

Årsrapport 2001/2002

Tema: Entrepreneurship

Af

**Christensen, P.R., Freytag, P.V. & Toftild, L.F. (red.)
Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO.**

Årsrapport 2001/2002
Tema: Entrepreneurship
© Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2002

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

CESFO Rapportserie nr. V

Grafisk design af omslag: Forlaget Ono Design
Omslagstryk: Jelling Bogtrykkeri
Omslagsillustration: Jannie Pedersen, Systime
Redaktion: Poul Rind Christensen, Per Freytag & Lone F. Toftild
Opsætning: Susanne F. Jørgensen
Trykkeri: Syddansk Universitets trykkeri

ISSN: 1600-8286
ISBN: 87-91070-06-6

Denne publikation kan også ses på Internettet på adressen:
www.sam.sdu.dk/CESFO

Udgiver:
Syddansk Universitet
Center for Småvirksomhedsforskning
Engstien 1
6000 Kolding
Danmark
Tlf.: +45 65 50 13 56
Fax: +45 65 50 13 57
Web: www.sam.sdu.dk/CESFO
E-mail: CESFO@sam.sdu.dk

Forord

Entrepreneurship – hvad gemmer der sig bag dette importerede og upræcise begreb, som i stigende grad finder vej til såvel avisernes erhvervsoverskrifter og politikernes erhvervsprogrammer? Dette spørgsmål søger vi at besvare i dette nummer af Center for Småvirksomhedsforskning (CESFOs) årsrapport.

Årsrapporten indledes med et inviteret bidrag af professor William B. Gartner fra Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies ved University of Southern California. Gartner har ved flere lejligheder besøgt CESFO. I denne artikel søger han at besvare spørgsmålet, om iværksættere er anderledes end ikke-iværksættere? De resultater han præsenterer har klare politiske implikationer, fx for den indsats der gøres for at styrke den danske iværksætterkultur.

Gartners artikel følges af en række bidrag omkring temaet entrepreneurship, hvor forskere fra CESFO søger at belyse forskellige sider af forskningen i entrepreneurship. Sammenfattende viser disse bidrag, at forskningen i entrepreneurship er rigt facetteret og rummer meget andet end studier af iværksættere. En af artiklerne illustrerer den rolle entrepreneurship spiller for den lokale erhvervsudvikling. Under begrebet entrepreneurship arbejdes også med nye former for ledelse, samt fx emneområdet corporate entrepreneurship og den rolle markedsføringen spiller for nye virksomheder.

Den første sektion, hvor der fokuseres på temaet entrepreneurship, følges af en sektion med bidrag fra andre aktuelle felter af CESFOs forskningsaktivitet. Denne sektion indeholder artikler om forholdet mellem konkurrence og samarbejde, virksomheders samarbejde omkring innovation og forskellige ledelsessyn på den menneskelige ressource.

Rapporten afsluttes – som sædvanlig - med en statistisk sektion, som i år er redigeret af forskningsassistent Jane Vestergaard Møller. Hensigten er at give et årligt overblik over det statistiske grundmateriale, som findes om iværksættere og små og mellemstore virksomheder i Danmark. Dette materiale er indsamlet fra en række kilder og præsenteres i kun let bearbejdet form, men således at nøgletallene kan sammenlignes fra år til år.

Vi ønsker god fornøjelse med læsningen af CESFOs årsrapport.

Poul Rind Christensen
Professor, centerleder

Indholdsfortegnelse

CESFOs forskere og forskningsområder	5
CESFOs sekretariat	8
Are Entrepreneurs Different Than Others?	9
af William B. Gartner	

Del I - Entrepreneurship

Fra iværksættere til entreprenørskab – perspektiver for forskningen	19
af Torben Bager og Poul Rind Christensen	
Entrepreneurship og lokal erhvervsudvikling	25
af Helge Tetzschner	
Marketing og iværksættere – hvorfor er det så svært?	31
af Erik S. Rasmussen	
Corporate entrepreneurship feltet	39
af Majbritt Rostgaard Evald	
Når entrepreneurship udgør kernen i en koncerns strategi – om corporate entrepreneurship i NKT koncernen	47
Af Majbritt Rostgaard Evald	
Det entreprenøriske team og kompetenceudvikling	55
af Kim Nielsen	
Den usynlige fejl i rådgivning af iværksættere	63
af Jesper Piihl og Kim Klyver	

Del II – anden aktuel forskning

Innovationssamarbejde	73
af Jørn D. Thaysen, Andreas Cornett og Per V. Freytag	
De menneskelige ressourcer – en omkostning eller investering?	79
af Dina Andersen og Kim Nielsen	

Del III - statistik

Små virksomheder og iværksættere i tal	87
af Jane Vestergaard Møller	

CESFOS forskere og forskningsområder



Andersen, Dina, cand.merc., AC fuldmægtig



Bager, Torben, Dr.merc., professor:
Organisationsudvikling og virksomhedsnetværk i institutionelt perspektiv.



Christensen, Jens Bøgetoft, cand.merc., Ph.D., adjunkt:
Organisationskultur – specielt samarbejdsrelationer mellem organisationer ud fra en kultursynsvinkel.



Christensen, Poul Rind, cand.merc., professor:
Virksomhedssamarbejde og kompetenceudvikling i spændingsfeltet mellem et regionalt og et internationalt perspektiv.



Cornett, Andreas P., lic.scient.pol., lektor:
EU's udvikling, herunder regionalpolitik, komparativ regional integration og regional erhvervs politik.



Damgaard, Torben, cand.rer.soc., Ph.D., lektor:
Relationsmarketing og netværksteori. Udvikling af samarbejdsrelationer mellem komplementære og konkurrerende virksomheder.



Evald, Majbritt Rostgaard, cand.scient.adm., Ph.D. studerende:
Organisationsudvikling, entreprenørskab og ledelsesformer.



Freytag, Per V., cand.merc., Ph.D., professor:
Virksomhedssamarbejde og markedsføring.



Hancock, Mick, MSc, forskningsassistent:
Strategisk ledelse og entrepreneurship.



Heldbjerg, Grethe, cand.rer.soc., Ph.D., lektor:
Organisationssociologi.



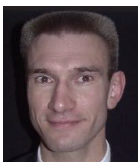
Hollensen, Svend, cand.merc., Ph.D., lektor:
International marketing. Virksomheders globalisering og
e-commerce.



Klyver, Kim, cand.merc., Ph.D. studerende:
Organisationsteori, SMVer og entrepreneurship.



Luthje, Teit, cand.mag., Ph.D., lektor:
Udenrigshandel med halvfabrikata med særlig vægt på den
danske udenrigshandel.



Madsen, Peter Lehmann, cand.merc., Ph.D. studerende:
Kompetencebaseret strategi i små og mellemstore virksomheder.



Munksgaard, Kristin Balslev, cand.merc., forskningsassistent:
Virksomhedssamarbejde og innovationsledelse.



Møller, Jane Vestergaard, cand. merc., forskningsassistent:
Virksomhedssamarbejde, Ledelse og styring i små og mellemstore virksomheder.



Nielsen, Kim, cand.merc., Ph.D. studerende:
Læring og kompetenceudvikling i højteknologiske virksomheder.



Norlyk, Birgitte, cand.mag., Ph.D., lektor:
Fagsproglig kommunikation i erhvervsvirksomheder.



Piihl, Jesper, cand.merc., Ph.D. studerende:
Management koncepters rolle i organisatoriske forandringsprocesser i små og mellemstore virksomheder.



Rasmussen, Erik Stavnsager, cand.mag., Ph.D., adjunkt:
Små og mellemstore virksomheders internationalisering samt Born Global-virksomheder.



Schmidt, Mette, cand.merc., Ph.D. studerende:
Samarbejdsrelationer mellem mindre underleverandører og aftagere.



Servais, Per, lic.merc., lektor:
Industriel markedsføring, international indkøb, internationaliseringsprocesser.



Svendsen, Susanne Gren, cand.merc., Ph.D. studerende:
Entrepreneurship og venturekapital. Ledelse af SMV'ere med speciel interesse i generationsskifte.



Søgaard, Villy, lic.merc., professor:
Nye organisationsformer.



Sørensen, Elin, cand.merc.int., Ph.D., adjunkt:
Marketing og forbrugerundersøgelser.



Tetzschner, Helge, mag.scient.soc., Professor:
Ledelse i den tidlige innovative fase. Entrepreneurship og
lokal erhvervsudvikling.



Thaysen, Jørn D. cand.merc: Forskningsassistent
Virksomhedssamarbejde og international marketing.

CESFOs sekretariat



Toftild, Lone, cand.merc., AC fuldmægtig



Jørgensen, Susanne Feldt, sekretær

Præsentation af årets gæsteskribent:



Gartner, William B.

Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies

Marshall School of Business
University of Southern California
Los Angeles,

William B. Gartner er 'Henry W. Simonsen' professor i entrepreneurship ved Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies. Han er samtidig professor ved Institut for Ledelse og Organisation ved University of South California. Bill Gartner er en førende autoritet inden for feltet entrepreneurship og nye virksomheders organisationsdannelse. Han har været anført som den mest citerede forfatter i videnskabelige tidsskrifter om entrepreneurship siden 1986. Han har fået tildelt flere priser for sin forskning, bl.a. fra Academy of Management og den internationale journal *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Bill Gartner har af flere omgange været gæst hos CESFO siden 1996.

Are Entrepreneurs Different Than Others?

Af William B. Gartner

Dansk resumé:

Skabelsen af nye, uafhængige virksomheder står for mellem ¼ og næsten 1/3 af variationen i den økonomiske vækst i mange industrialiserede lande. Derfor kan vores viden om de faktorer, der har indflydelse på, at enkeltindividerne vælger at starte egen virksomhed, lede til en øget indsigt, som har betydning for den økonomiske vækst. Denne artikel udgør et resumé af et forskningsprojekt om de årsager, nye iværksættere har givet for deres valg af arbejde og karrierevalg, og sammenligner disse årsager med årsager givet af andre respondenter, der ikke har valgt start af egen virksomhed som karrierevej.

Tidligere studier har implicit antaget, at iværksætternes motiver for at starte egen virksomhed var begrundet i fx finansiel succes, uafhængighed og selvrealisering. Det blev antaget, at iværksætterne havde stærkere behov på disse områder end andre.

Tidligere studier har imidlertid typisk været retrospektive (dvs. de har undersøgt motiverne længe efter, at iværksætterne startede deres firma) og de har sjældent sammenlignet iværksætternes motiver med de motiver for karrierevalg, som angives af ikke-iværksættere.

I dette studie er undersøgelserne gennemført lige før, eller imens iværksætterne er i gang med at starte deres egen virksomhed. Studiet viser, at iværksætterne både er forskellige fra, og har ligheder med andre i deres motiver for karrierevalg. Både iværksætterne og andre lagde større vægt på uafhængighed, finansiel succes og selvrealisering, end på faktorer som anerkendelse, innovation og deres ønske om at indtræde i samme karriere som forbilleder i familie, vennekreds og lignende. Overordnet peger disse resultater på, at iværksætternes motiver for deres valg af start af egen virksomhed som karriere, ikke er kvalitativt forskellige fra individer, som vælger andre karriereveje.

Da disse resultater er baseret på prospektive opgørelser, frem for tidligere retrospektive analyser, finder Gartner, at dette studie skal have forrang frem for tidligere studiers resultater. Det skyldes, at svarene i denne undersøgelse er afgivet, før iværksætterne kan vide, om de får succes eller ej.

Selvom det overordnede billede er præget af lighed mellem de to respondentgrupper, er der to områder, hvor der blev konstateret forskelle. Det var på faktorerne 'rollemodellers betydning' og anerkendelse. De to faktorer blev rangeret lavt af begge svargrupper, men iværksætterne gav motiver til at starte egen virksomhed, som var mindre præget af anseelse i omgivelsernes øjne – fx venners respekt, familietraditioner, andres eksempel, få anerkendelse o.l. – eller behovet for at opnå en højere position for sig selv.

Der var forskelle i de motiver, der blev givet for karrierevalg kønnene imellem. Mænd (såvel iværksættere som ikke-iværksættere) lagde større vægt på finansiel succes og innovation end kvinder (såvel iværksættere som ikke-iværksættere), som begrundelse for deres karrierevalg.

Hvis man er enig i generaliteten i resultaterne fra denne undersøgelse, har de den implikation, at virksomhedsstart og et job i en etableret organisation begge må ses som veje til at opnå de samme mål. Det har væsentlige implikationer for såvel forskning som praksis.

Introduction

The creation of new independent businesses accounts for between one-fourth to nearly one-third of the variation in economic growth in many industrialized countries. Discovering the factors that influence an individual's choice to pursue independent business creation, might, therefore, lead to insights that would have an impact on economic growth and development. This article summarizes a research project that explored the reasons that nascent entrepreneurs offered for their work and career choices and compares these responses to the reasons given by a group of non-entrepreneurs. A substantial concern about the validity of research on the reasons for business startup has hinged on the problem of retrospection, that is, interviewing entrepreneurs about their reasons for entrepreneurship long after they are in business. To address this concern we examined the reasons that individuals offered for choosing independent business startup while they were in the initial stages of forming a business. In addition, our research compared these nascent entrepreneurs with a representative comparison sample of individuals who were not actively engaged in independent business creation.

Based on prior research, we identified six categories of reasons that individuals give for starting businesses: The first category, *Innovation*, involved reasons that describe an individual's intention to accomplish something new; The second category, *Independence*, described an individual's desire for freedom, control and flexibility in the use of one's time; *Recognition* described an individual's intention to have status, approval, and recognition from one's family, friends, and from those in the community; *Roles* described an individual's desire to follow family traditions or emulate the example of others; *Financial Success* involved reasons that describe an individual's intention to earn more money and achieve financial security; and *Self-realization* described reasons involved with pursuing self-directed goals.

Research Sample and Analyses

The data for this research were obtained from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED), which is a national longitudinal sample of 64,662 U.S. households that were contacted to find individuals who were actively engaged in starting new businesses. For this effort, 830 nascent entrepreneurs were identified and provided data about their activities. Their efforts at starting businesses were followed over a two-year period. Over 120 scholars were involved in the development of the PSED. Since this project was initially conceived in 1996, thirty-three universities and private foundations, the National Science Foundation, and the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership have provided over two million dollars in financial support to this effort.

The PSED is the first national database to offer systematic, reliable and generalizable data on the process of business formation. The PSED includes information on: the proportion and characteristics of the adult population involved in attempts to start new businesses, the kinds of activities nascent entrepreneurs undertake during the business startup process, and the proportion and characteristics of the start-up efforts that become infant firms.

The study focuses on four fundamental questions:

Who is involved in starting businesses in the United States?

How do they go about the process of starting firms?

Which of these business start-up efforts result in new firms?

Why are some of these business start-up efforts successful in creating new firms?

Data for the PSED was collected in three stages. The first stage involved a telephone survey of 64,662 households to create two samples (nascent entrepreneurs and a comparison group) that are representative of the national population of adults 18 years old and older. In the second stage of the process individuals in these two samples responded to a detailed phone interview followed by the completion of a mailed questionnaire. The third stage involved follow-up interviews (phone and mail questionnaires) with the nascent entrepreneurs. This has been done twice, at 12 and 24 months after the first interview. The Institute for Social Research at the University of Michigan administers the PSED (<http://projects.isr.umich.edu/psed/>). The analysis for this study was conducted on a reduced PSED data set of 558 nascent entrepreneurs and comparison group participants. Eighteen items from the mail survey of the PSED database were selected for coding and analysis. We first tested the predictive validity of our model by subjecting the data to a principal components factor analysis (listwise deletion of missing values, varimax rotation) with the analysis directed to produce six factors. The six factors that were produced account for more than 68% of the variance and show truly remarkable similarity to the theoretical dimensions – only two of the items were out of place.

There was no significant difference between nascent entrepreneurs and the comparison group on four of the scales (*self-realization*, *financial success*, *innovation*, and *independence*). There was a significant difference between nascent entrepreneurs and the comparison group on two of the scales (*recognition* and *roles*). The analysis also showed a significant main effect for group, with overall scores lower for nascent entrepreneurs than for the comparison group, but this difference was most likely a consequence of the significant interaction.

In addition there was a highly significant main effect difference among the reasons' mean scores, with *independence* having the overall highest scores and *roles* having the overall lowest scores. This ordering of the six sets of reasons made it clear that the significant differences between nascent entrepreneurs and the control group occurred on scales that were rated as less important by both groups (such as *roles*). On scales that were highly rated, (such as *independence*, *financial success*, and *self-realization*) there were no significant differences between the two groups.

Finally, the analysis showed a small but significant difference between men and women, with men having higher scores on *financial success* and *innovation* than women, regardless of their group of origin. It is important to note that although the score women assigned to *financial success* was lower than that given by men, women still saw financial success as an important reason in career choice and equal in their ranking to self-realization.

Discussion and Conclusions

Implicit in prior research on the reasons entrepreneurs offer for getting into business was an assumption that entrepreneurs pursued entrepreneurial activity because of greater interest in such reasons as financial success, independence and self-actualization. Entrepreneurs were assumed to offer such reasons because they wanted “more of” these reasons than individuals who were pursuing jobs. Entrepreneurs wanted more financial success, more independence, and more self-actualization than others. Yet, surprisingly, prior studies offered no specific tests of this assumption. Previous studies were typically retrospective (surveying only successful entrepreneurs long after they had started their firms) and often failed to compare the reasons of entrepreneurs with other individuals. Are the reasons for starting businesses similar for nascent entrepreneurs compared to the general population?

The present study reveals that nascent entrepreneurs were both similar to, and different from, the general population. Entrepreneurs were similar to non-entrepreneurs in the kinds of reasons they offered for career choice on *self-realization*, *financial success*, *innovation* and *independence*. Both entrepreneurs and non-entrepreneurs rated *independence*, *financial success* and *self-realization* as more important than *recognition*, *innovation* or *roles*. In fact, as measured by a composite of the six scales, non-entrepreneurs scored higher than nascent entrepreneurs on these dimensions. Overall, these findings argue against considering entrepreneurs to be qualitatively different from individuals who pursue other career options.

The two between-group differences that were obtained were on the scale values that both nascent entrepreneurs and non-entrepreneurs ranked low: *roles* and *recognition*. By comparison to the non-entrepreneurs, nascent entrepreneurs offered reasons for getting into business that were less influenced by external validation from others: the respect of friends, family traditions, the examples of others, achieve something and get recognition, and gain a higher position for myself.

There were differences in reasons for career choice by gender. Males (entrepreneurs and non-entrepreneurs) rated *financial success* and *innovation* higher than females (entrepreneurs and non-entrepreneurs) as a reason for choosing a career.

In summary: (1) Nascent entrepreneurs were more similar to non-entrepreneurs than they were different. The primary exception is in terms of desiring external validation: nascent entrepreneurs were less likely to do so; and (2) Males were different from females. Males were more likely to seek financial success and opportunities to create new products or technology than women.

Implications

If one agrees with the generalizability of this sample of nascent entrepreneurs and the comparison group, these findings offer an important answer to some questions about differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. Overall, it would appear that nascent entrepreneurs offer reasons for starting businesses that are similar to the reasons offered by non-entrepreneurs for choosing jobs: independence, self-realization, financial success, innovation. Business startup or "a job in an organization" is both pathways to meeting the same goals. This finding has significant implications for research and practice.

We believe that the findings presented here challenge prior beliefs and theories that suggest that individuals will choose entrepreneurship because they desire higher levels of: financial success, self-realization, and independence compared to other individuals. The evidence presented here does not support this view. The desire for financial success, self-realization and independence is important; it seems, to nearly everyone, not just to nascent entrepreneurs. We would hope that one important message from the evidence presented here is that nascent entrepreneurs are not, in terms of their reasons for career choice, very different than others.

Our belief that previous research findings about the reasons individuals give for starting a business may be flawed because of their retrospective bias, or because of their historical setting, appears to be supported. Nascent entrepreneurs are not unlike others making career choices, perhaps in large part because the "job of entrepreneurship" as a career choice has changed. Similarly, the fact that we found only limited differences in the reasons between men and women (only differences on *some* of the reasons) may also be time dependent. The finding may be a harbinger that career paths and interests of men and women are converging. Differences in gender may represent a social milieu that reflects a moment in time that, as time passes, will likely change.

One issue that should not be underestimated in this study is the fact that this research is based on interviews of a representative sample of individuals in the process of starting a business. And, the reasons offered for getting into business are prospective, rather than retrospective. These nascent entrepreneurs are offering their reasons for getting into business *before* the success (or failure) of their efforts are determined. Because these findings are based on prospective reasons, rather than retrospective accounts, we believe the results of this study should take precedence over previous studies where retrospective explanations for startup have been offered. In short, the stereotype of the highly independent, financially driven, self-actualized entrepreneur may be nothing more than a distillation of the retrospective stories that entrepreneurs have told researchers in the past. In addition, this study systematically compared nascent entrepreneurs to a representative sample of non-entrepreneurs, a comparison that no other study, heretofore, has accomplished. The choices involved in sampling individuals to represent entrepreneurs matters, and any challenges to the findings presented here will require as thoughtful a process as this study for identifying individuals who are starting businesses. The identification of a comparison group matters as well, and questions about the generalizability of a study's findings necessitates some way to link the characteristics of the comparison sample to the population at large. We believe that this study marks a turning point in research on entrepreneurship, particularly for research on individuals involved in the process of starting businesses.

Kilder

Nancy M. Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K.G., Gatewood, E. J. (2002): The career reasons of nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 1–28

Gartner, W. B. (I tryk). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development." *Entrepreneurship: Theory and Practice*.

Del I

Entrepreneurship

Af Torben Bager og Poul Rind Christensen

Iværksætteraktiviteten i Danmark har haft stor politisk såvel som mediemæssig bevågenhed de senere år. Der ses en nær sammenhæng mellem antallet af iværksættere og den fremtidige dynamik og vækst i det danske samfund.

