyngefacilitatorer, skifter over tid, og dermed skifter kravene til sekretariaternes facilitatorkompetencer også. Hvordan disse kompetencer sikres eller udvikles, er sjældent beskrevet eksplicit i klyngernes strategier og handlingsplaner. Mangelfulde kompetencer over tid ser ud til at være en væsentlig grund til, at fokus på innovation og kommerialisering bliver

for svag og ikke prioriteres tilstrækkeligt. Problemet er, at ressourcerne til at udvikle disse kompetencer, er beskedne. De manglende ressourcer kan skyldes, at det er svært for sekretariatene at gøre håndgribeligt for virksomhederne, at klyngeinvesteringerne er rentable. Det er svært at synliggøre de positive effekter ved klyngesamarbejdet, og derfor er virksomhederne ikke parate til at investere tilstrækkeligt via virksomhedskontingenter eller brugerbetaling. Samtidig er det et problem, at de eksterne finansieringskilder normalt kun bidrager til konkrete projekter og ikke til sekretariaternes generelle kompetenceopbygning. Finansieringsproblemerne trækkes frem af klyngesekretariatene, der selv vurderer, at de dermed får for stort et fokus på at søge eksterne midler frem for at styrke klyngens fokus på at få kommercialiseret de spirende fælles projekter.

Opsummerende kan det konkluderes, at klyngerne og deres medlemsvirksomheder kun i begrænset omfang oplever direkte forretnings- og innovationseffekter til gavn for deres økonomiske bundline. Omvendt kan virksomhederne drage fordel af en række indirekte effekter af mere generel karakter. Det betyder samlet set, at der er et stykke vej til, at de modne klynger i Region Syddanmark kan indfri deres formål og fulde potentiale, samt efterleve rationalet for modne klynger, herunder at opnå stordriftsfordele, synergier og innovationseffekter til gavn for virksomhedernes konkurrenceevne og bundline. Der er behov for, at klyngeeffekterne gøres mere håndgribelige, og at sekretariatene opnår kompetencer til at undersøge og synliggøre disse effekter, såvel internt som eksternt i forhold til klyngen. Samtidig må der udvikles nye finansieringsmodeller, som gør et større fokus på kommerialisering mulig. For at bane vejen for denne udvikling, kan der med fordel foretages nogle tilpasninger og tilføjelser til den nuværende klyngepolitik i Region Syddanmark, således at klyngernes virke og fokus i fremtiden kan være mere rettet mod at skabe innovationer,

som efterfølgende kan kommerialiseres på etablerede eller nye markeder.

Konklusion

Sammenfattende har de seks modne klynger i Region Syddanmark en række udfordringer, men den gennemførte evaluering i efteråret 2009 viser også et billede af seks velorganiserede klynger med formulerede formål og gode rammebetingelser, som i større grad skal omsættes til konkrete handlinger i form af kommercialiserbare innovationer. For at understøtte den proces, foreslår vi to centrale anbefalinger til den eksisterende syddanske klyngepolitik.

Ved fremtidige ansøgninger om offentlig projektfinansiering skal klyngefacilitatorerne i de respektive klynger dokumentere, at de har de rette kompetencer og kvalifikationer, eller hvorledes disse vil oparbejdes til at kunne koordinere arbejdet i klyngerne og gennemføre projekter, som munder ud i konkrete innovationer.

Region Syddanmark skal investere i bedre rammebetingelser og udarbejde nye finansieringsmodeller og incitamentsstrukturer, der klyngepolitisk tilgodeser og fremmer de initiativer i klyngerne, som skaber eller lægger rammerne for nye innovationer.

Hvis der ønskes yderligere indsigt i resultaterne fra den gennemførte evaluering af de modne klynger i Region Syddanmark samt en dybere gennemgang af det bagvedliggende datamateriale, henvises til publikationen: Anbefalinger til udvikling af Region Syddanmarks modne klynger af Torben Damgaard og Mads Bruun Ingstrup, 2010, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Litteratur

- Bergman, E.M. (2007) Cluster Life-Cycles: An Emerging Synthesis, SRE-Discussion no. 4, Institute of Regional Development and Environment, Vienna University of Economic and Business administration.
- Cortright, J. (2006) Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development, The Brookings Institution.
- Klyngeudvikling Syddanmark (2009) Spirende klynger i Region Syddanmark – Status og politiske anbefalinger vedrørende klyngeudvikling, Region Syddanmark.
- Martin, R. & Sunley, P. (2003) Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, No. 1, s. 5-35.
- Menzel, M-P. & Fornahl, D. (2007) Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Development, DRUID-DIME Academy Winter Conference.





Skyggesider af entreprenørers sociale netværk

Introduktion

Debatten om betydningen af sociale netværk for individers karrierevalg og -forløb har i akademiske kredse været diskuteret siden starten af 1970'erne. I praksis har debatten afstedkommet, at individer eller private og offentlige organisationer i stigende grad har fokuseret på at fremme egne eller andres interesser gennem brugen af sociale netværk. I dag betragtes sociale netværk således af mange som et naturligt værktøj at tage i brug, når individuelle eller organisatoriske interesser skal plejes. Inden for litteratur om entreprenørskab og iværksætteri har forgudelsen og helliggørelsen af sociale netværk som et væsentligt værktøj måske været allerstørst.

Omend det er svært at underkende vigtigheden af sociale netværk for individers karrierevalg og -forløb, såsom når individer opstarter en ny virksomhed, må det samtidig konstateres, at debatten har været forholdsvis ensidig med et stærkt fokus på de positive og fremmende funktioner, sociale netværk har. De hæmmende effekter af sociale netværk for karrierevalg og -forløb synes ofte underspillet.

I denne artikel vil vi derfor diskutere de mulige hæmmende mekanismer, sociale netværk kan have for entreprenører – også til tider kaldet skyggesider af sociale netværk. Vi sætter fokus på ovenstående, fordi der i øjeblikket er et projekt i støbeskeen på Institut for Entrepenørskab og Relationsledelse netop omkring dette tema. Mere om projektet i slutningen af artiklen.

Netværk påvirker individers adfærd

Men inden de hæmmende mekanismer diskuteres, vil vi kort præsentere status på den teoretiske udvikling samt den dominerende opfattelse af netværks betydning for entreprenørskab. Det helt centrale argument i social netværksteori er, at netværk yder indflydelse på personers adfærd, eftersom netværk:

- tilvejebringer personer information
- øver indflydelse på andre personer i netværket
- skaber social legitimitet
- udvikler og forstærker personers identiteter

Inden for teori om entreprenørskab og netværk er der primært fokus på de ressourcer, som individer kan fremskaffe via deres netværk. Individer, og her altså entreprenører, opnår adgang til en lang række af ressourcer via deres netværk – det være sig information (om markeder, kunder, leverandører, o.s.v.), finansielle ressourcer, rådgivning, legitimitet, etc. Der er traditionelt tale om to forskellige argumenter, der på hver sin vis forsøger at forklare, hvordan et effektivt netværk for en entreprenør ser ud: homogenitetsargumentet og heterogenitetsargumentet.

Homogenitetsargumentet taler for, at det mest effektive netværk for en entreprenør er et mindre tæt netværk, hvor personer af samme slags (vedrørende holdninger, stillinger, erfaringer og kompetencer) i netværket kender hinanden indbyrdes, og hvor relationen mellem entreprenøren og disse personer er stærk (Coleman, 1988). Argumentet er at tilvejebringelse af ressourcer, såsom følelsesmæssig støtte, følsom markedsinformation og adgang til finansielle ressourcer fordres af stærke relationer. Det er således nødvendigt for en entreprenør, for at opnå disse typer af ressourcer, at der skabes tillid mellem entreprenøren og personerne ved f.eks. at tilbringe megen tid sammen og etablere en følelsesmæssig tilknytning til hinanden, hvorved reciprocitet genereres.

Heterogenitetsargumentet går i sin enkelthed ud på det modsatte. Her betragtes et effektivt netværk for en entreprenør som et større løst-koblet netværk, hvor forskelligartede personer (vedrørende holdninger, stillinger, erfaringer og kompetencer) i netværket ikke kender til hinanden, og hvor relationen mellem entreprenøren og disse personer er svag (Burt 1992). Argumentet er, at ressourcer, såsom unik information om kunder, konkurrenter eller markeder, fordres af svage relationer, som gør entreprenøren til det eneste forbindelsesled, eller den eneste bro, mellem de forskelligartede personer, der er i entreprenørens netværk. Kun ved at entreprenøren kan isolere kendskabet til de unikke ressourcer og undgå, at de forskelligartede personer opnår relationer med hinanden, opnår entreprenøren chancer for at opdage eller skabe, evaluere og udnytte forretningsmuligheder, som andre ikke kan på grund af de manglende kontaktflader.

Der er flere forskellige forsøg på at skabe syntese mellem disse to modsatrettede argumenter. Ofte er syntesen skabt ved at sige, at det mest effektive netværk afhænger af de ressourcer, en entreprenør står og skal bruge. De ressourcer, en entreprenør har brug for, bestemmes i høj grad af de aktiviteter, en entreprenør står over for at skulle gennemføre, eller af de faser i den entreprenørielle proces, en entreprenør gennemløber, når en ny virksomhed skal dannes. Dermed er det ofte blevet præciseret, at typen af netværk, der er effektiv, afhænger af, hvor i den entreprenørielle proces, entreprenøren befinder sig, og derfor ser man også ofte, at netværk udvikler sig over tid i overensstemmelse med de behov, entreprenøren støder på.

Traditionelle antagelser – og kritik heraf

Uanset hvilket argument, der kigges på (homo-genitets- eller heterogenitetsargumentet), er der en tydelig tendens til at betragte netværk fra en rationel vinkel. Individuer betragtes som formålsrettede, idet individer anses for at involvere andre

personer i deres netværk på basis af den nytte, personerne giver ved fremskaffelse af bestemte typer af ressourcer. De personer, der bidrager med mest nytte, vil dermed typisk være de personer, der inddrages. Som en konsekvens af den rationelle vinkel, der er anlagt på sociale netværk, betragtes det også som muligt at isolere forretningssfæren fra andre sfærer i livet (eksempelvis familiesfæren), hvilket indebærer, at enhver handling i forretningslivet kan adskilles fra andre dele af livet og dermed ingen konsekvenser eller indflydelse har andre steder. Det traditionelle syn på, hvad et effektivt netværk er, bygger altså på tre fundamentale forudsætninger:

- 1) individer er formålsrettede
- 2) netværksrelationer vælges og fravælges
- 3) forretningssfæren er isoleret fra andre sfærer i livet

Der er imidlertid grund til at være kritisk overfor disse antagelser. For det første viser megen forskning, at individers handlinger bedst karakteriseres ved manglende rationalitet eller i det mindste kun begrænset rationalitet. Individuer interagerer med andre personer, ikke blot for at opnå fordele, men nærmere fordi interaktion eller samvær med andre personer er en naturlig del af at være menneske. For det andet må det antages, at individers relationer til personer i deres netværk er skabt på baggrund af en fælles historie. Individuer bærer så at sige en 'klæbrig kerne' af personer med sig i deres netværk, uanset hvilke aktiviteter, de står og skal gennemføre eller hvor i den entreprenørielle proces, de er. F.eks. kan den klæbrige kerne bestå af personer fra entreprenørens familie eller bestå af andre personer, som entreprenøren tilfældigt har mødt i forskellige sammenhænge og dermed har fået kontakt til, uden at kontakten har været formålsbestemt. For det tredje må det konstateres, at beslutninger og handlinger i forretningssfæren kan have en stor og afgørende indflydelse på livet i andre sfærer. Forskning i familievirksomheder viser tydeligt, hvordan forretning og familie

interagerer med hinanden og ofte også kan være i konflikt med hinanden (Klyver, 2004). Der er tydelige tegn på, at studier om entreprenørskab og netværk hidtil har negligeret den sociale verden, individer befinder sig i og dermed ikke i tilstrækkelig omfang har taget hensyn til de restriktioner eller hæmmende mekanismer, sociale netværk kan have for entreprenører og opstarten af en ny virksomhed. Det synes derfor mere realistisk at antage, at:

- 1) individer er begrænset rationelle, og derfor ikke nødvendigvis formålsrettede i deres handlinger
- 2) en del af individers netværk stammer langt tilbage fra fortiden og udgør en klæbrig kerne
- 3) forskellige sfærer i livet er blandet sammen

Antagelserne for, hvordan entreprenørers netværk fungerer, har afgørende betydning for, hvorledes netværk influerer på den entreprenørielle proces. For det første sætter det liv, individer har levet, en begrænsning for, hvem de kan vælge og hvem de ikke kan vælge, når de udvikler deres netværk, og således er individers livshistorie en betydningsfuld determinant for omfanget og naturen af det netværk, der kan udvælges. Man kan sige, at individets historie åbner og lukker vinduer for netværksrelationer. Eftersom individer er forskellige af natur og har levet forskellige liv, har nogle et stort potentiale af netværksrelationer at vælge imellem, mens andre har et langt mindre potentiale at vælge imellem.

Det faktum at relationer er diffuse og forskellige sfærer af livet er blandet sammen indebærer, at individer udvikler gensidige forpligtelser, specielt til personer tæt på dem. Men de gensidige forpligtelser kan potentielt være i strid med de intentioner, individet har og kan således være begrænsende for individets frie vilje. Det er for eksempel nødvendigt for mange entreprenører at afklare deres beslutning om at starte ny virksomhed med deres ægtefælle, inden den egentlige proces startes op, og her er det ikke altid tilfældet,

at ægtefællen og entreprenøren ønsker det samme. Men entreprenøren kan ikke blot ekskludere (altså fravælge) ægtefællen i netværket trods uenigheden eller de vanskeligheder, uenigheden afstedkommer. I hvert fald ikke uden konsekvenser. På den måde er gensidige forpligtelser med til at begrænse entreprenører i deres valgfrihed. Det er dermed fra disse gensidige forpligtelser, at den klæbrige kerne' opstår – den svært foranderlige del af netværket. Med eller uden entreprenørens ønsker påvirker den klæbrige kerne' hans eller hendes beslutninger. Anerkendelse af disse to begrænsninger i entreprenørers mulighed for at bruge deres social netværk gør, at vi bevæger os over mod, hvad forskere inden for sociologien tidligere har benævnt skyggesider af socialt netværk. Nedenfor er nogle forskellige eksempler:

- Studier, foretaget på Bali af succesfulde entreprenører, viser, hvordan disse entreprenører oplevede urimelige krav fra mindre succesfulde entreprenører omkring arbejde og lån. På grund af stærke normer i samfundet omkring gensidig assistance blev lovende succesfulde forretninger vendt til mindre succesfulde forretninger, i hvert fald set fra et økonomisk perspektiv (Portes 1998).
- Studier af subkulturer viser, at individers succes uden for gruppen (eller netværket) underminerer gruppesammenholdet, eftersom gruppesammenholdet primært beror på, at succes uden for gruppen er uacceptabel og uopnåelig. Derved oplever personer, at deres succes uden for gruppen opfattes som brud på eller krænkelse af den social arv, og personers adfærd opfattes derfor af netværket som respektløs. Dette har vist sig i flere forskellige studier, blandt andet blandt indfødte australiere, der forsøger sig som iværksættere (Foley 2008), blandt puertoricaniske narkohandlere i Bronx (Stepick 1992) samt mexikansk-amerikanske teenagere i den sydlige del af Californien (Matute-Bianchi 1986).
- I forskningen omkring etnisk iværksætteri har én blandt flere konklusioner været, at de selv-



samme stærke bånd, der hjælper personer inden for den etniske gruppe til at starte virksomhed, samtidig ekskluderer personer uden for den etniske gruppe (Waldinger 1995).

