

Indholdsfortegnelse

Forord	3
<i>Af Poul Rind Christensen</i>	3
Årsberetning - 1999/2000	5
<i>Af Poul Rind Christensen</i>	5
CESFOs forskere og deres forskningsområder	8
Relationer mellem ejerleder og medarbejdere - dynamo eller dødvægt i virksomhedens generationsskifteproces?	12
<i>af Susanne Gren Svendsen</i>	12
To plan or not to plan?	17
<i>Af Mick Hancock</i>	17
Bliver danske begravelsesforretninger lagt i graven af et amerikansk begravelsesfirma?	24
<i>Af Kristian Philipsen og Torben Damgaard</i>	24
Kommunikation og rekruttering: små virksomheder og små årgange	32
<i>Af Birgitte Norlyk</i>	32
Når hverdagen spænder ben for fornyelsen	40
<i>Af Poul Rind Christensen og Kristian Philipsen</i>	40
Fra målepunkter til handlinger	50
<i>Af Per V. Freytag og Peter Lehmann Madsen</i>	50
Erhvervsservice og erhvervsudvikling	-
erhvervsknudepunkter som organisatorisk kerne i den lokale erhvervsservice	56
<i>Af Andreas P. Cornett</i>	56

Iværksætteri - godt eller skidt? - en kritisk kommentar set fra et finansieringsperspektiv	63
<i>Af Lars Vangsgaard</i>	63
Generationsskifte: - der er mere mellem himmel og jord end økonomisk rationalitet.....	69
<i>Af Grethe Heldbjerg</i>	69
CESFOs Working papers	79
Projektoversigt	81
Andre publikationer	86

Forord

Af Poul Rind Christensen

Organisationer i opbrud....

Center for Småvirksomhedsforskning har sædvanen tro været involveret i en række forskningsaktiviteter af vidt forskellig natur. Som centret har tradition for, ønsker vi at videreformidle resultaterne af disse forskningsaktiviteter til et bredere publikum i kort form. I år har vi besluttet, at temalægge bidragene omkring emnet 'organisationer i opbrud', da dette tema går igen i flere af de eksterne forskningsaktiviteter, Center for Småvirksomhedsforskning har været involveret i. En samlet oversigt over centrets projekter, findes på side 81.

Artiklerne fokuserer på forskellige sider af emnet 'organisationsforandringer'. Det organisatoriske opbrud kan ses i lyset af både indre og ydre transformationspres. Som ydre pres kan nævnes informations- og kommunikationsteknologien eller opbrud i de markeder, virksomhederne betjener. Som indre pres kan nævnes generationsskifte, ændringer i synet på virksomhedernes kompetenceudvikling, samt ændrede krav til at rekruttere og fastholde medarbejdere.

Forandringstemaer relateret til begreberne styring, ledelse og organisation belyses i artiklerne af S.G. Svendsen, M. Hancock og K. Philipsen & T. Damgaard, mens artiklerne af A. Cornett, B. Norlyk og L. Vangsgaard omhandler forandringsbegrebet i relation til

Vangsgaard omhandler forandringsbegrebet i relation til erhvervsudvikling, rekruttering og finansiering. P. Freytag præsenterer en benchmarking model, der måler effekten af ændringer i markedsførelse, mens forandring og innovation i produkt- og procesudvikling udgør kodeordene i P. Rind Christensen og K. Philipsens artikel. Artikelsamlingen afsluttes af G. Heldbjerg med en teoretisk model om social handling.

Årsberetning - 1999/2000

Af Poul Rind Christensen

I 1999 har CESFO indgået en række store forskningskontrakter.

Først blev Centerkontrakten LoS (Ledelse og Styring i mindre virksomheder) med Teknologisk Institut og 26 små virksomheder en realitet efter en svær fødsel. Efterveer har der også været, idet det viste sig vanskeligt at skaffe kandidater, der ønskede at indtræde som ph.d. studerende, ligesom kvalificerede forskningsmedarbejdere - med begge ben på jorden - ikke hænger plukkeklare i træerne! Begge problemer blev dog løst hen over efteråret 1999.

Næsten samtidig med, at Centerkontrakten kom i hus, åbnedes LOK Forskningscentret (Ledelse, Organisation og Kompetence), hvor CESFO indgår som en central samarbejdspartner i et samarbejde med forskere fra Handelshøjskolerne i Århus og København, Aalborg Universitet og ikke mindst vore kolleger i Odense.

CESFO deltager også i GEM (Global Entrepreneurship Monitor) - et internationalt, komparativt forskningsprojekt med deltagelse fra 25 nationer ledet af forskere fra Babson College, USA, og London Business School. Projektet har til formål at sammenligne vilkårene for iværksætteri i de deltagende lande. Den første nationale rapport er

netop blevet udgivet ved Erhvervsfremme Styrelsen. Der arbejdes nu støt på udgivelsen af den 2. globale rapport.

Benchmarkingprojektet nærmer sig sin afslutning. Der er udviklet en benchmarkingmodel som er implementeret i Teknologisk Informations Centers (TIC) system. Der arbejdes nu med at sammenfatte resultaterne for de virksomheder, som er blevet benchmarket.

Tech Sam projektet, hvor samarbejdet mellem 12 mindre rådgivende ingeniørvirksomheder følges, er ligeledes tæt på sin afslutning. Projektet er gennemført i samarbejde med CUTA (Center for Uddannelse, Teknologi, og Arbejdsmarked).

Den 1. december 1999 afsluttedes SMEPOL projektet (SME Policy and the Regional Dimension af Innovation), som blev udarbejdet i et samarbejde med 6 andre universiteter i Europa under EU's TSER forskningsprogram (Targeted Socio-economic Research Programme). Projektet har givet mulighed for en grundig undersøgelse af små virksomheders innovative aktivitet i Trekantområdet. Formidling til et dansk publikum forventes i løbet af år 2000.

Den regionale forandringskontrakt 'Leverandørsammenslutninger' har været en solid succes. Der arbejdes med etablering af sammenslutning og samarbejde mellem én stor, ordregivende virksomhed og dens underleverandører. Virksomhederne finder, at forsøget har været

meget nyttigt, ligesom det i CESFO har skabt et vidensgrundlag, som har ledt til et forskningsprojekt i LOK-Forskningscentrets regi.

CESFOs publiceringsvirksomhed er inde i en god gænge. Antallet af internationale publikationer og Working papers er stigende. Endelig har det lange, seje træk i beretningsperioden båret frugt: Vi har fået fornyet vores hjemmeside! Den kan findes på adressen: www.sam.sdu.dk/cesfo

CESFOs forskere og deres forskningsområder

Relationer mellem ejerleder og medarbejdere - dynamo eller dødvægt i virksomhedens generationsskifteproces?

af Susanne Gren Svendsen

Ejer- eller generationsskifte vil på et eller andet tidspunkt blive en central problemstilling i enhver virksomhed. Det er projektets udgangspunkt, at ejerlederens planlægning og gennemførelse af generationsskiftet, herunder forholdet til medarbejderne og inddragelse af disse, må antages at have betydning for kontinuitet, udvikling og dermed virksomhedens overlevelsessevne.

Forskningsprojektet, som er en del af centerkontrakten ”Ledelse og Styring” (LoS), knytter sig således til den ”bløde” del af generationsskiftet, der drejer sig om den ledelsesmæssige overdragelse og de problemer, der i bred forstand kan knytte sig hertil.

Projektets baggrund

De mindre ejerledede virksomheder er typiske for den danske erhvervsstruktur. Derfor er det af væsentlig betydning at få indsigt i de faktorer, som bestemmer og påvirker disse virksomheders forandringsevne, således at der etableres en dybere forståelse for, hvordan de mindre virksomheder kan blive og forblive fleksible. En sådan ind-

sigt vil bedre mulighederne for at udvikle og styrke den ledelsesmæssige kompetence og de mindre virksomheders forandringsberedskab. I denne sammenhæng er centerkontrakten ”LoS” vigtig, da der her er fokus på netop disse virksomheders problemstillinger. Et af de overordnede temaer i kontrakten er virksomhedens interne organisation og ledelse, herunder ejer-/generationsskifte.

Dialogen med de involverede virksomheder har afsløret forskellige problemstillinger knyttet til ejerlederen og dennes specielle situation og adfærd. Et af de væsentlige aspekter har været ejerlederen og hans relationer til og samspil med andre af virksomhedens aktører – først og fremmest medarbejderne. Ikke mindst set i lyset af et ejer-/generationsskifte er dette et interessant aspekt.

Problemstilling

Begrebet generationsskifte kan meget bredt defineres som et væsentligt skift i en virksomheds øverste ledelse.

Dette generationsskifte kan principielt finde sted enten:

- ved ansættelse af ny leder, som rekrutteres fra virksomheden eller ansættes udefra
- ved ejers/leders død eller tilbagetrækning fra ledelsen
- ved ejers/leders død eller tilbagetrækning fra virksomheden og videreførelse til næste generation, altså søn eller datter
- ved salg af virksomheden til udenforstående.

Der eksisterer ofte den opfattelse, at generationsskifte drejer sig om overgangen af ejerskabet fra en generation til den næste, altså betrag-

tes generationsskiftet som en begivenhed eller hændelse, som virksomheden blot skal overvinde. Ser man på generationsskiftet ud fra en ledelsesmæssig synsvinkel, betragtes generationsskiftet oftest som en proces, altså et udviklingsforløb af kortere eller længere varighed.

I denne proces, hvor lederskabet går fra én ejerleder til en anden, er udviklingen i relationerne til medarbejdere interessante. Den afgående leders relationer til medarbejderne ændrer karakter eller afbrydes helt samtidig med, at den overtagende leder skal igennem en måske langsomme legitimeringsproces, hvor han løbende må forsøge at opnå medarbejdernes tillid og accept ved at vise, hvad han dur til.

Empiriske undersøgelser af mindre virksomheder giver forskellige bud på forholdet mellem ejerleder og medarbejdere. Nogle undersøgelser peger på, at ejerlederens stærke personlige identifikation med virksomheden betyder, at arbejdets krav får mening og indhold ud fra den følelse af helhed, som identifikationen med virksomheden giver. Der anføres desuden, at en speciel – men ikke nærmere defineret – forretnings- og ledelsesfilosofi karakteriserer ejerledere af de små virksomheder. Andre forfattere peger på, at ejerledere kan have svært ved at afgive kontrol. Det betyder, at kontinuiteten kan være truet i forbindelse med et generationsskifte, hvor den afgående ejerleder nødvendigvis må afgive lederskabet til efterfølgeren. Det kan ligeledes være en barriere i forhold til at uddelegere opgaver og ansvar til medarbejdere, da det i visse tilfælde kan opfattes som afgivelse af kontrol.

En virksomheds overlevelse kan ses som betinget af evnen til at tiltrække og fastholde de nødvendige, men begrænsede ressourcer fra omgivelserne. I den forbindelse kan man betragte det at kunne tilbyde interessante jobs, gode arbejdsforhold, og høje lønninger som en sikring af tilgang af arbejdskraft med de rette evner og kvalifikationer.

I den sammenhæng er det vigtigt, at en organisation kan vedblive med at motivere sine medlemmer til at yde bidrag i form af tid, indsats og andre ressourcer, da de ellers vil forlade virksomheden til fordel for en anden organisation, der kan tilbyde dem noget bedre. Der tales i denne forbindelse om organisatorisk ligevægt, hvor der må være en form for balance mellem det, organisationens medlemmer bidrager med, og det, de får til gengæld.

I dette perspektiv kan man antage, at den lille virksomhed, ved at tilbyde en personlig platform på hvilken ejerlederen kan skabe sit eget, således kan tiltrække de nødvendige entrepreneur- og ledelsesmæssige egenskaber, selvom denne virksomhedsform rent økonomisk ofte kun har lidt at tilbyde ejerlederen. På samme måde kan man antage, at en mindre virksomhed har noget specielt at tilbyde medarbejderne. Empiriske undersøgelser har vist, at der generelt er en positiv korrelation mellem løn og virksomhedsstørrelse, og derfor kan det ikke være dette, der fastholder medarbejderne i de mindre virksomheder.

Andre undersøgelser har til gengæld peget på, at medarbejdere i mindre virksomheder:

- har mere kontrol over deres arbejdsopgaver, - hastighed og arbejdstid
- er mere tilfredse med deres arbejdssituation
- i højere grad deler et fælles værdigrundlag med deres arbejdsgiver
- har en lavere grad af faglig organisering

Formål

Det er projektets formål, at opnå indsigt i forholdet mellem ejerledere og medarbejdere med henblik på at forstå disse relationers betydning for virksomhedens ejerskifte. Det kan betragtes som et første skridt på vejen til at afdække, hvordan ansvar og kompetence delegeres i den mindre virksomhed, hvordan der samarbejdes i forskellige situationer, og hvordan medarbejdernes rolle udvikler sig eller ændrer karakter i forbindelse med generationsskifte-processen og hvilken betydning, dette har for processen og dens forløb. Der er tale om en eksplorativ undersøgelse, og der er valgt en kvalitativ metodetilgang, hvor der gennemføres interviews med ejerledere og medarbejdere i udvalgte virksomheder, der deltager i LoS.

Reference:

Forskningsprojekt under udarbejdelse: "Relationer mellem ejerleder og medarbejdere i den mindre virksomhed – samspillet og dets betydning i forbindelse med ejerskifte". Projektet forventes færdigt i efteråret 2000.

To plan or not to plan?

Af Mick Hancock

This paper outlines a project, which will be undertaken as part of the LoS programme (centerkontrakten Ledelse og Styring i mindre virksomheder). At the time of writing the project is still in the development phase, but when completed it will aim:

- To provide information, which makes for a better understanding of the way Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) plan for change.
- To document the ways in which entrepreneurs and managers of SMEs impact the process of formation and planning/programming of strategy in SMEs.