Med betegnelsen iværksættere eller iværksætteri sættes fokus på opstarten af nye virksomheder og disse virksomheders bidrag til beskæftigelse, innovation og vækst.

Iværksætterbegrebet udgør imidlertid kun en lille del af det felt, som i internationale forskerkredse går under betegnelsen entrepreneurship – vi vil i det følgende anvende den danske betegnelse entreprenørskab.

Iværksætterbegrebets snævre fokus alene på etableringen af nye virksomheder medfører, at medierne såvel som den erhvervs- og uddannelsespolitiske bevågenhed indsnævres betydeligt i forhold til de problemstillinger, der ofte præger forskernes diskussioner og den erhvervspolitiske agenda i andre lande.

Derfor kan der være god grund til at se nærmere på forskellen mellem begreberne iværksætteri og entreprenørskab for at give indtryk af, hvad det er for en rummelighed, der går tabt i debatten om den danske iværksætterkultur og den danske iværksætteraktivitet.

Formålet med denne artikel er derfor at kaste lys over begrebet entreprenørskab og dets rummelighed i forhold til det traditionelle iværksætterbegreb. I forlængelse af dette gives en kort oversigt over nogle af de centrale emnekredse, som åbner sig for den fremtidige forskning i entreprenørskab i Danmark.

Begrebet entreprenørskab

Begrebet entreprenørskab har det som begrebet ledelse - jo mere der forskes i det, jo flere facetter kommer frem. Dermed får begrebsdannelsen også flere facetter, som sikkert ofte vil blive forvekslet med en udvanding af begrebet.

Det centrale i begrebet er imidlertid – uanset forskellene i definitioner i øvrigt – at det til forskel fra begrebet iværksætter arbejder i flere forskellige rammer. Mens iværksætterbegrebet alene arbejder med det enkelte individs eller en gruppes trang – eller mangelen på samme – til at skabe sin egen virksomhed og vilkårene herfor, så arbejder forskningen i entreprenørskab også med etablerede organisationers og samfundets evne til kreativ nyskabelse. Det samlende punkt er således mobiliseringen af kreative evner med henblik på at skabe noget nyt i fremtiden frem for at forvalte det bestående. Disse evner kan udløses på individniveau, på virksomheds- og organisationsniveau eller på samfundsniveau.

Men lad os prøve at præsentere nogle få, men centrale definitioner på entreprenørskab, som de forekommer i den internationale litteratur.

Churchill (1991) betegner entreprenørskab som ledelse af dynamiske vækstvirksomheder, forretningsenheder med høj risiko for fallit eller de virksomheder, som udviser høje rater af innovativ aktivitet.

Gavron et al. (1998) ser entreprenørskab som tæt forbundet med det at starte og drive en uafhængig ejerledet virksomhed. I den forstand minder deres definition om Gibb's (1993), hvor der lægges vægt på personlig 'foretagsomhed', som kan udøves under mange forskellige forhold – ikke kun i forretningsverdenen, men også inden for fx den kulturelle sektor og i lokalsamfundet, således som Helge Tetzschner peger på i den efterfølgende artikel.

Wiklund (1998) definerer entreprenørskab som det at skabe muligheder ved hjælp af særegne kombinationer af ressourcer på en måde, så de påvirker markedet.

Stevenson og Jarillo (1990) ser entreprenørskab som den proces, hvormed enkeltindivider – enten på egen hånd eller inden for rammerne af allerede etablerede organisationer – forfølger nye (forretnings)muligheder uden hensyn til, om de har ressourcer til rådighed. Stevenson har andetsteds set entreprenørskab - i modsætning til ordinær virksomhedsdrift - som det forhold, at entreprenøren søger ressourcer til de forretningsmuligheder der ses, mens den etablerede virksomhed søger forretningsmuligheder til de ressourcer, der kontrolleres.

Venkataraman (1997) ser mulighedsskabelsen i sammenhæng med evnen til at udnytte den, idet han betoner, at forskningen i entreprenørskab søger at forstå, hvorledes mulighederne for at skabe nye generationer af produkter og serviceydelser opdages, udvikles og udnyttes. Hvem der gør det, og med hvilke konsekvenser det sker, indgår som centrale elementer i forskningsfeltet.

Det fælles kendetegn for ovenstående definitioner af entreprenørskab er, at den kreative opsøgning af nye (forretnings)muligheder udgør et centralt omdrejningspunkt, samtidig med at iværksættertrangen kan udfoldes i etablerede organisationer af privat såvel som offentlig karakter. Endelig er entreprenørskab ikke alene en individuel adfærd, men kan udøves af organisatoriske fællesskaber, som fx en afdeling, et datterselskab, en ledelse eller fx en styrelse eller et politisk parti for den sags skyld.

Som det fremgår af ovenstående udgør iværksætteriet kun én blandt mange af de facetter, som indgår i begrebet entreprenørskab. Det er i disse facetter de kommende års forskningstemaer skal findes.

Intraprenørskab

Intraprenørskab kan i korthed betegnes som enkeltpersoner eller en gruppe af personer, som gennem deres adfærd i en etableret organisation søger at forfølge nye forretningsmuligheder direkte eller ved at bryde organisationens fastlagte bane. Det indebærer ofte brud på fastlagte regler, rutiner, opgaver og administrative ledelsesdirektiver. Som sådan finder intraprenørskab ofte betydelig modstand i den etablerede organisation og dens ledelse.

Derfor kan intraprenørskab hyppigt lede til, at den eller de entreprenante personer forlader organisationen og starter deres egen virksomhed. Det betegnes som knopskydning og udgør i øvrigt et næsten overset fænomen i dansk sammenhæng, på trods af at knopskydning betegnes som én af de mest overlevedygtige etableringsformer.

Som Kim Nielsens artikel senere i årsrapporten peger på, spiller teambuilding en central rolle for udviklingen af intraprenørskab. Heri ligger personalepolitiske implikationer. Som sådan hænger graden af intraprenørskab i en virksomhed formentlig sammen med de frihedsgrader og den selvstændighed, ledelsen giver medarbejderne i deres arbejde. Det udgør således en interessant forskningsmæssig problemstilling, om der kan ses en sådan sammenhæng. Det er ikke mindre interessant, om graden af intraprenørskab påvirker den traditionelle iværksætteraktivitet i samfundet.

Koncernunderstøttet entreprenørskab

Der findes imidlertid eksempler på virksomheder, hvor medarbejderne opmuntres til – og belønnes for – at fremlægge deres idéer til nye forretningsmuligheder eller nye måder at organisere virksomheden på.

Et af de klassiske eksempler på virksomheder, hvor ledelsen understøtter intraprenørskab, er virksomheden 3M. I Nordisk sammenhæng kan peges på den svenske virksomhed Fresh, som har opnået så megen opmærksomhed omkring sine koncepter for aktivisering af medarbejdernes kreativitet og bidrag til virksomhedens forretningsudvikling, at virksomheden, ved siden af sin hovedaktivitet som producent af ventilationsanlæg, giver kurser og workshops i teambuilding og intraprenørskab (se www.fresh.se).

I begge eksempler er der tale om ledelsessanktioneret intraprenørskab, som oven i købet udnyttes strategisk af ledelsen til start af nye virksomheder. Det går under betegnelsen 'Corporate entrepreneurship' – her bruger vi betegnelsen koncernunderstøttet entreprenørskab.

Overgangen fra intraprenørskab til koncernunderstøttet entreprenørskab sker, når det indgår i virksomhedens strategiske ledelse, at skabe nye virksomheder på grundlag af medarbejdernes udvikling af nye forretningsidéer. Som sådan ses koncernunderstøttet entreprenørskab som en forretningsudviklende kraft, idet nye innovative idéer understøttes og omdannes til selvstændige virksomheder eller forretningsområder under koncernens vinger. Projektorganisering af virksomhedernes udviklings- og forretningsaktiviteter kan ses som en gråzone i brudfladerne mellem de to former for entreprenørskab.

I dansk sammenhæng er NKT, gennem salget af GIGA, blevet kendt for deres koncernunderstøttede entreprenørskab. Se Majbritt Rostgaard Evalds artikel herom senere i årsrapporten.

Forskerparkerne kan ses som eksempler på, hvorledes offentlige og halvoffentlige organisationer søger at skabe rammer for innovative iværksættere, der udnytter de samme principper som i koncernunderstøttet entreprenørskab.

Der kan nævnes to grunde til, at det koncernunderstøttede entreprenørskab påkalder sig stigende forskningsmæssig interesse. For det første får koncernunderstøttet entreprenørskab stigende betydning både for enkeltvirksomheder og for samfundet i takt med, at innovation træder i karakter som et afgørende konkurrenceparameter. For det andet skal den stigning i koncernunderstøttet entreprenørskab, som må forventes de kommende år, givetvis ses i sammenhæng med koncernernes bestræbelser på at skabe kompetence- og videnskabsmæssigt sammenhængende enheder. Det vil – alt andet lige – stimulere tendenserne til at udskille nye lovende forretningsenheder, som ikke kan understøttes af de kompetencer, der satses på i huset.

Foreningsbaseret entreprenørskab

De socialt, kulturelt og politisk engagerede organisationer udøver en betydende entreprenant adfærd. Dette forhold har været genstand for omfattende studier i udlandet – ikke mindst i USA. Det spektrum af aktiviteter, som dækkes af begrebet foreningsbaseret entreprenørskab er ganske omfattende. Fælles er imidlertid, at det foreningsbaserede entreprenørskab ikke er profitsøgende (non-profit), men søger at fremme foreningens formål og mission gennem udviklingen af nye aktiviteter og understøttende 'forretninger'. Som sådan har disse organisationers entreprenante udfoldelse betydning for såvel den lokale udvikling som den nationale velfærd og trivsel på en række områder.

Muskelsvindfonden er en af de entreprenante foreninger, som ikke bare er kendt for sin evne til at udtænke nye koncepter til støtte for organisationens arbejde – fx de Grønne koncerter - men som selv fremhæver sin entreprenante arbejdsform.

Listen over frivillige organisationer og foreninger, som har udvist mere eller mindre konstant entreprenant adfærd, er imidlertid lang. Den omfatter idrætsorganisationer, frivillige u-landsbistandsorganisationer, kirkelige foreninger, sygdomsbekæmpende og forebyggende foreninger, såvel som lokale foreninger, der rækker lige fra støtteforeninger til beboerforeninger.

Forskningsmæssigt har det foreningsbaserede entreprenørskab interesse i sammenhæng med studier af såvel velfærd, forholdet mellem offentlig og privat foretagsomhed og lokale udviklingsstudier, som fx i forbindelse med studier af balancen mellem arbejds- og fritidsbaseret selvudfoldelse.

Internationalt entreprenørskab

Samfundets stigende internationalisering medfører, at entreprenørskab bliver stadig mere grænseoverskridende og forankres i internationalt rum. Informations- og kommunikations-teknologien er formentlig et af de områder, hvor betydningen af internationalt entreprenørskab falder mest i øjnene. Men begrebet internationalt entreprenørskab rækker videre. Stadig flere virksomheder startes op med basis i grundlæggerens – eller grundlæggernes - internationale netværk (Christensen og Jacobsen, 1996) og med udenlandske aktiviteter fra starten (de såkaldte Born Globals). En forskergruppe tilknyttet CESFO arbejder med studier af disse 'Born Global' virksomheder. Herom kan læses mere i Erik Rasmussens artikel senere i årsrapporten. Desuden fletter etniske erhvervsnetværk sig stadig mere sammen over landegrænserne.

Disse forhold har ledt til dannelsen af et særskilt forskningstema, hvor betydningen af internationale netværk og grænseoverskridende forretningsudvikling er i fokus. Det tema er under betydelig vækst i internationale forskerkredse.

Tilbage til de traditionelle iværksættere

Afslutningsvist skal vi kort dvæle ved nogle af de nye fænomener, der optræder inden for det traditionelle iværksætterområde; nemlig de såkaldte 'frie agenter' samt de iværksættere, som starter egen virksomhed, mens de er på overførselsindkomst.

De frie agenter

Som det fremgår af årsrapportens statistiske afsnit, har antallet af virksomheder uden ansatte været støt faldende siden 1995. Denne udvikling vil formentlig tage en drejning de kommende år. Det skyldes, at der må forudses en betydelig vækst i antallet af såkaldte frie agenter. Den frie agent er en

traditionel lønmodtager, som etablerer sig som selvstændig enkeltmandsvirksomhed og tilbyder sin arbejdskraft via denne virksomhed. Fænomenet har været kendt i England og USA en del år, men er tilsyneladende ved at finde fodfæste i Danmark også. Bygge- og anlægssektoren er et af de steder hvor fænomenet breder sig, men det har været kendt inden for fx konsulentbranchen og arkitektkredse i flere år.

De frie agenter er et ringe udforsket område, men i takt med den rolle de er begyndt at indtage på det danske arbejdsmarked, påkalder fænomenet sig betydelig forskningsmæssig interesse. Der er behov for at studere de drivkræfter, som understøtter fænomenets udbredelse og de implikationer det har for fx løndannelse, overenskomster og arbejdsmarkedets regulering.

Iværksættere på overførselsindkomster

Den andel af iværksætterne, som starter egen virksomhed, samtidig med at de er på overførselsindkomster, er lidet udforsket til trods for, at de udgør en betydende andel af de danske iværksættere.

Baggrunden for denne marginale forskningsmæssige interesse skal muligvis søges i det enkle forhold, at disse iværksættere ikke findes inden for de traditionelle vækstlag i erhvervslivet. De forskningsmæssige interesser knytter sig bl.a. til den særlige motivkreds, som må antages at gøre sig gældende for denne gruppe af iværksættere og de livsformer, som disse iværksættere repræsenterer.

De bagvedliggende teoritraditioner

Den begrebsdannelse og de forskningsfelter, som præger den internationale forskning i entreprenørskab, kan delvis tilskrives de forskellige teoritraditioner, som præger forskningen på tværs af ovenstående emnekredse. I deres brydning nuanceres forståelsen.

I den ledelsesmæssige tradition lægges vægt på, at entreprenørskab rummer et risikomoment, der knytter sig til skabelse, opdagelse og udnyttelse af nye forretningsmuligheder, hvad enten det drejer sig om uafhængig virksomhedsopstart eller forandringsprocesser i eksisterende virksomheder. Denne ledelsesmæssige forståelse af begrebet entreprenørskab er imidlertid ikke uomtvistet. Som altid, inden for erhvervsøkonomi og samfundsvidenskab, er der mange bud på den ”rigtige” definition af et vigtigt begreb, rodfæstet i forskellige teoritraditioner. Udover den ledelsesmæssige tradition kan man skelne mellem tre traditioner med rod i hver sin hoveddisciplin: den psykologiske, sociologiske og økonomiske.

Den psykologiske tradition bunder i antagelsen om, at entreprenører har særlige personlighedstræk. Denne tilgang, der vel stemmer meget godt overens med common sense-opfattelsen, har ikke haft megen succes, som det bl.a. fremgår af Gartners bidrag til denne årsrapport. Tværtimod tyder resultaterne på, at de motiver, der leder til start af egen virksomhed, også indgår som motiver i valget af andre karriereforløb. Samtidig er mange forskellige personlighedstyper aktive som iværksættere – hvorfor der også er mange forskellige motiver til at blive iværksætter: familietradition, teknologiinteresse og tilfældigheder som rockmusikerne, der bare kan lide at lave musik sammen og ender med at blive et berømt band med egen virksomhed. I bund og grund er dette meget opløftende konklusioner, for det betyder jo, at det snarere er flertallet end et snævert mindretal, der har potentialet til at blive iværksættere.

Den sociologiske tradition beskæftiger sig med den sociale kontekst. Er man født og opvokset i et miljø med mange selvstændige erhvervsdrivende, er sandsynligheden for, at man vælger at blive selvstændig erhvervsdrivende højere, end hvis dette ikke er tilfældet. Dette mønster viser sig på mange måder, både inden for landets grænser og i internationale sammenligninger. Et velkendt eksempel er den solide tradition i landbruget for, at de unge går i fædrenes fodspor og vælger at overtage bedriften. Et andet illustrativt eksempel er iværksætteraktiviteten blandt indvandrergupper (Bager & Rezaei, 2001).

Den økonomiske tradition beskæftiger sig med de økonomiske konsekvenser af entreprenørskab. Her ser man entreprenørskab som en økonomisk funktion, der fører til vækst og innovation i samfundsøkonomien. Et stort anlagt internationalt projekt, Global Entrepreneurship Monitor, som i 2001 omfattede 29 lande, har netop dette som hovedhypotese: på længere sigt vil de lande, som har et højt iværksæterniveau og stor innovativ evne, få den højeste vækst i BNP og det højeste velfærdsniveau (Bager & Hancock, 2002). Endnu har projektet kun tre år på bagen, så det er for tidligt at drage endelige konklusioner om hovedhypotesen, men den må siges at være blevet bestyrket af de hidtidige resultater.

Kilder

Bager, T. og Hancock, M. (2002): *Global Entrepreneurship Monitor*. Danish National Report 2001. Odense University Press/Center for Småvirksomhedsforskning, Kolding

Bager, T. og Rezaei, S. (2001): *Indvandervirksomheder i Danmark*. Center for Småvirksomhedsforskning, rapportserien nr. III, Syddansk Universitet, Kolding

Christensen, P. R. og Jacobsen, L. (1996): *The Role of Export in New Enterprise Formation - An Entrepreneurial Perspective*. Contribution to the RENT X Conference in Bruxelles.

Churchill, N. (1991): The Components of Entrepreneurship. I: Roure, J. og Bradley, S. (red.): *Growth Capital & Entrepreneurship*. EFER/ICE. Barcelona

Gavron, R. et al. (1998): *The Entrepreneurial Society*. Institute for Public Policy Research. London.

Gibb, A. (1993): The Enterprise Culture and Education. Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, vol. 11. no. 3. pp. 11-34.

Jarillo, J.C., H. Stevenson (1990): A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27.

Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of Entrepreneurship Research, I: J. A. Katz (red.): *Advances of Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press Inc. no. 3. pp. 119-138.

Wiklund, J. (1998): *Small Firm Growth and Performance*. Entrepreneurship and Beyond. JIBS, Jönköping.

Entrepreneurship og lokal erhvervsudvikling

Af Helge Tetzschner

Op igennem 1980'erne og 1990'erne har der parallelt med den stigende interesse for globalisering og internationalisering udviklet sig en stigende interesse for de særegne træk ved udviklingen i regioner. Det begyndte med fokus på industrielle distrikter og pågår bl.a. med fokus på kompetenceklynger. I relation til lokalsamfunds bærekraft og udviklingsevne er der i de senere år især kommet fokus på betydningen af entrepreneurship. Dette kommer f.eks. klart til udtryk i arbejdsprogrammet for Center for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, der blev dannet i Indenrigsministeriets regi i 2001, jf. www.cfuland.dk.

Formålet med dette bidrag er at opbygge en referenceramme, der kan anvendes i krydsfeltet mellem lokalsamfund/regioner og entrepreneurship. Anvendelse skal her forstås bredt, både i forhold til teoretisk forståelse i form af en analytisk referenceramme, og i forhold til udformning af anvendelse orienterede politik udformning, hvad angår erhvervsfremme på lokalt eller regionalt niveau.

Den empiriske baggrund for nedenstående overvejelser er en longitudinal undersøgelse af lokal erhvervsudvikling i Grønlands sydligste kommune Nanortalik. Der er næppe tvivl om, at der i det grønlandske lokalsamfund er tale om entrepreneurship under ekstremt vanskelige vilkår bl.a. pga. logistik, et generelt lavt uddannelsesniveau og manglende tradition for markedsorienterede virksomheder og entrepreneurship. Det gør sig specielt gældende, når naturlige ressourcer forsvinder, som det er sket i forhold til fiskeriet i Nanortalik. Netop på grund af disse hårde odds udgør lokal erhvervsudvikling i Nanortalik en kritisk case, der kan være et frugtbart grundlag for at udvikle en hensigtsmæssig strategi for lokal fremme af entrepreneurship.

Lokal/regional erhvervsudvikling

Hvad menes der med hhv. region og lokalsamfund? Ofte afgrænses begreberne som geografiske enheder og ud fra relationen mellem et center og periferiområder. Dette er imidlertid ikke særlig hensigtsmæssigt, fordi man risikerer at synke ned i relativismens sump. Danmark kan betragtes som en region i Europa, men der er i Danmark store forskelle mellem lokalsamfund, hvad angår evne til at skabe en selv bærende lokal erhvervsudvikling. Grønland udgør også en unik region med store forskelle mellem de lokalsamfund, som konstituerer regionen.

I denne forbindelse synes aktør-netværk teori (ANT), jf. f.eks. Callon (1986) og Latour (1996), at give et godt bud på en anden forståelse end den geografiske.¹ Ifølge ANT kan man opfatte et givent lokalsamfund eller en given region ud fra en relationel forståelse af afstand, dvs. som et center med relationer. Grad af afstand mellem et center og periferi bestemmes ikke ud fra grad af tid eller rum imellem dem. I stedet bestemmes afstanden fra center til et punkt i periferien af mulighederne for at manipulere eller handle i forhold til det, jf. Piihl (2002.a: 25). Hermed vendes forholdet mellem center og periferi "på hovedet", hvilket naturligvis har stor betydning for forståelsen af relationerne. Hvad angår det at handle på afstand, så er afstand en konsekvens af, hvor vanskeligt det er at manipulere og dermed overvinde afstand. Men hvis vi forsøger at analysere et lokalsamfund som et center med relationer, er det vigtigt at huske, at centre er flygtige. Et center har forsamlet sig i specifik-

¹ Jeg skylder Ph.D. studerende Jesper Piihl stor tak for at have introduceret mig til ANT. Vores dialog, der ofte har været ført på afstand, begynder i høj grad at præge min forståelse, jf. også nedenfor.