- Senest er der en række studier, der viser, at individer ikke altid er i stand til at vurdere, hvilke kontakter, der er fordelagtige og derfor nogle gange fastholder ubrugelige relationer, uden at de tjener et formål. Der er også studier, der har tydeliggjort, at den tidsmæssige investering, det kræver at opbygge og vedligeholde netværk, ikke nødvendigvis modsvares af de fordele, netværket giver tilbage (Watson 2007).

Mod et fremtidigt forskningsprojekt

I det foregående har vi præsenteret teoretiske argumenter samt en række empiriske eksempler, primært fra sociologien, der viser, at entreprenørers sociale netværk ikke nødvendigvis er udelukkende positiv og fremmende. I mange situationer vil den modsatte effekt af sociale netværk gøre sig gældende. Dette bør derfor studeres nærmere, hvilket også vil være omdrejningspunktet for et fremtidigt forskningsprojekt, der er i støbeskeen på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse netop nu.

Med projektet er formålet at skabe viden om, hvordan sociale netværk kan hæmme såvel som fremme entreprenørers beslutningsprocesser omkring virksomhedsopstart. Hensigten med projektet er således at bidrage med en mere realistisk og balanceret forståelse af sociale netværks betydning for entreprenørers opstartsprocesser. Projektets bidrag vil dog primært være sociale netværks hæmmende mekanismer, eftersom de fremmende hidtil har været i fokus. Men det er imidlertid ikke formålet at udviske ideen om, at netværk kan anvendes positivt til at fremme virksomhedsopstart, men nærmere gennem en øget forståelse af den funktion, netværk spiller, og at forbedre vores viden om, hvorledes de kan og ikke kan bruges. I den hidtidige forskning i entreprenørielle netværk

har fokus primært været på den instrumentelle støtte, entreprenører kan tilvejebringe fra deres netværk, mens det, den følelsesmæssige støtte tilvejebringer, har været ignoreret. Det er vores arbejdshypotese, at netop den følelsesmæssige støtte – der kan tage negativ form – er kilden til at forstå netværks hæmmende mekanisme og dermed deres skyggesider. Men det vil fremtiden vise.

Litteratur

- Burt, R.S. (1992), *Structural holes – The social structure of competition*, London: Harvard University Press.
- Coleman, J.S. (1988), 'Social capital in the creation of human capital', *American Journal of Sociology*, 94 (1): 95-120.
- Foley, D. (2008), 'Indigenous (Australian) Entrepreneurship', *International Journal of Business and Globalisation*, 2 (4), 419-436.
- Klyver, K. (2004), 'Ejerleder, familielever og ejerlever', I Christensen, P. R., Damgaard, T. & Jørgensen, T. (red.) "Løjnefaldende anderledes? – forandringsprocesser i mindre virksomheder". Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 79-100.
- Matute-Bianchi, M.E. (1986), 'Ethnic identities and patterns of school success and failure among Mexican-descent and Japanese-American students in a California high school', *American Journal of Education* 95: 233-255.
- Portes, A. (1998), 'Social capital: Its origins and application in modern sociology', *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Stepick, A. (1992), 'The refugees nobody wants: Haitians in Miami', in G. J. Grenier and A. Stepick (eds), *Miami Now*, Gainesville: University Fla. Press, pp. 57-82.
- Waldinger, R. (1995), 'The "other side" of embeddedness: a case study of the interplay between economy and ethnicity', *Ethnic and Racial Studies*, 18, 555-580.
- Watson, J. (2007), 'Modeling the relationship between networking and firm performance', *Journal of Business Venturing*, 22 (6), 852-874.





Fra leverandør til kon-kollega? Udfordringer for relationsledelse i den danske fødevarerindustri

Detailisterne på det danske fødevarermarked har særdeles stor indflydelse på (mærke)varernes vej ud til de danske forbrugere. Selv de større mærkevareproducenter bliver pressede. På den ene side, fordi forbrugerne generelt udviser en svagere mærkepræference, og på den anden side, fordi detaillisterne i de seneste år har satset mere på high-premium private label, som går direkte i konkurrence med producenterens brandede produkter af høj kvalitet. Mærkevareproducenterne kæmper således en kamp for at forblive synlige på hyldepladsen i handlen – side om side med detailhandlens egne produkter. Samtidig har detailhandlen en naturlig forventning om, at det er mærkevareproducenterne, der driver kategorien. Men hvordan er det muligt at skabe et samarbejde om udvikling af kategorien, når producenterens mærker og detaillisters private label efterfølgende skal konkurrere om hyldeplads og forbrugernes opmærksomhed?

Samarbejdet mellem danske fødevarerproducenter og de tre store detailkæder – Coop Danmark, Dansk Supermarked og Den Frie sektor, som hver især reelt besidder en tredjedel af markedet – har gennem de seneste år været præget af detailhandlens øgede fokus på deres egne mærker – de såkaldte private labels. Detailhandlens opmærksomhed på brugen af private label skyldes i høj grad en øget konkurrence i detailledet, hvor mærkevarens funktion og betydning anvendes strategisk til at differentiere sig fra konkurrerende detaillister (Mortensen 2007). Satsningen på private labels har vist sig vigtig for detailhandlen, idet de står for en stadig større del af kædernes omsætning (Lincoln & Thomassen, 2008) ved at tage markedsandele fra mærkevareproducenterne (Mortensen 2007).

Detailhandlens anvendelse af private labels var i lang tid koncentreret om produkter til en lavere pris, mens de nyeste tendenser viser et strategisk fokus på high-premium private labels, der er ligeså dyre eller dyrere end producenterens brandede alternativer – som fx Coops Änglemark og Dansk Supermarkeds Princip! (Lincoln & Thomassen, 2008). Denne udvikling stiller naturligt mærkevareproducenterne under pres. Men afhængigheden går også den anden vej og gælder især for de større mærkevareproducenter. Forbrugerne er nemlig i vid udstrækning villige til at gå i andre butikker, hvis de ikke finder det ønskede brand. Detailhandlen tjener ikke nødvendigvis på de store brands, men bruger disse til at skabe trafik i de enkelte butikker. Brands er dermed med til at trække forbrugerne til butikkerne, og ved samme lejlighed køber de andre produkter som butikkerne tjener på. Men denne indflydelse er ikke ubetinget, og der er også i Danmark eksempler på, at leverandører med stærke brands er blevet udmeldt af de store kæders sortiment (som da Kellogg's blev udmeldt af Coop i ni måneder).

For at undersøge muligheder og barrierer for at udvikle et fælles samarbejde mellem detailhandlen og mærkevareproducenterne om udvikling af forskellige produktkategorier, vil denne artikel konkret undersøge softdrink-kategorien. Denne produktkategori er valgt, fordi der er sket en stor udvikling på softdrink-markedet. Volumenmæssigt har markedet været i vækst, som i høj grad har været drevet af nye produktlanceringer, som f.eks. Burn, Carlsberg Sport, Coca-Cola Zero og forskellige juicevarianter (GMID, 2009). Kategorien har således haft både mærkevareproducenterens og detailhandlens bevågenhed¹.

Note

1: Det empiriske materiale er baseret på kvalitative interviews med udvalgte mærkevareproducenter indenfor softdrink-kategorien samt en detailkæde på det danske marked. Softdrink-producenterne repræsenterer alle stærke brands inden for kategorien. Detaillisten er én af de tre store kæder på det danske fødevarermarked og ønsker at optræde anonymt. Alle data er indsamlet i forbindelse med to af forfatternes BA-projekt (Lundgaard-Karlshøj & Lorenzen, 2010).

Udfordringer for en fælles indsats

Forholdet mellem mærkevareproducenterne og detailkæderne har ændret sig som led i den stigende professionalisering af kædernes egne brands. Udfordringen for mærkevareproducenterne ligger naturligt i, at detailhandlen har en interesse i at booste egne mærker. Vores undersøgelser viser, at samarbejdet mellem mærkevareproducenterne og detailkæderne, som det ser ud i dag, er præget af en række modsatrettede interesser – men også muligheder for at finde et fælles fokus for udvikling af en given produktkategori – i dette tilfælde softdrinks. Udfordringerne og parternes forskellige interesser kan samles i fire overskrifter, som gengivet i tabel 1. Disse gennemgås i detaljer i de følgende afsnit.

Det er dog i højere grad de større producenter med stærke brands, som detailhandlen udtrykker interesse i at opbygge mere strategiske samarbejder med. Fra producenterens side opleves det, som at detailhandlen har vetoretten: *'der er tre store kæder i Danmark, og det betyder, at du mister en tredjedel af dit salg – sådan dér – og det mærker vi. Den magt har de, og det kan de vælge at gøre helt kynisk'*. Jo større producent, jo større spillerum kan man opnå i relation til detailkæderne, hvor der ikke nødvendigvis måles på hvert enkelt produkt, men på den samlede indsats i kategorien. Men detailhandlen fastholder de årlige forhandlinger over for alle leverandører. Man kan derfor sige, at udviklingen i retning af flere private labels også kommer som følge af detailhandlens ønske om at

Tabel 1: Udfordringer og modsatrettede interesser

	Detaillister	Mærkevareproducenter
Afhængighed	Kontrollere og styre flowet af produktintroduktioner	Skabe noget unikt og anderledes
Hyldeplads	Mest lydhøre over for producenter, der kan bidrage med ressourcer til kampagner	Ønsker om hyldeplads til nye produktintroduktioner kan medføre exit af andre egne produkter
Aktiviteter og kampagner	Opbygge egen profil og forbrugerpræference	Skabe forbrugerpræference og trække forbrugere til butikkerne
Værdiskabelse	Prisfokus	Fokus på brandværdi

Afhængigheden mellem detaillister og mærkevareproducenter

Mærkevareproducenterne og detailkæderne har altså brug for hinanden. Ved fælles hjælp kan de fange forbrugernes opmærksomhed og trække dem til butikkerne. Selvom brands og private labels på sin vis konkurrerer om forbrugernes opmærksomhed, så har de også brug for hinanden – fordi brands og private labels spiller forskellige roller i kategorien. Detaillisterne udtrykker det ved, at de har brug for producenterne til at skabe noget 'lidt anderledes, lidt dyrere og lidt alt muligt andet end private label'.

Alligevel præges samarbejdet af, at detailhandlens exit barrierer i den enkelte relation ikke er så høje – især over for de mindre mærkevareproducenter.

kontrollere flowet af produktintroduktioner og skabe en modvægt i de kategorier, hvor en eller få store mærkevareproducenter dominerer. Kæderne ønsker ikke at ende i en situation, hvor enkelte mærkevareproducenter sætter dagsordenen og egenrådigt styrer en kategori (Munksgaard 2009).

Brands vs. Private Label... kampen om hyldeplads

Samarbejdet og konkurrencen mellem fødevarerproducenterne og detailhandlen er i høj grad præget af adgangen til hyldeplads. Detaillisternes øgede indsats i brugen af private label øger naturligvis konkurrencen om den knappe plads på hylderne ude i butikkerne. Det gælder generelt, at producenterne oplever, at de skal kæmpe for at få deres produkter på detailhandlens hylder og for

at de bliver dér. Yderligere opleves det som et krav, at der, når en producent ønsker at introducere en ny variant i kategorien, fra detaillisten ofte stilles krav om, at producenten så skal angive, hvilket af producentens andre produkter, der så skal tages af hylderne for at skabe plads til det nye (Enevoldsen, 2004).

Placeringen i butikken er også afgørende for at skabe synlighed. For softdrink-kategorien gælder det nemlig, at dette ofte er et impuls køb, hvor forbrugeren bliver fristet til købet i selve butikken. Synligheden er ligeledes vigtig i det øjeblik, hvor forbrugeren skal vælge mellem forskellige produkter på hylden. Softdrink-producenterne oplever i den forbindelse en vis konservatisme hos detailisterne – mens detailhandlen klart giver udtryk for, at de er mest lydhøre over for ønskerne til hyldede plads hos de producenter, som samtidig på den ene side giver rabatter og på den anden side har ressourcerne til at underbygge forbrugertiltrækning og salg med kampagner og udstillinger (point-of-purchase kampagner i butikken).

Krav til trafikskabende aktiviteter og medfølgende kampagner

Konkurrencen mellem detailkæderne om at trække forbrugerne ind i butikken har ført til, at detailisterne i stigende grad fokuserer på at skille sig ud og opbygge en egen profil. Detailisterne anvender i stigende grad private labels i denne proces. Forbrugernes præferencer for private labels skal nemlig være med til at sikre trafikken i detailkædens egne butikker – hvorimod forbrugernes præference for et givent brand ikke nødvendigvis trækker forbrugerne ind i netop denne kædes butikker. Når en forbruger har præference for f.eks. Dansk Supermarkeds Princip!-serie, så må forbrugeren gå i Føtex eller Bilka. Hvorimod forbrugers præference for f.eks. Coca-Cola lige såvel kan trække forbrugeren til andre detailkæder. Udviklingen er dog ikke enstrengt, for forbrugere er nemlig i en vis udstrækning villige til at

gå i andre butikker, hvis de ikke finder det ønskede brand. Detailhandlen tjener ikke nødvendigvis på de store mærkevarer, men bruger disse til at skabe trafik i de enkelte butikker. Mærkevarerne er dermed med til at trække forbrugerne til butikkerne, og ved samme lejlighed køber de andre produkter, som butikkerne tjener på.

Dette smitter af på samarbejdet med mærkevareproducenterne. Fordi detailisterne gerne vil adskille sig fra konkurrenterne, stiller de krav til producenterne om at differentiere deres produkter og kampagner, således at disse passer til den enkelte kædes image. Dette kan støde sammen med producenterens ønske om at lave kampagner for deres egne mærker, hvis producenterens nationale forbrugerkampagner ikke harmonerer godt med detailkædens ønske om individuel profilering. For at producenterne opnår succes med kampagner, opleves det således som vigtigt at have detailhandlen med på vognen.