Traditionally, theory tells us that all organisations need a rational business strategy in order to cope with increased competition and to determine medium to long-term goals, courses of action and allocation of resources. However, in recent times many management writers have put forward the view that business environments are too turbulent and markets too hostile to allow planning to be meaningful.

Today we can describe the environment within which firms exist as being characterised by:

- accelerated change,

- knowledge as the major production factor,
- high levels of competition (both domestic and international)
- accelerated and widespread communication,
- the rise of the knowledge worker as a major segment in the working population,
- the growing importance of having a knowledge advantage,
- increasing differentiation in market demands,
- increasing demand for individual autonomy and growth in work

These conditions then require new theories, and approaches in which:

- having and maintaining a knowledge advantage is essential for sustainability;
- flexibility, creativity, novelty and entrepreneurship are conditions for adaptation;
- speed in decisions and seizing opportunities are a must;
- the information and knowledge flow is unobstructed
- people are self motivated mainly by growing through what they are doing.

In response to these conditions, there has been an increasing interest in the area of complex systems and chaos theory. Chaos theory was developed to try and explain the behaviour and patterns observable in physical sciences, where no logical explanation seemed to present itself. Recently, management thinkers have begun to investigate and utilise the concepts and as a result there is a good deal of agreement

amongst current writers that long-term or strategic planning is pointless in a chaotic environment.

Faced with an apparent inability to plan or control the future, current management wisdom urges managers to be adaptive and prepared to react to unexpected and unanticipated events. This may be good advice, but to argue that planning is pointless we must first be able to prove that business, is in fact, a complex system in a state of chaos. It is suspected that this argument will be difficult (if not impossible) to substantiate.

The starting point for this project is a belief that whilst business is a complex system, chaos is only one of a range of states in which a system may exist and that firms will, at any given time, find themselves in one of a number of conditions ranging from stable to chaotic. This idea is supported by work reported in other areas of business management, where it has been shown that during their development, firms are alternately in states of evolution (stability) and revolution (chaos). There is then, some evidence to suggest that the business world is a complex system poised on the edge of chaos, rather than a system in a state of perpetual chaos. In this condition, strategic planning is still likely to be effective because stable conditions may prevail for protracted periods of time. However, unexpected changes are always possible and in these situations, organisations will do better to abandon strategic planning in favour of organisational learning where the firm must learn to rapidly adapt to its changing environment.

Nevertheless, a role for strategic planning still exists and will continue to have positive results, as long as areas of stability remain in the business system and environment.

Specific focus

SMEs in Denmark are significant contributors to gross domestic profit and are (as a group) a major employer of people and yet it is suspected that strategic planning has been traditionally undervalued and therefore underdeveloped. Reasons for this situation are likely to be based in constraints that may be identified at both the macro (industry wide) and micro (firm) levels and may include:

- Cost of Strategic Planning – SMEs may see strategic planning as a specialist function and therefore an unnecessary overhead that cannot be borne.
- A Reactor Approach to Planning – Many SMEs will prefer a reactor approach, where managers only take action when confronted by an internal or external crisis. They may support this approach with arguments about flexibility, time saving, increased possible opportunities and increased availability of information. Nevertheless, this type of organisation is inherently unstable and is only as good as its last decision.
- Lack of environmental awareness – In recent years environmental changes have tended to occur more rapidly than previously and so it is vital that firms are able to respond quickly to these changes if only to survive (never mind prosper). In order to have some indication of the direction in which the firm should (advisedly) go,

cation of the direction in which the firm should (advisedly) go, firms need to plan for change. However, it is suspected that too many are not properly scanning their external environment for political, economic, social technological, legal, demographic and educational trends, which would assist in the planning process.

- Fears of the consequences of change – At best, most people are averse to change. At worst they have a fundamental fear of it. These attitudes mean that managers of SMEs will require leadership skills, vision and inspiration to handle change, and will only be effective in making changes if they employ careful planning, sensitive handling of people involved and remain thoroughly committed to the implementation of changes that they wish to introduce.

Notwithstanding these ideas, it is suspected that whilst owners and managers of firms may suggest that their firm has no strategy or strategic plan, they will be able, quite clearly, to outline what their business is about and in which direction it is heading. In other words they will have a strategy without realising it.

Aims

In view of the above, this project will investigate the formation and planning/programming of strategy in this sector and will attempt to answer the question of whether strategy in small and medium sized firms in Denmark tends to be implicit rather than explicit.

In order to fulfil this aim it will be necessary to:

- establish the balance of implicit and explicit strategic planning in the sector
- establish reasons for a lack of planning (if proven)
- establish a typology of firms according to their approach to strategic planning

Achievement of these points will require investigation of a number of questions:

1. To what extent do SMEs understand their business environment?
2. To what extent (and how) do SMEs monitor/scan their business environment?
3. What determines the nature, extent and type of strategic planning undertaken by SMEs?
4. To what extent do SMEs undertake long range (i.e. over 2years) strategic planning?
5. Can SMEs be classified according to the degree of order, complexity or chaos that their approach to planning demonstrates?
6. To what extent can SMEs be shown to deliberately walk the “tightrope of creativity” between extreme order (leading to stagnation) and extreme chaos (leading to anarchy)?
7. To what extent do SMEs understand and adopt the idea of organisational learning?
8. To what extent does the size of an SME influence its approach to Strategic Planning? and

9. Do SMEs run by employed managers differ in their approach and attitude to planning from SMEs run by their owners?

Product

Consistent with the aim of the study, which is directly to address and document the formation and planning/programming of strategy in SMEs, the intended benefits of the study are:

- To provide information, which makes for a better understanding of the way SMEs plan for change.
- To document the ways in which entrepreneurs and managers of SMEs impact the process of formation and planning/programming of strategy in SMEs.

Such information may then be used to develop workshop material, simulation and role play exercises to be used, for example, as part of the business “Start-up” process. As such, it is expected that the findings will be of use both to entrepreneurs and the consultants who advise them.

Reference

This contribution is based on a recent LoS project proposal: *Planning for Change (The business of Strategies in SMEs)*, Mick Hancock, 2000.

Bliver danske begravelsesforretninger lagt i graven af et amerikansk begravelsesfirma?

Af Kristian Philipsen og Torben Damgaard

På et møde i forbindelse med projektet Ledelse og Styring (LoS) med de involverede virksomheder (bl.a. begravelsesforretninger), konsulenter fra Teknologisk Institut og forskere fra Syddansk Universitet, blev det klart for os, at bedemandsbranchen går en række forandringer i møde de kommende år. Den umiddelbart mest markante forandring er en mulig etablering af et stort amerikansk begravelsesfirma SCI (Service Corporation International) i Danmark. SCI har allerede etableret sig i en række europæiske lande, fx England, Tyskland, Frankrig, Holland og senest Norge. Også det svenske begravelsesfirma Fonus overvejer at etablere sig i Danmark. I denne artikel vil vi se på SCI.

Denne artikel vil kort beskrive forholdene i den danske bedemandsbranche med fokus på virksomhedsstørrelse og karakteristika ved forskellige virksomhedstyper. Nu kan det være svært at spå om, hvad der kan eller vil ske, hvis eller når et firma trænger ind på det danske marked. For bedre at kunne beskrive konsekvenserne har vi derfor undersøgt forholdene på begravelsesområdet i Norge, hvor SCI som sagt har etableret sig, og hvor forholdene minder meget om de danske.

Teoretisk perspektiv på bedemandsbranchen

I rådgivningsbranchen anvendes ofte modeller/teorier som SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Treaths) eller Porters five forces model. Porters (1980) five forces model er primært anvendelig på en mere statisk analyse af brancher og virksomheder. SWOT analysen bygger grundlæggende på, at de eksterne muligheder og trusler samt interne styrker og svagheder skal "matche". For at kunne anvende SWOT analysen succesfuldt kræves en indgående viden om både den nuværende situation samt forventede mulige reaktioner fra f.eks. kunder, konkurrenter og leverandører på forandringer. Dette vidensniveau er svært at opnå i praksis. Med baggrund i en mere fremtidsrettet og dynamisk forståelse af bedemandsbranchen har vi valgt at anvende et evolutionært teoretisk perspektiv inspireret af Aldrich (1999). Den evolutionære analyse omfatter 4 mekanismer: variation, selektion, bi-beholdelse og kamp.

De evolutionære mekanismer er ret abstrakte, og dermed kan de umiddelbart være svære at anvende i en empirisk undersøgelse som denne. Dog rummer den evolutionære tilgang en central pointe, nemlig, at det, der kommer ud af disse processer, grundlæggende er ikke-deterministisk, dvs. udfaldet kan ikke forudsiges med sikkerhed på forhånd. Dette synes klart at svare til situationen på det danske begravelsesmarked, hvor man kan pege på, at SCI med en vis sandsynlighed vil trænge ind. Hvornår og hvordan og med hvilke følger for de eksisterende virksomheder kan ikke siges med sikkerhed. Derimod kan der peges på, at nogle følger er mere sandsynlige end andre.

SCI's indtrængning på det norske begravelsesmarked

Størrelsen af et begravelsesmarked er tæt knyttet til befolkningen i et bestemt geografisk område. Med Norges større geografiske udbredelse og lidt mindre befolkning sammenlignet med Danmark er begravelsesmarkedet klart størst i Oslo området og omkring de større byer Trondheim og Bergen. Det samlede antal begravelser er på ca. 45.000 pr. år i Norge. 90 % af begravelserne varetages af 190 begravelsesforretninger, som er medlemmer af Begravelsesbureauernes Forening Norge. De sidste 10 % håndteres af uafhængige bedemænd eller af efterladte selv. Den norske begravelsesbranche består af 2 store virksomheder og et stort antal små virksomheder med 10 ansatte eller derunder. Virksomheden Jølstad har omkring 100 ansatte, og virksomheden T.S. Jacobsen har omkring 30 ansatte. Jølstad er blevet købt og overtaget af SCI. Det kan umiddelbart undre, at en amerikansk virksomhed kan overtage en begravelsesforretning med de markante kulturforskelle der er mellem USA og Norge. Hvilken indtrængningsstrategi er valgt for at overvinde disse barrierer? SCI har valgt en indtrængningsstrategi med en finansiel overtagelse, hvor den eksisterende ledelse og de ansatte forsætter med at drive begravelsesforretning på samme måde som før. I den forstand kan kunder ikke umiddelbart se eller mærke nogen forskel.

Jølstad har sin primære markedsbase i Oslo området. Der er aktuelt ikke sket ændringer i markedssituationen sammenlignet med situationen før opkøbet. Men erfaringerne fra SCI's etablering på det engelske marked viser, at der på sigt kan forventes en ændring af de serviceydelser, SCI vil tilbyde i relation til begravelser. Det vil for det

første betyde øget gennemsnitlig indtægt pr. begravelse, og formentlig også at prisen på begravelser generelt vil stige. Ellers er det svært at opnå et acceptabelt afkast på SCI's investering i Jølstad på lang sigt. SCI's ekspansionsplaner synes at være at bruge opkøbet af Jølstad til at skabe et brohoved i Skandinavien. SCI er ikke etableret på det danske marked endnu, måske pga. et kraftigt fald i SCI's aktiver de seneste år.

Det danske marked for begravelser.

Det danske marked for begravelser opgøres af branchefolk til ca. 62.000 pr. år. I 1999, som tallene i tabel 1 refererer til, var der lidt over 59.000 begravelser. Fra de informationer, vi har fået, kan det anslås, at en virksomhed skal have mindst 175-200 begravelser årligt for at kunne opretholde en rimelig indkomst og mellem 100-125 begravelser pr. fuldtidsansat for at kunne betale en normal løn. Det gennemsnitlige antal begravelser på 137 pr. udsalgssted svarer til et befolkningsunderlag på ca. 11.500 personer. Tallene i figur 1 indikerer, at ikke alle kan leve (godt) af deres begravelsesforretning.

Tabel 1. Typer og antal af virksomheder og deres markedsandel i den danske begravelsesbranche.

Type/navn på virksomhed(er)	Antal virksomheder	Antal forretningsafdelinger	Markedsandel af begravelser		Gennemsnitlig antal begravelser pr.	
			%	Abolut	Virksomhed	Forretning-afdelinger
Uafhængige, selvstændige begravelsesforretninger som er medlemmer af den frivillige brancheorganisation "Danske Bedemænd".	180	280	70	41.400	230	148
Begravelsesforretningen Danmark - foreningsorganiseret begravelsesfirma.	1	52	11	6.500	6.500	125
Uafhængige, selvstændigt ejede begravelsesforretninger	80	100	19	11.300	141	113
Total	261	432	100	59.204	203 ¹⁾	137

Kilde: Data fra interviewene. Tallene er fra 1999 og primo 2000. Det totale antal begravelser stammer fra Danmarks Statistik og vedrører 1999. Data fra begravelsesforretningen Danmark stammer fra oplysninger fra firmaet. Informationer fra Danske bedemænd er fra organisationen. Markedsandele er baseret på den afgift, de betaler til deres brancheorganisation. Tallene omkring de uafhængige selvstændigt ejede begravelsesforretninger er delvis baseret på skøn.

Note 1. Gennemsnittet omfatter ikke "Begravelsesforretningen Danmark".

Virksomhedstyper i den danske begravelsesbranche.

Det kan være vanskeligt at diskutere, hvilken betydning SCI's eventuelle indtrængning kan få i Danmark. Ud fra samtaler med begravelsesforretninger har vi dannet os et billede af forskellige typer af virksomheder i branchen. Disse typer er beskrevet nedenfor, som idealtyper i Webers betydning: dvs., der er tale om en karakteristik af virksomheder, hvor særlige træk gøres tydelige. Disse virksomhedstyper kan sjældent findes i ren form, men typificeringen gør det muligt, at diskutere brancheforandringer for forskellige typer af virksomheder.