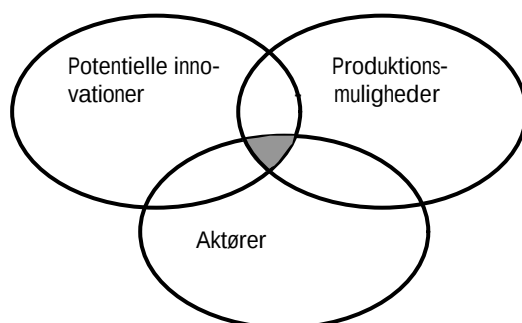
ke relationer og kan pludselig opløses, og dele af centret blive en del af periferien, fordi det ikke længere handler som en enkelt enhed, Piihl (2002.a).

Ifølge denne tankegang vil lokalsamfund med en stagnerende lokal erhvervsudvikling være karakteriseret af, at de ikke i tilstrækkelig grad udgør centre, der er i stand til at handle på afstand. Den logiske konsekvens er derfor, at den lokale erhvervspolitik bør sigte på at opbygge kompetence til at handle på afstand. Hvorledes dette kan gøres forsøges illustreret nedenfor.

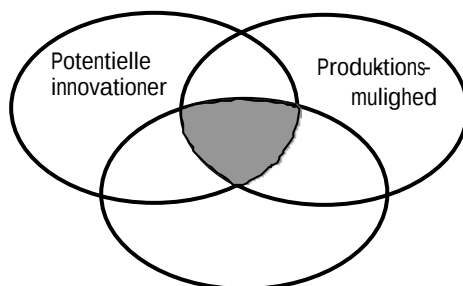
Koblingsmodellen

Specielt nordisk forskning i entrepreneurship tager udgangspunkt i et netværksperspektiv. Denne aktørsynsvinkel kan kombineres med produktionsmuligheder og idéer i nedenstående koblingsmodel, jf. Herlau og Tetzschner (1999, kap. 3). Med denne koblingsmodel slutter vi os til de forskere, der, som alternativ til under- og oversocialiserede modeller for entrepreneurship, foretrækker et perspektiv på entrepreneurship som indvævet i netværk af fortsatte sociale relationer. Som udgangspunkt kan man sige, at entrepreneurship fremmes eller hæmmes - af koblinger mellem aktører, produktionsmuligheder og gunstige muligheder i form af potentielle innovationer, jf. figur 1 og 2.

Figur 1: Koblingsmodellen i et statisk lokalsamfund



Figur 2: Koblingsmodellen i et entreprenant lokalsamfund



Det væsentligste budskab i koblingsmodellerne i figur 1 og 2 er, at ny produktion i lokalsamfund kun realiseres i de situationer, der i figurerne udgøres af fællesmængden mellem potentielle innovationer, produktionsmuligheder og motiverede aktører. Kun når disse tre strømme mødes, opstår der sød musik i form af etablering af ny produktion. I figur 1 gengives grafisk situationen i et relativt statisk lokalsamfund: Fællesmængden er lille, og der er ikke tale om øget værditilvækst og etablering af arbejdspladser i lokalsamfundet. Man kan ikke bygge på egne kræfter og eget initiativ, men er afhængig af udefra kommende initiativer. Figur 2 symboliserer den modsatte yderlighed: Et dynamisk og entreprenant lokalsamfund, hvor de 3 strømme er kraftigere, og hvor fællesmængden mellem de tre faktorer er større. Det er et lokalsamfund, der er i stand til at handle på afstand.

Cirklerne i figurerne symboliserer tre strømme, mens fællesmængderne mellem disse symboliserer mulige handlingsfelter i forhold til entrepreneurship. Handlingsfeltet mellem potentielle innovationer og motiverede aktører (for)bliver dog en "kaffeklub" (fx et lokalt erhvervsråd eller en kommunalbestyrelse), hvor man diskuterer alle de "gode idéer" og "ildsjæle", der i grunden er i lokalsamfundet, men hvor dette aldrig bliver knyttet an til reelle produktionsmuligheder. Handlingsfeltet mellem potentielle innovationer og produktionsmuligheder symboliserer de ikke erkendte/forsøgte gunstige muligheder for etablering af ny produktion. De forbliver ikke erkendte/forsøgte, fordi der mangler kompetente og motiverede aktører. Handlingsfeltet mellem aktører og produktionsmuligheder bliver til en ny "kaffeklub", hvor alle taler om, at man jo har det hele i lokalsamfundet (i form af produktionsmuligheder), men mangler nogle mennesker til at realisere dem, fordi der ingen iværksætterkultur er.

Fælles for grønlandske lokalsamfund som Upernavik i nord og Nanortalik i syd er, at der er tale om en meget lille fællesmængde. Kort og godt der er tale om en situation som symboliseret i figur 1. Der er ingen selv bærende lokal erhvervsudviklingsproces. Hvis der i perioder er tale om fuld beskæftigelse - i den forstand at alle arbejdsduelige er i gang, som det i de senere år fx har været tilfældet i Upernavik under vinterens linefiskeri efter hellefisk - skyldes det netop, at der pludselig er naturressourcer, der kan udnyttes, selvom der er tale om en stor spildprocent på råvaren og ringe produktivitet hos arbejdskraften.

Som Piihl (2002.b:3) noterer, er det et særkende ved ANT, at det er definitionen af aktører, der på afgørende vis adskiller ANT fra andre tankegange:

"En "aktør" i ANT er en semiotisk definition – en actant – dvs. noget der handler eller tilskrives handling af andre. Det implicerer ingen speciel motivation fra menneskelige individuelle aktørers side, eller af mennesker i almindelighed. En actant kan bogstaveligt talt være alt, forudsat det er kilde til handling". (Latour 1996, citeret efter Piihl 2002.b:3, min oversættelse).

Således kan man iflg. ANT betragte guldforekomsten i Nanortalik som en actant. Ligeledes hellefisk i Upernavik. Men i begge tilfælde handles der af udefra kommende aktører. Der skabes ingen lokal bæredygtig udvikling, og i førstnævnte tilfælde ikke engang lokale arbejdspladser i nævneværdigt omfang.

Jeg er imidlertid ikke – endnu – rede til at opgive det gamle aktør begreb. Derimod er det klart, at fællesmængden mellem de tre strømme i figurerne ovenfor skal opfattes som actant i forhold til entrepreneurship.² Det interessante er så, at det ikke synes at være mangel på potentielle innovationer,

² Hvis nogen herefter vil anklage mig for eklektisk teorianvendelse, må jeg naturligvis erklære mig skyldig. Tiden vil så vise, om det er frugtbart.

der hindrer grønlændere i at blive entreprenører, men der er kompetencemæssige barrierer i forhold til at handle på distance. De få iværksættere, som faktisk starter en virksomhed, gør det ofte af nød og på et ikke tilstrækkeligt gennearbejdet grundlag, fordi der ikke er andre erhvervmæssige muligheder for de pågældende. Ny produktion, der sælges ud af lokalsamfundet, eller ny service der bringer kunderne til lokalsamfundet (f.eks. turisme) er også en mangelvare. Til trods for de logistiske og kompetencemæssige barrierer er der tilsyneladende heller ikke mangel på gunstige produktionsmuligheder for start af ny produktion af varer og serviceydelser. Det kan derfor som en hypotese fremføres, at det er aktørernes (manglende) kompetencer til at handle på afstand samt deres gensidige relationer i netværk, som danner den afgørende barriere for en mere hensigtsmæssig lokal erhvervsudvikling. Hvis man skal gøre noget ved denne barriere, må man se på selve forståelsen af entrepreneurship.

Entrepreneurshipbegrebet i forhold til lokal erhvervsudvikling

Talrige bøger og artikler om entrepreneurship indledes med at fastslå, at der ikke findes nogen fælles generel og universel accepteret definition af begrebet. Af flere grunde, jf. Herlau og Tetzschner (1999), finder jeg, at Churchill and Muzyka's konceptualisering af entrepreneurship som en proces er frugtbar:

“En proces, der finder sted i forskellige omgivelser og miljø, som forårsager ændringer i det økonomiske system gennem innovationer, der frembringes af individer, der skaber eller reagerer på økonomisk gunstige muligheder, som skaber værdi både for disse individer og for samfundet”. Churchill og Muzyka (1994:16), min oversættelse.

Dette forsøg på at etablere en relevant og valid definition af entrepreneurship på det erhvervsøkonomiske analyseniveau bygger på forskningstraditioner, der tilsammen peger på fem elementer: 1) et individ, der 2) udfører en handling, der 3) indebærer en innovation i forhold til gunstige muligheder, og som 4) opbygger en organisation, hvilket 5) indebærer risiko, jf. Churchill og Muzyki (1994:11). Disse fem elementer kan opfattes som en fællesnævner for de gængse videnskabelige definitioner af entrepreneurship på det erhvervsøkonomiske analyseniveau.

Der er tale om en generel og næppe en endelig definition. Således er mit argument, at disse elementer bør fortolkes lidt anderledes i forhold til lokal erhvervsudvikling, jf. tabel 1:

Tabel 1: Entrepreneurshipbegrebet i forhold til lokal erhvervsudvikling

Generelt entrepreneurship begreb	Entrepreneurship i forhold til lokal erhvervsudvikling
Individer	En aktør i form af individ, netværk, team eller organisation
En handling	En holistisk proces
Innovation og gunstige muligheder	Samfundsmæssige innovationer skaber gunstige muligheder
Organisation	Organisering
Risici må tages	Minimering af usikkerhed og risici

Betydningen af den ændrede fortolkning i tabel 1 ligger både i relation til revision af den tidligere forståelse og tilføjelse af nye perspektiver. Det væsentligste er, at højresiden i tabel 1 implicerer et langt mere dynamisk, procesorienteret og holistisk perspektiv. Dette perspektiv gør det muligt at følge en vidensdeling strategi med henblik på lokalt at skabe en økonomisk bæredygtig udvikling. Ifølge venstresiden i tabel 1 (for)bliver viden om, hvordan man udøver entrepreneurship tavs viden i

hovedet på den enkelte entrepreneur, mens opfattelsen i højre side af tabellen lægger op til, at det er muligt at dele viden om, hvordan man gør.

Særlig væsentligt er det at lægge vægt på samfundsmæssige innovationer, der skaber økonomisk net-toværdi både for entreprenøren og for (lokal)samfundet. Derfor er det det nuværende grønlandske fokus på støtte til iværksættere, dvs. aktører der starter en ny virksomhed, som lokal erhvervsudviklingsstrategi i sig selv utilstrækkeligt, specielt fordi de fleste udelukkende starter virksomhed i forhold til det lokale marked. Men i relation til skabelse af en både selv bærende og bæredygtig lokal erhvervsudvikling er det næppe tilstrækkeligt blot at fokusere på entrepreneurship. Der må skydes med hagl for at udvikle lokalsamfundets entreprenelle kompetencer.

Initiativudvikling

Dette kan illustreres med et eksempel om alderdomshjemmet i Nanortalik. Her har en initiativrig leder for få år siden bl.a. skabt betydelig bedre trivsel blandt beboerne ved at løse nogle i sig selv mindre problemer. Herunder at lade beboerne selv vælge farve på deres dør - så gik de ikke længere forkert, eller var i tvivl om hvor deres værelse var. Nok så vigtigt blev et gennem nogen tid uløst problem, med at budgettet kun rakte til indkøb af grønlandsk proviant to gange om ugen, fordi man fulgte de normale veje og købte dybfrosne varer ind via butikkerne, løst ved indkøb "på bræt-tet", dvs. ved køb direkte fra lokale fiskere og fangere. Det lyder så enkelt, men der var faktisk mange forhold, der skulle tages højde for med fødevarekontrol etc. Disse tiltag bevirkede bedre trivsel blandt beboerne, og i øvrigt øgedes deres aktivitet med fx husflids arbejde, der sælges via byens turistbutik. Samtidig øgede det indtjeningen blandt fiskere og fangere.

Men initiativet fra alderdomshjemmets leder havde jo ikke meget med entrepreneurship i snæver forstand at gøre. Hun var i stand til at handle på afstand, og samtidig dele sin viden om, hvordan hun gjorde ved at inddrage mange andre aktører i arbejdet. Hendes arbejde er et godt eksempel på initiativudvikling.

I den britiske forskningstradition kan man skelne mellem tre hovedformer for "enterprise development", som jeg oversætter til initiativudvikling. Disse tre hovedformer bygger på forskellige teoretiske grundlag både i den økonomiske og den sociokulturelle sfære:

- Initiativudvikling som forretningsudvikling, dækkende alt lige fra den enlige iværksætter uden ansatte, til store virksomheder.
- Initiativudvikling som en række personlige færdigheder og kvaliteter, der er vigtige for økonomisk udvikling. Dette omfatter alt lige fra motivation og kompetence til deltagelse i innovative projekter og opbygning af en virksomhedskultur.
- Initiativudvikling som en række personlige færdigheder og kvaliteter, der er vigtige for realisering af individers fulde potentiale som samfundsborgere.

Af disse er kun de to første former for initiativudvikling direkte relateret til økonomisk udvikling og dermed til entrepreneurship. Alligevel er mit udgangspunkt, at kravene til en strategi for lokal erhvervsudvikling et langt stykke af vejen vil være de samme, uanset hvilket af de tre mål man satser på som det primære. Det at skabe kreative og fleksible borgere, der fx tager initiativ til og gennemfører sociale projekter - som f.eks. i Nanortalik at skabe et "værested" for børn, der bliver forsømt og måske risikerer mishandling pga. forældrenes alkoholmisbrug - giver viden og kompetencer, som også kan anvendes i den økonomiske sfære.

Selvom mit fokus er på entrepreneurship, så implicerer en strategi for en selvstående lokal erhvervsudvikling, at man bør medtage den brede betydning af initiativudvikling ved strategiens gennemførelse. Dermed bliver det muligt at arbejde med fælles projekter, der hæver deltagernes kompetence til at handle på afstand, og på sigt også danne flere fællesmængder af potentielle innovationer, produktionsmuligheder og aktører.

Afsluttende bemærkninger

Den ovenstående tankegang har store konsekvenser for lokal erhvervsudvikling i grønlandske og andre statiske lokalsamfund. Tankegangen implicerer et opgør med den fremherskende og den hidtil førte politik for lokal erhvervsfremme. Denne består stort set i aggressiv venten på, at nogle iværksættere skal dukke op med et færdigt og levedygtigt forretningskoncept, hvorefter man da er villig til at sætte et begrænset antal støttekroner. Dette er andetsteds, jf. Herlau og Tetzschner (1999) betegnet som videnssamlingsstrategi, og bygger på tavs viden hos individer. Ovenstående referenceramme peger i stedet i retning af en vidensdelingsstrategi, hvor man sætter ind på at hæve lokalsamfundets kompetence til initiativudvikling. At dette vil være en langsigtet strategi er hævet over enhver tvivl. Men hvad er alternativet? Hertil kommer, at erfaringer fra andre regioner og lokalsamfund tyder på, at det er en mulig strategi.

Kilder:

Callon, Michel, (1986): Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briuc Bay. In J. Law (Ed.), *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge?*: pp196-233. Routledge and Kegan Paul. London

Churchill, Neil C. & Daniel F. Muzyka, (1994): Defining and Conceptualizing Entrepreneurship: A Process Approach, in Hills, Gerald E. (ed): *Marketing and Entrepreneurship*, pp 11-24, Quorum Books, London

Herlau, Henrik og Helge Tetzschner, (1999): *"Fra jobtager til jobmager – model II"*. Samfundslitteratur, København

Latour, Bruno (1996): Om aktør-netværksteori. Nogle få afklaringer og mere end nogle få forviklinger. *Philosophia*. Årg. 25, 3-4. s. 47-64

Piihl, Jesper. (2002).a: *Forandringsledelse som koordinering af begivenheder på distancen*. Upubliceret manuskript. Kolding

Piihl, Jesper. (2002). b: *In search for a World beneath the Bridge between Theory and Practice*. Working Paper nr. 2-2002. LOK Research Centre. Copenhagen

Marketing og iværksættere – hvorfor er det så svært?

Af Erik S. Rasmussen¹

"Det vigtigste i en nystartet virksomhed er afsætningen. Det er der, den største forhindring for de fleste er. Men man ser ikke mange salgsfolk, der starter en produktionsvirksomhed."

Citat fra virksomhed i Born Global undersøgelsen 1998

I forbindelse med en række interview med ledere af internationalt orienterede iværksættervirksomheder (de såkaldte Born Global virksomheder) dukkede det samme tema op flere gange, når interviewet kom til at handle om problemerne ved at starte egen virksomhed. Nemlig at alt det med marketing, kunder, reklamer, prisfastsættelse osv. nok egentlig var det vanskeligste ved at skulle starte en virksomhed. Det er dog afgørende for en nystartet virksomhed, at den finder en løsning på problemerne med at finde kunder, opøge nye markeder osv. Hvilke løsninger, de meget internationalt orienterede virksomheder fandt ved opstarten af virksomheden, vil være i fokus i denne artikel – sammen med spørgsmålet om, hvordan virksomhederne senere har udviklet deres markedsføring.

Born Global virksomhederne

Udtrykket 'Born Global' stammer oprindeligt fra en undersøgelse i Australien, der viste, at en lang række virksomheder fra deres fødsel var internationalt orienterede². Begrebet blev senere taget op i forskningsverdenen³ og er derefter blevet brugt i en lang række sammenhænge⁴. Born Global betyder, at en nystartet virksomhed fra sin fødsel søger at opnå en international position. I praksis er det i Danmark blevet defineret således, at virksomheden havde mere end en fjerdedel af sit salg i udlandet inden for det første år efter grundlæggelsen. I de danske undersøgelser af Born Global virksomhederne er der udelukkende blevet set på produktionsvirksomheder med 10 eller flere ansatte, og der har været en geografisk afgrænsning til Vestsjælland, Fyn og Trekantområdet. I første omgang er virksomhederne blevet identificeret ud fra en eksisterende undersøgelse af små og mellemstore virksomheder, dernæst er der blevet gennemført interviews med en række af virksomhederne og i 1999 blev der gennemført en større identifikation af Born Global virksomheder i det nævnte område. Denne undersøgelse viste følgende:

¹ Erik S. Rasmussen er ansat som adjunkt ved Institut for Marketing, Syddansk Universitet, Odense

² Se (McKinsey & Co. 1993) og (Rennie 1993)

³ Se bl.a. (Madsen & Servais 1997)

⁴ Se f.eks. (Madsen, Rasmussen, & Servais 1999; Madsen, Rasmussen, & Servais 2000; Rasmussen 2002; Rasmussen, Madsen, & Evangelista 2001)

Tabel: Population og udvælgelse af Born Global virksomheder i en del af Danmark

	I alt
Antal af virksomheder udvalgt fra CD Direct ⁵⁾	488
Antal af virksomheder efter kontrol ⁶⁾	398
Virksomheder der bevarede telefonisk henvendelse om eksport, opstart o.l.	335
Virksomheder med eksport (fra ovennævnte gruppe)	205
Born Global virksomheder	144
Besvaret spørgeskema telefonisk eller ved interview	78
Deltaget i interviewundersøgelsen	21

De 144 virksomheder, der blev identificeret som Born Globals, spreder sig ud på en lang række forskellige brancher. Der er både tale om metalvirksomheder, gartnerier, fødevareproducenter, møbelproducenter osv. – dvs. en lang række af virksomheder, der ikke adskiller sig væsentligt fra andre nystartede produktionsvirksomheder i perioden, bortset fra, at de er født med en international orientering. Den væsentligste faktor hos disse nystartede virksomheder vil ofte være grundlæggeren eller grundlæggerne, idet der hos flere af virksomhederne er tale om mere end én grundlægger. Der er tidligere set på grundlæggerens rolle i en sammenlignende undersøgelse mellem Danmark og Australien⁷. Disse undersøgelser viste tydeligt, at afsætning eller markedsorientering – hvis den overhovedet var tilstede – i langt de fleste tilfælde var et spørgsmål om brug af personlige eller faglige netværk og ikke af en markedsføringsmæssig ekspertise. Hvorfor det er sådan, vil denne artikel prøve at dykke lidt længere ned i.

Virksomhedstyper

Der er – som det kan ses af tabellen ovenfor – gennemført interview med 21 virksomheder. Hos alle er grundlæggeren (som for det meste også er direktør) blevet interviewet mindst én gang. Hos flere af virksomhederne er andre aktører også blevet interviewet – f.eks. salgsdirektøren. De 21 virksomheder blev udvalgt, så der var en god spredning mellem forskellige typer af virksomheder – branche, størrelse, beliggenhed osv. Hvis man ser på interviewene med afsætningsøkonomiske briller, viser der sig et forholdsvis tydeligt billede af en lang række virksomheder med store problemer i forhold til alt, der har med markedsføring, salg, opsøgende kundearbejde osv. at gøre. Der er dog også en gruppe af virksomheder, der absolut ikke har problemer med dette udadvendte salgsorienterede arbejde. Man kan dele disse virksomheder i følgende grupper:

Tabel: De salgsorienterede virksomheder

Virksomheden med en ekstern salgsorganisation	De virksomheder der har mulighed for at trække på en ekstern salgsorganisation som f.eks. GASA for gartneriernes vedkommende
Virksomheder med et grundigt markedskendskab	Det er typisk virksomheder med mere end én grundlægger, hvor den ene har et omfattende kendskab til markedet og til salg

Den første type virksomhed har kunnet koble sig på et eksisterende netværk orienteret mod eksport. Der har været tale om to netværk – et inden for eksport af fisk og et andet inden for eksport af grøntsager, frugt og blomster.