Samarbejdets værdiskabelse

Producenterne oplever detailhandlen som meget prisfokuserede. Dette forstærkes af tendensen til, at priserne falder i en kategori, hvor detailhandlen sætter fokus på udviklingen af private labels (Mortensen 2007). Når prisspiralen trækker nedad, udhules producenterens brandværdi samtidigt, fordi der bliver mindre margin til at investere i udviklingen af brandet. Producenterne oplever, at problemet med private label er, at når detailhandlen går på kompromis med indtjeningen på private labels, men stadig ønsker den samme indtjening i kategorien, sendes presset videre til mærkevareproducenterne – uden at der gives noget til gengæld. Detailkæderne ønsker naturligvis den lavest mulige kostpris fra mærkevareproducenterne, som forhandles i de kortsigtede årsaftaler. Men producenterne oplever dette som en vanskelig problemstilling, når detailkæderne ikke stiller samme krav til indtjeningen på private label og sender opgaven med at generere ekstra

indtjening til mærkevareproducenterne. Detailisterne underkender heller ikke producenternes forretning – idet formålet med et samarbejde må være, at der skabes kommerciel værdi for begge parter.

Producenterne arbejder dog også for at gøre sig attraktive og skabe værdi på andre dimensioner. Der kan således også skabes værdi gennem videformidling af viden om forbruger- og markedstendenser, gennem kampagner målrettet forbrugere, samt gennem det logistiske setup, hvor producenterne sikrer levering og opfyldning på hylderne ude i butikkerne.

Fordelene ved private labels er således mange for detailhandlen – og alene af den grund skaber private labels en udfordring for mærkevareproducenterne. Private labels er i høj grad blevet en konkurrent – men med den forskel i forhold til andre brands – at detailkæderne har en stor interesse i at styrke og styre disse for at skabe den størst mulige indtjening. Så når der ikke eksisterer en 'naturlig' konkurrence, bliver private label produkterne endnu vigtigere for detaillisterne. Dog anser detailhandlen stadig mærkevareproducenterne, som dem der skal "...drive kategorien, være de innovative, finde de nye produkter og gå ud og fortælle forbrugerne, at det her produkt er fantastisk." Mærkevareproducenterne er afhængige af at have gode relationer til detailhandlen, mens detaillisterne ønsker, at mærkevareproducenterne skal være med til at drive kategorien.

Her er altså en udfordring i at styrke samarbejdet, hvor der er en række modsatrettede interesser i, hvordan samarbejdet skal drives. Det kan se ud som, at partnerne trækker i hver sin retning – men der er mulighed for at udvikle et samarbejde, som er til både producenterne og detaillisters fordel.

Samarbejde og konkurrence

Udfordringen for de større mærkevareproducenter og detailhandlen består i at udvikle deres samarbejde, således at de sammen udvikler og driver kategorien for efterfølgende at konkurrere om markedsandele. Som udtrykt af en af de største softdrink-producenter på det danske marked: *'det at dele viden, kan ofte være med til at bage kagen større. I stedet for at vi skal sidde og slå om størstedelen af kagen.'* Denne form for samhandel betegnes 'co-opetition' (sammenræk af det engelske co-operation og competition) og er kendetegnet ved, at virksomheder samarbejder om at opbygge og udvikle et marked, for derefter at være konkurrenter på dette marked (Nalebuff and Brandenburger 1996).

Hvordan samarbejdet og konkurrencen foregår, vil ofte være præget af normerne i den enkelte branche og parternes forventninger hertil (Wilkinson and Young 1994). I fødevarerbranchen kan vi tale om retail co-opetition (Thomassen et al., 2006), som er karakteristisk for samhandlen mellem detailister og producenter. Her kan co-opetition tage to former. For det første kan parterne gennem salgs effektivitet sammen øge salget ved at sætte fælles fokus på kategorien. For det andet kan samarbejdet være centreret om brands inden for flere produktkategorier, hvilket betegnes brand co-opetition (Thomassen et al., 2006).

Relationerne mellem detailhandlen og mærkevareproducenterne i softdrink-kategorien i dag er generelt præget af øget konkurrence og lavere grad af samarbejde. En situation, som på sigt kan erodere parternes udbytte af samhandlen. Midlet kan være at øge samarbejdet – uden dog at minimere konkurrenceeffekten (Wilkinson and Young 1994). Konkurrencen kan nemlig med fordel fastholdes, fordi den udgør en naturlig del af samhandlen i den danske fødevarerindustri og opfattes som et element, der ikke uden videre kan fjernes. Samtidig har aktører i industrien en forventning om, at

modparten i en relation fra tid til anden vil handle opportunistisk for at øge eget udbytte og værdi. Dette opfattes ikke som upassende, men som en del af normen for fornuftig forretning. Disse forhold kan forklares i den gensidige afhængighed, der generelt eksisterer i den danske fødevareindustri, som er historisk og kulturelt betinget (Hansen 2005). Parterne i en relation kan således arbejde for, at konkurrence og samarbejde foregår sideløbende. Dette vil kunne føre til værdiskabelse for begge parter.

Strategier for relationsudvikling

Gennem en fælles indsats er det muligt at skabe værdi for begge parter i en relation – og i sidste ende også værdi for forbrugerne. Og det er muligt at skabe denne værdi, selvom parterne tillige konkurrerer i en vis udstrækning. Det handler om at beskytte sin egen værdiskabelse, samtidig med at der arbejdes for at investere i en fælles indsats (Wilkinson and Young 1994). Der er fire tilgange til strategier for udvikling af relationer under co-opetition, og nogle af disse er mere oplagte end andre i softdrink-kategorien.

For det første kan mærkevareproducenterne og detaillisterne bruge ressourcer på at forudsige modpartens adfærd og justere egen indsats i forhold hertil (Wilkinson and Young 1994). Da produktudvikling og innovation i produktkategorier typisk følger sæsoner og er relativt forudsigelige i fødevareindustrien (Munksgaard 2009) kan denne strategi være relevant også for softdrink-kategorien. Det fælles arbejde med at drive kategorien kan f.eks. skabe frygt for kopiering hos mærkevareproducenterne. Her kan det være afgørende for mærkevareproducenterne, at de ikke præsenterer en idé til et nyt produkt eller en platform i kategorien for detailhandlen for tidligt. De risikerer ganske enkelt, at nogle detailkæder på forhånd afviser idéen eller stjæler idéen eller kopierer så hurtigt, at producenten ikke opnår at høste fordelene af at være first-mover. Modsat kan

en vis grad af kopiering også være med til at drive kategorien samlet set, og dermed kan en vis grad af kopiering være fremmende for begge parter (Nalebuff and Brandenburger 1996).

En anden strategi til udvikling af relationen under co-opetition er kontrol og magt (Wilkinson and Young 1994). Som allerede diskuteret, ser vi en del af dette i fødevareindustrien og softdrink-kategorien. Men som allerede argumenteret, så eksisterer der også en vis grad af gensidig afhængighed mellem detaillisterne og mærkevareproducenterne. Især lader det til, at de stærke brands og større mærkevareproducenter kan skabe en vis oplevet balance i samarbejdet med detailkæderne. At skabe en vis opfattet balance i samarbejdet er afgørende for at udvikle en øget grad af samarbejde i relationerne, der allerede er præget af konkurrence (Wilkinson and Young 1994).

At mindske afhængigheden mellem parterne i en relation kan fremhæves som en tredje strategi (Wilkinson and Young 1994). Denne synes dog mindre relevant i softdrink-kategorien – i hvert fald på en kortere tidshorisont. Mærkevareproducenterne er jo afhængige af detailledet til at nå forbrugerne, og omvendt har detailledet brug for producenterne. Indtil videre synes private labels og brands at skulle spille komplementerende roller i udviklingen af kategorien, og dermed er der behov for en vis gensidig afhængighed.

Endelig kan parterne som en fjerde mulighed satse på fælles planlægning og strategier for udvikling af kategorien. Det synes oplagt at udvikle samarbejdet og skabe en reel dialog om de forskellige roller, som private labels og brands spiller – samtidig med at hver part optimerer eget udbytte. Elementer af sådanne samarbejder ses allerede i mejerikategorien i relationerne mellem fx Thise Mejeri og Coop Danmark samt mellem Gram Slot og Rema 1000.

Den sidstnævnte strategi kan ses som afgørende for, at parterne rent faktisk formår at skabe fælles værdi. Denne strategi vil imidlertid kræve en øget og mere åben dialog mellem detaillisterne og mærkevareproducenterne. Denne dialog og udviklingen af fælles planer og strategier skal dog ikke ses som en erstatning for den eksisterende konkurrence, men som et supplement. Ved at italesætte og have dialog om de konkurrerende elementer i samarbejdet vil de største gevinster kunne opnås. Dette kunne f.eks. udmøntes i fælles opgaver, som supplerer parternes individuelle interesser – som gengivet i tabel 2. Konkret kunne parterne f.eks. udvikle platforme for fælles aktiviteter og kampagner, som skal fange forbrugernes opmærksomhed i kategorien og sikre, at nye produktintroduktioner skaber indtjening for både mærkevareproducenter og detaillister.

gennem samarbejde kan man i fællesskab udvikle og drive kategorien, og således gøre kategorien større – herefter kan hver producent konkurrere om markedsandele. Idéen er at bygge på, at hver parts forretning øges, hvis man samarbejder, og samtidig kan man stimulere produktkategorien som helhed. Detailhandlen vil ligeledes kunne forventes at øge samarbejdet med producenterne, hvis producenterne f.eks. kan støtte op omkring branding af de enkelte detailbutikker. For at dette er muligt, er det vigtigt for begge parter helt konkret at vide, hvor og hvordan de hver især skaber værdi for sig selv og for modparten. Bedre opbyggelse af langvarige relationer vil være oplagte muligheder for begge parter – og dét står i skarp kontrast til det haltende samarbejde, der i dag er mellem softdrink-mærkevareproducenter og detailhandlen, hvor der på markedet tydeligvis

Tabel 2: Fælles opgaver, der supplerer parternes modsatrettede interesser

	Detaillister	Mærkevareproducenter
Afhængighed	Kontrollere og styre flowet af produktintroduktioner	Skabe noget unikt og anderledes
	Fælles: dialog og koordination i udvikling og nye introduktioner	
Hyldeplads	Mest lydhøre over for producenter, der kan bidrage med ressourcer til kampagner	Ønsker om hyldeplads til nye produktintroduktioner kan medføre exit af andre egne produkter
	Fælles: skabe synlighed om kategorien og gennemføre fælles aktiviteter i butikken	
Aktiviteter og kampagner	Opbygge egen profil og forbrugerpræference	Skabe forbrugerpræference og trække forbrugere til butikkerne
	Fælles: skabe synlighed om kategorien og gennemføre fælles aktiviteter i butikken	
Værdiskabelse	Prisfokus	Fokus på brandværdi
	Fælles: fokus på gensidig indtjening og løbende introduktioner, der kan fastholde brandværdi. Deling af viden om trends og forbrugeradfærd. Fælles logistisk setup.	

Fra leverandør til 'kon-kollega'

Konkurrencen i relationerne mellem detailkæderne og mærkevareproducenterne i softdrink-kategorien kan altså ses om en driver til også at skabe mere samarbejde mellem parterne. Udfordringen ligger i – fra mærkevareproducentens side – at erkende, at private label ikke udelukkende kan ses som en konkurrent til ens egne produkter;

er et ulige magtforhold mellem detailhandlen og virksomhederne. Dette forhold vil gennem bedre relationsopbyggelse derfor kunne blive mere ligeligt, hvor begge parter vil kunne opnå stærke fordele, hvor langsigtede gevinster overgår den kortsigtede profit og skaber en win-win-situation for begge parter.

På baggrund af vores undersøgelse kan vi konkludere, at udviklingen af samarbejdet mellem mærkevareproducenterne i softdrink-kategorien og de tre store detailkæder handler om at arbejde med relationerne i en større kontekst. For det første skal parterne acceptere, at modparten ligeledes søger at optimere værdiskabelsen til egen fordel. Hele samarbejdet om værdiskabelse kan ligeledes med fordel udvides til i højere grad at inkludere forbrugerne. Så bliver den nedadgående prisspiral ikke et onde – men en nødvendig mekanisme til at trække flere forbrugere ind i butikkerne, hvorved der samtidig skabes mulighed for at stimulere forbrugernes opmærksomhed for andre produkter i kategorien. For det andet handler brandingstrategien for producenten og private label strategien for detailhandlen ikke kun om selve produktet og kategorien. Men skal også relateres til den gensidige relation og samarbejde mellem parterne. Strategier for brands og private labels skal tænkes komplementære og gensidigt udfordrende i sammenhæng med strategier for relationsudvikling. Endelig for det tredje skal produktudviklingsstrategien og strategier for udvikling af kategorien ligeledes sammentænkes med strategier for relationsudvikling – således at introduktionen af nye produkter i kategorien kommer til at handle ligeså meget om udvikling af relationer som det nye produkts succes blandt forbrugerne.

Litteratur

- Enevoldsen, Thorkild (2004), Butikken – kampen om forbrugernes penge og loyalitet. Danmark: Markedsforlaget.
- Global Market Information Database (2009), Soft drinks – Denmark definitions. Hentet den 1. oktober 2009: <http://portal.euromonitor.com.proxy1-bib.sdu.dk:2048/Portal/ResultsList.aspx>
- Hansen, Henning Otte (2005), Vækst i fødevarerindustrien. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Lincoln, Keith & Thomassen, Lars (2008), Private Label. London: Kogan Page.
- Lundgaard-Karlshøj, Ingebeth & Lorenzen, René (2010), Mærkevareproducenternes indflydelse – en undersøgelse om overlevelse i detailledet. BA-projekt, Syddansk Universitet.
- Mortensen, Bente Stavad (2007), Drøm eller dræber. Opbygning af egne mærker i en tid hvor mærkevaren taber terræn. Handelshøjskolens Forlag.
- Munksgaard, Kristin B. (2009), Organising collaborative product development activities: A case study in the Danish food industry. PhD-afhandling, Syddansk Universitet.
- Nalebuff, Barry J. and Adam M. Brandenburger (1996), Co-opetition. London: Harper Collins Business.
- Thomassen, Lars; Lincoln, Keith & Aconis, Anthony (2006), Retailisation – brand survival on the age of retail power. London: Krogan Press.
- Wilkinson, Ian F. and Louise C. Young (1994), 'Business Dancing – the Nature and Role of Inter-firm Relations in Business Strategy,' i: Understanding Business Marketing and Purchasing, David Ford, ed. 2002, 3rd ed.: Thompson Learning.