Table 2. Tentative træk ved danske begravelsesfirmaer

Type/navn af virksomhed	Udviklingsorienteret	Kapacitet og evner til at udvikle nye serviceydelser	Adgang til finansiel kapital	Ejer eller ansat leder	Nuværende/forventet prisniveau for serviceydelser	Aktuelt tilstede på det danske begravelsesmarked?
Multinationale begravelsesfirmaer	Ja	Meget omfattende	Meget stor	Ansats leder	Over middel til middel	Nej
Begravelsesforretningen Danmark	Ja	Middel til høj	Begrænset til rimelig	Ansats leder	Middel til over middel	Ja
Udviklingsorienterede begravelsesforretninger	Ja	Middel til høj	Begrænset	Ejer	Middel til over middel	Ja
Traditionelle begravelsesforretninger	Nej	Lav	Lav	Ejer	Normal	Ja
Deltids begravelsesforretninger	Nej	Meget lav	Meget lav	Ejer	Middel til under middel	Ja

Kilde: Egen tilvirkning

Mulige ændringer ved SCIs indtrængning på det danske marked

Hvordan vil SCI trænge ind på det danske begravelsesmarked? De forskelle, som eksisterer mellem dansk og amerikansk begravelseskultur, gør en direkte etablering af SCI i Danmark med amerikanske ansatte og amerikansk begravelseskoncept meget lidt sandsynlig. Etableringen vil som i Norge sandsynligvis ske gennem opkøb af et eksisterende begravelsesfirma. Situationen i Norge viser, at større virksomheder lokaliseret i tættere befolkede områder er interessante mål for virksomhedsovertagelser.

Begravelsesforretningen Danmark oplever problemer med økonomi og image. Disse problemer og virksomhedens størrelse gør den til et mål for overtagelse fra SCIs side. En anden mulig strategi for SCI kunne være at opkøbe en af de større begravelsesforretninger i Københavnsområdet og/eller i en af de større danske byer. Strategien må i givet fald tage højde for, at der ikke findes firmaer i Danmark af samme størrelse som Jølstad i Norge. Hvis SCI vil ekspandere på det danske marked ved at tilbyde flere serviceydelser og ved generelt at gøre et forsøg på at hæve priserne på begravelser, vil specielt de udviklingsorienterede virksomheder få en fordel af SCIs etablering. Taberne vil være de traditionelle begravelsesforretninger. Afhængig af Begravelsesforretningen Danmarks evner og muligheder for at opnå en rimelig indtjening og få genetableret sit image kan SCIs indtrængning gavne forretningen, selvom den helt sikkert vil være et mål for overtagelse. De mindre deltids begravelsesforretninger vil antagelig ikke være udsatte for en eventuel indtrængning fra SCI, fordi de er lokaliseret udenfor de interessante geografiske områder. Kun hvis de er lokaliseret ved større byer, kan de være mål for opkøb fra både SCI og de udviklingsorienterede virksomheder.

Den mulige indtrængning af det svenske begravelsesfirma Fonus kan også ændre begravelsesbranchen og SCIs strategi. De udviklingsorienterede begravelsesforretningers mulige indtrængning, og de tiltag, de gør, vil ligeledes også kunne påvirke udviklingen i branchen. SCI eller Fonus vil formentlig betyde døden for nogle danske begravelsesforretninger og nyt liv for andre. Under alle omstændigheder vil kø-

berne af begravelsesydelse antagelig opleve stigende priser i fremtiden.

Referencer:

Aldrich, Howard (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications, London.

Baden, Mikael (2000). “*Portører bestukket i sag om begravelse*”, Artikel i Jyllandsposten d. 18. maj 2000.

Philipsen, Kristian & Damgaard, Torben (2000) “*The Funeral of the Danish Undertaker?*”, Præsenteres på konferencen “ The 11th Nordic Conference on Small Business Research”, Aarhus, 18-20 Juni 2000.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Kommunikation og rekruttering: små virksomheder og små årgange

Af Birgitte Norlyk

De små ungdomsårgange har medført ændringer i virksomhedernes traditionelle måde at rekruttere unge medarbejdere på. Hvor virksomhederne tidligere næsten kunne vælge og vrage blandt ivrige, unge ansøgere, er forholdet i dag næsten omvendt. Nu er det virksomhederne, der må bejle til stadig mindre årgange af stadig mere karrierebevidste unge.

Hvor står de små og mellemstore virksomheder i den skarpe konkurrence om de unge medarbejdere og lederaspiranter? Hvilken profil - eller hvilket image - har de små og mellemstore virksomheder i de unges bevidsthed, når de store virksomheder løbende udvikler en yderst professionel og mediebevidst kommunikation i forbindelse med rekrutteringen af de små årgange?

De store virksomheder stiller nye krav til udformningen og indholdet af den kommunikation, der omgiver rekrutteringsprocessen. Valget af medier i forbindelse med rekruttering er under forandring, ligesom retorikken og sprogbrugen i rekrutteringstekster omhyggeligt søger at ramme den tone, der kendetegner de unges sprog. Kommunikationen

udformes på de unges præmisser og virksomhedernes rekrutteringsformer bliver stadig mere målrettede mod de små årgange. Store virksomheder som fx Dansk Supermarked, Fætter BR, Magasin osv. arbejder i deres rekruttering meget bevidst på at udvikle netop den kommunikation, der appellerer til gruppen af unge. Denne skarpe profilering inden for rekrutteringsprocessen repræsenterer en udfordring for de små og mellemstore virksomheder i kampen om fremtidens medarbejdere.

Medier og rekruttering

På mediesiden foregår de store virksomheders rekruttering i stigende grad uden om traditionelle medier som aviser og fagblade. I stedet anvendes de små årganges foretrukne medier som fx Internet, tv-reklamespots, reklamefoldere eller video, der kan rekvireres via e-mail, tlf. eller pr post. Reklamefolderne om elev- og traineejobs møder de unge i byens rum, hvor de i forvejen kommer. Det er nemt at få information om jobmuligheder i de store virksomheder. Man behøver bare at gå en tur i byen eller surfe lidt rundt på nettet og sammenligne uddannelsesforløb fx hos Magasin eller hos SAS. Andre, fx Bilka, tilbyder en gratis præsentationsvideo 'HVOR FEDT ER DET?' om virksomhedens uddannelser præsenteret af en populær studievært fra et kendt ungdomsprogram. Man skal blot bestille videoen pr e-mail eller pr tlf., så sendes den direkte til hjemadressen.

Det er ikke svært at skaffe sig oplysninger om de store virksomheders rekrutteringsprogrammer, der anvender en bred palet af medier for at nå sin målgruppe. Store sandwichskilte i offentlige rum som bycentre

og gågader annoncerer i neonfarver, at fx Fætter BR søger elever. Folderen om jobbet 'Ved du, hvad det bedste er?' kan hentes i den lokale afdeling af Fætter BR, således at den potentielle ansøger i tilgift oplever stemningen i den konkrete butik. Samtidig personliggøres ansættelsesforholdet i Fætter BRs folder til elever: 'Har du let til smil, lyst til livet og mod på fremtiden - så er der en sjov fætter, som gerne vil lege med dig'. Igen fokuseres direkte på den unge målgruppe: 'De gamle har altid påstået, at du ikke kunne komme legende gennem livet. De tog fejl!'

Det kendte Fætter BR navn bruges bevidst i personliggørelsen af forholdet mellem elev og butikskæde: 'Fætter lytter til dig', 'få Fætter som penneven', 'få Fætter som rejsekammerat', 'Fætter for fremtiden' osv.

Foldere og ansøgningsskemaer står jævnlige fremme i supermarkederne som fx i Føtex, Bilka og Netto, nøjagtig som enhver anden vare. 'Tag en, mens du går forbi'. Måske satser de kommunikationsbevidste afsendere også på, at ældre familiemedlemmer på indkøb tager en folder med hjem til familiens unge, hvis erhvervs- og uddannelsesvalg stadig påvirkes af forældrenes anbefalinger. Denne type kommunikation, der henvender sig til både en primær og sekundær målgruppe, får således tag i en stor modtagergruppe bl.a. ved at møde folk i hverdagens rum og i forbindelse med hverdagens naturlige aktiviteter.

Billedsiden i rekrutteringsmaterialet er også udformet på målgruppens præmisser. Billeder, farvevalg, layout og typografi i diverse foldere

kan understrege signaler om, at her er en virksomhed, der tænker utraditionelt, ungt og eksperimenterende. Et godt eksempel på nytænkende og anderledes brug af æstetiske virkemidler i forbindelse med den visuelle side af kommunikationen, er rekrutteringsfolderne fra Dansk Supermarkeds kampagne for lederaspiranter 'Natural Born Købmænds' fra midten af 90'erne. Her eksperimenteres med en næsten surrealistisk billedside, der viser potentielle aspiranter i futuristiske miljøer præget af ungdom, fart og energi. Via en sofistikeret billedside i rødt, hvidt og sort videreformidles et indtryk af blinkende, sansemættet action, hvor mulighederne for at afprøve og udfordre sig selv er til stede i rigt mål. Information bliver i denne målrettede brug af medierne til infotainment, en blanding af information og entertainment (underholdning).

Retorik og rekruttering

Også på sprogsiden målrettes sproget professionelt mod den unge målgruppe. Den forfinede og bevidste brug af billedsiden balanceres på sprogsiden af rekrutteringstekster, hvis kommunikation og argumentation tager direkte udgangspunkt i målgruppens særlige sprogvaner. Her findes ingen eksempler på indforstået bureaukratsprog. Tonen er uformel og præget af slang. Engelske og danske ord mixes frit på trods af nidkære sprogvogeteres afstandstagen til denne forfladigelse af modersmålet. For målgruppen betragtes det som avanceret og smart at bruge engelsk, som kom ind på den danske sprogs scene først med popmusikken, senere med informationsteknologien. Blandingen af engelsk og dansk anvendes bl.a. i beskrivelsen af den interne uddannelse

som 'top-tunet' (Netto), samt i rekrutteringskampagnen 'Natural Born Købmænds' (Dansk Supermarked).

Dette retoriske stilgreb har flere nyttige funktioner i en kommunikationssituation. Selve sprogblandingen er i sig selv usædvanlig og dermed opmærksomhedsskabende. Vigtigere er det imidlertid, at sammensætningen peger langt ud over sit umiddelbare budskab om at være 'en født købmand'. 'Natural Born Købmænds' leder for målgruppen tankerne i retning af den unge kulturfilm 'Natural Born Killers', som gør op med alle gængse autoritets- og normalitetsbegreber. Hermed får det nedslidte og gammelmandsagtige ord 'købmand' en ny dimension. Detailhandel er mere end at sætte varer på hylder. Købmandskab er ikke længere noget, der foregår i en lille landhandel med Jacob Haugård i brun kittel. En moderne købmand er en top-tunet killer, en dræber, der konstant møder udfordringer i et aktivt og internationalt miljø, hvor begrebet skånejob ikke findes. Stillingsbeskrivelserne eller stillingsannoncen får således en dobbelt funktion. Den repræsenterer først og fremmest virksomheden udadtil, men sender samtidig diskret en meddelelse indadtil i virksomheden: nemlig budskabet om, hvordan virksomheden ønsker at se sig selv.

Via bevidst brug af sproglige og stilistiske virkemidler nyfortolkes i denne form for kommunikation detailhandelens traditionelle, glamourløse image. Det bliver FEDT at være købmand. Kommunikationsstrategien tager i dette eksempel udgangspunkt i den unge målgruppes skepsis overfor afsenderen (dvs. virksomheden eller branchen). Dette retoriske kunstgreb skaber opmærksomhed hos målgruppen, der ikke

forventer, at afsenderen stiller kritiske spørgsmål rettet mod sig selv. Endvidere formidler anvendelsen af dette stilgreb et indtryk af troværdighed for modtageren, fordi afsenderen så at sige tager ordet og dermed kritikken ud af munden på den skeptiske modtager med selvkritiske spørgsmål af typen: 'HVOR FEDT ER DET'? fx at arbejde for Bilka.

Jobværdier og små årgange

Unge i 18-27 års alderen er primært interesserede i deres egen, personlige udvikling, der ikke kun skal foregå uden for arbejdstiden. Virksomheden er en legeplads for den enkeltes personlige ambitioner. Sådan hedder det i den seneste danske undersøgelse om unges jobværdier. Undersøgelsen, der er foretaget medio maj 2000, omfatter 700 unge danskere med Internet adgang.

På basis af undersøgelsen opstilles følgende idealtypiske svar på gruppens forhold til arbejdsmarkedet: *'Når jeg bliver stor, vil jeg arbejde i en virksomhed, der giver mig mulighed for at udfolde min personlighed. Jeg er ligeglad med, om det er en dotcom- eller en traditionel virksomhed. Virksomheden skal bare opstille de rigtige rammer for, at jeg kan realisere mig selv, ellers er jeg den, der er smuttet. Til gengæld har jeg ikke noget mod lange arbejdstider, bare det er sjovt. Aktieoptioner er ikke noget for mig, og jeg vil helst ikke starte mit eget firma. Jeg vil meget hellere arbejde for nogen andre, så jeg ikke er låst fast i det samme firma. Jobbet, lønnen og vilkårene skal skrues individuelt sammen, så de passer præcis til mig. Fælles overenskom-*

ster og solidaritet er ikke mig. De andre må forhandle for sig selv.'
(Ugebrevet MANDAG Morgen).

Selvrealisering og selvfokusering tegner i følge undersøgelsen fremtidens medarbejder, der også prioriterer virksomhedens kultur og generelle atmosfære højt, på trods af udtalelserne om, at enhver er sig selv nærmest. Det er også væsentligt, at jobbet indeholder muligheder for forfremmelse, og at lønnen er god. Mindre væsentligt er det, om virksomheden er kendt og har en vis prestige i offentligheden, eller om virksomheden tilhører IT-branchen. Lysten til at starte egen virksomhed er markant lav. Af de 700 adspurgte svarer hele 68%, at det er meget eller ret usandsynligt, at de vil starte egen virksomhed inden for 2 år, mens 15% ligger i feltet 'ved ikke'.