⁵ Produktionsvirksomheder med 10 til 249 ansatte, selvstændige virksomheder og oprettet efter 1976

⁶ Kontrol for, om virksomhederne var selvstændige og ikke ejet af en koncern eller andre virksomheder bortset fra holding-selskaber og kontrol for, om virksomhederne var oprettet efter 1976. En del af kontrollen foregik telefonisk.

⁷ Se (Rasmussen, Madsen, & Evangelista 2001)

"...dels har man altså haft den mulighed, at man er tæt på... oprindeligt det europæiske marked, det syd-europæiske fiskemarked, man er meget tæt på både i afstand, man kan hurtigt levere nogle fisk i Frankrig eller Hamborg, der er en infrastruktur, som er etableret af den traditionelle fiskeindustri. Altså, det går simpelthen ud på, at man kan købe nogle fisk på hvilken som helst fiskeauktion i Danmark, og så kan man have dem i Hamborg næste dags morgen kl. 4.00. Og det har man så som fiskeopdrætsvirksomhed kunnet koble sig på, den her infrastruktur".

Fiskeopdrætter fra Born Global undersøgelsen i 1998.

Den anden type virksomhed er kendetegnet ved, at mindst én af grundlæggerne har et omfattende markedskendskab. En enkelt virksomhed er blevet startet af en salgsorienteret grundlægger, som har købt sig til den produktionsmæssige viden.

"Ja. Jeg er udlært sælger og i princippet ikke produktionsmand, så mit kendskab til produktion var begrænset. Jeg så, at qua der blev en fabrik til salg, som producerede de ting, som vi har med at gøre, så var det vigtigt at ansætte nogle folk i produktionen. Og det er den filosofi har jeg kørt videre med".

Underleverandør til maskinindustrien fra Born Global undersøgelsen i 1998.

Man kan sige, at cirka en fjerdedel af de interviewede virksomheder fra undersøgelsen, ved grundlæggelsen eller kort tid efter, har haft en markedsmæssig orientering – enten gennem eget salgsarbejde eller ved hjælp af en ekstern salgsorganisation. De resterende virksomheder har ved opstarten næsten udelukkende haft deres fokus på produktion og udvikling af produkter. Enkelte af virksomhederne har senere udviklet en markedsmæssig orientering, men langt de fleste har bibeholdt den meget stærke fokus på produktet. Salget for disse virksomheder består primært i at opretholde langvarige og stærke relationer til nogle få kunder i ind- og udland.

"Det er den personlige kontakt, ja. Så der er en stor bunke julekort, der skal skrives hvert år".

Værktøjsproducent fra Born Global undersøgelsen i 1998.

Mange af disse virksomheder opfatter stort set al salgsarbejde – udover at pleje de personlige kontakter – som spild af tid og ressourcer. De fleste af virksomhederne starter således med en kundebase, der er bygget op omkring eksisterende personlige kontakter eller netværk, men de fleste af virksomhederne forsøger dog efter nogle år at udvide denne kundebase ved at søge efter nye kunder.

"I starten var den, vil jeg sige, udelukkende baseret på den personlige kontakt, men i mellemtiden er der selvfølgelig kommet andre kunder til, som ikke har så meget med den personlige kontakt at gøre, men mere som noget, der er kommet til, som er bearbejdet i mellemtiden, ikke også. Men starten... hele vores udgangsbasis var lagt an på kunder, som jeg havde et meget tæt personlig forhold til. Det er nok sagen i en nøddeskal".

Forarbejdning af fisk. Virksomhed fra Born Global undersøgelsen i 1998.

Strategien med at bygge på kunder, som grundlæggeren har et tæt og personligt kendskab til, var for de fleste af virksomhederne meget effektiv i opstartsperioden, og enkelte af virksomhederne har også fortsat denne strategi med få kunder og tætte relationer. For en del af virksomhederne har strategien dog også vist sig at være farlig, idet kunder naturligt falder fra og skal erstattes med nye kunder. Dette bliver sat på spidsen i det næste citat.

"Ja, men vi er også begyndt på noget andet. Vi er også begyndt at køre noget post ud. Vi sender breve ud. Vi bliver bombarderet af vores revisor med, at vi skal være mere åbenmindede for at gå ud på noget direct

mailing og så videre. Nå ja. Sådan en dum revisor, hvad har han af forstand på det, tænkte vi, men vi har bøjet os og er alligevel begyndt at sende en del breve ud, der ligesom fortæller, hvad vi står for. Og det har gjort, at der ligesom er flere kunder end dem vi troede. Jeg troede engang, at jeg kendte alle kunder i den her branche, men der er altså flere og vi får efterhånden også fat i nogen flere ude på ydersiden og vi får nogen trukket med ind i folden...”

Producent af maskindele til pumper fra Born Global undersøgelsen i 1998.

’der ligesom er flere kunder end dem vi troede’ er en oplevelse, som mange af Born Global virksomhederne har haft i overgangen fra en produktionsorientering til en mere markedsorientering. Hvis man ser på grundlæggerne af disse virksomheder er det tydeligt, at de i deres uddannelsesmæssige baggrund og tidligere erhvervserfaringer har opnået meget stor erfaring med at tilrettelægge produktion, effektivisere produktionen og udvikle nye produktionsmetoder. Man kan således tale om en typisk ingeniørværksætter, selvom de færreste af dem har en ingeniørtitel.

”Dem, der starter en produktionsvirksomhed op, er som regel teknisk orienterede, og de får hurtigt det problem ikke at kunne sælge deres varer. Hjælp på det område ville være en kæmpe fordel”.

Producent af udstyr til den farmaceutiske industri fra Born Global undersøgelsen i 1998.

En stor del af virksomhederne i Born Global undersøgelsen er orienteret mod meget snævre niches med få kunder i hvert enkelt land. Disse virksomheder er typisk hurtigt løbet ind i det problem – som citatet oven for siger – at de ikke kan komme videre fra deres første få kunder. Det er dog lykkedes for nogle få at udvide deres kundegrundlag væsentligt, og det er tydeligt, at det er disse virksomheder, der er vokset hurtigst blandt alle Born Global virksomhederne.

Marketing blandt Born Global virksomhederne

For langt de fleste af de produktionsorienterede Born Global virksomheder foregår arbejdet med at finde nye kunder, opdyrke nye markeder og i det hele taget markedsføre virksomheden meget tilfældigt.

”Det forløber typisk sådan, at man hører om et firma i branchen som potentiel kunde og tager kontakt til dem. Det kræver meget arbejde. Selv når man ser noget i avisen, at der er et arbejde i gang, så tager det lang tid at finde frem til hvem, der egentlig står for det”.

Leverandør af udstyr til fjernvarmeværker fra Born Global undersøgelsen i 1999.

Ud over dette opsøgende salgsarbejde gennem læsning af aviser og ved at høre, hvad der foregår i branchen, er deltagelse i messer for de fleste virksomheder et af de vigtigste værktøjer. For mange af virksomhederne er formålet med deltagelse i en messe dog lige så meget at holde kontakt med de eksisterende kunder. For enkelte af virksomhederne har vejen gået fra tætte relationer til få kunder, man kendte i forvejen, over besøg på messer og en beskedent udstilling videre til større opstillinger på messer, udformning af reklamer, anvendelse af direct mail osv. De fleste af virksomhederne i undersøgelsen er meget negative overfor at anvende Internettet til markedsføring, idet produktet er meget specialiseret, men enkelte af virksomhederne har forstået, at reklame, PR og Internettet er et led i kommunikationen med markedet og ikke nødvendigvis et spørgsmål om salg.

”Vi er også på nettet. Der kan man hente brochurer, men vores produkter kan ikke sælges generelt ved at købe på samme måde som med almindelige varer. Det er ikke entydigt nok. Vi vil aldrig komme til at sælge særlig meget på nettet. Vi kan informere om det, men det direkte salg skal vi lave selv. Der er mange andre parametre, der kommer til, men vi bruger da nettet meget til kommunikation”.

Producent af maskiner til fødevarerindustrien fra Born Global undersøgelsen i 1998.

De fleste af virksomhederne opfatter marketing som lig med salg – dvs. som den konkrete situation, hvor man sidder over for en køber. At marketing også handler om generel kommunikation om virksomheden gennem f.eks. brug af Internettet er kun ganske få af virksomhederne bevidste om. Kommunikation med markedet udover det personlige salg bliver derfor næsten udelukkende til et par annoncer i fagblade og deltagelse i en messe eller to om året. Man regner således næsten med, at kunderne vil komme af sig selv gennem forespørgsler.

"Vi har ingen salgs – eller marketingafdeling. Det hele er forespørgsler".

Værktøjsproducent fra Born Global undersøgelsen i 1998

Ovennævnte virksomhed har fra starten for cirka 20 år siden haft en pæn stor kundedatabase – bl.a. med Volvo og ABB som kunder – men har oplevet et stadigt frafald af kunder fra midt i 1990'erne. Man har tilsvarende været nødt til at reducere medarbejderstaben og flytte virksomheden til mindre lokaler. Men virksomheden har stort set intet foretaget sig for at finde nye kunder. Direktøren – som også er grundlæggeren – tager ud til et par messer om året, men uden nogen stand. Man reklamerer ikke, sender ikke breve ud til potentielle kunder eller foretager sig andet. Holdningen er, at hvis vi laver verdens bedste produkt – og yder den bedste service – så skal kunderne nok komme. Man mener også, at man arbejder med et så specialiseret produkt, at alle kunder i stort set hele verden er kendt af virksomheden og kender den. Andre af virksomhederne i undersøgelsen er også producenter af meget specialiserede produkter, men arbejder alligevel intensivt med at finde nye kunder – som f.eks. denne virksomhed:

"Vi bruger også en del ressourcer på generel imagepleje – dvs. annoncer i fagtidsskrifter: Konstruktørens og ingeniørens håndbog, så vi ved, at vi bliver set. Vi er på messer, bl.a. den store industrimesse i Hannover. Der er vi hvert år. Derudover har vi noget materiale og brochurer, som vi udarbejder selv. Vi udvælger kundeemner til direct mails, et lille segment af gangen, typisk 10-20 emner. Vi laver direct mails til disse og følger dem op telefonisk, hvis vi ikke har fået henvendelse inden for en uge. Vi har en meget høj responsprocent. Det næste er så kundebesøg. Vi har 5 mand, som er meget ude hos kunder. Det er den væsentligste del".

Producent af stålprofiler fra Born Global undersøgelsen i 1999.

Denne virksomhed har udviklet sig fra den meget snævre fokus på relationer til få kunder til at være meget aktiv inden for sit specialiserede område. Man har erkendt, at kunderne ikke kommer af sig selv, men skal løbes op. Som konsekvens af det, har man nu ansat 5 tekniske sælgere ud af cirka 100 medarbejdere. Hvorfor det kun er et fåtal af virksomhederne i denne undersøgelse, der arbejder så professionelt med at finde nye kunder, kan man dog undre sig over.

Diskussion

Iværksættere af produktionsvirksomheder vil typisk være orienteret mod produktet – en forbedring af en eksisterende produktionsmetode, en kombination af eksisterende viden til at skabe et produkt osv. Samtidig har man også ofte fokus på optimering af produktionen – dvs. rationalisere produktionsgangen, højne kvaliteten af produktet osv. Disse træk kan genfindes hos en lang række af de virksomheder, der er blevet interviewet i Born Global undersøgelsen. De virksomheder, der fra starten bryder med dette mønster, er – som det blev påvist ovenfor – dem, der enten har en grundlægger med fokus på et behov på markedet eller de virksomheder, der har mere end én grundlægger, hvoraf den ene har fokus på markedets behov for virksomhedens produkter. Der er kun tale om ganske få af de to typer af virksomheder, der kan siges at repræsentere *the-market-driven-organization* fra lærebøgerne i marketing. Langt de fleste af virksomhederne er således stærkt orien-

terede mod produktet og mod produktudvikling. Kunderne bliver derfor af sekundær interesse, og virksomhederne vil typisk være stærkt orienterede mod ganske få kunder, med hvilke de opretholder langvarige og tætte relationer. Markedsføring, reklame, direct mail, P.R. osv. er ukendte begreber for mange af virksomhederne. Man er tilfreds med de få kunder, man har, og holder tæt kontakt til disse, men udvikling af nye kontakter og opdyrkning af nye markeder er totalt ukendt for lederen og grundlæggeren af virksomhederne. Der er i mange tilfælde tale om underleverandører af højt specialiserede produkter og dermed om virksomheder, der er orienterede mod en meget snæver niche. Disse virksomheder opfatter markedet som noget kendt og overskueligt – og ikke som noget der skal arbejdes med at bearbejde og kommunikere med. Man kan således kalde en meget stor del af Born Global virksomhederne *relationsorienterede* ved deres opstart – dvs. at de orienterer sig mod ganske få kunder og ikke er interesserede i at prøve at finde nye kunder.

Skiftet fra den relationsorienterede virksomhed til den *markedsorienterede* – som man trods alt ser hos en række af virksomhederne – hænger ofte sammen med to parallelle udviklingstræk. For det første har virksomhederne et ønske om at vokse ud over de 10-20 ansatte man tit starter med, og for det andet bliver virksomhedens juridiske konstruktion ofte omdannet fra et anpartsselskab til et aktieselskab med en professionel bestyrelse. Bestyrelsen kommer tit til at være dem, der påpeger virksomhedens manglende fokus på markedet og nye kunder, idet bestyrelsens interesse ikke i så høj grad er rettet mod selve produktionen og udviklingen af denne. For en del af virksomhederne hænger dette skift dog også sammen med et begyndende generationsskifte, hvor der ofte kommer nye øjne til.

For en meget stor del af virksomhederne ligger der et stort uudnyttet vækstpotentiale i at opdyrke nye markeder og finde nye kunder, og set udefra virker det lidt underligt, at mange af grundlæggerne af disse virksomheder føler, at de har manglet hjælp til at udvikle deres markeds potentiale gennem en øget fokus på marketingaspektet af at drive virksomhed. Det er tydeligt ud fra denne forholdsvis lille undersøgelse, at hvis en nystartet produktionsvirksomhed skal udvikle sig fra en meget snæver markeds mæssig orientering mod en mere systematisk bearbejdning af markederne – og dermed opnå en væsentlig vækst – kræver det stort set altid en eller form for hjælp udefra. Dette er således et område, der burde være en større ekstern fokus på – f.eks. fra rådgivningsinstitutioner, konsulenter osv.

Kilder

Madsen, T. K., Rasmussen, E. S., & Servais, P. (1999): "Små, globalt orienterede virksomheders internationalisering og kompetence", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 63, no. 4, pp. 251-265.

Madsen, T. K., Rasmussen, E. S., & Servais, P. (2000): "Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters", *Advances in International Marketing*, vol. 10, pp. 247-265.

Madsen, T. K. & Servais, P. (1997): "The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?", *International Business Review*, vol. 6, no. 6, pp. 561-583.

McKinsey & Co. (1993): *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*

McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council, Melbourne.

Rasmussen, E. S. (2002): *Internationaliseringsprocesser i hurtig internationaliserede danske små og mellemstore produktionsvirksomheder* Odense Universitetsforlag, Odense.

Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Evangelista, F. (2001): "The Founding of the Born Global

Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 13, no. 3, pp. 75-107.

Rennie, M. W. (1993): "Global competitiveness: Born global", *McKinsey Quarterly* no. 4, pp. 45-52.

Corporate Entrepreneurship feltet -mere end et supplement til feltet entrepreneurship

Af Majbritt Rostgaard Evald

Introduktion

I det følgende vil der blive sat spot på corporate entrepreneurship (CE) feltet. Et felt, hvor forskere beskæftiger sig med entreprenante processer i større, modne virksomheder. Traditionelt forbindes entreprenante processer med mindre, nystartede virksomheder, men i de senere år har større, modne koncerner såsom NKT koncernen med succes bevist, at også veletablerede virksomheder kan være innovative, proaktive og risikovillige.¹ Hvordan disse entreprenante processer kommer til udtryk er meget forskelligt alt efter, hvilke forskningsmæssige spor der følges inden for CE-feltet. Hvilke spor der findes, vil der blive set nærmere på i slutningen af denne artikel. Forhåbningen er, at en præsentation af de forskellige spor vil føre til en dybere forståelse for, hvad CE-forskningen generelt består i.

Men før denne præsentation gennemgås, vil sammenhængen mellem CE-feltet og det stærkt relaterede forskningsfelt entrepreneurship blive kommenteret. Dette gøres primært, da mange af de teoretiske overvejelser, der har ført til det seneste paradigmeskifte indenfor entrepreneurship feltet, også gør sig gældende inden for CE-feltet. Flere teoretikere inden for CE-feltet anbefaler, at de overvejelser, der ligger bag den processuelle tilgang til entrepreneurshipfeltet, også bør ligge til grund for videreudviklingen af CE. Argumentet er, at CE i lige så høj grad som entrepreneurship er en multi-dimensionel proces, hvor både individuelle og omgivelsesmæssige faktorer spiller ind på, hvordan processen forløber. Hvad der konkret ligger i en processuel tilgang til CE vil blive forklaret mere udførligt i et efterfølgende afsnit.

Forskelle og ligheder mellem entrepreneurship og corporate entrepreneurship feltet

Ses CE-feltet i et historisk perspektiv står det klart, at feltet har stærke historiske rødder til entrepreneurshipfeltet, da begge tager udgangspunkt i entreprenante processer. Forskellen er, at forskere inden for entrepreneurshipfeltet beskæftiger sig med uafhængige virksomhedsopstarter, hvorimod forskere inden for CE-feltet beskæftiger sig med entreprenante processer i konteksten af en større veletableret virksomhed. Hvad enten disse entreprenante processer omfatter proaktiv, innovativ og risikovillig adfærd (Covin & Slevin 1991) for samtlige eller dele af de aktiviteter en større, moden virksomhed er involveret i. Man kan således definere uafhængig entrepreneurship² og CE på følgende måde:

Uafhængig entrepreneurship kan defineres som den proces, hvormed et individ eller en gruppe af individer, uafhængigt af nogen forbindelser til en eksisterende virksomhed, etablerer en eller flere nye virksomheder.

Corporate entrepreneurship kan defineres som den proces, hvormed et individ eller en gruppe af individer, med forbindelser til en eksisterende virksomhed, enten etablerer en eller flere nye virksomheder, og/eller

¹ Se artiklen "Når entrepreneurship udgør kernen i en koncerns strategi – om corporate entrepreneurship i NKT koncernen" på side 47 i denne rapport.

² Uafhængig entrepreneurship kaldes også for individuel entrepreneurship (Sharma & Chrisman 1999).

tilskynder til strategisk³ nyorientering og/eller produkt- og procesinnovationer inden for denne virksomhed samt vedbliver med at opretholde disse entreprenante aktiviteter.

Fælles for begge definitioner er, at nyhedsværdien spiller en central rolle for, om en aktivitet anses for at være entreprenant eller ej. Nødvendiggør en virksomhedsetablering fx fundamentale strategiske og strukturelle beslutninger, anses den for at være en entreprenant aktivitet. Ligeledes hvis strategisk nyorientering i en eksisterende virksomhed nødvendiggør en radikal afvigelse fra den dominerende organisationsstrategi eller struktur. Endeligt hvis produkt- eller procesinnovationer indebærer nye kombinationer.

En interessant forskel mellem de to relaterede felter er dog den måde, hvorpå uafhængig entrepreneurship til forskel fra CE automatisk kobler nye kombinationer med det at etablere en virksomhed. For hovedparten af de forskere, som befinder sig inden for uafhængig entrepreneurship, begrænses undersøgelsesfeltet i de fleste tilfælde til de individer eller grupper af individer, som etablerer nye virksomheder i sammenhæng med nye kombinationer (Gartner 1990). Dvs. at kombinere ressourcer og viden på nye måder. En virksomhedsetablering vurderes således at være entreprenant, hvis nye eller hidtil uopdagede muligheder bliver udnyttet til kommerciel afkast. Nye kombinationer kan således foregå ved nye produkter, nye produktionsmetoder, nye markeder, nye råvarer eller nye organisationsformer.

Definitionen af CE gør det derimod klart, at CE, for at blive i virksomhedsterminologien, kan involvere enten en ny virksomhedsetablering eller en ny kombination. Tilstedeværelsen af en ny kombination bliver således anset for at være tilstrækkeligt, da en virksomhedsetablering, eller en strategisk nyorientering for den sags skyld, kan forekomme uden dermed at have et nyt kombinationsaspekt i sig. Det at innovere et nyt produkt eller en ny proces anses således for at være ét blandt andre entreprenante aktiviteter, som kan stå alene. På denne måde defineres CE meget bredere, end nogle forskere inden for entrepreneurshipfeltet ville definere uafhængig entrepreneurship. Konkret betyder dette, at aktiviteter, som opfattes som værende entreprenante i CE-sammenhænge ikke behøver at blive opfattet på samme måde, hvis disse foregår uden for en eksisterende virksomheds kontekst.