Private Label In a New Perspective

Illustrated by the UK private label market

Introduction

In the literature, the branded area is described intensively and the private label area only to a limited extent. As explained by Kumar & Steenkamp (2007), the private label phenomenon had received little attention by marketing scholars. Despite the fact that in many industries, private labels represent formidable competition to suppliers' brands, most research continues to ignore private labels. Instead, the marketing community focuses predominantly on suppliers' brands.

This is in strong contrast to the market development. In order to survive, a store will have to become its own brand. A strong brand can differentiate a store from its competition. So far retailers have approached the consumer in a predominantly rational way. The emotional differences between retail brands will, however, become more and more important (Floor, 2006).

The objective of this paper is to give a new perspective on private label. The paper begins with a background description of the concepts of brands and private label, respectively, followed by a short comparison of these two concepts and what this means to the way of working together – supplier and retailer. Private label is then explained in-depth with a geographical overview and an overview of the different types of private label, using the leading UK retailer, Tesco, as the example¹.

A Few Words about Brands

One fundamental marketing decision concerns the branding strategy. A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors (Aaker 1991). A product is

something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless (King 2007). Branding is about building a unique identity that can be protected and sustained against competition. You often come across two products that, when compared on ingredients, are identical; when compared on the packaging, are identical; and when tested in consumer blind tests, are considered to be identical. Still, the consumers are willing to pay considerably more for the version with the known brand. A product can be "copied" but a real brand cannot.

Private Label Defined

This paper will use the term private label (hereafter PL) as the umbrella concept, although the terminology varies widely, i.e. private brands, PL, own-brands, own-labels, house brands, store brands, non-store brands, exclusive brands, distributor brands, reseller brands, generics, etc. (Ossiansson, 2004).

The many names for this concept illustrate the confusion related to PL. Another illustration of this is that the leading private label member association PLMA (Private Label Manufacturers Association) on its own website uses the term Store Brand as opposed to PL. They defined store brands as follows: "Store brand products encompass all merchandise sold under a retail store's private label. That label can be the store's own name or a brand name created exclusively by the retailer for that store. In some cases, a store may belong to a wholesale buying group that owns labels which are available to the members of the group. These wholesaler-owned labels are referred to as controlled labels" (PLMA, 2010). In co-operation with The Nielsen Company, PLMA is also the publisher

Note

1: The paper is supported with a literature review in the field of private label. Furthermore, the latest market data from The Nielsen Company (PLMA's 2010 International Private Label Yearbook) has been used to give a market overview. The UK is the leading private label market in the world. Hence, leading UK retailers (Tesco, Asda, Sainsbury's, Morrisons, Aldi and Lidl) have been visited and analysed.

of the only international market data report on PL. However, this data is published with the warning – “Translations and definitions of departments and product categories may vary from country to country” (PLMA’s 2010 International Private Label Yearbook).

Likewise different definitions are available. Some of these are:

- PLs can be defined as products marketed by retailers and other members of the distribution chain (Keller 2008)
- Products where the brand is owned and controlled by a retailer or wholesaler instead of the supplier himself (Ossiansson, 2004)
- PL is any brand that is owned by the retailer or the distributor and is sold only in its own outlets (Kumar and Steenkamp, 2007)
- A key feature of PL (retail brands) is that, by definition, they are unique to the retailer concerned and cannot be purchased elsewhere (Collins & Burt, 2003).

Although the definitions might seem quite similar, they pose some fundamental issues.

The “distribution chain”, “distributor” and “retailer or wholesaler” are very vague definitions. In principle all active parties in the distribution could be included in this definition. Even with the limitation to “retailer or wholesaler” (and keeping in mind the similarities between wholesalers and distributors), it will be very hard to distinguish. This also causes major problems in measuring PL sales today. How can a third party consultant know what belongs to the chain in question and what belongs to wholesalers/distributors?

The involvement in the labels/brands is another important issue. If the retailer only has to market a certain product for it to be a PL, then most products would in principle be classified as PLs. The distinction between control and ownership is

also important. When is a product controlled by a retailer? When it is sold exclusively in its outlets? Again, this poses a big problem in the measurement of PLs because no third party consultant will know of these exclusive agreements.

When the products can only be sold in its own outlets, this rules out the possibility of one retailer selling its PLs through other chains. In fact this is one of the recent trends in PL – that leading retailers export their PLs to other chains. For example, Delhaize carries a large selection of pasta from the PL of Italian retailer Esselunga. “Swiss Delice”, a premium brand for the Swiss fine food specialties produced by Swiss retailer, Migros, is not only carried as PL by Migros but can also be found at Sainsbury’s and Delhaize (de Jong, 2007). Another example is the Canadian chain Loblaws. In 1978, the chain launched a basic PL under the No Name label which was a commercial success. During the 1980s and 1990s, Loblaws developed an upscale concept labelled President’s Choice, which was based on a better quality than leading brands and exclusive packaging. By 1994, 15 chains in 36 US states carried President’s Choice (Boyle, 2003). Per definition, this is also in contrast with buying groups such as EMD (European Marketing Distribution) and AMS (Associated Marketing Services) where the buying group has developed its own PLs, exclusive to its members, e.g. EUROSHOPPER under the AMS group.

These issues are solved with the following definition of what the PL umbrella concept is. **PLs can be defined as products that are unique (by ownership, exclusive agreement and/or packaging labelling) to the retailer or retail/wholesale buying group concerned and is sold only in its own outlets.**

Comparison of Brands and PL and Implications for the Co-operation

Some fundamental differences between brands and PLs can be seen from the following table describing both concepts from a general viewpoint.

poised for public promotion, marketing and in-store merchandising budgets must be tailored to drive brand awareness, trial and, ultimately, preference (JC Williams Group, 2008). De Jong (2007) explains that as the PL strategy of the retailer is no

Table 1: Brands versus PLs – Identification of Main Differences

	Brands	PLs
Ownership and risk of failures/consumer complaints	Belongs to suppliers	Belongs to distributors and/or retailers
Uniqueness/difficulty of copying	High	Low*
Brand identity	Narrow and always consistent	Stretched and somewhat consistent across categories
R&D drive	High	Low*
Time frame	Long term/sustainable	Retailer dependant
Consumer advertising/promos	High	Low*
Distribution	Widely available	Available in own stores
Price profile	High	Low/Medium*
Consumer loyalty	High	High – but to chain (not product)
Buyer/seller relationship	Traditional selling/buying	Long term common objective
Coordination and info sharing between buyer/seller	Medium	High

* except for "special PL" and "premium quality"

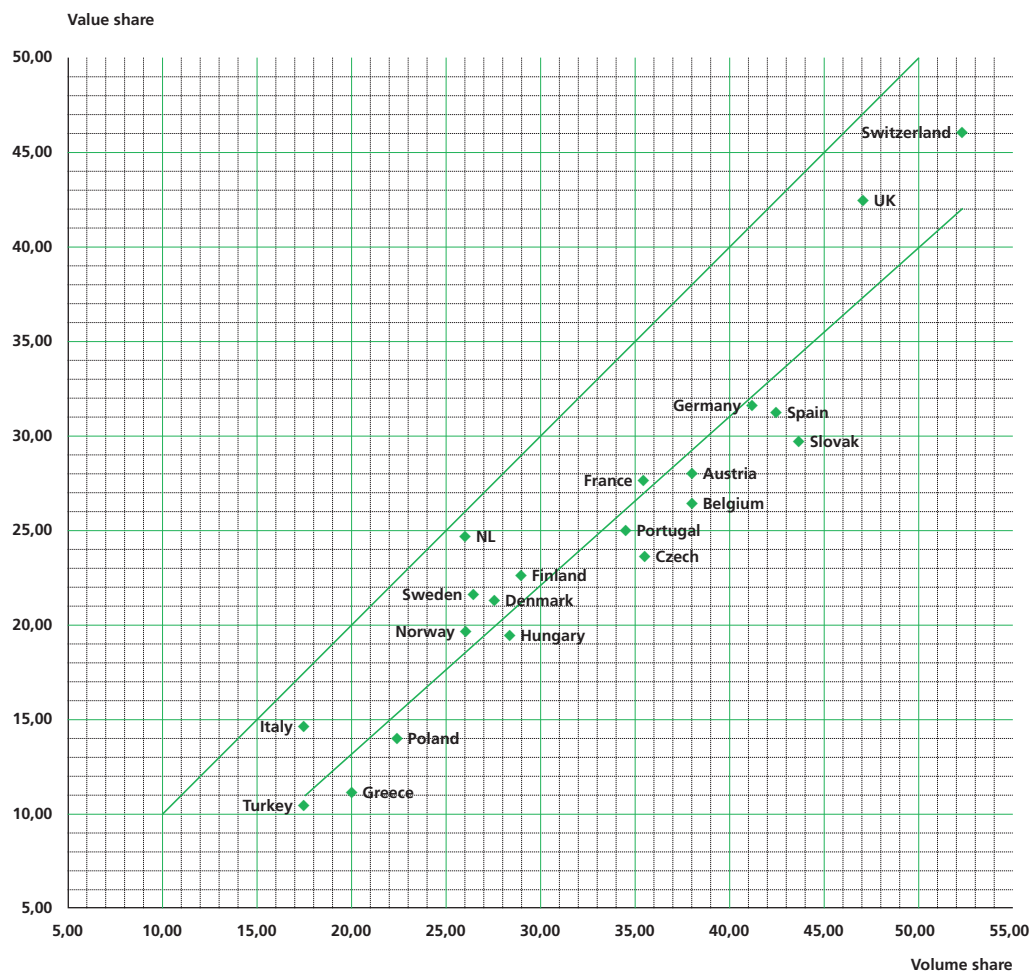
Source: Derived from above definitions and Ezrachi and Bernitz, 2009 and de Jong, 2007

A supplier of branded products is focused on maintaining and building own brands. This is secured through long term, innovative, widely distributed and advertised products to build uniqueness and preference in the minds of the consumers. This justifies a premium price. This is not the same for PL suppliers. Here, it is the retailer that, as the owner of the label, tries to persuade its consumers through its own marketing organisation to choose for the PL. Also, as the ownership belongs to the retailer and, hence, the risk in case of any failure and/or consumer complaint, the retailer will typically involve a team of quality assurance people and technical managers in the development process. A coherent PL product development process needs rigorous research and an unrelenting commitment to the PL's broader strategy. This has to be backed up by a thorough and robust quality control system. Once the PL is

longer executed exclusively by the procurement officer, a number of his colleagues, such as the category manager, quality manager, concept manager or logistics manager have a major say, sometimes invisible behind the scenes, in who is ultimately chosen as PL supplier. In the UK especially, technical managers within retail have a lot of power and influence in choosing the PL supplier. That is why it is important that a PL supplier communicates with all these professionals and thus manages to build a relationship. For this, the specialists on the supplier side must communicate directly with the specialists on the retail side. The supplier that succeeds in doing so will thus bring in a number of major advantages e.g. dependency on one procurement officer alone decreases (and buyers change frequently), communication is more efficient and direct, the risk of errors decreases, speed and the general information level increases.



Figure 1: Volume and Value Shares of PL in European countries



Source: PLMA's 2010 International Private Label Yearbook, by the Nielsen Company

Types of PL

As an introduction to the types of PLs found today, PLMA in co-operation with The Nielsen Company makes an overview of the status in various European markets.

The share of PL in each country included in the research by The Nielsen Company is shown with a dot representing the value share and volume share of PL, respectively. For example, in the UK, the volume share is 46.9% and the value share is 42.50%. Two lines have been added. The upper line is a 50/50 line between volume and value. The lower line is the average of all measured countries.

Hence, in none of the countries the value of PL is higher than the volume. In other words, the average price of PL in the given country is lower than the average of branded items. As a very general conclusion, PL is still driven by volume at prices below average. From the lower line, it can be seen that Switzerland and UK stand out with the highest shares and, furthermore, with above average general prices of PL. Hence, retailers in these two countries have been able to get more value into the PL area. Switzerland can be explained rather easily, as there are two major chains in food retailing, Migros and Coop. Migros has a strong focus on PL with a share of 90% (stores.org, 2010). The UK is

therefore rather particular with the very high PL share and the very high value in the PL area. The general conclusion that PL on average is still volume driven does not mean that all types of PLs are sold at relatively lower prices compared to brands, which will be explained in the following.

There are many types of PLs. The best way to illustrate this point is to have a look at the world's (probably) most developed retailer in this field: Tesco from the UK. They have developed a Tesco brand architecture (Kumar & Steenkamp 2007), including: Tesco Value, covering generic quality at low price; Tesco Standard, covering commodity-level quality at medium price; Tesco special PLs (e.g. Cherokee, Organic, Fair Trade, Free From, Healthy Living, Carb control, Kids), covering special market segments at medium/high price; Tesco Finest, covering premium quality at high prices. Furthermore, Tesco has recently felt a strong pressure from the UK discounters, in particular Lidl and Aldi, and has in response introduced a discount range of products to fill the gap between low-cost own label lines and more expensive branded products (just-food.com, 2009). The PL portfolio can be illustrated with the following figure.

The Tesco example is unique not only in explaining the types of PLs. Moreover, it helps to understand the two major retail types with PL focus, super/hyper markets and discounters, respectively.

Tesco Standard is developed as a match to leading brands but with a price reduction. Tesco Value is targeted at the low price segment and quality is secondary. In fact, Value was launched in 1993 in response to Aldi's entry to the UK market (Kumar & Steenkamp, 2007). Finest represents superior quality (also to brands) with exclusive design/packaging and high prices. In addition, Tesco has launched several sub-brands targeted at special target groups (often niches). With tailor-made PLs, market segments can be tapped into that as far as volume is concerned are too small to interest branded suppliers (de Jong, 2007). A retailer can develop products that are targeted to specific consumers who visit its store formula. By means of such niche marketing strategy, very specific target groups can be approached with PLs. This has resulted in the disappearance of many branded items, often secondary and tertiary brands (de Jong, 2007).

Figure 2: Tesco UK – positioning of PL segments



Source: Own development

Tesco Discounter Brands was launched in response to the discounters such as Lidl and Aldi. Many consumers perceived the discounters' PLs to be of similar quality to the branded counterparts, and hereby also Tesco Standard, but at lower prices. The more traditional reaction would have been either to reduce prices on Tesco Standard or to increase perceived quality on Tesco Value, but instead Tesco decided to launch a range of Discounter Brands (produced exclusively for Tesco). Mr. Richard Brasher, Commercial Director of Tesco explained: "The relevance of that particular format [the hard discounters] is changing in the current climate. We respect them, but they are quite limited, and what consumers are saying to us is that we want the things we get in these places, but we want to get them from Tesco" (Freshplaza, 2008). Hence, a range of 350 items was launched positioned between Value and Standard.