Som vist i beskrivelsen af rekrutteringsmaterialet er mange store virksomheder langt fremme, når det gælder om at skabe sig et synligt og attraktivt image hos målgruppen af unge. Mange store virksomheder målretter og professionaliserer deres rekrutterings- og kommunikationsstrategier, så de appellerer til de eftertragtede, små årganges ønske om selvrealisering, action og udfordring. For de små og mellemstore virksomheder må udfordringen bl.a. ligge i at synliggøre og eksemplificere, hvordan målgruppens ønsker om udfordring og selvrealisering kan realiseres i regi af de mindre virksomheder.

Kilder:

'HVOR FEDT ER DET?' , rekrutteringsvideo fra Dansk Supermarked, 1998.

‘Natural Born Købmænds’, rekrutteringsfolder fra Dansk Supermarked, 1995 og 96.

‘Ved du, hvad det bedste er?’, folder til nye medarbejdere fra Fætter BR.

‘Har du let til smil, lyst til livet og mod på fremtiden’, elevfolder fra Fætter BR.

Foldere fra NETTO.

Fairclough, Norman, 1995: *Media Discourse*, Edward Arnold, London.

Helder, Jørn, 1997: ‘Til Center for genregulering og plasticitet i det neuroendokrine netværk, Afdeling for molekylær biologi, søges... En diagnose på udvalgte stillingsannoncer fra Statens Serums Institut’, I Katrin Hjort: *Diskurs: Analyser af tekst og kontekst*, Samfundslitteratur.

‘Danske unges største lidenskab: Mig selv’, *Ugebrevet MANDAG Morgen*, nr. 19, 15. maj, 2000.

Når hverdagen spænder ben for fornyelsen

Af Poul Rind Christensen og Kristian Philipsen

Det netværk af virksomheder, som udgør den rustfri stålindustri i Trekantområdet, beskæftiger mere end 5.500 mennesker. Mere end 170 virksomheder indgår i netværket af relaterede virksomheder. Som sådan udgør netværket et erhvervsmæssigt tyngdepunkt af stor betydning for beskæftigelse, indkomstdannelse og levevilkår i Trekantområdet. De fleste af virksomhederne er mindre underleverandører, som har specialiseret sig i forskellige forarbejdningsprocesser i rustfri stål. Fagligt er der et skel mellem de virksomheder, som bearbejder tyndpladematerialer og de virksomheder, som arbejder med spåntagende processer. I tilknytning til denne kerne af underleverandører findes en del mindre virksomheder, der normalt klassificeres indenfor andre brancher, men som har deres hovedvirke i tilknytning til den rustfri stålindustri. Der er tale om overfladebehandlende virksomheder, montagevirksomheder og fx ingeniørkontorer.

Mellem disse virksomheder er der over årene udviklet et omfattende samarbejde samtidig med, at mange af dem konkurrerer indbyrdes. Det, som former både konkurrence og samarbejde, er i høj grad de projekter, som lægges i udbud i området. Det drejer sig typisk om store anlæg til bearbejdning af flydende fødevarer - mælk, øl, juice, vin o.l. - men også procesanlæg til fx medicinalindustrien. Udformningen

af det enkelte anlæg er således et afgørende udgangspunkt for, hvilke underleverandører fra leverandørnetværket, det er relevant at inddrage i samarbejdet om lige netop dette anlæg. Virksomhederne indgår med andre ord i samarbejdsrelationer, der skifter fra projekt til projekt.

I Trekantområdet findes der en række slutproducenter, som lægger opgaver ved de mange underleverandører. Blandt dem indtager de lokale enheder fra tre globale koncerner - GEA, APV BAKER og ALFA LAVAL - en afgørende rolle, idet disse koncerner tilsammen dominerer verdensmarkedet for mejeriprojekter. Det anslås, at de tre koncerner tilsammen dækker en andel på godt 75 procent af det globale marked.

Det internationale marked for procesudstyr til fødevarerindustrien er et modent og meget konkurrencepræget marked. Pris og leveringseffektivitet er afgørende parametre i konkurrencen. Men en lav pris på de enkelte komponenter er ikke det samme som lave omkostninger på komponenterne endside de endelige anlæg, som komponenterne indgår i. Der løber en række

omkostningerne til i form af koordinerings- og leveranceomkostninger. Det er på det punkt styrken i det rustfri stål netværk gennem årene har vist sig. Gennem den nære beliggenhed opnår virksomhederne ikke bare en effektiv koordination af de mange forskellige opgaver, der skal til, før det endelige anlæg står færdigt. Det er i sig selv aflastende for kunderne. Nærheden styrker også det faglige fællesskab, informationerne flyder mere effektivt, når virksomhederne ikke ligger spredt over store geografiske og sproglige afstande. I netværket har der såle-

des udviklet sig en fælles faglig norm for 'godt arbejde', ligesom der er indstiftet en lang række samarbejdsrutiner, som styrker effektiviteten i samarbejdet. Samlokaliseringen betyder også, at en række specialiserede aktiviteter, som understøtter fællesskabet, kan etableres, fx arbejdsmarkedsuddannelser. Ligeledes har samlokaliseringen trukket de store stålleverandører til området.

Som sådan, fremstår Trekantområdet som et ret unikt industrielt distrikt inden for den rustfri stålindustri i Danmark såvel som i Europa. Netværket har sin egen tiltrækningskraft, fordi kunderne her kan få løst en række opgaver, som koordineres af netværket, i stedet for at kunderne selv skal stykke opgaverne sammen fra spredte og ikkekoordinerede leverandører.

Forandringens vinde blæser imidlertid med uformindsket kraft. En række komponenter standardiseres, hvorfor de lettere kan hentes hjem fra lande med lavere lønomkostninger end i Danmark. De globale koncerner har produktionsanlæg i mange lande, hvilket indebærer, at de lettere kan kombinere bidrag fra underleverandører i en række lande. Endelig spiller den nye informationsteknologi en stor rolle for udviklingen de kommende år. Det bliver ganske enkelt lettere at koordinere underleverandører med spredt beliggenhed. Det kan underminere de fordele, det lokale netværk af leverandører traditionelt har haft. Fornyelsesevnen spiller derfor en væsentlig rolle for den rustfri stålindustri i Trekantområdet. Heri ligger blandt andet evnen til at bidrage med nye produkter og evnen til at udvikle nye produktionsprocesser.

I en nylig undersøgelse (se referencen efter artiklen) har vi set på innovativ aktivitet, dvs. udviklingen af nye produkter og processer, i den rustfri stålindustri. Vi har søgt at sammenligne produktudviklingen i den rustfri stålindustri med den tilsvarende aktivitet i industrien som helhed, så godt som det nu lader sig gøre. Resultaterne heraf fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 1. Produktinnovation i den rustfri stålindustri sammenlignet med den samlede industri i Danmark, 1997/98

	Har produkt innoveret	Har ikke produkt innoveret	Ved ikke
Danmark (Iflg. Diskorapport fra Erhvervsfremme Styrelsen) over 9 ansatte	54%	46%	0%
Rustfri stålindustri - alle virksomheder	36%	61%	3%
Rustfri stålindustri med over 9 ansatte	47%	49%	3%

For at tage højde for forskellene i størrelsesfordelingen har vi både opført alle rustfri stålvirksomheder og de virksomheder, som har over 9 ansatte. Som det fremgår, er der ganske betydelige forskelle i andelen af virksomheder, som har været aktive med produktudvikling de seneste år. Forskellene forstærkes af, at Disko-materialet dækker produktudviklingen de seneste 2 år, mens vi i den rustfri stålindustri har spurgt til produktudviklingen de seneste 3 år.

Selv om resultaterne skal tages med et betydeligt 'gran salt', peger de på, at den innovative aktivitet i den rustfri stålindustri under et, er forholdsvis lav. Det kan skyldes en række forhold, herunder at den rustfri stål industri er en ret moden industri, hvor de gamle basisinnovationer efterhånden kun trækker få nye produkt-innovationer med i kølvandet.

På proces-innovationernes område har vi ikke mulighed for lignende sammenligninger. Da vi har at gøre med en moden industrigren, der er stærkt procesorienteret, må det imidlertid antages, at procesinnovationerne spiller en stor rolle, dels for at kompensere for lønkonkurrencen, dels for at aflaste kunderne. Virksomhedernes indmeldinger peger imidlertid ikke på, at de procestekniske innovationer har et fortrin frem for produktinnovationerne. Der er således kun 22 procent af virksomhederne, der melder om nye procesinnovationer, medens hele 74 procent melder, at de ikke har gennemført procesinnovationer de seneste 3 år.

Der er imidlertid ikke tvivl om, at en fortsat innovativ aktivitet er væsentlig: dels for at udvikle industriens kompetencer til nye, men beslægtede forretningsområder, fx medicinalindustrien, dels for at bidrage til fornyelsen af de procesanlæg, der efterspørges på markedet. Endelig bidrager innovativ aktivitet til mere effektive produktionsprocesser, der kan kompensere for det prispres, virksomheder i Østeuropa og Asien udsætter industrien for.

Dette viser sig også i vores undersøgelsesmateriale. Der er således en klar sammenhæng mellem udgifter afholdt til produktudvikling og den omsætning, der er baseret på nye produkter. Blandt de virksomheder, som har udviklet nye produkter i perioden 1994-1997, trækker de nye produkter 50 procent eller mere af omsætningen i 1997 i godt en fjerdedel af virksomhederne. I 60 procent af virksomhederne trækker de nye produkter mere end 10 procent af omsætningen.

Vore undersøgelser peger imidlertid på, at virksomhederne oplever en række barrierer for deres udviklingsaktivitet. Som nedenstående tabel 2 viser, peger de interviewede virksomheder på interne barrierer som de vigtigste. Én af disse barrierer har givet navn til denne artikel, nemlig den barriere, mange små virksomheder oplever: manglende tid.

Som det fremgår af tabellen, er det på flere punkter væsentlige forskelle mellem de barrierer, der opleves i produktudviklingen og ved procesudvikling. Procesudvikling opleves ikke så risikabel som produktudvikling, ligesom finansieringsbehovene heller ikke opleves så presserende. Men tiden til udvikling, herunder også medarbejdernes tid og kvalifikationer, er også her en afgørende faktor for mange virksomheder.

Tabel 2. Barrierer for produkt- og procesudvikling i den rustfri stålindustri i Trekantområdet

5= Kritisk vigtighed 4= Høj vigtighed 3= Vigtig 2= Ikke særlig vigtig 1= Ingen betydning	Innovationstype			
	Produkt N=21		Proces N=40	
	Rang / Mid- del-værdi		Rang / Mid- del-værdi	
Det er for ressourcekrævende (medarbejdere, penge, investering i udstyr)	1.	3,4	1.	2,9
Det kræver meget tid	2.	3,3	3.	2,5
Finansieringen af udviklingen	3.	3,0	6.	2,2
Det er for risikabelt	4.	2,9	7.	2,2
Virksomheden har ikke den nødvendige ekspertise	5.	2,7	4.	2,5
Virksomheden har svært ved at finde medarbejdere til sit udviklingsarbejde	6.	2,7	2.	2,8
Eksisterende støtteordninger matcher ikke virksomhedens behov	7.	2,6	11.	1,5
Virksomheden mangler viden om markedet	8.	2,6	5.	2,3
Det er nemt for konkurrenter at efterligne	9.	2,5	9.	2,1
Virksomheden mangler egnede kunder at samarbejde med	10.	2,4	8.	2,2
Virksomheden mangler egnede leverandører at samarbejde med	11.	2,3	10.	2,0

Tid er navnlig et problem for de mange mindre underleverandører, som dominerer i undersøgelsesmateriale. Her er det ofte ejeren selv, der leder virksomheden. Typisk er hverdagen mere end optaget af gøremål med den daglige drift. Der er normalt ikke i dagligdagen tid til at tænke længere end til de ordrer og administrative opgaver, der presser sig på her og nu.

Tendensen til at den daglige drift presser udviklingsopgaver til side, forstærkes af en række forhold. De fleste indehavere af underleverandørvirksomheder i den rustfri stålindustri er faglærte inden for metal-fagene. De deltager gerne selv i produktionen, og de er typisk mere handlings-orienterede end planlægningsorienterede i deres arbejdsform. Problemerne løses, efterhånden som de opstår. Denne handlingsorienterede ledelse understøttes i øvrigt ofte af kunderne, som opnår fleksibilitet ved hjælp af hasteordrer, særbestillinger, små batch og lignende.

Den rolle som indehaveren af virksomheden har for produkt- og procesudviklingen i de mindre virksomheder understreges af, at ejeren/lederen tillægges afgørende betydning som bidragyder til virksomhedernes innovative aktivitet.

Alt i alt kan man konkludere, at virksomhedernes egen ledelse og hele organisation er en afgørende faktor for den innovative aktivitet i netværket af rustfristål underleverandører. Således synes de daglige rutiner og planlægningstraditioner, der har udviklet sig, at virke for en langsom tilpasning til ændringer i omgivelserne, snarere end til forsøg på at sætte dagsordenen for konkurrencen gennem udviklingen af nye produkter og processer.

Endnu en faktor synes at have stor betydning. Samarbejdet med de store kunder har stor betydning for de mange underleverandører i netværket. Underleverandørernes produkt- og procesudvikling bestemmes således i høj grad af, om kunderne inddrager dem i udviklingsar-

bejdet. De store projektkunders traditioner for og holdninger til at inddrage underleverandørerne som aktive partnere i udviklingen af nye projekter og udstyr kan således på afgørende punkter reducere den risiko, som underleverandørerne ser, ligesom inddragning af underleverandører kan bidrage til at konkretisere den retning, udviklingsarbejdet bør tage.