En processuel tilgang til feltet corporate entrepreneurship

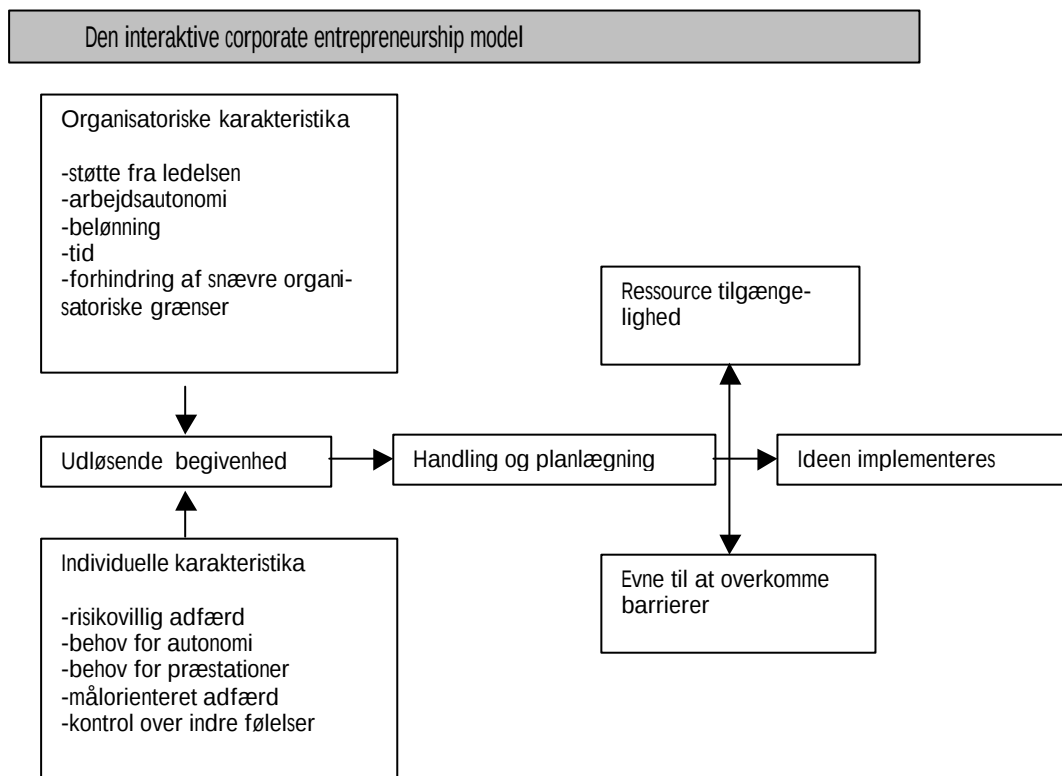
En anden forskel mellem de to relaterede felter er, at entrepreneurshipfeltet er dybere forankret i historien end CE-feltet, idet teoretiske bidrag til entrepreneurshipfeltet kan spores helt tilbage til 1700-tallet (Landström 1999). Dette har også ført til, at entrepreneurshipfeltet har gennemgået flere videreudviklinger i form af reviderede eller nye perspektiver på entrepreneurship. Fx kaldes en af de første perspektiver på entrepreneurship; den økonomiske tilgang. Den psykologiske/sociologiske tilgang til entrepreneurship er af nyere dato.

I denne sammenhæng er den processuelle tilgang til entrepreneurshipfeltet det nyeste bud på, hvad kernen i entrepreneurship bør bestå af. Forskere inden for denne tilgang fokuserer hovedsageligt på, hvordan individer eller grupper af individer handler, når en forretningsidé skal initieres og resultere i en egentlig virksomhedsetablering (Gartner 1985). Det vil sige, hvad der sker undervejs og påvirker en virksomheds tilblivelsesproces. Mens litteraturen inden for både CE- og entrepreneurshipfeltet illustrerer en række faktorer, som spiller ind på, om entreprenante processer kan forekomme eller ej, er hovedbudskabet i samtlige modeller, at individers personlighed er i stadig interaktion med

³ Her tænkes der på, at ændringer i organisationsstrategier medfører ændrede kernekompetencer, ressource anvendelser, konkurrenceparametre og handlingsmuligheder på enten virksomheds- eller koncernniveau.

specifikke og generelle omgivelser, samt at interaktionen mellem disse to faktorer kan føre til, at individer eller grupper af individer beslutter sig for at handle entreprenant; enten ved at skabe en ny virksomhed, implementere en ny strategi eller kommercialisere et nyt produkt eller en ny service.

En af de mere velrefererede procesmodeller inden for CE-forskningen er den interaktive CE-model af Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno (1993). Modellen er udarbejdet på baggrund af de mest forekommende variable i CE-litteraturen hidtil, og tager - som tilfældet er i mange entrepreneurship modeller - også udgangspunkt i individers personlighed samt de nære omgivelser de befinder sig i. I CE-modellen forstås de nære omgivelser som de rammer, moderorganisationen udgør. Modellen kan illustreres på følgende måde:



Kilde: Tilpasset model af Hornsby et al. 1993: 31

Den udløsende begivenhed, der kan føre til, at individer eller grupper af individer i større, modne virksomheder tager initiativ til at gennemføre forskellige typer af entreprenante aktiviteter, er af Zahra (1991) blevet identificeret til fx at være; udvikling af nye procedurer eller teknologier, udskiftning af ledelsen, et samarbejde med eller overtagelse af anden virksomhed, en konkurrents begyndende overtagelse af markedsandele, rationaliseringer, forandringer i kunders efterspørgelsesmønstre eller økonomiske forandringer.

Handles der på baggrund af én eller flere udløsende begivenheder, er den videre entreprenante proces influeret af både individuelle og organisatoriske karakteristika. Af individuelle karakteristika nævnes en række dimensioner, som igennem tiden er blevet påvist empirisk at have indflydelse på

forløbet af entreprenante processer⁴. Mange af dimensionerne giver sig selv, men to vil dog blive kommenteret mere udførligt. Disse er; behovet for præstationer og kontrollen over indre følelser. Behovet for præstationer er et af de første karaktertræk, som forbindes med entreprenurer i entrepreneurshipforskningen, og som en naturlig konsekvens heraf er det også inkorporeret i CE-litteraturen. Personer, som foretrækker at være personligt ansvarlige for at løse problemer, sætte mål og opnå disse mål, anses for at have et højt præstationsbehov.⁵ Præstationsbehovet hænger således tæt sammen med andre variable oplistet under individuelle karakteristika i modellen, såsom målorienteret adfærd samt behov for autonomi. Kontrollen over de indre følelser⁶ er en anden type karaktertræk, som forbindes med entreprenurer. Denne dimension dækker over individers eller grupper af individers opfattelse af sig selv som havende kontrol over samtlige situationer, således at individet selv er styrende for, hvad der sker i den entreprenante proces. Et karaktertræk, som kan forbindes med risikovillig adfærd, som også oplistes under individuelle karakteristika i modellen.

Af organisatoriske karakteristika anses en række variable at spille en afgørende rolle for muligheden for entreprenant adfærd i større, modne virksomheder. Disse er til forskel fra de individuelle karakteristika knap så åbenbare og vil derfor blive gennemgået mere i detaljen. Støtten fra ledelsen indbefatter fx hurtig adoption af medarbejderes entreprenante idéer, påskønnelse af personer, som præsenterer nye idéer, støtte af eksperimentelle projekter samt tilgængeligheden af venture kapital. Arbejdsautonomien dækker over medarbejderes egen fri vilje til at planlægge arbejdsprocesser samt undgåelse af destruktiv kritik af medarbejderes fejltagelser. I belønning ligger der hensyntagen til personlig udfordring og ansvar, økonomisk vederlag afhængig af præstation samt at udbrede kendskabet til idéer fra personer inden for det organisatoriske hierarki. Tidsfaktoren angår den tid medarbejdere har til at udklække nye idéer, hvilket kan give sig udslag i moderat arbejdsbelastning, hindring af deadlines på alle aspekter af en persons arbejde, samt støtte af tidskrævende problemløsningsprojekter. Forhindring af stive organisatoriske grænser går ud på at hindre standardprocedurer for samtlige arbejdsfunktioner, reducere afhængigheden af snævre jobbeskrivelser og rigide standardpræstationer.

Hvis der ikke opstår forhindringer i interaktionen mellem organisatoriske og individuelle karakteristika, påbegynder individer eller grupper af individer herefter en række aktiviteter. Dette kan fx være udarbejdelsen af virksomhedsplaner, markedsundersøgelser samt diverse møder med moderorganisationen om størrelsen på venture kapitalstøtten. Gøres de nødvendige ressourcer tilgængelige og overkommes den række af organisatoriske, kultursociologiske, erhvervsøkonomiske samt individuelle barrierer, der øjensynligt vil forekomme igennem tilblivelsesprocessen, kan den entreprenurielle proces ende ud med en egentlig implementering af den oprindelige idé.

Corporate entrepreneurshipfeltet og alle dens forgreninger

For at få et begyndende overblik over CE-sporets forskningsmæssige nuancer vil et diagram over forskellige forskeres bidrag til CE-feltet igennem tiden blive præsenteret. På denne måde tydeliggøres de forskellige termer, der gøres brug af inden for dette felt, når feltets mange forskellige forgreninger præsenteres og kædes sammen.

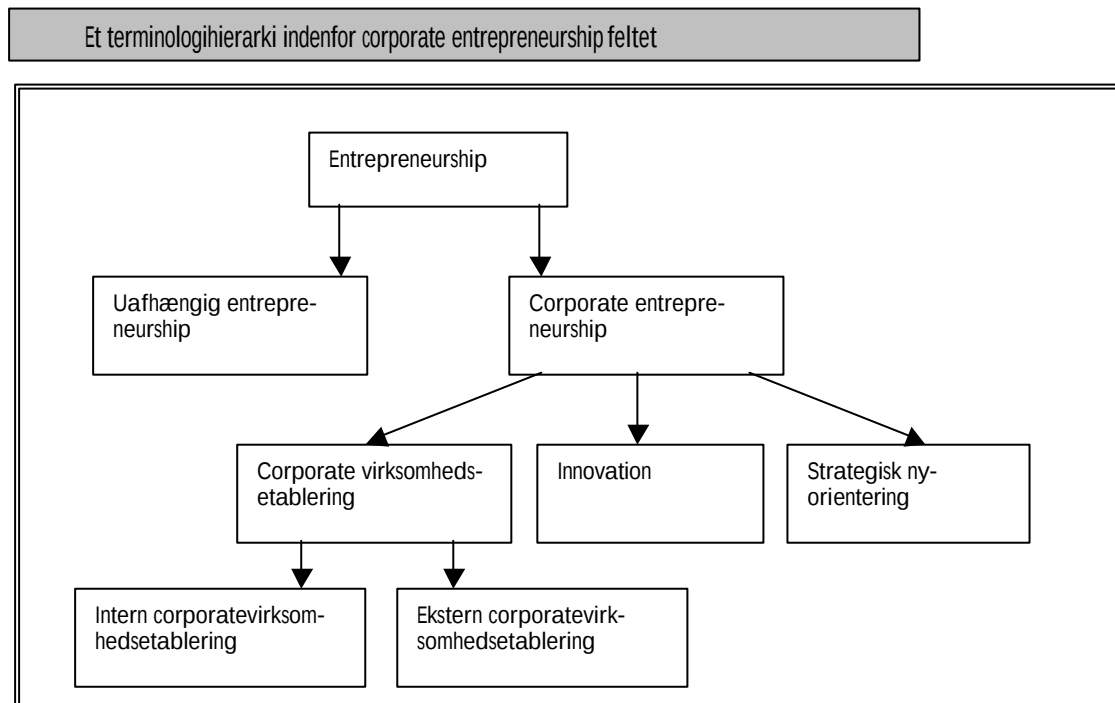
⁴ Hvad forskere inden for det psykologiske/sociologiske perspektiv på entrepreneurship ikke har kunnet finde frem til, er at disse karakteristika er særegne for entreprenurer set i forhold til ansatte ledere eller befolkningen generelt. Resultaterne af disse komparative studier har aldrig påvist signifikante forskelle.

⁵ Termen er taget fra McClellands teoriunivers og står for "high need for achievement/high n Ach" (Landström 1999).

⁶ J.B. Rotter lancerer teorien om, at entreprenurer er præget af et internt "locus-of-control", hvorimod befolkningen generelt skulle være præget af et eksternt "locus-of-focus" (Landström, 1999).

Det skal dog pointeres, at lige så elastisk begrebet entrepreneurship er blevet anvendt i tidens løb, lige så elastisk er CE-terminen også anvendt. Det vil sige, at termen langt fra er anvendt konsistent igennem de seneste årtier. Tværtimod anvendes termen til at dække over forskellige aspekter af feltet. Dette behøver ikke at være en ulempe, selvom enkelte forskere har pointeret dette (Zahra et al. 1999). Inden for adfærdsforskning er det snarere naturligt, at den måde termer defineres på er til konstant debat på grund af kontekstuelle, historiske og tidsspecifikke hensyn. Der er dog en række åbenlyse fordele ved at opnå enighed om, hvad bestemte termer dækker over i nyere opståede forskningsfelter såsom CE-feltet, idet der således kan bygges videre på de undersøgelsesresultater, der tilvejebringes.

Formålet med at systematisere CE-feltet er at skitsere de forskellige forståelser, der bliver lagt for dagen, når forskere og praktikere taler om CE. Ved at illustrere CE-feltet bliver dets grænser og brug af forskellige termer forklaret og kodet sammen med feltet entrepreneurship. Et bud på, hvordan de mange forskningsmæssige nuancer kan illustreres er diagrammet af Sharma & Chrisman (1999).



Kilde: Tilpasset model fra Sharma et al. 1999: 20

Diagrammet er udarbejdet på baggrund af forskeres forskellige bidrag til CE forskningsfeltet. Her er Collins & Moore (1970) blandt de første teoretikere, som opdeler entrepreneurship forskningsfeltet i to hovedgrupper. For det første de entreprenante aktiviteter, der foregår uafhængigt, og for det andet de entreprenante aktiviteter, der foregår inden for konteksten af en større, moden organisation (CE).

En afklaring på, hvad forskellige typer af entreprenante aktiviteter inden for eksisterende organisationer kan være, er den videre opdeling af CE-feltet udtryk for. Forgørene er især opstået i løbet af 1990'erne, hvor CE-feltet fik sit store gennembrud. I 1990 foretog Guth & Ginsberg en opdeling af CE-feltet i to større undergrupper, hvor virksomheds-etablering inden for en større organisations-kontekst og en større organisationsstrategiske nyorientering var de to hovedbestanddele. Denne op-

deling er dog siden blevet raffineret af Sharma & Chrisman (1999) ved at tilføje en tredje del: En større organisations innovative aktiviteter.

Oprindeligt blev større, modne organisationers innovative aktiviteter af Guth og Ginsberg set som en del af virksomhedsetableringen og den strategiske nyorientering, men en større organisation kan som nævnt tidligere etablere virksomheder eller forandre sin strategi uden dermed at have et innovativt element i sig. Desuden kan en større organisation skabe innovative aktiviteter uden at de andre elementer behøver at være en del af dette, fx via traditionelle R&D afdelinger. I denne sammenhæng forstås det at innovere forskelligt fra det at opfinde. Hvor en innovation bringer noget allerede eksisterende til ny brug, bringer en opfindelse noget nyt til eksistens. Desuden er succeskriteriet for en opfindelse teknisk begrundet mens det for en innovation er kommercielt funderet.

Men her stopper de forskningsmæssige forgreninger af CE-feltet heller ikke. De fortsætter i stedet inden for virksomhedsetableringssporet ved at se nærmere på de virksomheder, der etableres uden for eller inden for moderorganisationens organisatoriske grænser (von Hippel 1977). I praksis er det svært at opretholde diagrammets skarpe opdelinger, fordi større organisationsentreprenante aktiviteter kan have elementer af lidt af hvert i sig.⁷ Men som skrevet tidligere kan diagrammet bruges til at danne en oversigt over et til tider kaotisk forskningsfelt.

Afrunding

I det forgangne er flere aspekter ved forskningsfeltet CE blevet taget op. På centrale områder trækker CE og entrepreneurshipforskningen på samme hammel. Foruden at begge felters omdrejningspunkt er entreprenante processer, pointerer CE og entrepreneurshipforskere vigtigheden af, at en multidimensionel tilgang til undersøgelsen af entreprenante processer tages i brug, idet både individuelle og omgivelsesmæssige faktorer spiller ind på, om en entreprenant proces initieres eller elimineres.

En vigtig pointe med CE-feltet er dog, at trods det tydelige træk på det relaterede forskningsfelt entrepreneurship både historisk og nutidigt, dækker CE et bredere område, end forskere indenfor entrepreneurshipfeltet traditionelt opfatter som værende entrepreneurship. Forskeres interesseområder inden for CE dækker både over tilblivelsesfaser, hvor idéer initieres og implementeres samt over videreførelsesfaser, hvor implementerede idéer fortsat skal understøttes, uanset om det drejer sig om opstarten og videreførelsen af virksomheder, og/eller implementeringen og den fortsatte understøttelse af strategisk nyorientering, og/eller fortsat produkt og procesinnovation.

Kilder

Collins, O., D.G. Moore. (1970): *The organization makers*. New York: Appleton.

Covin, J.G., D.P. Slevin. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1): 7-25.

Gartner, W. (1985): A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review* 10(4): 696-706.

⁷ Se artiklen "Når entrepreneurship udgør kernen i en koncerns strategi – om corporate entrepreneurship i NKT koncernen" på side 47 i denne rapport, som et eksempel på, hvordan en større, moden koncern indarbejder entreprenante processer.

Gartner, W.B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing* 5(1): 15-28.

Guth, W.D., A. Ginsberg. (1990): Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11: 5-15.

Hornsby, J. S., D. W. Naffziger, et al. (1993): An interactive model of corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17(2): 29-37.

Landström, H. (1999): *Entreprenörskapets rötter*. Studentlitteratur, Lund

Sharma, P., J.J. Chrisman. (1999): Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3): 11-27.

Von Hippel, E. (1977): Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management* 6: 163-174.

Zahra, S.A., D. F. Jennings, D. F. Kuratko. (1999): The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice* Winter 1999: 45-65.

Når entrepreneurship udgør kernen i en koncerns strategi

om corporate entrepreneurship i NKT koncernen.

Af Majbritt Rostgaard Evald

Introduktion

NKT koncernen har i de seneste år kraftigt opprioriteret deres fokus på nye udviklingsprojekter og deraf kommende vækstvirksomheder. Et fokus, som blandt andet er nedskrevet i NKT koncernens Vision 2005. En såkaldt venturestrategi. Målet med etableringen af nye udviklings- og vækstvirksomheder er først og fremmest at sikre NKT koncernen markedsandele på nye potentielle markeder ved løbende at udvikle nye højteknologiske produkter og processer. Allerede nu har NKT haft succes med deres venture strategi. Succesen har udmøntet sig i milliard salget af den højteknologiske vækstvirksomhed Giga A/S til den amerikanske koncern Intel i år 2000.

NKT koncernens venturestrategi er dog bredere i sit sigte end blot at opprioritere antallet af nye, højteknologiske virksomheder. Med venture strategien har NKT koncernen også det sigte for øje at redefinere koncernen fra alene at være en fremstillingsorienteret industrikoncern til at blive en udviklings- og vækstorienteret koncern. Det vil sige, at venture strategien ikke blot får konsekvenser for den del af koncernens forretningsaktiviteter, som udgør udviklingsprojekter, men også virker på koncernens modne forretningsaktiviteter. Konkret har lanceringen af venturestrategien medført ændringer i koncernstrukturen, et bredere arbejdsområde for NKT's forsknings- og holdingsselskab samt oprettelsen af et internt kompetencenetværk, som servicerer NKT's såvel modne forretninger som NKT's yngre vækst- og udviklingsvirksomheder.

Hidtil har Corporate Entrepreneurship (CE) litteraturen kun i meget få tilfælde refereret til eksempler på større, modne virksomheder, som har satset på etableringen af nye udviklings- og vækstvirksomheder, i det omfang NKT koncernen gør det. Her tænkes på 3M i 1980'erne og Kodak i 1990'erne (Roberts & Berry 1985; Ginsberg & Hay 1994). Sammenlignes disse med NKT koncernens måde at gribe etableringen af nye virksomheder an på, bryder NKT koncernen på et væsentlig punkt med de andre; I stedet for at etablere nye virksomheder, hvis forretningsområder er nært beslægtede med de modne forretningsaktiviteter, etablerer NKT koncernen nye virksomheder, som sigter mod nye potentielle markeder i form af nye teknologiske landvindinger.

Dette sigte bryder med den gængse opfattelse, som gør sig gældende inden for CE-feltet. Traditionelt set har forskere inden for CE-feltet stort set været enige om, at en større, moden virksomhed kun kan sikre succes med etableringen af nye virksomheder, hvis det område den nyetablerede virksomhed skal arbejde inden for, er tæt relateret til moderorganisationens eksisterende forretningsaktiviteter både teknologisk og markeds-mæssigt set. Dette er ikke tilfældet for NKT koncernen. Tværtimod er der tale om nye teknologier og nye markeder. Opskriften bag NKT koncernens måde at håndtere nye markeder og nye teknologier på er muligvis først og fremmest flere års kendskab til den basisteknologi, som udgør grundlaget for de nye produkt- og procesinnovationer. Dernæst har NKT koncernen årtiers erfaring i at etablere nye virksomheder, som sigter mod nye potentielle markeder.

Når der i det følgende bliver givet et historisk rids af NKT koncernen, gøres dette således for at klargøre, at den nuværende venture strategi virker knap så radikal i sit sigte set i et historisk perspektiv. Nok er der tale om nye teknologier og markeder, men historisk set har NKT både et solidt teknologisk og kommercielt grundlag for at etablere disse nye højteknologiske virksomheder. Selvom NKT koncernens nuværende kernekompetence set i lyset af de modne forretningsaktiviteter således ikke stemmer overens med det teknologiske eller markedsmæssige grundlag, de nye højteknologiske virksomheder dannes udfra, viser historien, at NKT har et solidt basiskendskab til disse.