Conclusion

The main objective with this paper is to give more insight into the PL concept and present a more precise definition of PL: **PLs can be defined as products that are unique (by ownership, exclusive agreement and/or packaging labelling) to the retailer or retail/wholesale buying group concerned and is sold only in its own outlets.**

Secondly, this paper has tried to illustrate the importance of PL and how far PL can be developed. The UK is the most developed market in the world with a volume share of 46.9% and a value share of 42.50%. Tesco is one of the leading retailers in the UK within PLs with several segments covered by various PL levels ranging from real value to the most exclusive segments.

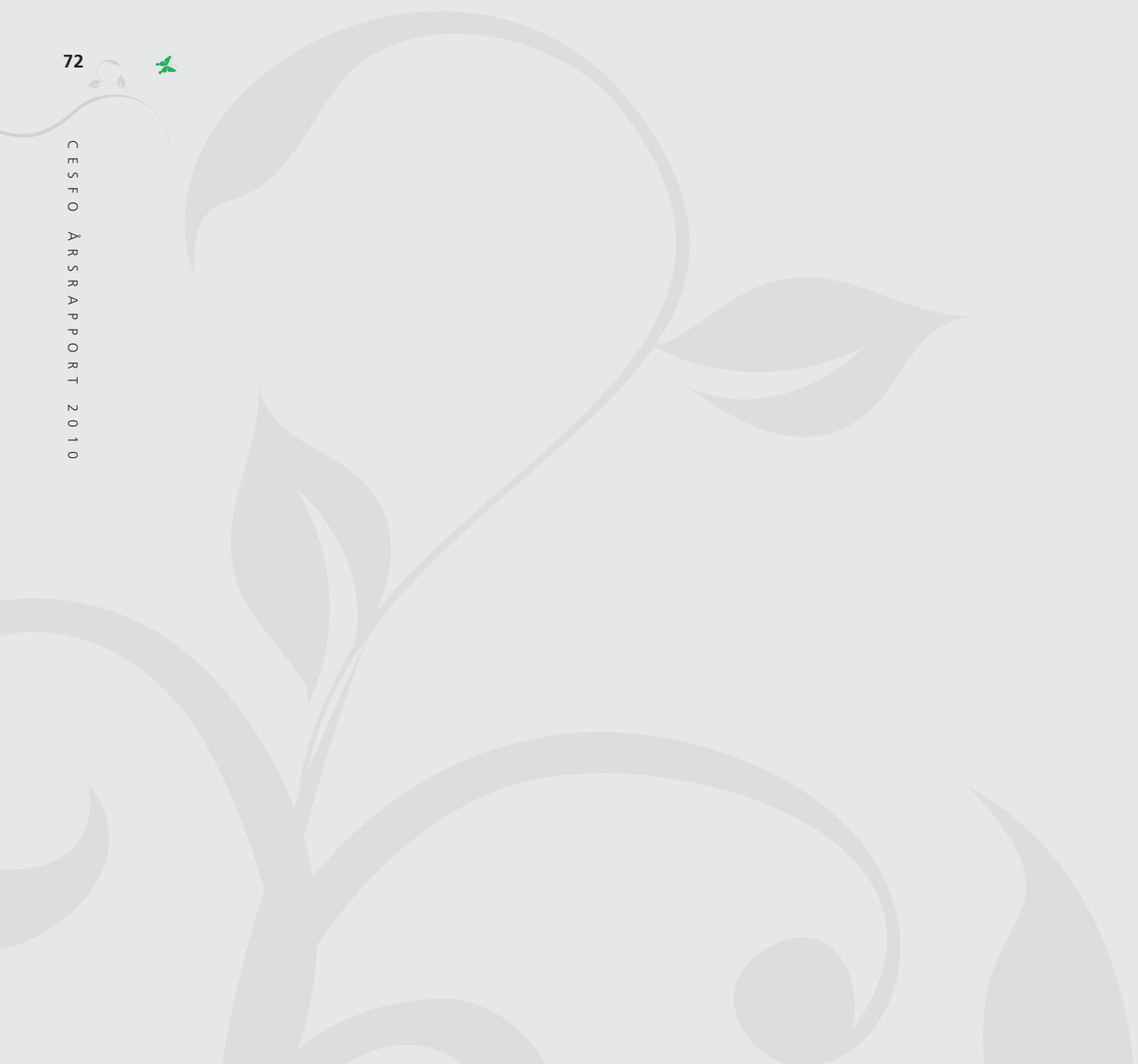
In the introduction, Floor (2006) was quoted for: "So far retailers have approached the consumer in a predominantly rational way. The emotional differences between retail brands will, however, become more and more important". It is clear with the Tesco UK example that this is already reality.

Finally, an important conclusion concerns the relationship between the involved parties. The JC Williams Group (2008) stated: "A coherent PL product development process needs rigorous research and an unrelenting commitment to the PL's broader strategy. This has to be backed up by a thorough and robust quality control system. Once the PL is poised for public promotion, marketing and in-store merchandising budgets must be tailored to drive brand awareness, trial and, ultimately, preference". As PL in this way is a very different concept to brands, it must be handled very differently from suppliers as well as retailers.

References

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press
- Boyle, M. (2003), *Brand Killers*, Fortune, Vol. 148 issue 3, 11.08.2003, p. 89-100.
- De Jong, K.A.M (2007), *Private Labels in Europe*, IPLC BV, 1st Edition
- Ezrachi, A. and Bernitz, U. (2009), *Private Labels, Brands, and Competition Policy*, Oxford University Press, Chapter 2
- Floor, Ko (2006), *Branding a Store*, BIS Publishers, Amsterdam
- Freshplaza (2008), www.freshplaza.com, 19.09. 2008
- C Williams Group (2008), *Private Brand Perspective*
- Just-food.com, UK: Tesco, Sainsbury's defend own label push, 18.03.2009
- Keller, Kevin Lane (2008), *Strategic Brand Management*, Pearson International Edition
- King, Stephen (2007), *A Master Class in Brand Planning*, Wiley
- Kumar, N. and Steenkamp, J.B. (2007), *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press
- Kumar, N. and Steenkamp, J.B. (2007), *Brands versus Brand*, *International Commerce Review*, Volume 7, No. 1, Spring 2007, p. 53.
- Ossiansson, Eva (2004), *Brands Tailored for Retailers?*, Studentlitteratur, Lund
- PLMA, 2010, <http://plma.com/storeBrands/sbt10.html>
- PLMA's 2010 International Private Label Yearbook, prepared exclusively for PLMA by the Nielsen Company
- Stores.org, *migros-fights-maintain-its-edge*, June 2010





Små og mellemstore virksomheder i tal

Indledning

2008 var året, hvor finanskrisen for alvor holdt sit indtog i Danmark, først repræsenteret ved Sydbanks overtagelse af Bank Trelleborg i januar måned, herefter efterfulgt af en række hændelser, der forstærkede usikkerheden på de finansielle markeder, og som hen ad året førte til historiske fald på såvel de danske som de internationale børsmarkeder. Det vil det således være meget nærliggende at antage, at vi for året 2008 vil se en relativ voldsom turbulens i den danske erhvervsstruktur.

Spørgsmålene rejser sig her omkring de effekter og den hastighed, hvormed finanskrisen har indvirket på forskellige dele af den danske erhvervsstruktur. Set i relation til denne statistiske del af Cesfo Årbogen, vil der være et naturligt fokus på effekterne på henholdsvis de små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og de store virksomheder.

Overordnet set vil der her være to indledende konkurrerende og supplerende antagelser om, hvorvidt virksomhedernes størrelse påvirker evnen til at modstå dramatiske ændringer i markedsbetingelserne. Et sæt af argumenter bygger på, at små og mellemstore virksomheder vil være mere fleksible og omstillingsparate og derved være bedre i stand til at tilpasse sig ændrede betingelser. Omvendt vil andre argumentere for, at store virksomheder, grundet deres størrelse, vil befinde sig i mere magtfulde forhandlingspositioner, samt, grundet deres ressourcebase, generelt være mere robuste over for situationer, hvor der opstår knaphed på ressourcer. I det kommende vil tallene fra Danmarks Statistik 2008 give os et bud på, hvilke af disse kræfter, der synes at have været stærkest i 2008.

Overordnet status: SMV'er versus store virksomheder

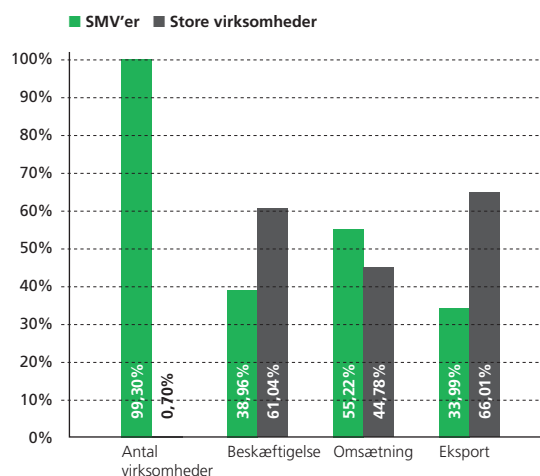
En første overordnet status for SMV'er versus store virksomheder i 2008 (se figur 1) viser det traditionelle billede af SMV'erne, der klart dominerer antalsmæssigt, og som også har en vis overvægt, hvad angår andelen af den samlede omsætning. Omvendt er store virksomheder dominerende, hvad angår eksportandelene og andelen af den samlede beskæftigelse.

I forhold til 2007 er der tale om et fald fra 39,38 % til 38,96 %, når det gælder SMV'ernes andel af den samlede beskæftigelse. Derudover ses der en fortsættelse af sidste års fald i SMV'ernes andel af såvel den samlede omsætning (fra 56,29 til 55,22 %) som eksporten (fra 35,44 til 33,99 %).

Overordnet set tegner dette altså umiddelbart et billede af, at de store virksomheder i løbet af 2008 er kommet til at indtage en mere markant position i den danske erhvervsstruktur, mens SMV'erne har tabt terræn. Dette kunne umiddelbart tale for, at SMV'erne har været den virksomhedsgruppe, der har været hårdest ramt af finanskrisens første dønninger. Omvendt, så skal det dog her påpeges, at der i sidste års udgave af "Små og mellemstore virksomheder i tal" kunne identificere en lignende tendens i udviklingen af erhvervsstrukturen i årene forud for finanskrisen. Det vil således være forkert at antage, at denne udvikling alene kan tilskrives indgangen til finanskrisen.



Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2008)



Med henblik på at komme tættere på en vurdering af den strukturelle udvikling, vil de efterfølgende afsnit se mere detaljeret på udviklingen i virksomhedernes antal, beskæftigelse, omsætning og eksport med fokus på forskelle mellem SMV'er og store virksomheder, såvel generelt som inden for forskellige brancher.

Det statistiske grundlag udgøres igen i år af tal fra Firmastatistikken og Erhvervsdemografien i Danmarks Statistik, denne gang for årene 2003 til 2008.

Begrebsmæssigt anvender Danmarks Statistik en størrelsesgruppering, hvor mikrovirksomheder defineres som gruppen af virksomheder med 9 eller færre fuldtidsansatte, små virksomheder med 10-49 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder med 50-99 fuldtidsansatte og store virksomheder med 100 fuldtidsansatte og derover. Mens denne størrelsesgruppering vil fremgå af tabellerne, vil teksten anvende en definition af SMV, der inkluderer mikrovirksomheder og således omfatter alle virksomheder med mindre end 100 fuldtidsansatte. Gruppen af virksomheder med 100 fuldtidsansatte og derover defineres i lighed med Danmarks Statistik som store virksomheder.

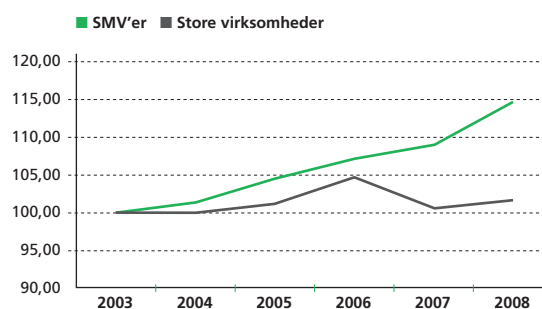
I forhold til tidligere års udgaver af ”Små og mellemstore virksomheder i tal”, er det desuden værd at bemærke, at der for firmastatistikken anvendes den nye brancheklassifikation (DB07), som afløser den tidligere DB03. Da den underliggende brancheinddeling er ændret fra at indeholde 825 brancher til nu 726, og da 414 af brancherne i DB07 enten er ændrede eller helt nye i forhold til DB03, betyder dette, at der i forhold til de enkelte brancher ikke kan drages direkte sammenligninger til analyser i tidligere udgaver af Cesfo Årbogen.

Danske virksomheders antal og størrelse

Tabel 1 giver et overblik over udviklingen i antallet af danske virksomheder fordelt på størrelse. Af tabellen får vi de første indikationer på, at reaktionen på finanskrisen ikke har været umiddelbar. Således følger antallet af virksomheder den opadgående tendens, som har været gældende siden 2003. Således er det samlede antal virksomheder i 2008 oppe på 311.518.

Af tabel 1 såvel som figur 2 ses det, at antallet af virksomheder er vokset, både når man ser på SMV'er og på de store virksomheder. Dog har stigningen været størst for SMV'erne, som altså derved antalmæssigt er kommet til at fylde en større del af den danske erhvervsstruktur.

Figur 2: Udvikling i antal SMV'er og store virksomheder



Et mere detaljeret billede viser, at andelen af små og mellemstore virksomheder (mellem 10 og 99 fuldtidsansatte) ikke har ændret sig væsentligt i forhold til de tidligere år, hverken når man ser tilbage til 2003, eller når man ser på ændringen i forhold til 2007. Derimod kan man se en mere tydelig stigning i både antallet og andelen af mikrovirksomheder med 1 eller flere ansatte, mens antallet af mikrovirksomheder uden fuldtidsansatte for første gang siden 2003 viser et lille fald.

her ofte er bundet på en mere langsigtet basis, hvad angår den eksterne finansiering og de markedsmæssige ydelser, hvor pris, kvantitet og kvalitet oftest er kontraktmæssigt fastlagt i en vis tidsperiode fremadrettet. Her vil der således forventeligt være en større træghed i responsen på ændrede markedskonjunkturer.