Der er imidlertid flere forhold, der peger på, at de store ordregivere ikke er gode til at inddrage underleverandørerne aktivt i sådanne udviklingsprojekter. På den ene side er ordregiverne tilbøjelige til at se underleverandørerne som deres 'arme og ben', som en af ordregiverne udtrykker det. På den anden side, er det en kløft mellem den forvaltningsprægede ingeniørkultur, som præger de store virksomheder, og den handlingsorienterede håndværkerkultur, som præger de mindre underleverandører. Hvor den ene er beregningsorienteret, er den anden mere eksperimentel i sin tilgang til problemerne. Det er formentlig væsentligt at bygge bro mellem disse to kulturer. Men det er en ganske anden historie.

Note: Kilden til denne artikel og de tal, der er refereret til, findes i *'Innovations and Innovation - The Triangle Region of Denmark. Support for SMEs'*. En rapport udarbejdet under EU's rammeprogram Socio-økonomisk forskning (TSER).

Forfatterne til rapporten er Poul Rind Christensen, Andreas Cornett og Kristian Philipsen, alle knyttet til CESFO. Rapporten udkom i 1999.

I rapporten kan læses meget mere om den innovative aktivitet i den rustfri stålindustri, ligesom der foreligger materiale, der belyser den offentlige støtte og dens betydning set med virksomhedernes øjne.

Fra målepunkter til handlinger

Af Per V. Freytag og Peter Lehmann Madsen

Gennem de seneste 1½ år er der ved Syddansk Universitet arbejdet med udviklingen af en benchmarking model, som især skal rette sig mod små og mellemstore produktionsvirksomheder. Udviklingen er bl.a. sket i samarbejde med Teknologisk Informationscenter (TIC) i Sønderjylland og København, idet målsætningen er at udvikle en model, som kan anvendes inden for hele TIC. Derfor er modellen udviklet på en sådan måde, at indsamlingen af data nok foretages af virksomheden selv, men i dialog med en TIC konsulent. Modellen er i løbet af april/maj 2000 blevet implementeret i TIC, men dermed stopper projektet ikke.

Modellen

Modellen, som er udviklet til TIC, baserer sig på den såkaldte "Business Excellence" model, men er blevet specielt tilpasset danske og især mindre danske produktionsvirksomheder. Det har været vigtigt, at modellen skulle afspejle de særlige forhold, som gør sig gældende internt og eksternt i en mindre dansk produktionsvirksomhed.

Markedsforholdene vil i større eller mindre grad kunne være præget af en global konkurrence. Nogle virksomheder er meget afhængige af nærmarkedet, som kan være en større eller mindre del af Danmark.

Samtidig kan markedet være præget af et mere eller mindre tæt samspil mellem leverandør og kunde. På nogle markeder eksisterer der således en høj grad af samarbejde eksempelvis omkring udviklingsopgaver. På andre markeder er det de mere traditionelle parametre som pris og levering til tiden, som er altafgørende. Der eksisterer her kun et begrænset samarbejde mellem leverandør og køber.

Skal man imidlertid kunne forstå virksomhedens måde at handle på, herunder også internt i virksomheden, er det vigtigt at være opmærksom på den betydning, som markedsforholdene har for virksomheden, eftersom de færreste små og mellemstore virksomheder (smv) har en dominerende position på markedet.

Benchmarking modellen er derfor bygget op i tre dele:

- 1: De eksterne markedsforhold
- 2: De virksomhedsinterne forhold
- 3: Virksomhedens resultater

De virksomhedsinterne forhold vedrører alle de traditionelle faktorer, som virksomheden selv i større eller mindre udstrækning kan styre eller påvirke. Der tages således fat i et bredt spektrum af faktorer såsom medarbejdere, politikere, produktionsstyring, produktudvikling, logistik m.v. Udgangspunktet er, at den enkelte virksomhed selv i høj grad påvirker virksomhedens resultater f.eks. sin produktionsplanlægning og dermed sin kapacitetsudnyttelse. Virksomhedens resultater i form af udvikling i indtjening, kapital-grundlag og likviditet antages dermed i høj grad at være produktet af de dispositioner, virksomheden

selv har foretaget. Dette meget enkle billede af, hvordan en virksomhed fungerer, relativiseres i modellen på to centrale punkter. For det første vil markedsforholdene som nævnt være forskellige og vil dermed kunne indvirke på den enkelte virksomheds performance. For det andet lægges der i modellen op til, at resultaterne af benchmarkingen altid skal tages med et gran salt. Modellen er indrettet på en sådan måde, at resultatet vil være nogle mål(benchmarks) for, hvor godt eller dårligt det er gået i forhold til andre virksomheder. Typisk vil virksomheden blive sammenlignet med

1: alle andre virksomheder som er blevet benchmarket

2: alle andre virksomheder i branchen som er blevet benchmarket

Nogle vil måske hævde, at det ikke giver megen mening at sammenligne med alle dem, der er blevet benchmarket, men set ud fra en investorsynsvinkel eksempelvis, kan en sådan sammenligning være yderst relevant.

De enkelte benchmarks vil, også selvom de fremkommer via en model, som især er velegnet til mindre produktions smv'er, basere sig på nogle generelle målepunkter. Derfor lægges der op til, at benchmarkene ikke blot tages for pålydende. TIC konsulenten og lederen/ledelsen vil således drøfte, hvorvidt resultater fra benchmarkingen giver et mere mindre "retvisende" billede af situationen i virksomheden, og om det pågældende benchmark vedrører nogle forhold, som der er mulighed for, og det er relevant at gøre noget ved. Med andre ord:

- har man fået fat i et problemområde?

- kan man sætte ind på området?
- og vil det være lønsomt at gøre det?

Fra resultater til handling

En enlig svale gør som bekendt ingen sommer. Modellens reelle værdi ligger imidlertid ikke kun i at få pinpointet et problemområde og herefter prøve på at sætte ind på at løse problemet. Modellen ligger endvidere op til, at virksomhederne foretager en løbende erfaringsopsamling. Samtidig skal virksomhederne være opmærksomme på at løse de forskellige opgaver, som viser sig, når der over flere omgange diagnosticeres og iværksættes handlinger for at afhjælpe problemerne.

Hvis virksomheden skal have størst mulig nytte af benchmarkingen, forudsætter det efterfølgende handling (bench action) og læring. Modellen er således tænkt som hjælp til selvhjælp og ikke som et ekspertstøttesystem eller lignende. Virksomheden må nødvendigvis løse sine egne opgaver og fjerne sine egne ligtorne.

Handling og læring i et dynamisk perspektiv

Set fra en lidt anden synsvinkel kan man sige, at modellen er et værktøj, som kan hjælpe ledelsen i den mindre virksomhed til at forstå sin egen situation og handlemuligheder lidt bedre. Når virksomheden deltager flere gange i benchmarkingen, bliver det muligt at opbygge nogle nye erfaringer m.h.t., hvor problemområderne i virksomheden er, hvilke løsninger der findes til at afhjælpe problemerne, og hvor godt de valgte løsninger virker. Det sidste er ikke mindst vigtigt. Det er ikke nok at prøve at gøre noget ved et problem. Det er nødvendigt at

følge op på resultatet af sine handlinger og på, hvor godt en indsats og et værktøj virker.

I virksomhederne, hos konsulenter, blandt forskere, i det politiske system m.fl. findes der en række forestillinger om, hvilke værktøjer der virker, hvilke løsninger der er hensigtsmæssige osv. Via dette forskningsprojekt bliver det muligt at indsamle nogle erfaringer m.h.t., hvad der virker mere eller mindre godt og hvorfor. Ved at foretage en løbende registrering af benchmarks og de virkemidler, der er forsøgt taget i anvendelse for at løse problemerne, bliver det muligt at få en bedre indsigt i:

- hvilke benchmarks der afføder hvilke reaktioner
- hvor god en gennemslagskraft de enkelte virkemidler har
- hvilke forskelle der gør sig gældende på tværs af virksomheder, brancher, m.v.
- og ikke mindst hvilke svagheder og styrker den udviklede benchmarkingmodel har

Tiden vil vise

Nytten for den enkelte virksomhed vil være størst, hvis benchmarking- og benchmarkprocessen gennemføres nogle gange. Tilsvarende vil der, i takt med at flere og flere virksomheder bliver benchmarket, ikke kun være flere virksomheder at spejle sig selv i forhold til, men der vil også blive oparbejdet en betydelig database, som på forskellig vis kan bidrage til en bedre forståelse af, hvordan mindre virksomheder fungerer, og hvad der kan gøres for at forbedre den enkelte virksomheds resultater.

Tiden vil vise, om det er muligt ikke kun at løse nogle problemer, som er blevet identificeret, men også mere generelt at få en bedre forståelse af, hvad den mindre virksomhed er, og hvad der kan gøres for at styrke dens resultater på en række forskellige måder. Et første skridt forventes at være en oversigt over, hvilke problemområder der eksisterer, og hvilke handlinger der er iværksat med hvilket resultat i de første mellem 100 og 200 virksomheder, som er blevet benchmarket hos TIC. Afrapporteringen af disse resultater forventes at finde sted i sidste halvdel af 2001 i bogform.

Erhvervsservice og erhvervsudvikling

- erhvervsknudepunkter som organisatorisk kerne i den lokale erhvervsservice

Af Andreas P. Cornett

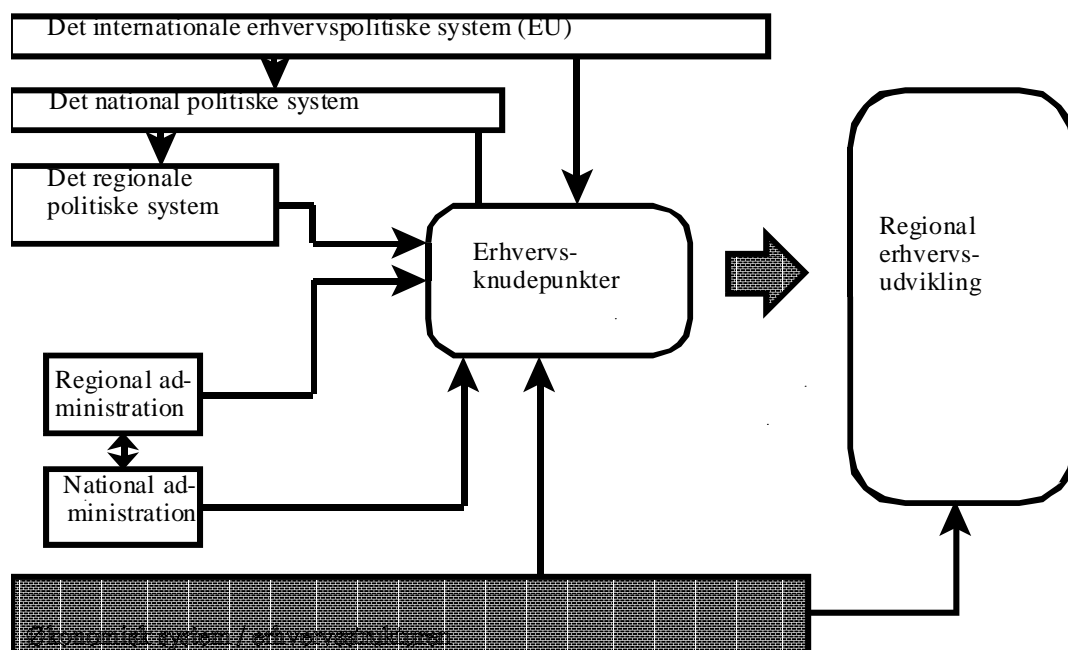
Allerede i den 'Regionalpolitiske redegørelse 1995 blev erhvervsknudepunkter fremhævet som et af midlerne til at effektivisere den regionale erhvervspolitik (Erhvervsministeriet 1995). Formålet med dette bidrag er at diskutere dels organisatoriske aspekter ved dannelsen af erhvervsknudepunkter, f. eks i skikkelsen af egentlige amtslige erhvervscentre, som f.eks. Sønderjyllands erhvervscenter eller tværkommunale erhvervsknudepunkter, og dels de mere funktionelt udadrettede behov erhvervsvirksomheder ofte har. Bidraget tager udgangspunkt i den rolle, erhvervsknudepunkter ideelt kunne tænkes at spille i en regional erhvervspolitik og de betingelser, der omgiver den praktiske erhvervspolitik.

I den seneste regionalpolitiske redegørelse, denne gang udarbejdet i regi af indenrigsministeriet, indgår erhvervsknudepunkterne stadig som et af midlerne til at fremme udviklingen, ikke mindst i de mindre urbaniserede dele af landet:

“Der er for det første Erhvervsknudepunkterne, som blev introduceret med den regionalpolitiske redegørelse 1995. Knudepunkterne blev introduceret med henblik på at få koordineret beslutningerne fra de mange aktører, der er i den regionale erhvervs politik. Knudepunkterne fungerer som dialogforum med politisk deltagelse fra bl.a. amt, kommuner og det regionale arbejdsmarkedsråd og med deltagelse af en række andre erhvervspolitiske aktører.” (Indenrigsministeriet 2000, p.9)

Det erhvervspolitiske univers er bestemt af en række eksterne og interne forhold i relation til offentlige myndigheder og ikke mindst konkurrerende og samarbejdende virksomheder. Figur 1 nedenfor skitserer den ramme, den regionale erhvervs politik og dermed erhvervsknudepunkterne er underlagt.

Figur 1: Erhvervsknudepunkterne i det erhvervspolitiske system



Set i dette perspektiv tilkommer erhvervsknudepunkterne en central rolle som formidler af relevante nationale og internationale impulser til regionens erhvervsliv. Dette var da også et af de primære formål, da tanken om dannelsen af såkaldte 'Business Links' efter engelsk forbillede blev lanceret i forbindelse med 1995-redegørelsen.