I det følgende vil der blive lagt vægt på en række forandringstiltag, som NKT koncernen har gennemført i løbet af 1990'erne. Tiltagene har på én gang medført, at NKT koncernens kernekompetencer løbende er blevet indsnævret, når det gælder de modne forretningsområder, mens tiltagene samtidigt har sikret et øget forskningsmæssigt aktivitetsniveau.¹

NKT koncernens reorganisering i starten af 90'erne

I starten af 1990'erne påbegynder NKT en række strukturelle forandringstiltag, som på mange områder danner grundlaget for NKT koncernens nuværende Vision 2005. NKT koncernens mål med de strukturelle forandringstiltag er at sikre koncernen en mere teknologisk og international profil. Hidtil har NKT koncernen været kendetegnet ved at have et forholdsvis bredt produktspektrum med begrænset teknologiindhold og være udpræget hjemmemarkedsorienteret. Dette billede forsøger NKT koncernen således at ændre via formuleringen af en række strategiske mål. Målene skal sikre, at de fremtidige forretningsområder på en gang er lønsomme, skaber vækst, er internationalt orienterede og rummer muligheder for et højt proces- eller produktteknologiindhold (Duus, 1995: 307). For at kunne imødekomme målene opdeles koncernens aktiviteter i 1991 i en række forskellige divisionsområder². Divisionsformen vælges, fordi NKT koncernen vurderer, at denne organisationsstruktur giver de enkelte forretningsområder mulighed for en egen udvikling på deres respektive markeds betingelser, uden at hele koncernen forstyrres eller påvirkes heraf (NKT årsrapport, 1991).

Baggrunden for udarbejdelsen af de strategiske mål i 1991 er hovedsageligt etableringen af det indre marked i begyndelsen af 1990'erne. Men også åbningen af grænserne mod Østeuropa, fjernelsen af toldmure internationalt samt den stadige intensiverede standardisering af produkter på det globale marked fører til NKT's strategiske nyorientering. De globale ændringer varsler nye, grænseoverskridende konkurrenceforhold og indebærer ifølge NKT koncernen et nødvendigt kursskifte. Et kursskifte som NKT koncernen vurderer vil resultere i øgede krav til NKT selskabernes stadige produktfornyelse, stigende udviklingsomkostninger for selskaberne samt krav om øgede produktionsvolumener og markedsandele på internationalt niveau.

Før lanceringen af de strategiske mål, reorganiserer NKT koncernen sine forretningsområder. Fra det hidtidige moderselskab, NKT A/S, udskilles en lang række forretningsaktiviteter i selvstændige aktieselskaber. På denne led sikres hvert selskab samme status. Krumtapperne i denne omstillingsproces er NKT Holding A/S og det daværende NKT Research Center A/S;

- NKT Holding bliver etableret som koncernens administrative hovedkontor (moderselskab). Holdingselskabets prioriterede opgaver indbefatter, at sikre værdiskabelse for koncernens aktionærer, at varetage den strategiske udvikling af koncernen således, at topledelsen formulerer for-

¹ Case gennemgangen er baseret på diverse koncerndokumenter, avisartikler samt interviews med medarbejdere og ledere i NKT koncernen.

² Energiområdet, telekommunikationsområdet, industri- og serviceområdet (NKT årsrapporten, 1991; Duus, 1995: 306).

skellige krav til de opdelte forretningsområders udvikling, samt at sikre en finansiell, ledelsesmæssig overvågning og styring af koncernens selskaber.

- NKT Research Center bliver i 1991 etableret som et 100% ejet datterselskab under NKT Holding og kommer til at varetage den række af aktiviteter, som hidtil er blevet forvaltet af koncernudviklingscenteret. Hovedopgaven bliver at udføre den langsigtede forskning for koncernens egne selskaber. I praksis kommer NKT Research Center dog også til at varetage forskning for koncerneksterne selskaber. Endvidere overtager NKT Research Centeret rollen som rugekasse for udviklingsprojekter med potentiale til nye kommercielle aktiviteter. Rugekasseaktiviteterne bliver dog først en del af NKT Research Centerets prioriterede opgaver, da Vision 2005 præsenteres i 1999. Inden da bliver etableringen af nye selskaber på baggrund af udviklingen af nye teknologier ikke en vægtet opgave.

NKT's "ny strategi" for perioden 1993 - 1996

I perioden 1993 til 1996 bliver NKT koncernen så at sige forvandlet fra at være et vidt forgrenet konglomerat til at være en fokuseret industrikoncern (NKT notat, 6/11-1996). Målet for perioden 1993-1996 er at gennemføre en række aktiviteter, som sigter mod at koncentrere koncernens selskabsportefølje om færre, men større forretninger med internationale perspektiver. Grundtanken i NKT's "Ny Strategi", eller "Fokuseringsstrategien" som strategiplanen også bliver døbt, er;

- at koncentrere samtlige koncernressourcer på få kerneforretninger, frem for at ressourcerne bliver spredt ud på mange diversificerede områder, og
- at højne de tilbageblevne forretninger kvalitetsmæssigt til at blive blandt de toneangivende på deres område af verdensmarkedet, i stedet for blot at satse bredt og kun formå at bevare et moderne, tidssvarende produktionsapparat i forhold til europæiske forhold.

NKT koncernen sikrer således, via salg eller direkte afvikling af perifere forretninger, at reducere koncernens risikoprofil ved at satse mere koncentreret på relaterede hovedforretninger. Desuden sikres disse forretningers konkurrenceevne på verdensklasseniveau ved stadig modernisering, opkøb af udenlandske, relaterede forretninger eller allianceindgåelser med konkurrerende virksomheder. Som følge af den "Ny Strategi" bliver over 20 selskaber afhændet i perioden 1993-1996.

NKT's strategi for perioden 1996 - 2000 "Vejen ind i det 21. århundrede"

Perioden 1996-2000 er kendetegnet ved en videreførelse af idéerne bag strategiplanen "Ny Strategi". NKT koncernen sætter sig som mål at forbedre de tilbageblevne hovedforretningers rentabilitet. Målet er generelt at opnå en større fremgang i koncernens omsætning. Perioden med systematisk frasalg anses endvidere af NKT koncernen som værende afsluttet, hvorimod den fortsatte rationalisering af koncernens modne kerneforretninger stadig er en realitet. Målet med rationaliseringen er at frigive ressourcer økonomisk såvel som ledelsesmæssigt til nye forretningsområder ved f.eks. at omplacere virksomheder eller funktioner til NKT's serviceselskaber via outsourcing.

Strategiperioden 1996-2000 er derudover præget af, at NKT koncernen begynder at intensivere igangsættelsen af nye højteknologiske udviklingsprojekter. I 1997 bliver både Integrated Optical Network Components A/S (IONAS)³ og Nordic Superconductor Technologies A/S (NST)⁴ etable-

3 IONAS blev dannet den 6. januar 1997 med henblik på udvikling, fremstilling og markedsføring af højteknologiske produkter inden for forretningsområdet optiske komponenter til anvendelse i fiberoptiske teletransmissionssystemer. IONAS stiftedes som en dattervirksomhed under selskabet I.C. Holding A/S, hvis ejerkreds på daværende tidspunkt bestod

ret som nye udviklingsvirksomheder. Begge udviklingsvirksomheder er udsprunget af flere års forskningsarbejde og teknologiudvikling, der har fundet sted i koncernens interne R&D afdeling .

NKT koncernens track record over forskellige virksomhedsetableringer

IONAS og NST er langt fra de første udviklingsvirksomheder i NKT koncernens historie. Snarere har NKT koncernen historisk set tradition for, med sine 100 år på bagen, at sætte ressourcer af til materialeteknologisk forskning og udvikling i form af in-house aktiviteter (NKT årsrapporten, 1998). Især har forskningsopgaver fra slutningen af 1970'erne i forbindelse med lyslederteknologien⁵ medført, at flere succesfulde forretninger baseret på denne teknologi er etableret op igennem 1980'erne og 1990'erne.

Men ikke bare inden for lyslederteknologien har NKT koncernen haft succes med at opfostre potentielle virksomheder. Flere årtiers forskning har placeret NKT's forskningsselskab blandt de førende i verden, hvad angår superledende materialer. Et forskningsområde som giver muligheder for nyudviklinger inden for energi-, måle-, og medicoteknik. NKT koncernen har således, i kraft af NKT's interne forskningsselskab, stået fadder til et større antal virksomheder, hvis fundament hviler på den teknologiforskning og udvikling, som er gennemført i NKT regi. Nedenstående tabel op-
lister eksempler på 20 års grundforskning foretaget i NKT regi (NKT årsrapporten 2001).

NKT koncernens levnedshistorie over nye virksomhedsetableringer

Etableret	Optisk teknologi	Solgt til
1981	NKT Elektronik (Telecom Equipment Producer)	Tellabs
1987	Lycom (Optical fibres)	Lucent
1988	Giga (High Speed Chips)	Intel
1991	NKT Dedicom (Communication Equipment for Railways)	Investors
1993	Draka-NKT Optical Cables (Optical Fibre Cables)	Draka
1997	IONAS (Passive Optical Components)	
1997	Nordic Superconductor Technologies (HTS, Superconducting Tapes)	
1999	NKT Flexibles (Flexible Pipes)	
2000	CISILIAS (Active Optical Components)	
2000	Crystal Fibre (Micro-structured Optical Fibres)	
2000	Scandinavian Micro Biodevices (Micro-structured Life Science Components)	
2000	Lios Technology (Optical Temperature Sensor)	
2001	PicoSep (Protein separation)	
2001	KOHERAS (Fiber Lasers)	

Partnering www.nkt.dk 2001

Ses der nærmere på IONAS og NST, adskiller disse sig fra NKT koncernens tidligere industrielle udviklingsprojekter. Forskellen ligger i, at IONAS og NST af NKT koncernen forudses at have et indtjeningspotentiale, der på et langt tidligere tidspunkt ligger på et meget højere niveau, end det de fleste tidligere udviklingsvirksomheder har præsteret (NKT Årsrapporten, 1998). NKT koncernen

af NKT Holding A/S, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, Dansk Kapitalanlæg A/S og Dansk Erhvervsinvestering. NKT Holding A/S ejede 63,25% af aktiekapitalen i I.C. Holding A/S, og de andre investorer ejede hver 12,25%. IONAS beskæftigede fra starten 7 medarbejdere og blev stiftet med en startkapital på 25 mio. kr.

⁴ NST stiftet den 1/7-1997 med det formål at fremstille og markedsføre superledende tråde. NST var den første virksomhed i Europa, hvis forretningsgrundlag alene var baseret på aktiviteter omkring superledende bånd. NST var et 100% ejet selskab under NKT Holding A/S, der i starten beskæftigede 9 medarbejdere, og have en startkapital på 12 mio. kr.

⁵ NKT koncernen var blandt de første i Europa til kommercielt at udnytte lyslederteknologien.

forventer således at se hurtige resultater i forhold til udviklingsselskabernes kommercielle grundlag, tekniske fremskridt og omsætning, fordi et velfunderet forskningsgrundlag allerede eksisterer.

Konkret giver forventningerne til IONAS og NST sig udslag i, at NKT koncernen på begge udviklingsvirksomheders vegne bebuder en fordobling medarbejdermæssigt inden for det første år. Desuden melder NKT koncernen ud, at man for IONAS's vedkommende regner med et overskudsgivende selskab efter en treårig periode og på NST's vegne forventes driften at balancere efter de første år. Begge milestones er blevet opfyldt, og kan siges at have været en af årsagerne til den optimisme, som kan spores i det fokus Vision 2005 har i relation til etableringen af nye hightech virksomheder.

Men også den tidligere NKT ejede vækstvirksomhed Giga er interessant i denne sammenhæng. I overbevisende stil formår Giga at anvende den teknologiforskning og udvikling, som er gennemført i NKT's forskningsselskab, til en kommerciel forretningsmæssig succes.⁶ Forventningerne til Giga har dog været betydelig mindre end de, som omgav IONAS og NST. Forskellen kommer især til udtryk i opstarten af Giga i 1988, som tegnes af en mindre designgruppe med opgaver inden for udvikling af særlige elektroniske komponenter til datatransmission og med en beskeden venture kapital til rådighed. Siden 1992 går det dog fremad, og Giga oplever hurtigt at blive blandt de teknologisk toneangivende på et marked i hastig vækst som komponentleverandør. Den kommercielle succes munder ud i, at Giga i år 2000 sælges for 9,4 milliarder danske kroner til den amerikanske koncern Intel.

NKT koncernens strategi for perioden 2000 - 2005 - "Vision 2005"

Før salget af Giga bebuder NKT koncernen i midten af juni måned 1999, at tiden er inde til at opprioritere udviklingen af koncernens vækstvirksomheder og udviklingsmuligheder. Den hidtidige strategi for perioden 1996-2000, hvor der er blevet sat fokus på trimningen af koncernens modne kerneforretninger, er nået så langt, at NKT koncernen mere systematisk vil til at dyrke det langsigtede vækstperspektiv. Det vil sige fokus på etablering af nye værdiskabende aktiviteter inden for de kompetenceområder, som NKT koncernen historisk set har udviklet. Især er salget af elinstallationsmaterielvirksomheden "Lexel" i 1999 årsagen til, at NKT koncernens økonomiske styrke øges betydeligt. Salget af "Lexel" er med til at skabe det økonomiske fundament til, at NKT koncernen omdefinierer sin rolle de kommende år.

Instrumentet til at gennemføre den ny strategi er stadig NKT Holding A/S og NKT's forskningsselskab. Med lanceringen af venture strategien får NKT Holding endnu en prioriteret opgave, som består i løbende at sikre kompetencer inden for ledelse og faglige discipliner, såsom økonomi, jura, kommunikation, mergers & aquisitions, human ressource etc. Kompetencer som skal være med til at gøre oprettelsen af NKT koncernens kompetencenetværk en realitet. Et kompetencenetværk, hvor medarbejdere fra NKT Research & Innovation samt Holding pooler deres viden sammen til gavn for såvel de modne forretninger som vækst- og udviklingsvirksomhederne.

Forskningscenteret får også en ny opgave tildelt med lanceringen af Vision 2005. Via en nyoprettet aktivitet i regi af NKT forskningsselskabet skal der skabes en løbende udvikling af nye forretninger baseret enten på den teknologiforskning, der finder sted i forskningsselskabet, eller på rettigheder til forskningsresultater, der er genereret eksternt. I denne forbindelse omdøbes NKT Research Center

⁶ Det teknologiske fundament for Giga A/S er oprindeligt fostret som et spin-off fra aktiviteter i NKT's koncernudviklingscenter omkring udvikling af fiberoptiske transmissionssystemer, og netop opto- og halvlederteknologien er et af de kompetenceområder, som har skabt fundamentet for adskillige bæredygtige forretninger i NKT regi, her i blandt IONAS og NST.

til NKT Research & Innovation for at illustrere de to ledelsesmæssige uafhængige aktivitetssenheder, som selskabet nu består af.

En styrkelse af den oprindelige vision

Da salget af Giga bliver en realitet i løbet af år 2000, sker der en central ændring i de økonomiske forudsætninger, Vision 2005 er dannet ud fra. Giga-salget fører til, at NKT koncernen styrker det økonomiske grundlag, venture strategien hviler på. Oprindeligt er det planen i Vision 2005, at NKT koncernens modne forretninger skal allokere betydelige finansielle ressourcer til teknologiudvikling, innovation og etablering af nye virksomheder. Med salget af Giga opnås der finansiell uafhængighed af de modne forretningsområder.

I dag omfatter NKT koncernens virksomhedsp portefølje 9 udviklingsselskaber, 2 vækstvirksomheder (IONAS & NKT Flexibles) samt tre modne forretninger. Vækst- og udviklingsselskaberne er organiseret under tre områder, som dækker over (1) optiske komponenter såsom chips, krystalfibre, fiberlasere, optisk baserede sensorsystemer, (2) life science komponenter såsom forskellige varianter af biochips, der anvendes i analyseprocesser, og (3) materialeteknologi såsom flexible offshore rørledninger, superledende bånd til energioverførsel og oparbejdning af affaldsprodukter indeholdende tungmetaller. Koncernprofilen ser således ud i år 2002:

NKT Holding A/S – NKT Research & Innovation			
Modne forretninger	Udviklings- og vækstvirksomheder opdelt efter forretningsområder		
	Optisk kommunikationsklyngen	Life science klyngen	Materiale klyngen
NKT Cables Nilfisk-Advance Priorparken	IONAS Crystal Fibre CISILIAS KOHERAS LIOS	SMB PicoSep Cantion	NKT Flexibles NST Watech

I forhold til udgangspunktet for Vision 2005 er NKT således nået langt med etableringen af nye højteknologiske virksomheder. I år 2000 bliver fire nye udviklingsvirksomheder etableret, og ved udgangen af 2001 er endnu fire udviklingsvirksomheder introduceret (NKT årsrapport 2001).

Afrunding

NKT koncernen har med lanceringen af Vision 2005 igangsat en omfattende strategi for etableringen af nye højteknologiske virksomhedsetableringer. Højteknologiske virksomheder som sigter både på nye markeder og nye produkt- og procesteknologier. En risikabel affære, hvis den eksisterende litteratur inden for Corporate Entrepreneurship feltet gennemlæses. Her er holdningen generelt, at større, modne virksomheder bør holde sig til virksomhedsetableringer inden for kendte teknologiske og markedsmæssige områder for at sikre succes. NKT koncernen ser dog ved første øjekast ud til at negligere dette råd.

Ses NKT koncernens forsknings- og forretningsmæssige aktiviteter over tid, står det dog klart, at NKT koncernen har opnået et solidt teknologisk og markedsmæssigt kendskab til de aktiviteter, de nye højteknologiske virksomheder skal indgå i. Flere årtiers forskning har ført til et solidt kendskab

til den grundteknologi, som udgør mange af de nye virksomheders bæredygtige grundlag. Yderligere har NKT en historisk track record i nye virksomhedsdannelser. NKT koncernen har således ikke bare teknologisk, men også kommerciel erfaring. Vision 2005 synes dermed i et historisk perspektiv, trods det ændrede fokus fra fremstilling til udvikling og vækst, at være en knap så risikabel strategi.

Kilder

Duus, H.J. (1995): Strategisk ledelse af innovationsprocesser, Handelshøjskolen i København, Det Økonomiske Fakultet, Samfundslitteratur.

Ginsberg, A., M. Hay. (1994): Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers, *European Management Journal* 12 (4): 382-389.

NKT A/S (1991): Årsrapport 1991, NKT: 1-48.

NKT Holding A/S (1998): Årsrapport 1998, NKT: 1-48

NKT Holding A/S (2001): Årsrapport 2001, NKT: 1-45.

Roberts, E.B, C.A. Berry, (1985): Entering New Businesses: Selecting strategies for success. *Sloan Management Review* 26, Spring: 3-17.

Det entreprenøriske team og kompetenceudvikling

Af Kim Nielsen

Indledning

Etablering af innovative virksomheder har siden slutningen af 1990'erne været genstand for en særlig politisk interesse, fordi de ofte karakteriseres som højvækst virksomheder og derfor forventes at bidrage væsentligt til Danmarks fremtidige økonomiske vækst.

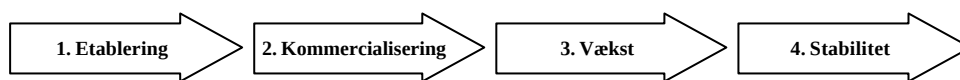
Det er dog ikke altid, at nystartede innovative virksomheder hurtigt bliver til økonomiske vækstvirksomheder, selvom de ønsker det. Det tilskrives blandt andet, at de har en længere udviklingsperiode, inden de kan introducere et produkt på markedet i forhold til traditionelle virksomheder (Venturelli 2001). Derimod oplever de innovative virksomheder hurtigt en stor vækst i antallet af medarbejdere umiddelbart efter etableringen. Da produktet er baseret på videreudvikling eller udnyttelse af teknologisk eller videnskabelig viden, kræver det allerede på et meget tidligt tidspunkt, at der ansættes flere medarbejdere. Mens der traditionelt har været fokus på grundlæggeren af den nye virksomhed, er der grund til at hæfte sig ved den rolle det team af medarbejdere, som grundlæggeren ansætter i virksomhedens allerførste fase, spiller for virksomhedens videre udvikling – ikke mindst for kompetenceudviklingen. Begrebet *det entreprenøriske team* adskiller sig fra grundlæggerteamet, idet det omfatter både grundlæggerteamet og de medarbejdere, som tilknyttes virksomheden i etableringsperioden. Ofte omfatter grundlæggerteamet kun de få nøglemedarbejdere, som blev ansat i den allerførste start. Det entreprenøriske team omfatter dog ikke alene nøglemedarbejderne, men også de øvrige medarbejdere, som løbende ansættes i den allerførste fase, hvad enten der er tale om fastansatte, deltidsansatte eller projektansatte medarbejdere. Der er generelt enighed om, at sammensætningen af kompetencer i det entreprenøriske team har stor betydning for virksomhedens udvikling og vækst, og team building spiller en central rolle i innovative virksomheder (Deakins and Freel 1998).

Kompetenceudviklingen i de innovative virksomheder sker derfor både gennem ansættelse af nye medarbejdere og udvikling af de nuværende medarbejders kompetencer. Dette bidrag vil belyse, hvordan samspillet mellem det entreprenøriske team og kompetenceudvikling kan ses i forhold til forskellige faser i virksomhedens udvikling. De innovative virksomheder, som er i fokus i dette bidrag, er hovedsageligt højteknologiske og vidensintensive virksomheder, som bl.a. findes inden for bioteknologi, computerteknologi, elektronikindustrien og telekommunikationen (Venturelli 2001).

Faser i innovative virksomheders udvikling

Virksomheders udvikling beskrives ofte i forskellige faser, der gennemløbes successivt for at sikre vækst og virksomhedens overlevelse. Selvom vækstmodeller ofte kritiseres for at være for simple, er de dog meget velegnet til at identificere milepæle i virksomhedens udvikling. De enkelte milepæle indikerer derfor kritiske perioder i virksomhedens livsforløb, som virksomheden skal igennem for at kunne overgå til en ny fase. De fire faser, som ofte benyttes til at beskrive virksomheders udvikling, fremgår af figur 1.