Et kig på branchegrupperingen (tabel 2) viser, at 48 % af de danske virksomheder befinder sig

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2003-008)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2008	Fordeling 2003
Mikro	0	150.028	156.361	162.994	164.043	168.183	168.010	53,93%	54,41%
	1-9	101.929	102.813	106.597	109.152	111.481	117.855	37,83%	36,97%
Små	10-19	12.182	12.309	12.654	12.806	13.143	13.086	4,20%	4,42%
	20-49	7.279	7.203	7.322	7.741	7.861	7.912	2,54%	2,64%
Mellemstore	50-99	2.149	2.136	2.151	2.226	2.486	2.479	0,80%	0,78%
Store	100+	2.145	2.146	2.167	2.246	2.165	2.176	0,70%	0,78%
I alt		275.712	282.968	293.885	298.214	305.319	311.518	100,00%	100,00%

Set fra et ressourcemæssigt perspektiv kan disse ændringer tolkes i retning af, at en reduceret adgang til ressourcer, såvel i form af kapital til iværksættelse af nye aktiviteter som i form af kunder m.m., i første omgang vil ramme de helt små virksomheder. Her vil de generelt forværrede markedskonjunkturer medføre, at der bliver holdt tilbage på ekstern finansiering, ligesom en del virksomheder i deres opstartsfasen vil afvente bedre markedskonjunkturer, før de indtræder på et givent marked. En anden forklaring kan ligge i, at mange af de små virksomheder lever af at levere mere eller mindre perifere serviceydelser til de større virksomheder – ydelser, som kunne være oplagte besparelsesområder i krisetider.

For de lidt større virksomheder er situationen derimod en smule anderledes, idet ressourcerne

inden for de fire største branchegrupperinger: (1) Handel (2) Landbrug, skovbrug og fiskeri, (3) Bygge og anlæg, samt (4) Videnservice. Til sammenligning omfatter Industri 5,35 % af det samlede antal danske virksomheder.

Ser man på udviklingen inden for disse brancher, er der inden for Landbrug, skovbrug og fiskeri tale om et konstant fald i antal virksomheder henover de seneste 9 år. Specielt viser tendensen her et markant fald inden for virksomheder med færre en 1 fuldtidsansat, mens gruppen af virksomheder mellem 1 og 9 fuldtidsansatte er voksende. Umiddelbart synes der dog ikke at være nogen speciel effekt i overgangen fra 2007 til 2008, hvilket indikerer, at ændringerne her skal tolkes som et resultat af en mere længerevarende strukturel omlægning inden for branchen.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche og størrelse (2008)

Virksomhed	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-19	Små 20-49	Mellem- store 50-99	Store 100+	Ialt	Fordeling 2008
A. Landbrug, skovbrug og fiskeri	25.909	11.891	260	96	15	7	38.178	12,26%
B. Råstofindvinding	92	89	17	15	3	6	222	0,07%
C. Industri	6.036	6.428	1.652	1.389	587	584	16.676	5,35%
D. Energiforsyning	1.236	368	39	23	11	13	1.690	0,54%
E. Vandforsyning og renovation	1.988	302	37	37	13	21	2.398	0,77%
F. Bygge og anlæg	17.360	14.935	2.209	1.162	246	112	36.024	11,56%
G. Handel	17.084	24.365	3.113	1.841	475	343	47.221	15,16%
H. Transport	6.777	5.670	734	457	152	135	13.925	4,47%
I. Hoteller og restauranter	5.927	6.646	564	259	60	38	13.494	4,33%
J. Information og kommunikation	7.029	4.112	520	328	122	106	12.217	3,92%
K. Finansiering og forsikring	8.007	2.545	110	113	65	108	10.948	3,51%
L. Ejendomshandel og udlejning	19.708	6.699	278	123	15	19	26.842	8,62%
M. Vidensservice	18.272	9.436	959	535	154	131	29.487	9,47%
N. Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	9.442	4.612	594	367	143	114	15.272	4,90%
TOT. Erhverv i alt	168.010	117.855	13.086	7.912	2.479	2.176	311.518	100,00%

Bemærk: Brancherne O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser m.v.; og X. Uoplyst aktivitet, er udeladt af tabellen.

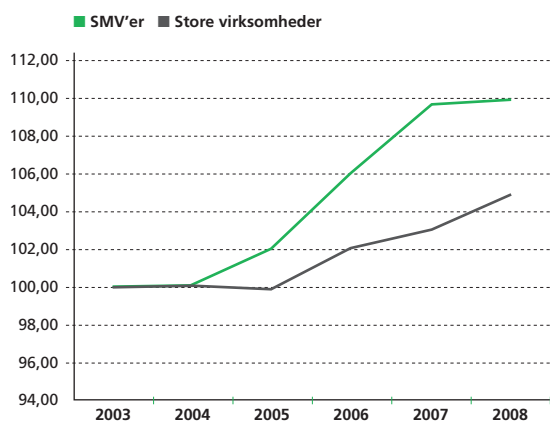
Ser man på brancherne Handel, Transport samt Hoteller og restauranter, så ser vi derimod et knæk på en ellers støt stigende tendens siden 2002, hvad angår antallet af virksomheder. Det er her karakteristisk for de tre brancher, at dette samlede fald kan tilskrives et fald i antallet af mikrovirksomheder og små virksomheder. Groft set tegnes der her et billede af, at jo mindre antallet af fuldtidsmedarbejdere er, jo større er faldet i antallet af virksomheder, når man ser i forhold til år 2007. Samtidig ser vi, at der inden for disse tre brancher er tale om en vækst på henholdsvis 3,6; 5,5 og 2,7 % i antallet af store virksomheder. Ud fra opgørelsen i Danmarks Statistik er det ikke muligt direkte at se, i hvilket omfang denne strukturelle ændring skyldes en organisk vækst, eller om den er et resultat af virksomhedsopkøb og sammenlægninger. Dog er det værd at bemærke, at tilbagegangen

inden for disse brancher er sket på bekostning af de helt små virksomheder, mens udviklingen synes at favorisere store virksomheder og i nogen grad de mellemstore virksomheder.

Beskæftigelse

Fra 2007 til 2008 voksede det samlede antal fuldtidsansatte med 1,3 % fra 2.286.094 til 2.315.713. Mens antallet af fuldtidsansatte er vokset i såvel SMV'erne og de store virksomheder, har denne vækst primært været båret af de store virksomheder, hvor antal fuldtidsmedarbejdere er steget med 2 % (Tabel 3). Således har SMV'ernes betydning for beskæftigelsen været faldende i 2008, som det også er illustreret i figur 3. Set i et lidt længere tidsperspektiv, er andelen af fuldtidsmedarbejdere, der er beskæftiget i store virksomheder, dog stadig ikke oppe på samme niveau som i 2003.

Figur 3: Udvikling i beskæftigelsen for SMV'er og store virksomheder



Branchemæssigt udgør Offentlig administration, undervisning og sundhed med sine 27,27 % af de fuldtidsbeskæftigede klart den største branche rent beskæftigelsesmæssigt. Herefter følger lige så klart Industri med 15,00 % og Handel med 14,34 %.

Set i forhold til 2007, har den største vækst i antal fuldtidsansatte været inden for brancherne Vandforsyning og renovation (26,44 %), Energiforsyning (17,24 %) samt Vidensservice (8,4 %). Ser man her på tilgangen af fuldtidsansatte i disse brancher, skal denne fortrinsvis tilskrives ansættelser i store virksomheder. Således er andelen af ansatte i SMV'er inden for disse brancher faldet med henholdsvis 9,33; 2,86 og 2,83 %. Mens disse tre brancher repræsenterer de største fald i SMV'ernes betydning for beskæftigelsen, ses SMV'erne at have størst fremgang inden for brancherne Rejsebureauer, Rengøring og Anden operationel service, samt inden for Information og kommunikation, hvor SMV'ernes andel af beskæftigelsen siden 2007 er steget med henholdsvis 2,31 og 1,78 %.

Samlet har SMV'erne stadig en betydelig betydning for beskæftigelsen, specielt hvis man ser inden for brancher som Landbrug, skovbrug og fiskeri, Ejendomshandel og udlejning, Bygge og anlæg samt Hoteller og restauranter, hvor SMV'erne tegner sig for mellem 79 og 94 % af de fuldtidsbeskæftigede (Tabel 4).

Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2003-2008)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2008	Fordeling 2003
Mikro	0	—	—	—	—	—	—	—	—
	1-9	294.114	297.334	305.385	312.691	320.363	320.770	13,85%	13,56%
Små	10-19	163.480	164.331	169.140	171.672	176.358	176.016	7,60%	7,54%
	20-49	216.707	214.771	218.180	230.420	233.590	235.477	10,17%	9,99%
Mellemstore	50-99	147.809	146.988	146.992	152.300	170.044	169.970	7,34%	6,82%
Store	100+	1.346.236	1.347.229	1.345.510	1.372.416	1.385.739	1.413.480	61,04%	62,09%
I alt		2.168.346	2.170.653	2.185.207	2.239.499	2.286.094	2.315.713	100,00%	100,00%

Tabel 4: Antal fuldtidsansatte fordelt på branche (2008)

Virksomhed	Mikro 1-9	Små 10-19	Små 20-49	Mellem- store 50-99	Store 100+	Ialt	For- deling 2008	SMV andel	Gns.antal fuldtids- besk.
A. Landbrug, skovbrug og fiskeri	20.696	3.315	2.730	1.030	1.696	29.467	1,27%	94,24%	2,40
B. Råstofindvinding	276	244	475	243	2.173	3.411	0,15%	36,29%	26,24
C. Industri	23.162	22.649	43.027	39.931	218.635	347.404	15,00%	5,35%	32,65
D. Energiforsyning	1.086	531	705	803	7.958	11.083	0,48%	0,54%	24,41
E. Vandforsyning og renovation	846	520	1.126	941	5.415	8.848	0,38%	0,77%	21,58
F. Bygge og anlæg	47.441	29.516	34.527	16.783	33.428	161.695	6,98%	11,56%	8,66
G. Handel	75.340	41.887	54.294	32.434	128.012	331.967	14,34%	15,16%	11,02
H. Transport	16.409	9.893	13.207	10.116	80.730	130.355	5,63%	4,47%	18,24
I. Hoteller og restauranter	17.871	7.465	7.660	3.962	9.757	46.715	2,02%	4,33%	6,17
J. Information og kommunikation	10.912	7.057	9.881	8.672	53.168	89.690	3,87%	3,92%	17,29
K. Finansiering og forsikring	4.705	1.474	3.628	4.515	68.815	83.137	3,59%	3,51%	28,27
L. Ejendomshandel og udlejning	14.080	3.727	3.704	1.185	4.204	26.900	1,16%	8,62%	3,77
M. Videnservice	23.987	12.697	15.539	10.550	46.619	109.392	4,72%	9,47%	9,75
N. Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	13.215	8.004	11.087	9.480	39.314	81.100	3,50%	4,90%	13,91
TOT. Erhverv i alt	320.770	176.016	235.477	169.970	1.413.480	2.315.713	100,00%	38,96%	16,14

Bemærk: Brancherne O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser m.v.; og X. Uoplyst aktivitet, er udeladt af tabellen.

Omsætning

Danske virksomheders samlede omsætning var i 2008 var på 3.465 mia. kr., hvilket i forhold til år 2007 er en stigning på 3,1 % målt i årsspriser (dvs. ikke korregeret for inflation). Som det fremgår af tabel 6, så kommer de store bidrag til den samlede omsætning primært fra de tre store branchegrupperinger: Handel (35,21 %), Industri (20,20 %) og Transport (10,61 %). Her står Industrien for en fremgang på 6,23 %, Transport har fremgang på 5,29 %, mens Handel kun kan fremvise en lille stigning på 0,76 % i forhold til 2007. Den største fremgang ser vi dog inden for de noget mindre brancher, Energiforsyning, Vandforsyning og renovation, samt Videnservice, hvor fremgangen i omsætningen har været på henholdsvis 28,34; 22,73 og 14,90 %.

Omsætningen fordelt på SMV'er og store virksomheder i 2008 viser, at omsætningen for SMV'er er steget med 1,1 %, mens omsætningen for store virksomheder er steget med 5,6 %, således at SMV'ernes andel af den samlede omsætning altså i lighed med sidste år er faldende (tabel 5).

Ser vi på perioden fra 2003, er det værd at bemærke, at store virksomheder har haft støt stigende omsætning i hele perioden, mens 2008 blev første år med en tilbagegang i omsætningen for gruppen af mikrovirksomheder med mindre end 1 fuldtidsansat.

Tabel 5: Samlet omsætning (2003-2008, årspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2008	Fordeling 2003
Mikro	0	213.640	215.312	286.409	315.875	337.964	330.102	9,53%	8,93%
	1-9	418.368	450.611	512.288	558.695	561.932	574.121	16,57%	17,49%
Små	10-19	191.763	202.690	238.807	264.502	275.578	279.624	8,07%	8,02%
	20-49	318.937	342.748	377.229	402.855	420.578	430.716	12,43%	13,33%
Mellemstore	50-99	224.692	214.624	247.772	266.848	296.005	298.883	8,63%	9,39%
Store	100+	1.025.126	1.081.723	1.207.905	1.346.208	1.469.116	1.551.590	44,78%	42,85%
I alt		2.392.526	2.507.708	2.870.410	3.154.982	3.361.173	3.465.036	100,00%	100,00%

Ser man på de enkelte brancher, så udgør SMV'ernes omsætning dog stadig en markant andel af omsætningen, specielt inden for Landbrug, skovbrug og fiskeri (96,98%), Ejendomshandel og udlejning (80,19 %), Energiforsyning (77,11 %) og Bygge og anlæg (74,95 %). Omvendt er specielt den offentlige sektor, Industrien og Transportbranchen domineret af store virksomheder, når det gælder virksomhedernes omsætning.

Ser vi på den seneste udvikling i SMV'ernes andel af omsætningen, er den generelt faldende inden for stort set alle de overordnede branchegrupperinger. Således er der et fald i SMV'ernes andel af omsætningen svarende til 1,42 % inden for Industri, 1,73 % inden for Transport, og 2,48 % inden for Handel. Reelt er der her tale om et lille fald i SMV'ernes samlede omsætninger inden for de to sidstnævnte brancher, mens der i industrien har været en mindre omsætningsmæssig stigning på 1,25 %.

Den største ændring i de store virksomheders favør ses dog inden for brancherne Vidensservice, Vandforsyning og renovation, samt Information og kommunikation, hvor SMV'ernes andel af den samlede omsætning er faldet med 4,73; 3,20 og 3,10 %. Dertil skal det bemærkes, at mens den samlede vækst indenfor Information og kommu-

nikation har været negativ (-7,6 %), har der været en positiv vækst på 22,7 og 14,9 % i henholdsvis Vandforsyning og renovation og Vidensservice – en vækst, der altså primært er trukket af store virksomheder.