Dette er ikke mindst af betydning i relation til skiftende erhvervspolitiske udmeldinger. Således fremhævede Erhvervspolitisk redegørelse 1998 bl.a. betydningen af:

- offentlig regulering
- adgang til viden
- adgang til kapital
- forholdet mellem offentlig og privat sektor
- den internationale konkurrencedygtighed

som vigtige parametre i en fremtidig innovationsorienteret erhvervs politik. Det er bl.a. disse abstrakte målsætninger, erhvervsknudepunkterne skal være med til at omsætte til praksis på det regionale og lokale plan.

En sådan målsætning kan kun vanskeligt realiseres uden et bæredygtigt formidlingssystem. Det er her tanken om regionale og lokale erhvervsknudepunkter får central betydning, både i relation til det nationale og det internationale (EU-baserede) erhvervspolitiske støttesystem. Et godt eksempel på en ofte vidtfavnende rammeorganisation er Sønderjyllands Erhvervscenter, der har udviklet sig til et erhvervsknudepunkt, der bl.a. også omfatter et EU-rådgivningscenter, ligesom Teknologisk Information Center (TIC) - Sønderjylland har til huse i centret. Tilsvarende organer findes flere steder i Danmark, men følger

ikke nødvendigvis den amtslige opdeling. Sidstnævnte er 'Trekantområdet Danmark' et eksempel på.

Det afgørende succeskriterium er imidlertid, om erhvervsknudepunkterne kan opfylde mægler- og formidlingsrollen mellem politik og bruger. En undersøgelse af innovationsmønstre i den rustfri stålindustri viser med stor tydelighed, at rådgivningssystemet ofte står over for et betydeligt formidlingsproblem, især når det gælder mindre og mellemstore virksomheder. Med hensyn til rådgivningssystemet er det ofte indtrykket, at kontakten mellem virksomheder og erhvervsfremmesystemet ikke altid er tilstrækkelig - måske med de teknologiske informationscentre som undtagelse når det gælder tekniske spørgsmål og de små og mellemstore virksomheder. Alt for generelle konklusioner på grundlag af en forholdsvis specifik undersøgelse af innovationsmønstre i en enkelt branche må naturligvis tages med forbehold. Tabellen nedenfor gengiver nogle af de barrierer, virksomhederne nævnte i relation til offentlige innovationsfremmende tiltag. De viste resultater kan nok tages som en indikation på erhvervsfremmepolitikens vanskeligheder med at omsætte intention til praktisk handling i alle tilfælde.

Tabel 1 Virksomhedernes opfattelse af barrierer i forhold til innovationsprogrammer

N=141	Støtteordning rettet mod produktinnovationer %	Støtteordning rettet mod procesinnovationer %
Kender ikke det pågældende program	24	21
Kender ikke kravene vedr. ansøgningsprocedure	16	15
Det er ikke muligt at få overblik over støtteprogram	14	7
For krævende at spørge om støtte	19	8
Vores firma har ingen innovationsbehov	23	30
Støtteprogrammet svarer ikke til vore behov	14	10
Andre årsager	14	14

Note: Respondenter kunne give mere end et svar.

Kilde: Christensen et. all. 1999, p.94

Den forholdsvis begrænsede anvendelse af støtteprogrammerne kan formentlig forklares på mindst to måder:

- Målgrupper aner ikke, at programmerne eksisterer
- Programmerne svarer ikke til de behov, virksomhederne har.

I et organisatorisk perspektiv - ikke mindst når målgrupper er de små og mellemstore virksomheder - betyder dette, at en organisatorisk konsolidering, hvilket er formålet med dannelsen af erhvervsknudepunkter, synes at være en nødvendig betingelse for at formidle er-

hvervspolitik og erhvervsstøtteordninger ud til potentielle brugere. Det er dog næppe en tilstrækkelig betingelse.

Især når det gælder de mindste virksomheder, er nærhed til brugerne mest hensigtsmæssig, formentlig suppleret med en slags tutorordning til at lede interessenter til de rette funktionelle organisationer, f.eks. GTS systemet i et innovationsperspektiv eller arbejdsmarkedsadministrationen, når det gælder arbejdskraft og evt. efteruddannelse. Sidstnævnte tilgodeses allerede i dag til en vis grad gennem lokale erhvervsknude-punkter, som f.eks. Vesteregns Erhvervsknudepunkt; et samarbejde af kommunerne i det vestlige Sønderjylland. At vejen til organisatorisk konsolidering ikke altid er ligetil, viser diskussionen om en tilsvarende konstruktion i det østlige Sønderjylland. Ikke alle kommunale erhvervsorganisationer går her ind for denne løsning,

Erhvervscentre og erhvervsknudepunkter er således næppe en organisatorisk patentløsning på det, der formentlig er den største udfordring i den regionale erhvervsfremmepolitik, nemlig formidling af programmer og støtteordninger til de mindre og mellemstore virksomheder, men måske nok en skridt i den rigtige retning.

Litteratur:

Christensen, P.R., A.P. Cornett & K. Philipsen (1999): "*Innovation & Innovation Support for SMEs: The Triangle Region of Denmark*" SMEPOL report no. 2 Centre for Small Business Research, The University of Southern Denmark, Kolding June 1999.

Cornett, Andreas P: ”*Regional Business Promotion in Europe: Creating Industrial Districts - a Possible Objective for Regional Development Agencies? - Conceptual Remarks and some Danish Evidence*”
CESFO Working Paper 1/2000. SDU Kolding.

Indenrigsministeriet (2000): “*Regionalpolitisk Redegørelse 2000*” København.

Iværksætterier - godt eller skidt? - en kritisk kommentar set fra et finansieringsperspektiv

Af Lars Vangsgaard

Et af de punkter, hvor der er opbrud i selve de grundlæggende vilkår for små og mellemstore virksomheder, er folks holdning til det at være "iværksætter". Skønt det er uvist, om vi går mod en stærkere eller svagere iværksætterkultur, er det noget, de fleste tænker mere over end tidligere. I gamle dage kendte man sin plads og fulgte i sit ophavs fodspor, mens man i dag i højere grad bevidst skaber sin tilværelse. En af mulighederne er at blive selvstændig næringsdrivende.

Politikere og erhvervsfolk ser ofte iværksætterier eller "entrepreneurship" som noget ubetinget positivt eller velstandsforøgende. Man taler i forskellige offentlige rapporter og kommissorier om at styrke iværksætterkulturen, om at skaffe mere kapital til iværksætterier, som angiveligt er plaget af kapitalknaphed, og meget andet. Formålet med dette bidrag er at forsøge at sætte nogle af de fremherskende tendenser i debatten i perspektiv. Mange af pointerne i indlægget er i øvrigt kraftigt inspireret af Møller og Nielsens bog *Finansielle markeder. Incitamentsstrukturer og ressourceallokering*.

Det antages ofte, at "graden af iværksætterier" og velstand hører sammen. Det behøver på ingen måde at være tilfældet, snarere tvært imod.

Det er i den forbindelse ganske tankevækkende at sammenligne lande som f.eks. Portugal og Danmark. Læseren kan selv forsøge at finde andre eksempler. Der er muligvis bedre belæg for at antage en *omvendt* sammenhæng mellem iværksætterier og velstand end en retvendt! Bemærk dog, at der ikke er sagt noget om, hvorvidt sammenhængen er en årsagssammenhæng, eller hvad vej sammenhængen i givet fald vender.

Som Møller og Nielsen (1999) også bemærker, er debatten og politikken hæmmet af, at fakta og mangel på samme, blandes sammen med holdninger og politiske mål på en måde, så borgerne til sidst ikke kan adskille tingene. Et eksempel er før omtalte knaphed på kapital, f.eks. banklån. Det kan være der er, eller det kan være, der ikke er knaphed af den art. Men hvis man i en offentlig rapport eller lignende tager udgangspunkt i knapheden, får man knapheden til at fremstå som et faktum, selv om den blot er en antagelse. Et andet problem er, at der er meget dårlig statistik til rådighed til belysning af status på "iværksætteri" i Danmark. Hvis man blot er interesseret i størrelsesordener og tendenser, er det dog til en vis grad muligt at give et bud på en del tal.

I det store og hele lader det til at være umuligt eller meget vanskeligt at få hold på en lang række vigtige spørgsmål. Det gælder, uanset den ene eller anden rapport eller organisation tager stilling til visse spørgsmål ud fra egne præmisser. Det, der mangler, er bl.a. viden om sammenhænge. Det gælder f.eks. følgende områder:

- Hvordan er den aktuelle iværksættersituation, absolut og relativt (f.eks. internationalt set)?

- Hvilken grad af succes har den hidtil førte iværksætterpolitik haft, nærmere bestemt:
 1. hvilke mål har den haft?
 2. hvilke midler har været anvendt til forfølgelse af disse mål?
 3. hvor effektive har midlerne været?
- Hvilken betydning har det, om
 1. iværksætterne kommer fra beskæftigelse eller ikke-beskæftigelse?
 2. der kommer flere eller færre iværksættere (antalsmæssigt)?
 3. der kommer iværksættere af den ene eller den anden slags (strukturelt)?
 4. iværksætterproduktion fortrænger indenlandsk eller udenlandsk produktion?
- Hvilken politik skal man føre for at drive iværksættersituationen i den ene eller den anden retning?

En opklaring af disse spørgsmål og andre tilsvarende må i princippet kunne foretages uden at indblande holdninger og målsætninger. På den anden side mangler der ikke blot viden, men også mål:

- Hvilken eller hvilke målsætning(er) skal der være for iværksætterpolitikken fremover?

Spørgsmål om holdninger og målsætninger for samfundet er normalt ikke noget, der kan løses indenfor rammerne af økonomisk videnskab. Det er snarere et spørgsmål om politiske valg, selv om politik ret beset er en alt for vigtig sag til, at den kan overlades til politikere. Derimod drejer økonomi sig om at beskrive og forklare faktiske sammenhænge. I spektret af discipliner indenfor erhvervsøkonomi strækker ideerne sig mellem det generelle og det, der har med finansieringsteori at gøre.

Komparative fordele for arbejdskraft

Et af de store spørgsmål i forbindelse med, om iværksætterier er et gode eller et onde, er spørgsmålet om hvorvidt en arbejdskraft gør bedst fyldest som ansat lønmodtager eller som selvstændig erhvervsdrivende. Det er et spørgsmål om produktivitet - en størrelse, der i sig selv er vanskelig at måle. Problematikken kan meget forsimplet f.eks. stilles op på følgende måde: Hvis man sætter produktiviteten af en ansat lønmodtager til indeks 100 (pct.), kan man sammenligne med produktiviteten af samme person som iværksætter. Denne produktivitet vil ikke nødvendigvis være samme 100 pct. Som selvstændig må han f.eks. bruge 30 pct. af sin tid til at lave administration i bred forstand. Med mindre han har en uddannelse i denne bibeskæftigelse, vil hans produktivitet som administrator være lav. Omvendt vil han måske have en arbejdstid, som er væsentligt længere end som lønmodtager. For denne arbejdstid vil hans marginale produktivitet måske være faldende - p.g.a. "træthed" i en lang arbejdsdag - men måske totalt ligge på et højere niveau end som lønmodtager, drevet af "glæden ved at arbejde for sig selv". Der er kort sagt en del faktorer, som kan modelleres og regnes parametrisk på. Projektet går ud på at klarlægge de centrale sammenhænge og så vidt muligt at opstille en form for kvantitativ model i samspil med de kvalitative betragtninger.

Kapitalstruktur og småvirksomheder

Traditionelt har kapitalstrukturteori som udgangspunkt, at der er tale om et stort A/S med to slags kapital: egenkapital og fremmedkapital. Under amerikanske og mange andre landes skatteregler tenderer skattesystemet mod at favorisere anvendelsen af fremmedkapital. Under

gældende danske skatteregler er der derimod tilnærmelsesvis neutralitet mellem de to kapitalformer. Virksomheder i Danmark er imidlertid ikke typisk store A/S, men små enkeltmandsejede virksomheder eller ApS'er. I den forbindelse var det interessant at se på, hvordan de konkrete forhold og det danske skattesystem generelt påvirker kapitalstrukturspørgsmålet. Det egentlige spørgsmål kan siges at være, om de danske skatteregler er "gode nok", eller om de med fordel kan ændres. Mere specifikt kunne man stille spørgsmålstejn ved, om småvirksomheders kapitalstruktur kan presses ind i modelrammen for store virksomheders, hvor der et langt stykke af vejen arbejdes med én type fremmedkapital og én type egenkapital. Det er sandsynligvis relevant at se på, hvordan små virksomheder empirisk set finansierer sig i sammenligning med store. Som bekendt er der en betydelig sammenblanding mellem personlig formue og virksomhedsegenkapital, og det udvandes yderligere ved f.eks. personlig kaution for gæld. Noget tilsvarende gælder indkomstbegreberne. Der er givetvis også betydelige såkaldte "imperfektioner" - omkostninger ved information, transaktioner m.m. - samt betydelige skatteasymmetrier, f.eks. ved tab, som der bør tages stilling til.

Småvirksomheders kapital og "Lemon"-effekter

I en berømt artikel af George Akerlof om de såkaldte "Lemons" - amerikansk for "mandagsbil" - beskrives brugtbilsmarkedet groft sagt på den måde, at en bilkøber, til forskel fra sælger, ikke kender kvaliteten på den bil, han køber. Resultatet er, at man kan få for lidt for en "god" brugt bil, og for meget for en "dårlig". Under visse omstændigheder bliver det endda umuligt for markedet at fungere.