Figur 1 : Faser i innovative virksomheders udvikling



Dette bidrag tager udgangspunkt i nystartede virksomheder. Det vil sige, at beslutningen om at etablere virksomheden allerede er truffet. I etableringsfasen er det videreudvikling af teknologien, som er i centrum, ligesom søgen efter ny viden, der kan bidrage til at udvikle en prototype, er central. På baggrund af en prototype kan virksomheden begynde at sætte fokus på salg og marketing og overgår derfor til kommercialiseringsfasen. Efter gentagne salg er opbygning af en egentlig produktion i fokus med henblik at forøge salget af virksomhedens produkter, hvilket er med til at sikre, at virksomheden kan gå ind i vækstfasen. Endelig, når salg og produktion har fået en passende volumen, overgår virksomheden til stabilitetsfasen, hvor opbygning af regler og procedurer skal sikre virksomhedens forretningsgrundlag. I stabilitetsfasen rettes fokus endvidere mod produktionsforbedringer og videreudvikling af teknologien. Fasemodellerne antager med andre ord, at der sker en mere eller mindre gnidningsløs overgang fra en stærk teknologifiksering til en mere afbalanceret fokusering på salg, produktion og administration. Netop den antagelse er der grund til at reflektere over, idet det tekniske team kan institutionalisere en teknologifikeret kultur i virksomheden, som gør denne transformationsproces særdeles vanskelig.¹

Kompetenceudvikling i innovative virksomheder

Kompetenceudvikling i organisationer forstås normalt som *"the ways firms build, supplement and organize knowledge and routines around their activities and within their cultures, and adapt and develop organizational efficiency by improving the use of the broad skills of their workforces"* (Dodgson 1993). Interessen for kompetenceudvikling har bl.a. sat fokus på, hvordan man, gennem mere bevidste og eksplicitte uddannelsesaktiviteter, kan forberede entreprenøren på de problemer, som kan opstå i de forskellige faser. Kompetenceudvikling er dog ikke noget, der kun sker gennem mere bevidste og eksplicitte tiltag. Det er i høj grad et resultat af mere ubevidste og implicitte læringsprocesser, som finder sted mellem medarbejderne i den enkelte virksomhed. Det er karakteristisk, at medarbejderne i innovative virksomheder er højtuddannede, teknologiske specialister og derfor er kompetenceudvikling i høj grad en multifunktionel og tværfaglig proces, der kræver samordning mellem flere komplementære teknologiske kompetencer. Det er i samspillet mellem de nuværende og nye medarbejderes individuelle kompetencer, at virksomheden over tid opbygger organisatorisk kompetence.² Derfor er det måske mere rigtigt at tale om udvikling af kompetencer, som et centralt begreb til at karakterisere udviklingsprocessen.

Udviklingsprocessen er kendetegnet ved, at der er knyttet en kontekstuel og operationel usikkerhed til udviklingen af innovationer. Den operationelle usikkerhed, som er knyttet til innovationsprocessen, indebærer, at det entreprenøriske team i opstartsfasen er afhængig af at udforske nye måder at

¹ Det er dog klart, at virksomheden udviklingsproces ikke nødvendigvis er kendetegnet ved opbygning af en salgs-, produktions- og administrationsorganisation, da virksomheden f.eks. kan vælge at lade leverandører helt eller delvis overtage produktionen af deres produkter. For virksomheder, der vælger at samarbejde frem for selv at producere vil det betyde, at de kritiske milepæle er af en anden karakter, og det vil derfor have indflydelse på, hvilke kompetencer virksomheden har behov for at udvikle eller tilføre gennem ansættelse af nye medarbejdere.

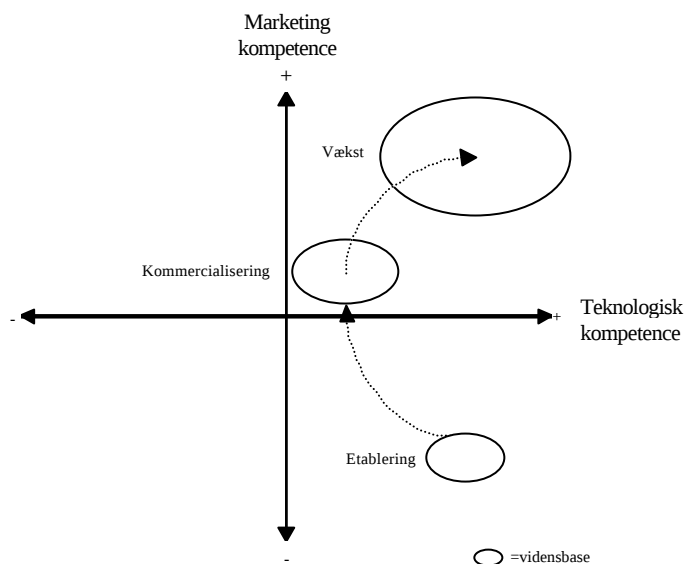
² Selvom der alene fokuseres på det entreprenøriske team i dette bidrag, har medarbejdernes eksterne relationer stor betydning for virksomhedens kompetenceudvikling bl.a. i forhold til rekruttering af nye medarbejdere spiller grundlæggernes netværk en stor rolle.

løse opgaver på, der ligger uden for en nystartet virksomheds rutiner og normer. Den kontekstuelle usikkerhed er derimod knyttet til de forudsætninger, som ligger til grund for virksomhedens opstart. Disse forudsætninger kan muligvis ændre sig i løbet af virksomhedens udvikling og kan dermed få betydning for virksomhedens endelige succes samt have betydning for, i hvor høj grad virksomheden er i stand til at realisere sit potentiale (Christensen 1997). Den kontekstuelle og operationelle usikkerhed, som er forbundet med innovationsprocessen, understreger, at udvikling af kompetencer sker gennem en vekselvirkning mellem søge- og læreprocesser, idet det entreprenøriske team støder på nye eller uforudsete problemer, som skal overvindes, før de kan fortsætte udviklingen.³ Det er gennem søge- og læreprocesser, at virksomheden over tid gradvis opbygger organisatoriske kompetencer eller kapabiliteter. De organisatoriske kompetencer eller kapabiliteter udgør virksomhedens vidensbase og danner grundlaget for den videre kompetenceudvikling, hvilket tydeligt kan ses i innovative virksomheder, efterhånden som den nye teknologi begynder at tage form. De enkelte vidensbaser er dermed med til at determinere, hvordan faseforløbet i praksis vil komme til at se ud.

De vidensbaser, som løbende opbygges i virksomheden, udgør en platform for det videre udviklingsforløb, hvilket fremgår af Figur 2. Det udviklingsforløb, der er illustreret i figuren tager udgangspunkt i, at produktet er baseret på videreudvikling eller udnyttelse af teknologisk eller videnskabelig viden, og derfor udgøres virksomhedens vidensbase i opstarten hovedsageligt af teknologiske kompetencer. Dette udviklingsforløb understøttes delvis af en tidligere undersøgelse af højteknologiske virksomheder, idet det entreprenøriske team i opstartsfasen overvejende består af medarbejdere med en høj videnskabelig og teknologisk ekspertise og/eller uddannelse (Venturelli 2001).

³ Den erfaringsbaseret læring tilskrives stor betydning for virksomhedens udvikling, idet den hovedsageligt dannes i forbindelse med kritiske begivenheder og dermed skaber behov for ny læring. Denne læreproces er ikke lineær, men sker i usammenhængende spring eller som små knopskydninger, som en reaktion på nye og ukendte problemer eller muligheder som virksomheden står over for.

Figur 2 : Kompetenceudvikling i innovative virksomheder⁴



Kilde: Efter inspiration fra Carson, D. and A. Gilmore (2000)

Den læring, der finder sted i etableringsfasen karakteriseres ofte som en eksperimentel læreproces, fordi opbygning af teknologiske kompetence er essentiel for virksomhedens eksistensgrundlag. Selvom Neergaard (2001) har erfaret, at virksomheder, der startes af et team af entreprenører, allerede i opstartsfasen er koncentreret om udnyttelse af eksisterende viden, så betyder den kontekstuelle og operationelle usikkerhed i forbindelse med innovationen, at innovationsprocessen er mere kompleks og derfor kræver samarbejde mellem medarbejdere med komplementære kompetencer, hvilket mere ses som en eksperimentel læreproces. I kommercialiseringsfasen bygges videre på den kompetence, der er etableret, men her vil processen mere være præget af læring gennem anvendelse og afprøvning. Når virksomheden er i vækstfasen, er der hovedsageligt tale om rutinepræget læring og udnyttelse af den eksisterende kompetence. Læringsforløbet igennem de forskellige faser ses som en gradvis erkendelse af, at man mangler kompetencer og derfor er nødsaget til f.eks. at indhente markedsviden, ændre fokus eller ansætte nye medarbejdere for at realisere innovationen.

Det entreprenøriske team

Der peges især på, at udvikling eller tilførelse af teknologiske og marketingskompetencer allerede i virksomhedens første levetid har afgørende betydning for den senere kommercialisering af innovationer (Teece 1988). Derfor spiller team building i det entreprenøriske team en særligt vigtig rolle, da den opgave, som er forbundet med at videreudvikle eller udnytte en teknologisk viden, er mere

⁴ Denne model er inspireret efter Carson, D. and A. Gilmore (2000). "SME marketing management competencies." *International Business Review* 9(3): 363-382. Den er dog mere i overensstemmelse med Jens Frøsløv Christensen, der taler om teknologiske udviklingsspor i innovative virksomhedstyper i forhold til teknologibaserede, specialiserede og skalaintensive virksomheder. Innovative virksomheders udviklingsforløb indebærer, at virksomheden i opstarten hovedsageligt kan karakteriseres som en teknologibaseret virksomhed, og i kommercialiseringsfasen mere har karakter af en specialiseret virksomhed, idet produktudviklingen sker på baggrund af forståelse for kundebehov. I vækstfasen ligner virksomheden mere en skalaintensiv virksomhed, og der rettes fokus på procesforbedringer for at kunne sikre økonomisk vækst.

kompleks og kræver en høj grad af tværfagligt samarbejde. Opbygning af et tværfagligt team kompliceres af, at antallet af medarbejdere i det entreprenøriske team stiger igennem de forskellige faser, da der løbende ansættes nye medarbejdere. Der er flere forhold, som har betydning for, hvorledes kompetenceudvikling i det entreprenøriske team kan være med til at sikre opbygning af et tværfagligt team jf. figur 3.

Figur 3: Kompetenceudvikling i det entreprenøriske team

Fremmer kompetenceudviklingen	Hæmmer kompetenceudviklingen
Ansættelse af erfarne medarbejdere Fastholdelse af erfarne medarbejdere Oplæring af nye medarbejdere Viden om processer Grundlæggende træning	Mangel på erfarne medarbejdere Manglende jobrotation

Kilde: Tilpasset efter Ingelgård, A., J. Roth, et al. (2002). "Dynamic learning capability and knowledge creation: clinical R&D in a pharmaceutical company." *The Learning Organization* 9(2): pp. 65-77.

Ansættelse af erfarne medarbejdere har en fremmende indvirkning på kompetenceudviklingen i det entreprenøriske team, især hvis de kan transformere tidligere erfaringer til de nye arbejdsopgaver. Samtidig er fastholdelse af erfarne medarbejdere i virksomheden vigtig for at sikre, at den viden, som opbygges, bliver bevaret i virksomheden. De erfarne medarbejdere spiller også en central rolle i oplæring af nye medarbejdere, som kommer til virksomheden. Viden om virksomhedens processer er central for at sikre samordning mellem medarbejdernes komplementære kompetencer. Et af de områder, som anses for at have indflydelse på opbygning af det entreprenøriske team, er at de nye medarbejdere gennemgår en grundlæggende træning umiddelbart efter ansættelsen, da de procedurer og teknologier, som anvendes i virksomheden kan være unikke for den enkelte virksomhed. Dermed kan det ikke forventes, at nye medarbejdere umiddelbart kan løse de påkrævede opgaver. Dette stiller krav til de medarbejdere, som er i virksomheden; de skal løbende genfortælle de erfaringer, de har gjort sig i udviklingsprocessen for at sikre fremskridt i udvikling og fremstilling af innovationen. Derimod opfattes mangel på erfarne medarbejdere, som hæmmende for udvikling af kompetencer i det entreprenøriske team, da det giver en større grad af usikkerhed i forhold til det tværfaglige samarbejde. Endvidere er manglende jobrotation med til at forhindre, at medarbejderne opnår viden om de øvrige medarbejders arbejdsområder og dermed kun har fokus på egne arbejdsopgaver.

Ovenstående forudsætninger, som er med til at sikre opbygning af et team, problematiseres dog af, at kulturen i det entreprenøriske team har stor betydning for udvikling af kompetencer. Kulturens indflydelse på udviklingen af kompetence betyder, at det entreprenøriske team vil påvirke, hvordan arbejdet udføres, og hvordan man oplærer nye medarbejdere i forhold til denne opfattelse. Sandberg skelner i den forbindelse mellem, om udviklingen af kompetence finder sted inden for eller uden for rammerne af den eksisterende kultur for at understrege, at den individuelle læring ikke nødvendigvis overføres til gruppen eller organisationen (Sandberg and Targama 1998). Når udviklingen af kompetencer finder sted inden for rammerne af den eksisterende kultur, er det overførelsen af den organisatoriske kompetence fra gruppen til individet, der kendetegner læringsprocessen f.eks. masterlære; on the job training. Hvis der derfor overvejende er tale om en teknologifikeret kultur i virksomheden, vil det medføre, at medarbejderne prioriterer udvikling af teknologiske kompetencer

frem for både udvikling af marketings- og produktionskompetencer.⁵ Den snævre fokus kan godt resultere i en teknologisk revolution, men det er ikke sikkert, at det bliver en kommerciel succes. En læringskultur betyder derimod, at medarbejderne er åbne for at lære nyt og gerne deler deres viden med de øvrige medarbejdere, hvilket kan være med til at sikre udvikling af et tværfagligt team, som både lægger vægt på at udvikle teknologiske og marketingskompetencer. Opbygning af et team kan derfor fastlåse det entreprenøriske team i et udviklingsspor, som presser virksomheden ind i et bestemt udviklingsbane.

Afslutning

Dette bidrag har sat fokus på kompetenceudvikling og det entreprenøriske team i innovative virksomheder, da deres udviklingsforløb er anderledes end traditionelle virksomheders udviklingsforløb. Der er en stigende interesse for etablering af innovative virksomheder, hvilket blandt andet fremgår af mængden af litteratur, der netop tager udgangspunkt i etablering og udvikling af innovative virksomheder. Når der alligevel sættes fokus på det entreprenøriske team, er det netop for at understrege vigtigheden af, ikke kun at fokusere på enkelte personers rolle - selvom de ofte er nøglepersoner for virksomheden - men at erkende at udviklingsforløbet i de innovative virksomheder sker som et samarbejde mellem flere medarbejder. Opbygning af det entreprenøriske team kan have en afgørende betydning på virksomhedens udviklingsproces, da teamet er med til at fastlægge centrale karaktertræk for sin udviklingsbane. Undersøgelser af nyetablerede, højteknologiske virksomheder i Silicon Wally har bekræftet, at virksomhedens udviklingsspor i høj grad afhænger af det entreprenøriske team. De virksomheder, der voksede mere eksplosivt, var derfor de virksomheder, der prioriterede både udvikling af teknologiske og kommercielle kompetencer sideløbende.

Kilder

Christensen, J. F. (1997): *Produktinnovation - proces og strategi*. København, Handelshøjskolens Forlag.

Deakins, D. and M. Freel (1998): "Entrepreneurial learning and growth process in SMEs." *The Learning Organization* Volume 5(Number 3): pp. 144-155.

Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures." *Organisation Studies* 14(3): pp. 375-394.

Ingelgård, A., J. Roth, et al. (2002): "Dynamic learning capability and knowledge creation: clinical R&D in a pharmaceutical company." *The Learning Organization* 9(2): pp. 65-77.

Neergaard, H. (2001): *The Process of Entrepreneurship - a Managerial and Organisational Journey*. Movement of Entrepreneurship, Stockholm June 10-12, 2001.

Sandberg, J. and A. Targama (1998): *Ledning og forståelse - Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund, Sweden, Studentlitteratur.

Teece, D. J. (1988): "Capture Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering and Licensing Decisions." *Interfaces* vol. 18: pp. 46-61.

⁵ Kulturen kan bl.a. ses i forhold til en marketingskultur (Carson et al, 1995), en kundefokuseret kultur (Slater og Narver, 1995), en regel- og forvaltningskultur, en virksomhedskultur (Gray, 1998) samt læringskultur.

Venturelli, P., Ed. (2001): *Etablering og udvikling af nye innovative virksomheder - Erfaringer og Udfordringer*. København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Den usynlige fejl i rådgivning af iværksættere?

Af Jesper Piihl og Kim Klyver

Indledning

Hansen arbejder som rådgiver af iværksættere. Hos Hansen kan håbefulde iværksættere få en kritisk vurdering af deres forretningsidéer – og hvis idéerne ser lovende ud, få råd og vejledning i, hvordan de kommer videre. For et øjeblik siden afsluttede han et møde med en iværksætter, der præsenterede sin idé og forretningsplan for ham. Men Hansens trænede blik og kritiske kommentarer og spørgsmål overbeviste iværksætteren om, at idéen var dødfødt. Det var med blandede følelser, at iværksætteren forlod Hansens kontor. På den ene side skuffet over, at idéen blev skudt i sæk. På den anden side lettet over, at huset ikke var blevet sat over styr. Tilbage alene på sit kontor stopper Hansen sin pibe, mens han glæder sig over at have fået en dødfødt idé begravet, inden den gav økonomiske og personlige lussinger til iværksætteren.

Denne lille historie ser trods alt ud til at have en lykkelig slutning. Men kan vi nu også være sikre på det? Og for hvem er slutningen mest lykkelig? Dette er temaet for denne lille artikel. Artiklen forsøger at skitsere to typer af fejl, en offentlig ansat iværksætterrådgiver kan begå i en rådgivningssituation. Desuden foreslås, at rådgiveren kan stå i et dilemma, når han stilles over for prioriteringen af henholdsvis samfundets eller iværksætterens interesser – to interesser der kan være uforenelige.

Artiklen er bygget over 4 afsnit. Først skitseres forskellige typer af fejl i rådgivningen ved at hente inspiration fra statistikkens metoder til hypotesetest (f.eks. Anderson *et al.*, 1993). Dernæst søges i separate afsnit argumenter for samfundets henholdsvis iværksætterens prioritering af fejltypen. Dette bindes til slut sammen i en konklusion, der foreslår, at rådgiveren kan være i et dilemma i prioriteringen af, hvilke fejl der skal undgås.

Artiklens idéer om fejltypen bringes her i anvendelse i forhold til iværksætterrådgivning. Men det skal bemærkes, at idéerne om fejltypen gør sig gældende i forhold til beslutning om fortsættelse eller stop af alle typer af udviklingsprojekter – eksempelvis produktudvikling, nye markedsføringstiltag eller indtræden i langsigtede, forpligtende samarbejdsrelationer med leverandører, kunder osv.

Den usynlige fejl

En forretningsidé kan betragtes som en hypotese. Viser forretningsidéen sig på sigt at føre til succes, er det det samme som at sige, at hypotesen var sand. Viser forretningsidéen sig at føre til fiasko, ja så svarer det til, at hypotesen var falsk. Således er det først ude i fremtiden, at det med sikkerhed kan konkluderes, om hypotesen er sand eller falsk – om forretningsidéen fører til succes eller fiasko. Men iværksætteren står her og nu, og med rådgiverens assistance, og skal vurdere, om han vil satse familieformuen på forretningsidéen eller ej.

Dette er illustreret i nedenstående figur:

Figur 4: Principiel oversigt over mulige udfald af beslutninger

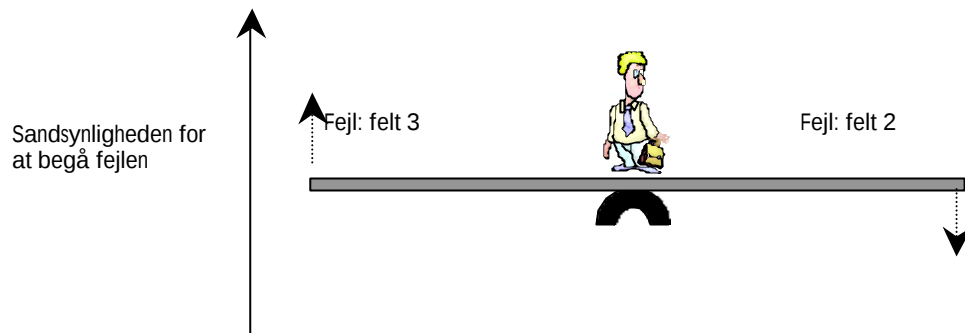
		Fremtidens dom	
		Forretningsidéen = Succes	Forretningsidéen = Fiasko
Beslutning	Fortsæt med forretningsidéen	(1) God beslutning	(2) Fejl beslutning
	Drop forretningsidéen	(3) Fejl beslutning	(4) God beslutning

Tabellens vandrette dimension viser "fremtidens dom" over forretningsidéen. Forretningsidéen kan enten føre til succes eller en fiasko. Den lodrette dimension viser det valg, iværksætteren står i her og nu – og altså inden fremtidens dom kendes. Skal han fortsætte med idéen eller droppe den? Denne matrix giver fire mulige udfald – hvoraf to er gode og to er dårlige. For det første kan der foretages en beslutning om at fortsætte med en idé, der viser sig at blive en succes (felt 1). Men det kan også ske, at beslutningen om at fortsætte fører til, at det afsløres, at forretningsidéen ikke kunne holde vand og dermed fører til fiasko (felt 2).