Eneste sted, hvor en markant vækst i omsætningen primært kan tilskrives SMV'erne, er inden for Energiforsyning. Her har væksten været på 28,3 % i forhold til 2007, og SMV'ernes andel af den samlede omsætning er vokset med 5,47 %. En nærmere granskning af disse tal viser, at der her primært er virksomheder i grupperingen 10-19 fuldtidsansatte samt i grupperingen 50-99 fuldtidsansatte, der har haft den største fremgang.



Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2008, årsspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-19	Små 20-49	Mellem- store 50-99	Store 100+	I alt	For- deling 2008	SMV andel af total oms.
A. Landbrug, skovbrug og fiskeri	27571	62.590	5.564	3.522	1.140	3.121	103.508	2,99%	96,98%
B. Råstofindvinding	–	–	–	2.572	–	5.471	–	–	–
C. Industri	11.046	31.673	29.757	64.005	66.106	497.195	699.781	20,20%	28,95%
D. Energiforsyning	64.172	10.862	6.988	6.936	14.949	30.849	134.755	3,89%	77,11%
E. Vandforsyning og renovation	3.603	1.748	919	2.046	1.454	11.945	21.715	0,63%	44,99%
F. Bygge og anlæg	22.618	55.995	35.137	42.921	24.025	60.381	241.077	6,96%	74,95%
G. Handel	65.497	229.548	128.858	212.304	121.889	462.061	1.220.158	35,21%	62,13%
H. Transport	19.318	27.310	15.472	31.094	20.978	253.636	367.807	10,61%	31,04%
I. Hoteller og restauranter	4.989	17.215	5.885	5.593	3.472	9.177	46.330	1,34%	80,19%
J. Information og kommunikation	9.280	17.742	9.836	15.897	12.759	96.245	161.758	4,67%	40,50%
K. Finansiering og forsikring	–	–	–	–	–	–	–	–	–
L. Ejendomshandel og udlejning	38.941	20.535	5.087	4.959	1.675	4.272	75.468	2,18%	94,34%
M. Videnservice	15.782	33.066	14.204	22.009	14.949	70.737	170.747	4,93%	58,57%
N. Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	10.319	20.430	8.894	11.762	10.867	33.332	95.604	2,76%	65,14%
TOT. Erhverv i alt	330.102	574.121	279.624	430.716	298.883	1.551.590	3.465.036	97,84%	55,22%

Bemærk: Brancherne O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser m.v.; og X. Uoplyst aktivitet, er udeladt af tabellen.

Eksport

I 2008 var den samlede danske eksport på i alt 846.462 mio. kr. (Tabel 7), hvilket er en stigning på 8,1 % i forhold til år 2007 (målt i løbende priser, dvs. ikke korrigeret for inflation). For SMV'erne indebar året en stigning i eksporten på 3,79 %, mens det tilsvarende blev til en stigning på 10,55 % for de store virksomheder. Således er SMV'ernes andel af den samlede eksport faldet fra 35,4 % i 2007 til 33,99 % i 2008. År 2008 giver således en fortsættelse i SMV'ernes faldende andel af den samlede eksport siden 2005, hvor andelen lå på 37,58 %.

Traditionelt set hviler eksporten også i 2008 på de tre store brancher, Industri, Handel og Transport, som hver står for henholdsvis 39,65; 24,10 og 23,64 % af den samlede danske eksport (Tabel

8). Her har den største fremgang været inden for Transport (11,26 %), mens Handel har haft en fremgang på 8,90 % og Industri på 4,85 %. Procentvis har den største fremgang dog været inden for Energiforsyning (80,70 %). Denne branche tæller dog fortsat kun en forholdsvis lille del af den samlede danske eksport (1,73 %).

Også branchen Videnservice har med en vækst på 14,50 % haft en pæn fremgang i eksporten og tæller nu 3,85 % af den samlede danske transport. For SMV'erne har der været en speciel stor fremgang på hele 81,86 % i eksporten inden for Energiforsyningen samt på 31,51 % inden for Bygge og anlæg. Modsat har SMV'erne oplevet et fald i eksporten inden for, Information og kommunikation (9,82 %) og Handel (0,66 %).

Tabel 7: Samlet direkte eksport (2003-2008, årsspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtids- ansatte	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2008	Fordeling 2003
Mikro	0	30.766	31.853	39.278	43.795	42.603	45.403	5,36%	5,35%
	1-9	41.239	46.489	53.451	51.905	49.126	49.347	5,83%	7,17%
Små	10-19	25.165	25.939	40.862	48.447	44.253	45.412	5,36%	4,37%
	20-49	58.142	62.008	68.073	67.138	72.407	85.024	10,04%	10,11%
Mellemstore	50-99	49.007	51.203	56.235	63.547	69.056	62.507	7,38%	8,52%
Store	100+	370.927	385.564	428.298	479.140	505.467	558.769	66,01%	64,48%
I alt		575.246	603.055	686.198	753.973	782.912	846.462	100,00%	100,00%

Ser man på udviklingen i SMV'ernes andel af eksporten inden for de enkelte brancher, er andelen faldende inden for de tre store eksportbrancher. Værst ser det ud inden for Handel, hvor andelen er faldet med 6,14 %, mens faldet i andelen er på 1,00 % for Transport og 0,45 % for Industri. Modsat har SMV'erne fået en mere markant position inden for specielt Bygge og anlæg samt Hoteller og restauranter, hvor andelen af eksporten er steget med henholdsvis 11,76 og 11,75 %.

Eksportmæssigt har SMV'erne altså forstærket deres position inden for Energiforsyning, hvor SMV'ernes andel af eksporten nu er på 74,40 %, samt inden for Bygge og anlæg, hvor andelen nu er på 47,41 %. Omvendt har SMV'erne tabt terræn inden for Handel samt inden for Information og kommunikation, hvor andelen af den samlede danske transport nu er reduceret til 63,75 og 48,39 %. Ligeledes er SMV'ernes andel af eksporten inden for Videnservice faldet fra 39,11 % i 2007 til 37,96 % i 2008, hvilket er den laveste andel inden for denne branche i perioden 2003-2008.



Tabel 8: Samlet direkte eksport fordelt på branche (2008)

Virksomhed	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-19	Små 20-49	Mellem- store 50-99	Store 100+	Ialt	For- deling 2008	SMV andel af samlede eksport
A. Landbrug, skovbrug og fiskeri	695	1.418	316	260	55	1.225	3.969	0,47%	69,14%
B. Råstofindvinding	–	–	–	1.593	–	3.958	–	–	–
C. Industri	2.000	3.606	6.815	21.233	27.903	274.042	335.599	39,65%	18,34%
D. Energiforsyning	6.738	57	2.056	171	1.846	3.740	14.608	1,73%	74,40%
E. Vandforsyning og renovation	8	94	106	117	5	4.147	4.477	0,53%	7,37%
F. Bygge og anlæg	155	293	260	468	97	1.413	2.685	0,32%	47,41%
G. Handel	14.836	32.700	19.636	41.538	21.344	73.963	204.017	24,10%	63,75%
H. Transport	7.217	5.912	4.240	12.889	4.242	165.643	200.143	23,64%	17,24%
I. Hoteller og restauranter	2	59	2	23	50	719	856	0,10%	15,89%
J. Information og kommunikation	727	1.664	1.020	1.914	1.948	7.755	15.029	1,78%	48,39%
K. Finansiering og forsikring	–	–	–	–	–	–	–	–	–
L. Ejendomshandel og udlejning	290	70	18	230	13	1	621	0,07%	100,00%
M. Videnservice	2.159	2.726	1.355	3.986	2.134	20.205	32.564	3,85%	37,96%
N. Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	908	571	265	589	480	1.942	4.756	0,56%	59,15%
TOT. Erhverv i alt	45.403	49.347	45.412	85.024	62.507	558.769	846.462	96,84%	33,99%

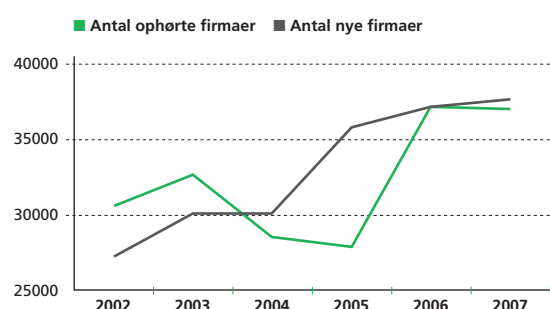
Bemærk: Branchen O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser m.v.; og X. Uoplyst aktivitet, er udeladt af tabellen.

Nye og ophørte virksomheder

Når vi nu overgår til at se mere specifikt på dynamikken i den danske erhvervsstruktur i forhold til dannelse af nye virksomheder og ophør af eksisterende virksomheder inden for de forskellige brancher, skal det her bemærkes, at tallene, der danner grundlag herfor, dækker perioden 2002-2007 og altså ikke omfatter tal for 2008. Vi ser altså på den dynamik, der ligger forud for de præstationstal, der er beskrevet i de foregående afsnit. Derudover skal det bemærkes, at tallene for nye og ophørte virksomheder i Danmarks Statistik er opgjort efter den gamle brancheinddeling, som ikke er direkte sammenlignelig med den nye brancheinddeling, som danner grundlag for tallene for antal virksomheder, antal fuldtidsansatte, omsætning og eksport.

Tallene fra Danmarks Statistik viser, at der i 2007 dannedes 36.660 nye virksomheder, mens 36.157 virksomheder ophørte. Således var der i forhold til 2006 en lille stigning i antal nydannede virksomheder (1,09 %), mens antallet af ophørte virksomheder faldt med 0,56 %. Som det fremgår af figur 4, betyder dette, at forholdet mellem nydannede og ophørte virksomheder i 2007 i stor lighed med tallene for 2006 synes at have fundet en balance. Set i forhold til perioden 2002 til 2007, er såvel antallet af nye virksomheder som antallet af ophørte virksomheder altså fortsat på et forholdsvis højt niveau.

Figur 4: Nye og ophørte virksomheder (2003-2007)



mens nye virksomheder udgør 12,01 % af den eksisterende erhvervsstruktur, når man alene ser på antallet af virksomheder i 2007. Procentvis er det igen brancherne Finansiering og forretningsservice samt Bygge og anlæg, der synes mest attraktive. Her udgør nye virksomheder henholdsvis 15,57 og 14,04 % af antallet af virksomheder.

Tabel 9: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2002-2007)

Virksomhed	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Fordeling 2002	Fordeling 2007
1 Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	2.853	2.471	2.802	3.557	2.506	2.769	10,7%	7,55%
2 Industri	1.346	1.486	1.525	1.563	1.590	1.641	5,1%	4,48%
3 Energi- og vandforsyning	270	132	135	140	130	286	1,0%	0,78%
4 Bygge og anlæg	2.633	2.878	3.407	4.356	5.316	5.000	9,9%	13,64%
5 Handel, hotel og restauration	6.248	7.176	6.944	7.085	6.779	6.896	23,5%	18,81%
6 Transport, post og tele	1.246	1.181	1.298	1.510	1.626	1.653	4,7%	4,51%
7 Finansiering og forretningsservice	8.856	11.544	10.125	12.545	13.182	12.827	33,2%	34,99%
8 Offentlige og personlige tjenester	3.082	3.113	3.606	4.532	4.493	5.071	11,6%	13,83%
9 Uoplyst aktivitet	104	103	248	185	642	517	0,4%	1,41%
I alt	26.638	30.084	30.090	35.473	36.264	36.660	100,0%	100,00%

Som det fremgår af tabel 9 og 10, finder vi umiddelbart den største dynamik inden for branchegrupperingen Finansiering og forretningsservice, som repræsenterer 34,99 % af alle nye virksomheder, men som også står for 29,38 % af alle virksomhedsophør. Herefter følger brancher som Handel, hotel og restauration, samt Bygge og anlæg og Landbrug, fiskeri og råstofudvinding.

Ser man på disse tal i forhold til antallet af virksomheder, svarer antallet af ophørte virksomheder til 11,84 % af det samlede antal virksomheder,

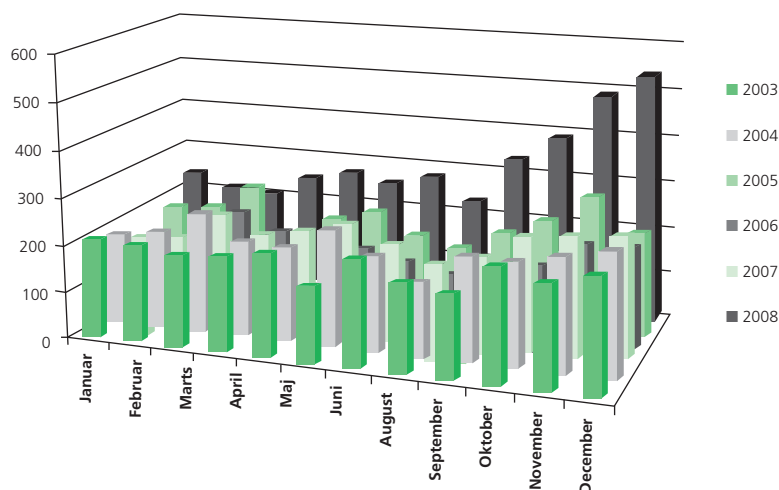
At antallet af ophørte virksomheder inden for Finansiering og forretningsservice er på 12,90 %, vidner om en skarp konkurrence og en stor udskiftning. Inden for Byggeri og anlæg er udskiftningen en smule mindre med et frafald på 9,98 % – et frafald, der dog er stigende fra 8,64 % året før. Til sammenligning ligger Industri i den mere stabile ende med en tilgang på 8,91 % og et frafald på 9,00 %.

Tabel 10: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2002-2007)

Virksomhed	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Fordeling 2002	Fordeling 2007
1 Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	5.007	5.096	3.910	4.823	6.247	5.005	16,4%	13,84%
2 Industri	1.631	1.619	1.398	1.521	1.592	1.658	5,4%	4,59%
3 Energi- og vandforsyning	374	406	265	344	282	336	1,2%	0,93%
4 Bygge og anlæg	2.576	2.579	2.279	2.523	2.914	3.554	8,5%	9,83%
5 Handel, hotel og restauration	6.732	6.588	6.589	6.403	6.728	7.610	22,1%	21,05%
6 Transport, post og tele	1.652	1.617	1.355	1.469	1.552	1.593	5,4%	4,41%
7 Finansiering og forretningsservice	7.941	9.291	7.766	9.082	10.933	10.624	26,1%	29,38%
8 Offentlige og personlige tjenester	2.902	3.044	2.891	3.474	4.077	4.148	9,5%	11,47%
9 Uoplyst aktivitet	1.647	1.665	2.127	2.133	2.035	1.629	5,4%	4,51%
I alt	30.462	31.905	28.580	31.772	36.360	36.157	100,0%	100,00%

Således dannes der 1,2 nye virksomheder inden for Finansiering og forretningsservice for hver virksomhed, der ophører, mens det samme tal for Byggeri og anlæg er på 1,4. Omvendt ses i lighed med 2006, at mens der i Landbrug, fiskeri og råstofudvinding dannes 1 ny virksomhed, forsvinder der 1,8.