Overført på kapitalmarkedet kan markedet for fremmedkapital - og i nogen grad egenkapital - til små og mellemstore virksomheder siges at fungere lidt på samme måde. Det er vanskeligt at skelne mellem virksomheder med gode og dårlige fremtidsudsigter, og derfor får de "gode" virksomheder for vanskeligt ved at låne, mens de "dårlige" har for let spil. Problemet for småvirksomheder kan imidlertid også ses fra den modsatte side. Hvis småvirksomheders "tilgængelige" kapital ansues som "pakkøløsninger", der er forholdsvis uigennemskuelige for beslutningstageren, opstår der også et "Lemon"-problem. Der findes gode tilbud og dårlige tilbud, set fra den enkelte virksomheds side, både for fremmedkapital og for (ekstern) egenkapital. Hvis der er en "Lemon"-situation, vil de gode tilbud blive efterspurgt for lidt, mens de dårlige tilbud vil blive efterspurgt for meget. Projektet går ud på at give en behandling af emnet set fra begge sider, og om muligt at opstille en form for model for sidste halvdel af emnet, som er meget dårligt eller slet ikke behandlet i litteraturen.

Kilder:

Møller, M. og Nielsen, N. C. 1999, *"Finansielle markeder. Incitamentsstrukturer og ressourceallokering"* Handelshøjskolens forlag, 2. udgave.

Generationskifte: - der er mere mellem himmel og jord end økonomisk rationalitet

Af Grethe Heldbjerg

I handel og vandel er det ikke nok at beskæftige sig med målrationalitet eller økonomiskrationalitet. Ved generationskifter er der mere på spil end blot økonomiske forhold. Også forhold af værdi for de medvirkende parter, samt forhold af følelsesmæssig og sædvanemæssig art med hensyn til, hvad der ses som god og hensigtsmæssig praksis af parterne, er af betydning. Generationskifteproblematikken bliver derfor her set under fire synsvinkler, der i praksis spiller sammen, og som det kun i teorien er muligt at splitte op i rendyrkede typer. Det drejer sig om følgende dimensioner af menneskelig orientering: 1) den målbundne; 2) den værdibundne; 3) den emotionelle eller følelsesbundne, og 4) den traditionsbundne. Denne artikel sætter fokus på disse dimensioner med afsæt i Max Webers sociologiopfattelse.

I en familieejet produktionsvirksomhed står man p.t. blandt andet over for et generationskifte. En af døtrene vil gerne overtage virksomheden; men hvorfor vil hun det? - Er det for at tjene penge? - Er det af veneration over for en familietradition? - Er det fordi hun gerne vil være selvstændig og "have sit eget"? - Eller er det af følelsesmæssige hensyn over for både sig selv og familien? For de forskere og konsulenter, der måtte blive konfronteret med de daglige trakasserier mel-

lem far og datter, kan en konstruktiv løsning på generationsskiftet se ud som en ret dubiøs affære; især hvis man er tilbøjelig til alene at anske situationen ud fra en økonomisk rationel tankegang. - Hvad er det for forskellige motiver og tendenser, som i indbyrdes samspil kan blive til forskellige rationaler hos de involverede parter, og derfor kan skabe konflikt? Alt afhængig af den styrke, hvormed de forskellige motiver indgår i en given persons rationale, vil vi få forskellige konsekvenser; hvorfor hensigten her er at se på, om en afdækning og ligestilling af motiver og rationaler kan bidrage til en forståelse af konflikter og deres løsning.

Ved et generationsskifte er der en række valg, der skal træffes. Ud fra Webers institutionelle tankegang vil det at træffe valg i sociologisk forstand bevæge sig på et kontinuum mellem voluntarisme og determinisme. I praksis vil det sige, at individets valgmuligheder ses i relation til det givne samfunds normer og værdier, og hvor individet foretager sine handlinger i en gruppe, organisation, offentlig eller privat virksomhed i et samfund, hvis institutioner og strukturer er konstrueret på forhånd, og som individet må fortolke og bruge på en eller anden hensigtsmæssig måde.¹

I sin teori om social handling² forener Weber således tesen om, at individet har en iboende vilje til at vælge med tesen om, at individet er

¹ Nogle hævder, at individet kan vælge fuldstændig frit. Det er det, vi kalder voluntarisme. Andre hævder, at samfundet fuldstændig betinger vore handlinger, at der ingen valgmuligheder eksisterer. Det er det, vi kalder determinisme. Set under en weberiansk synsvinkel er der ikke tale om et enten-eller, men om et både-og, når vi taler om at vælge.

² Webers grundlæggende definition for hans sociologiske teori om social handling lyder, som følger:

socialt og historisk bestemt. Denne erkendelseslære kaldes i konstruktivistisk forstand for institutionalisme. Det vil sige, at de mennesker, der deltager i en virksomheds generationsskifte, kan foretage grænseoverskridende valg, samtidig med at disse valg må finde sted på baggrund af en fortolkning, der kan gøres acceptabel og legitim i forhold til de allerede eksisterende sociale og historisk skabte regler for, hvordan et generationsskifte kan finde sted.³ Her følger først en generel redegørelse for begreberne motiv, social handling og dominans. Dernæst uddybes begreberne i forhold til de specifikke orienteringer, der isoleret set er rettet mod henholdsvis opfyldelsen af mål, værdi, følelse og tradition.

"Sociologi vil sige: En videnskab, som forstår social handling fortolkende, og som dermed vil forklare dens oprindelige forløb og virkninger. "Handling" betyder derfor et menneskeligt forhold, når og for så vidt den handlende forbinder en subjektiv hensigt med det. "Social" handling vil derfor betyde en sådan handling, som - i overensstemmelse med den handlendes mente hensigt - forholder sig til andres måde at forholde sig på, og i sit forløb er orienteret herimod." (Weber 1972, p. 1 - min oversættelse, G.H.).

³ Weber fremsætter på den ene side den tese, at mennesket via sin spekulative virksomhed er i stand til at tænke og forestille sig ting, situationer og forhold, som det ikke selv har erfaret. Det kaldes filosofisk aktivitet af syntetisk art. Samtidig benytter mennesket sig af den viden, det har i kraft af de erfaringer, det har gjort. Det kaldes filosofisk aktivitet af analytisk art eller empirisme. Det vil sige, at mennesket gennem sin spekulative virksomhed kan overskride erfaringens grænser, idet det samtidig anvender erfaringen som afsæt for denne overskridelse eller tænken i fremtiden. På den anden side gøres disse erfaringer ikke løsrevet fra det sociale miljø, det historiske samfund og de fysiske omgivelser. De fysiske omgivelser sætter visse grænser for menneskets udfoldelsesmuligheder, hvor de erfaringer, tidligere slægtled har gjort, udgør de historiske samfund og det sociale miljø, hvori det menneskelige individ er sat og handler. Fortiden og nutiden er realiteter, som individet må forholde sig til, når det tænker sig selv og andre ind i fremtiden.

Figur 1: Motiver, sociale handlingstyper og dominansformer

Kilde: Egen tilvirkning p.b.a. Arbnor & Bjerke (1977) og Weber (1972 og 1982).

Det, vi forstår ved et *motiv*, er, når Weber taler om subjektiv hensigt, det vil sige en villet hensigt, noget, det udføres bevidst og med vilje. Når vi gør noget med vilje, handler vi ud fra nogle motiver.⁴

Ifølge Weber kan der således kun tales om motiver i forhold til værdi- og målrationalitet i og med at der skal være tale om bevidste viljehandlinger; hvorimod følelses- og traditionsbårne handlinger er irrationelle i og med at de er ubevidste og determinerede handlinger grundet i henholdsvis affekt og vane. For nærværende problemstilling vil jeg gøre gældende, at hvad Weber benævner som irrationelt rummer sin egen rationalitet eller logik; men at motiverne er ubevidste og ure-

⁴ Motiver kan både anskues ud fra, hvad den handlende finder meningsfyldt og rigtigt i forhold til den givne sociale kontekst, og ud fra den handlendes erfaringsbaserede viden om, hvorvidt den påtænkte handling resulterer i et relativt sandsynligt heldigt udfald (Weber 1972, p. 5). Motiver er således individernes subjektive begrundelse for eller legitimering af, at de handler, som de gør.

flekterede. Der bliver således tale om ubevidste og internaliserede motiver til sociale handlinger, der i deres konsekvens kan være af mindst lige så afgørende betydning i forbindelse med et generationsskifte som de bevidste handlingsmotiver. Derfor bliver der i det følgende også talt om følelsesorienteret rationalitet og traditionsorienteret rationalitet. Når vi foretager en *social handling*, orienterer vi os gensidigt mod hinanden ud fra vores motiver (Weber 1972, p. 11). I udførelsen af vores sociale handlinger gennem den gensidige orientering mod hinanden har vi, selv når vi er uenige og er i konflikt, et vist mål af fælles værdier og normer, som vi refererer til ved hjælp af vores tale- og kropssprog. Gennem den gensidige orientering sker der løbende fortolkninger af vore sociale handlinger. Hvis bestemte handlinger gentages i tid og rum, vil der opstå særlige handlingsmønstre; det vil sige, at vore handlinger rutineres. Det betyder, at der er tale om en begyndende institutionalisering eller objektivering (Weber 1972, p. 142 ff. & p. 283).

En *dominansform* eller objektivering etableres gennem en proces, hvor de rutinerede sociale handlinger legitimeres gennem sproglige udtryk og formuleringer herom. Sprogliggørelsen fører over tid til brug af faste vendinger, ofte af ordsprogsagtig karakter. At dominansformen får sin endelige objektive status eller struktur finder sted gennem legitimeringsprocessens teoretiserende fase, hvorefter vi har faste normer eller teorier for, hvordan for eksempel et generationsskifte skal føres ud i livet (Arbnor & Bjerke 1977, pp. 139-141; Weber 1972, p. 28).

1. Målorienteret rationalitet

En målrationel handling er en type handling, der finder sted på baggrund af reflekteret handling rettet mod bevidste mål (Weber 1972, p. 13). Der er tale om en målbevidst handling, der er motiveret af ønsket om at opnå noget bestemt; for eksempel at få solgt sin virksomhed til den person eller gruppe, der vil give mest for den.⁵

2. Værdiorienteret rationalitet

En værdirationel handling er en type handling, der finder sted på baggrund af bevidst refleksion og med reference til bevidste værdier (Weber 1972, pp. 12-13). Der er tale om en værdibevidst handling, der er motiveret af ønsket om at tilgodese en bestemt værdi; for eksempel at overdrage sin virksomhed til en person, der ligesom én selv ser det som værende af afgørende betydning at være selvstændig næringsdrivende.⁶

⁵ Målrationel dominans vil sige, at et individ i alle livets forhold er domineret af at handle målrationelt. Uanset om der er tale om at drive virksomhed, være lønmodtager, familiemedlem, ven, m.v., vil der i den forstand være tale om altid at handle kalkulatvt og beregnende med henblik på opnåelsen af egen fordel. Individet handler ud fra sine motiver, og foretager en rationel planlægning i forfølgelsen af de satte mål. Rationalitet i weberiansk forstand vil sige at handle rationelt i lyset af den viden og de ressourcer, som individet har kendskab til og kan få rådighed over, og som alle vil være legitime i forhold til opnåelsen af målet, såfremt risikoen ved at anvende de givne midler er mindre end chancen for opnåelsen af målet. Med andre ord er der tale om en form for bunden rationalitet.

⁶ Værdirationel dominans vil også her i sin ekstreme form indebære, at individet i alle livets forhold handler værdirationelt. Individet handler ud fra sine motiver, og foretager en rationel planlægning ud fra værdierne alene. Det betyder, at midlerne, eller vejen ad hvilken man går, er af afgørende betydning. Skarpt trukket op vil det sige, at viden og ressourcer ikke anvendes, selv om de er for hånden, hvis ikke de anses for legitime i forhold til individets værdigrundlag. Værdigrundlaget er afgørende, og antager karakter af en objektiveret form for dominans.

3. Følelesorienteret rationalitet

En følelsesmæssig, affektuel eller charismatisk handling er en type handling, der finder sted på baggrund af ureflekteret, umiddelbar følelse eller affekt (Weber 1972, p. 12). Der er tale om en ubevidst handling, på baggrund af følelser; det vil sige, at motivet til handlingen eksisterer som tavs viden. Eksemplet her kan være overdragelsen af en virksomhed til en person, som den hidtidige ejer finder er lige netop den helt rigtige, uden at kunne give nogen som helst anden begrundelse herfor, end at han/hun er den rette!⁷ + ⁸

4. Traditionsorienteret rationalitet

En traditionel handling er en type handling, der finder sted på baggrund af ureflekteret vane i form af skik og brug (Weber 1972, p. 12). Her er der tale om en ubevidst handling på baggrund af tradition; det vil sige, at motivet til handlingen eksisterer som tavs viden. Eksemplet her kan være familievirksomheden, der i generationer er gået i arv til ældste søn, uden at der på noget tidspunkt er reflekteret over det, da

⁷ Charismatisk dominans vil ligeledes i sin ekstreme form indebære, at individet i alle livets forhold handler ud fra en følelsernes logik eller rationalitet. Charismatisk dominans vil sige, at der er tale om en form for umiddelbar eller ureflekteret tro på og tilslutning til charismatiske personer, der på den måde får mulighed for at udøve autoritet og dominans over andre, og i et vist omfang kan formalisere denne dominans (Saddam Hussein, f.eks.). Charismatisk dominans er relateret til en konkret person, og kan ikke rutineres eller institutionaliseres til en abstrakt form, f.eks. et bureaukati. Charismatisk dominans betyder, at personen symboliserer sig selv; og det kan være svært at skelne, hvornår den charismatiske dominans (re-)konstitueres til enten traditionel(t) dominans/ bureaukati eller til rationel(t) dominans/bureaukati med den charismatiske person som symbolsk kransekagefigur (med mindre personen afgår ved døden)

⁸ Forskelle og ligheder med hensyn til den affektuelle og den værdirationelle handlingsorientering er for forskellens vedkommende, at den værdiorienterede planlægger sine handlinger med bevidst reference til sine værdier, mens den affektuelle ikke planlægger bevidst med reference til sine følelser. Ligheden består i, at meningen eller handlingsbetydningen ikke er relateret til, om forehavendet munder ud i succes; det er handlingen i sig selv, der har betydning (Weber 1972, p. 12).

det jo altid har været tradition i familien. Reflektionen vil således først indtræffe i det øjeblik, hvor der enten ikke er nogen søn, at sønnen gør oprør, eller der indtræffer hændelser i omgivelserne, som motiverer til omtanke.⁹

Disse fire teoretisk rendyrkede dimensioner eller rationaler findes næppe som isolerede forekomster i den praktiske dagligdags generationsskifter, men optræder som aspekter af den helhed, et generationsskifte er. Dog betragtes generationsskifter i overvejende grad under en økonomisk målrationel synsvinkel, hvorved værdier, følelser og traditioner indkvadreres eller struktureres som midler i mål-rationalitetens tjeneste med det til følge, at det økonomiske rationale bliver den eneste legitime referenceramme for de argumenter, der fremføres af både de direkte involverede parter og deres eksterne rådgivere. Det betyder, at de øvrige rationaler betragtes som illegitime og derfor i mindre grad italesættes; det vil sige bliver lagt frem på bordet til diskussion. Med et par afsluttende eksempler vil jeg forsøge at illustrere dette.

I relation til en virksomheds omgivelser i form af blandt andet leverandører og kunder sammenfattes værdier, følelser og traditioner ofte i en ret forenklet betragtning, der går under betegnelsen goodwill. I forsøget på at definere goodwill i økonomisk rationelle termer anlæg-

⁹ Traditionel dominans vil ligeledes sige, at individet i alle livets forhold handler ud fra traditionens logik eller rationalitet. Traditionel dominans betyder, at der er tale om en form for umiddelbar eller ureflekteret accept og videreførelse af de normer og regler, der via rutinisering eller institutionalisering er objektiveret (og så stærkt internaliseret), at de tavst eller ubevidst antager form af en dominant autoritet. Tingene er, som de er, og hvad der her fortolkes som eviggyldige fænomener, sædvane, gældende ret, normer, regler, skik og brug stilles der ikke spørgsmålstejn ved. Selv om de kun har eksisteret i et relativt kort tidsrum, bliver de opfattet, som om de har eksisteret fra arilds tid; jvf. for eksempel den rød-hvide julemand, som blev lanceret af Coca-Cola i midten af 1930'erne.

ges det en skyggepris; det vil sige, der værdisættes i kroner og øre ud fra et skøn, som rejses i forlængelse af spørgsmålet om, hvorvidt denne good-will kan overføres til næste ejergeneration af virksomheden.

Et andet forhold, der er specifikt for den vesterlandske kultur, er, at vurderingen af en virksomheds fortsatte drift (going concern) sker i økonomiske termer. Dette lovpligtige revisionskrav gælder virksomheder i selskabsform; men for især mindre familieejede selskaber kan dette forsøg på at skabe et retvisende billede let blive misvisende. Familiemedlemmernes ukalkulerede bidrag til virksomhedens overlevelse kan finde sted med reference til et konglomerat af værdier, følelser og traditioner, der udmøntes i den logik og det mål, at virksomheden skal overleve, frem for at de selv opnår økonomisk gevinst. Familiens livsform kan her udmønte sig i det, som vi i økonomisk rationelle termer vil kalde masser af gratisarbejde, flid og sparsommelighed, samt eventuelle ansættelser uden for virksomheden til minimering af privatforbrugerisk belastning af virksomheden; jvf. blandt andet også indvandrergruppers forskellige måder at håndtere en virksomhed på. Ud fra en målrationel økonomisk synsvinkel kan et generationsskifte tage relativt kort tid, mens det samme skifte set under en værdimæssig, følelsesmæssig og traditionel synsvinkel kan tage år; - ja, i familiær henseende diskuteres i generationer! Konflikter ved generationsskifte kan ikke undgås, men kan forhåbentlig minimeres ved, at skiftet både i optakten, behandlingen og opfølgningen ses i et bredere perspektiv. Ved ikke kun at se den økonomiske målsætning som enestående ud fra dette rationales form for fakta og logik, men ved også at se på henholdsvis værdier, følelser og traditioner som fakta, og dermed betragte den

logik, der knytter sig til dem, som legitime rationaler, vil flere forhold kunne blive bevidst italesat. Forhåbentlig kan en opprioritering af og fokusering på værdier, følelser og traditioner som legitime rationaler i diskussionen og tilrettelæggelsen af generationsskiftet bidrage til, at potentielle konflikter ikke nedprioriteres og skjules, fordi de involverede parter er bange for, at de argumenter, der rejses på baggrund af andre rationaler end det økonomisk målorienterede, vil blive anset for ufornuftige eller irrationelle.

Referencer:

Arbnor, Ingeman & Björn Bjerke; *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund 1977.

Heldbjerg, Grethe; *"Entzauberung der Welt: Generationsskifteproblematikken i weberiansk perspektiv"*, Center for Småvirksomhedsforskning, SDU. Kolding, 2000, under udgivelse.

Weber, Max; *„Wirtschaft und Gesellschaft“*, J.C.B. Mohr, Tübingen 1972.

Weber, Max; *"Makt og byråkrati"*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo 1982.

CESFOs Working papers

- 2000/1 **Cornett, Andreas P.:** Regional Business Promotion in Europe: Creating Industrial Districts - a possible Objective for Regional Development Agencies? - Conceptual Remarks and some Danish Evidence. (ISSN 1399-7203)
- 1999/5 **Nygaard, Claus:** Bringing the role of interacting subjects into research on industrial organisation. (ISSN 1399-7203)
- 1999/4 **Christensen, Poul Rind:** Challenges and Pathways for small subcontractors - in an era of world wide restructuring of supply chains. (ISSN 1399-7203)
- 1999/3 **Lüthje, Teit:** Handelsliberaliseringens betydning for den danske udenrigshandel med halvfabrikata. (ISBN 87-89375-69-6)1999/3
- 1999/2 **Møller, Jens, Nielsen, Peter Tærø & Bjørn, Ole:** Generationsskifte: Revision, skat og finansiering. (ISBN 87-89375-55-6)
- 1999/1 **Lüthje, Teit:** Essays omkring den danske udenrigshandel med halvfabrikata. (ISBN 87-90657-10-1)
- 1998/1 **Cornett, Andreas, Hansen, Jan & Young, Edvard:** Regional Development Policy in the US and Europe: Local

Initiatives and Programs in West-Central Wisconsin and the Danish-German Border Region. (ISBN 87-90657-03-9)

1997/4 **Godtfredsen, Larry:** Idea Development for Entrepreneurial Ventures - With Special Reference for the Danish Educational System & Entrepreneurship Education in Denmark: The Opportunity and the Challenge. (ISBN 87-89087-94-1)

1997/3 **Christensen, Poul Rind and Lindmark, Leif:** Location and Internationalization of Small Firms. (ISBN 87-89087-80-1)

1997/2 **Warhuus, Jan P. and Levie, Jonathan:** Does bank size affect the relationship between entrepreneurs and their bankers?
(ISBN 87-89087-77-1)

1997/1 **Lüthje, Teit:** International konkurrenceevne. Begreb og målemetoder. (ISBN 87-89087-71-2)

1996/2 **Norlyk, Birgitte:** Miscommunication and discourse practices in occupational cultures. (ISBN 87-89087-69-0)

1996/1 **Axelsson, Lene and Christensen, Poul Rind:** How entrepreneurial is the research in small business and entrepreneurship in Denmark. (ISBN 87-89087-65-8)

Projektoversigt

GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

Et internationalt, komparativt forskningsprojekt med deltagelse fra 25 nationer. Projektet er ledet af London Business School (UK) og Babson College (USA). Projektet medfinansieres af Erhvervsfremme Styrelsen. Ved hjælp af årlige panel- og databaseundersøgelser i de enkelte lande, analyserer projektet de forhold, som forklarer sammenhængen mellem iværksætteri og økonomisk vækst. Torben Bager, Mick Hancock og Kim Klyver deltager i arbejdet.

Leverandørsammenslutninger (regional forandringskontrakt)

I projektet gennemføres forsøg med Leverandørsammenslutninger. Målet er at styrke det udviklingsorienterede samarbejde mellem større internationalt orienterede ordregivere og deres mindre, danske underleverandører. Forsøgene gennemføres i et samarbejde med Trekantområdets Erhvervsudviklingsprogram og en række virksomheder inden for den rustfri stålindustri. Projektet støttes af Erhvervsfremme Styrelsen. Poul Rind Christensen og Torben Damgaard deltager i projektet.

Centerkontakten LoS (Ledelse og Styring i mindre virksomheder)

Denne Centerkontrakt er rettet mod mindre virksomheder indenfor fremstilling, handel og service. Der sættes fokus på 2 temaer: virk-

somhedernes interne forandringsberedskab og virksomhedernes udnyttelse af eksterne relationer til fx kunder, leverandører og rådgivere. Projektet gennemføres i samarbejde med 26 mindre virksomheder, TI Syd og TI Emballage & Transport. Hos CESFO deltager en lang række forskere. Der er ansat én ph.d.-studerende og 3 forskningsassistenter på projektet. Poul Rind Christensen er projektansvarlig, desuden deltager Jesper Piihl, Mick Hancock, Kim Klyver, Susanne Gren Svendsen m.fl.

LOK (Center for forskning i Ledelse, Organisation og Kompetence)

LOK er et center for ledelsesforskning, der er etableret som et ”center uden mure” i et forpligtende samarbejde mellem Syddansk Universitet, Ålborg Universitet og Handelshøjskolerne i København og Århus. CESFO deltager i følgende 4 LOK projekter:

LOK 3.2 – Ledelse og kompetenceudvikling i et entrepreneurperspektiv.

Projektet beskæftiger sig med virksomheders strategiske ledelse af vækstprocesser. Projektdeltagere: Torben Bager, Kristian Philipsen og Majbritt Rostgaard Evald.

LOK 4.1 – Samarbejdsudvikling og konkurrenceevne blandt mindre virksomheder.

Forskningsprojektet har til formål at opnå en bedre forståelse for sammenhængen mellem opbygningen af kompetence og konkurrence-

evne i netværk af samarbejdende virksomheder. Projektdeltagere: Torben Damgaard og Pernille Eskerod.

LOK 4.2 – Organiseringen af mindre underleverandørers kompetenceopbygning.

I projektet analyseres mindre underleverandørers kompetenceudvikling, og de organisatoriske initiativer mange ordregivere tager for at skabe et kompetenceudviklende samarbejde ved siden af de ordinære driftsrelationer. Projektdeltagere: Poul Rind Christensen, Torben Damgaard, Svend Ole Madsen og Mette Schmidt.

LOK 4.4 – Internationalisering og erhvervsnetværk: Indvandrer-virksomheder som case

Projektet analyserer den betydning immigrantvirksomhedernes internationale netværk har for deres forretningsudvikling i Danmark. Projektdeltagere: Torben Bager og Shahamak Rezaei.

TECH SAM Gruppen

TECH SAM Gruppen er et samarbejde mellem 12 mindre rådgivende ingeniørfirmaer. Ved hjælp af midler fra EU-attakmidlerne gennemfører CESFO en analyse af virksomhedernes etablerede samarbejdspraksis. Arbejdet udføres i samarbejde med CUTA (Center for Uddannelse, Teknologi og Arbejdsmarked). Projektdeltagere: Poul Rind Christensen Torben Damgaard.

Den Rustfri Stålintustri i Trekantområdet

CESFO har tidligere deltaget i et EU-forskningsprojekt kaldet SMEPOL-projektet (Small and Medium Sized Enterprises and the Innovation Policy). Det udarbejdes nu en dansksproget rapport på basis af SMEPOL-rapporten i et forsøg på at nå en bredere læserskare. Rapporten skrives i et let tilgængeligt sprog og teoridelen nedtones. Projektdeltagere: Poul Rind Christensen, Kristian Philipsen og Kristin Munksgaard.

Lærervejledning til Casesamlingen ”Godt Begyndt!”

“Godt begyndt...” er en samling på 14 cases, som CESFO udgav på forlaget Systime i august 1999. Der udarbejdes nu en lærervejledning til denne undervisningsbog.

Benchmarking

Formålet med projektet er udvikling af et benchmarking-værktøj, der skal kunne identificere de områder i virksomheden, der ikke er velorganiserede og derfor ikke fungerer hensigtsmæssigt. Der er ekstern deltagelse fra TIC-Sønderjylland, TIC-København, Ni-Con (konsulent), UPS. Projektdeltagere: Per V. Freytag, Svend Hollesen, Niels Jørgensen og Peter L. Madsen.

Integrerede Leverandørsamarbejder

Formålet med projektet er at afdække, hvilke områder der er etableret samarbejder om, hvordan der samarbejdes og hvordan og på hvilke kriterier leverandører udvælges. Man forsøger at afdække hvilken vej industrien mener, at udviklingen går med hensyn til samarbejdsområder, -former, og -mål. Ekstern deltagelse fra Ålborg Universitet og

Danfoss. Projektdeltagere Per V. Freytag, Niels Jørgensen, Axel S. Nielsen og Peter L. Madsen.

Andre publikationer

CESFO har en omfangsrig publikationsliste, der rummer al det nyere skriftlige materiale omkring Småvirksomhedsforskning, der udarbejdet af forskere tilknyttet CESFO. Listen rummer primært artikler udgivet i diverse fagtidsskrifter, men også lærerbøger, konferencebidrag, ph.d. afhandlinger og forskningsrapporter findes på listen.

Den fulde publikationsliste kan ses på adressen
www.sam.sdu.dk/CESFO

Listen kan også rekvireres hos CESFOs sekretariat, Susanne F. Jørgensen på telefon 6550 1356.