Figur 5: Samlede antal konkurser fordelt på måneder 2003-2008



Konkurser

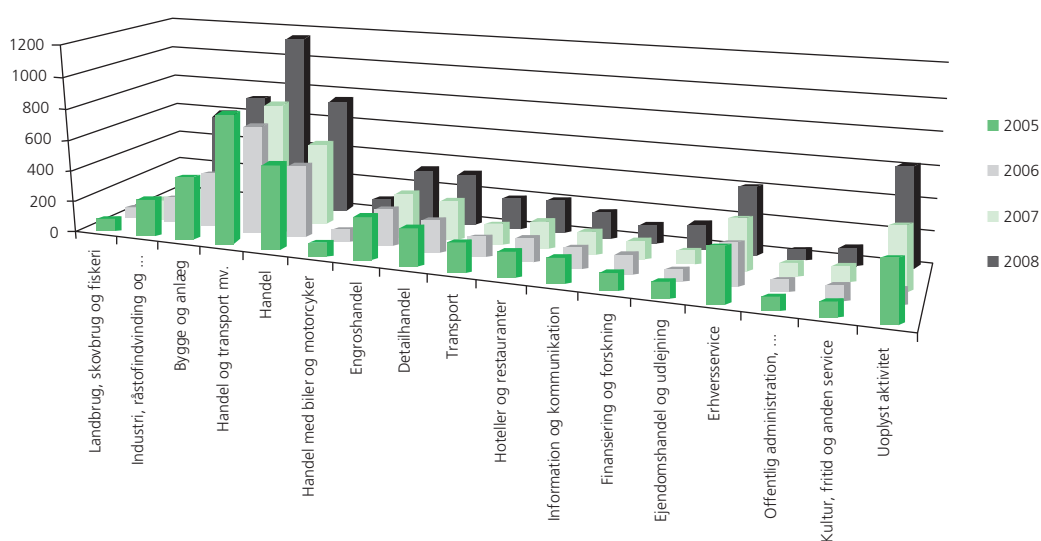
Går vi nu igen tilbage til år 2008 og betragter udviklingen i antallet af konkurser, ser vi nu tydeligt finanskrisens første effekter på dynamikken i den danske erhvervsstruktur. Som det fremgår af figur 5, ser vi allerede i foråret en tendens til et stigende antal konkurser, når vi sammenligner med niveauet for årene 2003-2007. Denne tendens vokser hen over året 2008 og bliver specielt markant fra og med september måned 2008.

Figur 6 giver et billede af, hvorledes stigningen i antallet af konkurser er fordelt på brancher. Generelt ses det, at Bygge og anlæg, Handel og transport, Industri og Erhvervsservice er blandt de brancher, som over den seneste årrække er forbundet med de fleste konkurser. Generelt ses det også, at stigningen i antallet af konkurser i 2008 synes at være markant for stort set alle brancher.

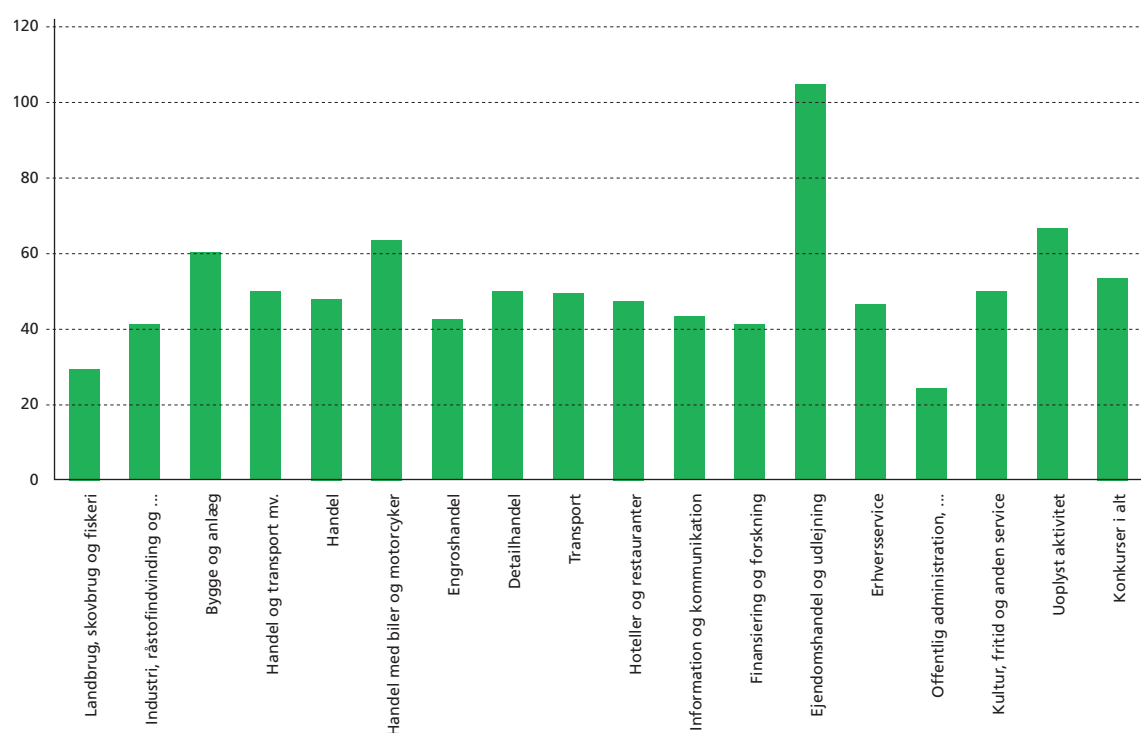
Et mere uddybet billede af dette fås ved figur 7, hvor stigningen i antallet af konkurser inden for de enkelte brancher i 2008 er beregnet ud fra det gennemsnitlige antal konkurser inden for den enkelte branche de tre foregående år (2005-2007). Ikke overraskende er den hårdest ramte branche Ejendomshandel og udlejning, hvor der har været en stigning på hele 106 % i antallet af konkurser. Også Handel med biler og motorcykler, samt Bygge og anlæg ligger over gennemsnittet med stigningsprocenter på henholdsvis 65 og 62 %.

Mindst ramt af udviklingen i antallet af konkurser er Landbrug, skovbrug og fiskeri, som kan nøjes med en stigning på 30 %. Dette kan synes overraskende, set i forhold til den tidligere observation, at denne branche har været udsat for et fald i antallet af virksomheder over den seneste årrække. Således skal nedgangen i antallet af virksomheder inden for Landbrug, skovbrug og fiskeri i større omfang tilskrives virksomhedssammenlægninger, opkøb, og andre former for mindre drastiske virksomhedsafviklinger end konkurs. Dette bekræfter antagelsen om, at nedgangen inden for denne branchegruppering snarere skal tilskrives en mere langsigtet strukturel omlægning end en umiddelbar effekt af finanskrisen.

Figur 6: Antal konkurser fordelt på brancher (2005-2008)



Figur 7: Stigning i antal konkurser 2008 sammenlignet med gennemsnit for tre forrige år



Sammenfatning

Overordnet set så vi altså i 2008 en forstærkning af den tendens, vi også så i 2007, at mens SMV'erne rent antalsmæssigt er kommet til at fylde mere i den danske erhvervsstruktur, så er de store virksomheder blevet mere vægtige, hvad angår omsætning og eksport, og i 2008 også beskæftigelsen. Stadig er SMV'erne dog mest dominerende, hvad angår både antal virksomheder og andelen af den samlede omsætning.

I lighed med sidste år må vi altså konkludere, at den stigende andel af SMV'er noget paradoksalt står i kontrast til en faldende betydning af SMV'erne for såvel beskæftigelse, omsætning og eksport.

Overordnet set viser tallene for 2008 en fortsat vækst i såvel beskæftigelse, omsætning og eksport, både for SMV'erne og de store virksomheder.

Denne vækst kan måske synes overraskende, når man ser på den øgede dynamik og ressourceknaphed, som finanskrisen medførte i 2008. Her skal det dog tages i betragtning, at der altid vil være en vis træghed i de forskellige markeder, bl.a. i form af købs- og leveringsaftaler samt andre former for kontraktsmæssige forpligtelser.

Går vi ned på brancheniveau, er billedet noget anderledes. Sammenstiller vi her tallene for antallet af konkurser med udviklingen i antallet af virksomheder inden for de forskellige brancher, får vi her nogle første indikationer på, hvorledes finanskrisens første fase synes at have påvirket SMV'erne og de store virksomheder i forskellig grad.

Landbrug, skovbrug og fiskeri har haft den største tilbagegang i antallet af virksomheder, men har samtidig haft den laveste stigning i antallet af konkurser sammenlignet med andre brancher.

Sammenlignet med tal for tidligere år synes dette at være udtryk for en generel strukturel ændring inden for branchen, hvor nedgangen i antal virksomheder i større grad kan antages at skyldes sammenlægninger og andre former for virksomhedsafvikling end konkurser.

En helt anden dynamik synes at have været til stede inden for Ejendomshandel og udlejning. På samme tid som antallet af virksomheder har været voksende med 2,54 %, har vi her set den mest eksplosive stigning i antallet af konkurser sammenlignet med andre brancher. En nærlæsning af tallene viser her, at det specielt er virksomheder i størrelsen 10-49 ansatte, der har måttet stå for tur, mens der har været vækst i antallet af såvel de helt små virksomheder som de helt store virksomheder inden for branchen.

Inden for de tre brancher Handel, Transport og Hoteller og restauranter har året 2008 budt på en nedgang i antallet af virksomheder. Generelt for disse brancher gælder det, at denne nedgang er sket inden for de mindre virksomheder. Samme tendens ses, når man kigger på virksomhedernes omsætning inden for disse erhverv.

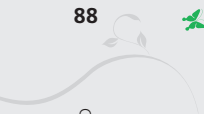
Samlet set tegner året 2008 altså et billede af en noget forskelligartet dynamik inden for de enkelte branchegrupperinger. Af tallene for antallet af konkurser fremgår det klart, at finanskrisen har haft sit indtog i Danmark. Lige så klart er det dog, at de første effekter, som vi har kunnet måle på for 2008, har ramt de forskellige brancher med forskellig hastighed og effekt. Eksempelvis er nogle brancher som Ejendomshandel og udlejning samt Handel og Transport ramt hårdere end andre. Selv om effekten på henholdsvis de små, mellemstore og store virksomheder varierer imellem brancher, tegnes der alligevel et billede af, at virksomhedens størrelse har haft en betydning for evnen til at modstå finanskrisens første stød. Dette billede tegnes primært af udviklingen inden

for Handel, Transport og Restauranter, men også indenfor Ejendomshandel og udlejning, hvor SMV'erne har været specielt hårdt ramt, både hvad angår virksomhedsafviklinger generelt, samt konkurser og omsætning.

Ud fra dette billede synes de store virksomheders magt- og ressourcebase at spille en mere afgørende rolle end den større fleksibilitet, som normalt tillægges små og mellemstore virksomheder. Her i første omgang af finanskrisen har fleksibiliteten primært været fokuseret på at sikre adgangen til eksterne ressourcer samt internt at tilpasse ressourceforbruget gennem en nedskæring af kapaciteten; en justering, som specielt de mindste virksomheder har haft vanskeligt ved at gennemføre.

Et af de store spørgsmål i denne forbindelse er dog, om de store virksomheder så blot i denne første fase af den markedsomstilling tærer på fedtlaget, eller om de formår at vende skuden og foretage de nødvendige tilpasninger. Her vil tallene for år 2009 og årene fremefter kunne give os et praj om, hvorvidt fleksibiliteten i de mindre virksomheder på længere sigt vil gøre dem bedre i stand til at udnytte de muligheder, der er opstået omkring de ændrede markedsbetingelser, eller om de større virksomheders magt- og ressourcebase også på mellemlang og lang sigt vil have en overvejende konkurrencemæssig betydning i denne situation.





Forfattere

Anders Peder Hansen

Cand.merc., videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, apha@sam.sdu.dk

Andreas P. Cornett

Lic.scient.pol., lektor, Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet, cornett@sam.sdu.dk

Ann Højbjerg Clarke

Cand.merc., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Birgitte Norlyk

Cand.mag., ph.d., lektor, Institut for Fagsprog, Kommunikation og Informationsvidenskab, Syddansk Universitet, bn@sitkom.sdu.dk

Dennis van Liempd

Cand.merc.aud., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, dvl@sam.sdu.dk

Ingebeth Lundgaard-Karlshøj

BSc, cand.merc. studerende, Handelshøjskolen – Aarhus Universitet, i_karlshoej@hotmail.com

Jesper Kolind

MBA, ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jko@sam.sdu.dk

Kent Wickstrøm Jensen

Cand.merc., ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kwj@sam.sdu.dk

Kim Klyver

Cand.merc. ph.d., professor MSO, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kkl@sam.sdu.dk

Kristin Balslev Munksgaard

Cand.merc., ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kbm@sam.sdu.dk

Lise Andersen

Cand.soc., ph.d. studerende, RegX, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, lid@sam.sdu.dk

Mads Bruun Ingstrup

Cand.merc., ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mbi@sam.sdu.dk

Majbritt Rostgaard Evald

Cand.scient.adm., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mre@sam.sdu.dk

Nils Karl Sørensen

Cand.oecon., ph.d., lektor, Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet, nks@sam.sdu.dk

Per Vagn Freytag

Cand.merc., ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pvf@sam.sdu.dk

René Lorenzen

BSc, rene-lorenzen@live.dk

Thomas Schøtt

Cand.scient., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, tsc@sam.sdu.dk

Torben Damgaard

Cand.rer.soc., ph.d., institutleder, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, torben@sam.sdu.dk



[illegible]

[illegible]



CESFO

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

CESFO – det danske samlingssted for international forskning i Entreprenørskab og små- og mellemstore virksomheders ledelse og organisation. Centret lægger stor vægt på at arbejde tværfagligt og tværfakultært i tæt samarbejde med både brugergrupper og andre forskningsmiljøer i Danmark og internationalt.

CESFO er organisatorisk forankret hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i Kolding, hvor også hovedparten af forskerne og sekretariatet holder til.

Centrets kernekompetencer er samlet i fire hovedområder (temaer), som er:

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationale aktivitetsudvikling
- Innovation og regional erhvervspolitik