Felt 3 viser en situation, hvor det besluttes at droppe idéen, men hvor en fortsættelse ville have ført til succes, mens felt 4 viser en beslutning om at droppe idéen, samtidig med, at fremtiden ville have vist, at den var en fiasko. Men problemet ved felt 3 og 4 er, at sandheden om forretningsidéen aldrig kommer frem! Således vil man aldrig finde ud af, om det var en god eller en dårlig beslutning at droppe idéen.

Denne måde at stille problemet op på, peger mod to typer af fejl. Felt 2 illustrerer den fejltipe, hvor der fortsættes med en fiasko, mens felt 3 viser den fejl, hvor en succes droppes. Begge fejl er værd at forsøge at undgå, men problemet er, at jo mere man forsøger at undgå den ene fejl, jo mere øges sandsynligheden for at begå den anden. Vil man forsøge at undgå at sætte fiaskoer i gang (felt 2), vil det gøres ved at hæve kravene til de idéer, der fremsættes. Men dette vil føre til, at flere idéer droppes, hvilket øger risikoen for at droppe gode forretningsidéer (felt 3). Modsat vil et fokus på at undgå at droppe gode idéer føre til, at man vil igangsætte flere fiaskoer! Dette gensidige forhold mellem fejltyperne er illustreret som en vippe i nedenstående figur.

Figur 5: Fejltypernes gensidige forhold



På midten af vippen står iværksætteren med sin forretningsplan i tasken. Vælger han at prioritere at undgå at starte en fiasko (felt 2) skal han gå over imod højre side af vippen. Jo længere han går over jo mere presses denne side ned, hvilket illustrerer, at sandsynligheden for at begå denne fejltype reduceres. Men konsekvensen er, at den anden side af vippen stryger i vejret, hvilket illustrerer, at sandsynligheden for at begå den anden fejltype – at droppe en god forretningside (felt 3) – forøges. Vælger han at gå til den anden side, så gør det modsatte sig gældende.

I historien, der indledte artiklen, var både rådgiveren og iværksætteren tilfredse med beslutningen. Men denne analyse viser, at de faktisk ikke kan vide, om det var en god eller en dårlig beslutning. De kan faktisk ikke vide med sikkerhed, om de er havnet i felt 3 eller 4. Havde de valgt at fortsætte idéen, ville de have fået syn for sagen. Men da felt 3 – at droppe en succes – aldrig vil blive afsløret, kalder vi den for den ”usynlige fejl”.

Men når nu et fokus på den ene fejltype øger sandsynligheden for at begå den anden, hvilken fejl skal der så ideelt set fokuseres på? I det følgende argumenteres for, at der kan være tale om et dilemma. Samfundet kan have en interesse, mens iværksætteren kan have en anden. Dette kan føre til et dilemma for rådgiveren.

Samfundets prioritering af fejltyper

Mange forskellige teoretiske skoler argumenterer på forskellige vis for, at entrepreneurship er godt for den samfundsmæssige udvikling. Dette afsnit skitserer kort nogle af disse teoretiske skolars argumenter. Målet er at overføre samfundets interesse for entrepreneurship til den type af rådgivningsfejl, man fra et samfundsperspektiv vil foretrække at minimere.

Inden for den økonomiske tilgang til entrepreneurship har der i flere århundreder eksisteret et udpræget ønske om at redegøre for sammenhængen mellem entrepreneurship og samfundsøkonomisk vækst. Både på det empiriske område og på det teoretiske område har debatten de sidste mange år været mere eller mindre intens. Her fokuseres dog udelukkende på det teoretiske område.

På det teoretiske område har debatten som nævnt koncentreret sig i forskellige skoler, der hver især havde og har deres syn på entrepreneurship indflydelse på den samfundsøkonomiske vækst. I dag ses debatten primært koncentreret omkring tre skoler: Den tyske skole (Schumpeter, 1934), den østrigske skole (Kirzner, 1973), den evolutionære skole (Aldrich, 1979).

Det overordnede argument for den tyske skole er, at økonomisk udvikling opstår, fordi forskellige klynger af innovationer forstyrrer ligevægten og stabiliteten i det økonomiske system. Initiativtagere og personer bag denne indgriben er entreprenører, der gennem en ny og anderledes anvendelse af ressourcer skaber innovationerne. For den østrigske skole er det overordnede argument, at entreprenøren gennem kombinationer af forskellige ressourcer indfrier ikke tilfredsstillende behov på markedet. Derved reguleres markedet for dets ineffektivitet.

Med mindre man tror på, at det er muligt rationelt at forudsige, hvorvidt en given forretningsidé vil bidrage til samfundsudviklingen gennem at forstyrre en ligevægt eller tilfredsstille udækkede behov, gælder, at jo flere forsøg, der gøres, jo større er chancen for, at nogle af forsøgene viser sig at bidrage positivt. Dette peger således i retning af, at samfundet kan have en interesse i så mange forsøg som muligt.

Dette argument læner sig op af den evolutionære skole, der er stærkt inspireret af Darwins biologiske idéer. Idéen i denne skole er, at forskellige organisationsformer udvælges fra en variation ud fra hvilke, der bedst er tilpasset omgivelserne. Variationen indeholder variationer inden for den eksisterende mængde af organisationsformer samt den variation, der stammer fra tilgangen af nye organisationsformer. Udgangspunktet er, at etablerede organisationer præges af træghed, og mængden af organisationsformers tilpasning til omgivelserne foregår primært via til- og afgang i mængden af organisationsformer. Entrepreneurship er med til at sikre tilgangen af organisationsformer – en konkurrence, der i sidste ende udvælger de bedst tilpassede og rensrer ud for de ringest tilpassede. Det er igennem denne stadige udvælgelse af de bedst tilpassede, at der sikres fremskridt for samfundet. Igen er det et argument for, at mange forsøg er at foretrække frem for få.

I Danmark har interessen for entrepreneurship vist sig ved en række forskellige initiativer. Her kan nævnes iværksætterydelsen, klippekortordningen, gratis rådgivning før og efter virksomhedsstart, innovationsmiljøerne, VækstKaution, Erhvervslivets hotline, www.virksomhedsguiden.dk osv. Den hidtidige indsats kan opdeles i fem indsatsområder (Erhvervsministeriet, 1997): Styrkelsen af selvstændighedskultur, lettelse af administrative byrder og gebyrer, styrkelse af rådgivningen, lettere adgang til finansiering, indsats over for højteknologiske og innovative iværksættere.

Formålet med disse initiativer er at øge iværksætteraktiviteten og de iværksatte virksomheders overlevelsesgrad for herigennem at øge den samfundsøkonomiske vækst. Disse initiativer peger således på, at der fra politisk hold er en fokusering på at skabe meget iværksætteraktivitet.

Set fra et samfundsperspektiv peger disse forskellige argumenter på, at for samfundet gælder det om, at så mange forretningsidéer som muligt prøves af, på trods af, at nogle sandsynligvis vil gå konkurs.

Det er selvfølgelig enhver rådgivers mål at vejlede iværksætteren til at igangsætte virksomheden, når der er tale om en succes samt at vejlede iværksætteren til at stoppe, hvis der er tale om en fiasko. Hverken rådgiver eller iværksætter kan imidlertid vide sig sikre, da virksomhedens succes så vel som fiasko afgøres i fremtiden. Derfor vil der altid i rådgivningssituationer forekomme, hvad vi i dette bidrag betegner som en fejl. Skal rådgiveren varetage samfundets interesse, skal han tilrettelægge sin rådgivning på en måde, der reducerer sandsynligheden for at droppe en god forretningsidé. Dette er illustreret ved det grå felt i nedenstående figur.

Figur 6: Den værste fejl for samfundet

		Fremtidens dom	
		Forretningsidéen = Succes	Forretningsidéen = Fiasko
Beslutning	Fortsæt med forretningsidéen	(1) God beslutning	(2) Fejl beslutning
	Drop forretningsidéen	(3) Fejl beslutning: Værste fejl fra samfundsperspektiv	(4) God beslutning

Men tænkes tilbage på fejltypenes gensidige afhængighed, medfører denne prioritering en øget sandsynlighed for at igangsætte ikke-bæredygtige virksomheder (fiaskoer).

Iværksætterens prioriteringer af fejltyper

Mens det for et samfundsøkonomisk perspektiv er rimeligt entydigt hvilket rådgivningsfejl, der skal prioriteres minimeret, er det mere kompliceret set fra den individuelle iværksætters perspektiv. Alle iværksættere er forskellige, og det er ofte forskellige motiver, der ligger til grund for valget af opstart af virksomhed. Derfor vil forskellige iværksættere prioritere forskelligt mellem de to fejlbeslutninger og vil derfor også prioritere, at rådgiveren forsøger at minimere forskellige fejl. Hvorvidt den ene fejl prioriteres frem for den anden kan i høj grad relateres til iværksætterens risikoaversion.

At tage risiko er ofte blevet betragtet som noget af det særegne ved entrepreneurial adfærd, idet opstart af virksomhed per definition er en risikofyldt aktivitet. Fiasko og mulig konkurs er et væsentligt element, der indgår i iværksætters overvejelser i forbindelse med virksomhedsopstart. Konkurs og fiasko kan nemlig både på kort og lang sigt influere på iværksætterens økonomiske situation, personlige velvære og fremtidige karrieremuligheder (Das & Teng, 1997).

Der har indenfor entrepreneurship forskningen været en livlig debat omkring, hvorvidt iværksættere er mere risikolystne end ikke-iværksættere. Det har ikke hidtil været muligt ensidigt at adskille iværksættere fra ikke-iværksættere på det psykologiske plan – ej heller hvad angår riskoadfærd. Resultaterne er svage, og ofte har forskellige undersøgelser vist sig at være modstridende (se eksempelvis Brockhaus, 1980; Das & Teng, 1997). Men uanset om iværksættere ønsker at løbe større, mindre eller samme risiko som ikke-iværksættere, kan det konstateres, at iværksættere løber en risiko i forbindelse med opstart af virksomhed.

Ingen fornuftige iværksættere løber en unødvendig risiko. En fornuftig iværksætter forsøger at reducere den del af risikoen, der kan reduceres uden ualmindelig store omkostninger. Her kan blandt andet være tale om at følge forskellige råd vedrørende aktiviteter og deres prioritering i forbindelse med virksomhedsopstarten. Disse råd kan søges hos familie, venner, kollegaer eller hos de kontaktpunkter, der er etableret i det offentlige system for at støtte iværksættere. Disse lokale kontaktpunkter, og den hertil hørende rådgivning, har til formål at reducere risikoen for fiasko.

Men de etablerede lokale kontaktpunkter og den hertil hørende rådgivning har imidlertid også et andet formål udover at reducere iværksætterens risiko for fiasko. Når iværksætteren kontakter rådgiveren, må det være i forventning om, at det enten vil reducere risikoen for fiasko eller øge indtjeningen ved succes.

Rådgivningen har således primært to formål for iværksætteren: nemlig at sikre overlevelse (reducere risikoen for fiasko) samt at øge indtjeningspotentiallet ved overlevelse.

Som det blev nævnt i starten af dette afsnit har forskellige iværksættere et forskelligt forhold til risiko. Nogle vil måske givet deres aktuelle jobsituation, deres alternative jobmuligheder, deres civile stand, deres finansielle situation eller deres psykologiske profil gerne løbe en stor risiko, mens andre givet deres specifikke forhold er meget risikoaverse. Vi kan ikke umiddelbart sige noget om, hvorledes iværksætterne fordeler sig mellem disse prioriteringer, men blot antage, at begge to typer eksisterer – den risikolystne og den risikoaverse iværksætter.

I dette bidrag antager vi på linie med Warhuus (1999), at iværksætteren er risikoavers. For den risikoaverse iværksætter er den værste fejlbeslutning igangsætning af en fiasko, mens han ser mindre drastisk på at have stoppet en succes. Han vil hellere afvise en succes end han vil igangsætte en fiasko. Dermed vil iværksætteren også foretrække en rådgivning, hvor rådgiveren forsøger at minimere den fejlbeslutningen, det er at igangsætte en fiasko. Der er selvfølgelig tale om en forsimplet antagelse, idet der sandsynligvis også vil eksistere risikolystne iværksættere, der hellere vil igangsætte en fiasko end stoppe en succes, hvis han skulle vælge mellem de to fejlbeslutningstyper. I nedenstående tabel ses en oversigt over den risikoaverse iværksætters prioritering af fejlbeslutninger.

Figur 7: Den værste fejl for iværksætteren

		Fremtidens dom	
		Forretningsidéen = Succes	Forretningsidéen = Fiasko
Beslutning	Fortsæt med forretningsidéen	(1) God beslutning	(2) Fejl beslutning: Værste fejl fra iværksætters perspektiv
	Drop forretningsidéen	(3) Fejl beslutning	(4) God beslutning

Rådgiverens prioriteringsdilemma

Ses samfundets prioritering af fejl i forhold til den risikoaverse iværksætters, peger det på et muligt dilemma, iværksætterrådgiveren konfronteres med i prioriteringen mellem samfundets interesser og den individuelle iværksætters interesser. Jf. figur 3, vil samfundet undgå fejltype 3, mens den risikoaverse iværksætter er mest fokuseret på at undgå fejltype 2. Samfundet og den risikoaverse iværksætter står således og hopper på hver sin ende af vippen i figur 2!

Dilemmaet for rådgiveren består i, om han skal tage hensynet til samfundets interesser eller hensynet til iværksætteren? Den offentlige ansatte iværksætterrådgiver får sin løn af samfundet, og herudfra bør han også varetage samfundets interesser. Ordningen omkring rådgivning af iværksættere er sat i kraft med det formål at øge iværksætteraktiviteten samt at øge de iværksatte virksomheders overlevelseshed. Således bør den offentlig ansatte iværksætterrådgiver for at udføre sit arbejde korrekt i forhold til sin arbejdsgiver prioritere samfundets interesser – at prioritere igangsætning af fiaskoer frem for stop af succeser.

Men ved at forsøge at undgå at stoppe succeser vil man nedsætte kravene til idéerne, og dermed hæves antallet af igangsætning af fiaskoer. Så ved at varetage samfundets interesser, trodses den risikoaverse iværksætters interesser. På samme måde vil iværksætterrådgiveren trods samfundets interesser, hvis han varetager den risikoaverse iværksætters interesser.

Problemet kompliceres dog yderligere af nødvendigheden af tillid i forbindelse med rådgivning. For at rådgivning kan fungere og iværksætteren opnår et udbytte af rådgivning, er tillid og relationen mellem rådgiver og klient (her iværksætter) vigtig (Maister *et al.*, 2000). Men hvordan skabes denne tillid af rådgiveren, hvis han prioriterer samfundets interesser, eller hvis iværksætteren har mistanke om, at han prioriterer samfundets interesser?

Er iværksætteren derimod risikolysten er der i langt højere grad overensstemmelse mellem iværksætterens og samfundets interesser, der begge hellere prioriterer en igangsætning af en fiasko frem for stop af succes.

Så ses tilbage på historien om rådgiveren Hansen, der introducerede artiklen, afsløres, at det ikke er så simpelt endda at afgøre, om det, der kom ud af mødet med iværksætteren, var godt eller skidt.

Kilder

Aldrich HE. (1979): *Organizations and environments*. Prentice Hall

Anderson DR, Sweeney DJ, Williams TA. (1993): *Statistics for Business and Economics* (5 ed.). West Publishing Company

Brockhaus RH. (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal* 23(3): 509

Das TK, Teng B-S. (1997): Time and Entrepreneurial Risk Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice* 22(2): 69-88

Erhvervsministeriet. (1997): Bedre vilkår for nye virksomheder:

Kirzner IM. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago

Maister DH, Green CH, Galford RM. (2000): What is a trusted advisor? *Consulting to management* 11(3): 36-41

Schumpeter JA. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press: Cambridge Mass.

Warhuus JP. (1999): *Risk and uncertainty in entrepreneurial decisionmaking and resource acquisition*. Det Samfundsmæssige Fakultet, Syddansk Universitet: Odense

Del II

Anden aktuel forskning

Innovationssamarbejde

Af Andreas P. Cornett, Jørn D. Thaysen & Per V. Freytag

Introduktion

Innovation vil i mange situationer være en opgave, der samarbejdes om. Samarbejdet finder ofte sted imellem flere forskellige aktører. Internt i virksomheden samarbejdes der mellem flere afdelinger, som hver har deres specifikke funktion og betydning for det resultat, der kommer ud af innovationsprocessen. I nogle tilfælde er det imidlertid ikke hensigtsmæssigt eller muligt at løse en innovationsopgave internt i virksomheden; andre virksomheder må da trækkes ind. Når der trækkes eksterne samarbejdspartnere ind i et innovationssamarbejde, kan disse partnere have forskellige roller at spille. Nogle eksterne samarbejdspartnere indgår således direkte i innovationsprocessen og er direkte med til at skabe innovationen. Andre eksterne partnere har i højere grad en formidlings- eller brobygningsrolle. Offentlige rådgivningsinstitutioner er eksempler på samarbejdspartnere i sidstnævnte kategori, hvor der formidles kontakter til særligt sagkyndige rådgivningsinstitutioner, f.eks. de såkaldte GTS'er.

For den mindre virksomhed er et centralt spørgsmål i denne forbindelse: Hvordan sikrer den sig, at de potentielle samarbejdspartnere har nogle intentioner med samarbejdet, som er forenelige, og at man har samme opfattelse af indholdet i samarbejdet? Og hvordan forskellige former for rådgivere eventuelt kan anvendes på en hensigtsmæssig måde både for sikre, at der ikke er tale om et mismatch i intentionerne med samarbejdet, og i øvrigt kan være med til at fremme samarbejdet?

I det efterfølgende ses der først nærmere på, hvilke intentioner, der kan være med et samarbejde, og hvordan forskellige partnere kan opleve et innovationsprojekt. Dernæst diskuteres, hvordan især offentlige rådgivningscentre i visse situationer kan anvendes for at undgå, at parterne går galt af hinden mht. intentionerne med samarbejdet og oplevelsen af det innovative projekt.

Artiklen diskuterer nogle af de overvejelser om innovationssamarbejde, som forfatterne har gjort sig i forbindelse med et forskningsprojekt, der er under opstart, og som udover samarbejdet mellem virksomheder og offentlige rådgivere også har til hensigt at se nærmere på forskelle mellem mindre virksomheder - ikke kun i Danmark, men også i Tyskland. Sidstnævnte aspekt vil dog ikke blive belyst i denne artikel, da projektet, som nævnt, først er under opstart.

Pro et contra innovationssamarbejde

Det har igennem en årrække været god latin, at virksomheder skulle foretage en prioritering af deres eksterne relationer med henblik på at få mest muligt ud af relationerne (Ford et al. 1997). Dette gælder i høj grad også innovationsprocesser (se Cornett & Freytag 2002). Udgangspunktet er, at det til nogle kunder og leverandører alene er formålstjenligt at have et distanceret forhold. I reglen er der kun tale om standardydelse, som primært sælges eller købes med udgangspunkt i prisen. Det kan derimod være hensigtsmæssigt at søge at opbygge nære relationer til andre kunder eller leverandører. Med andre ord må virksomheden afgøre, til hvilke kunder og leverandører det er hensigtsmæssigt at have et nært eller et mere distanceret forhold. Også for den mindre virksomhed er det væsentligt at foretage denne type af overvejelser. Måske kan der netop i den mindre virksomhed være en tendens til at gå efter alle de afsætningsmuligheder, og for den sags skyld også leverandørmuligheder, som

ligheder, som ser attraktive ud. Hvilke motiver, der ligger bag indgåelse af relationerne og omfanget af dem, er således et vigtigt spørgsmål for den mindre virksomhed (Campbell 1985). Et væsentligt aspekt er i denne forbindelse også, at den mindre virksomhed i mange situationer vil stå over for væsentlig større virksomheder. Denne asymmetri i størrelse kan i nogle situationer vendes imod den mindre virksomhed og føre til et pres mod den mindre virksomhed.

For den mindre virksomhed kan det således være problematisk at stå over for en anden part, som ikke har samme intentioner med samarbejdet om innovation, og i nogle situationer kan der gå en vis tid, før parterne opdager, at de intentioner, som ligger bag, ikke matcher hinanden på en hensigtsmæssig måde.

Den mindre virksomhed kan eksempelvis være interesseret i at indgå i et omfattende samarbejde om innovationer, hvorimod den anden part, som eksempelvis kan være en stor attraktiv kunde, alene ser den mindre leverandør som en mindre attraktiv virksomhed, der kan tilbyde noget kapacitet. Der vil således ofte være tale om en asymmetri i forholdet mellem parterne, både med hensyn til økonomi og opfattelse af processens karakter.

Også selvom der kan være tale om et vist innovationsindhold set fra den mindre virksomhed, er det ikke sikkert, at kunden opfatter det helt på samme måde. Kunden kan eksempelvis opfatte et projekt alene som et spørgsmål om at tilpasse et eksisterende produkt til de krav, som kunden stiller uden reelt innovativt indhold.

Den mindre virksomhed derimod kan være af den opfattelse, at de ændringer, som kunden kræver, er så omfattende, at de udgør en innovation, som kræver indsatsen af ikke ubetydelige ressourcer fra virksomheden.

Figur 1: Oplevelsen af graden af samarbejde set i forhold til oplevelsen af innovationsindholdet i et givet projekt

Begge parter oplever projektet som innovativt			
		Ja	Nej
Begge parter oplever samarbejdet som nært	Ja	Ens opfattelse	Forskellig opfattelse
	Nej	Forskellig opfattelse	Ens opfattelse

For den enkelte virksomhed er det således væsentligt at afdække, hvilke hensigter den anden part forfølger i forbindelse med et samarbejde. Ikke mindst med innovationssamarbejde er det af afgørende betydning at kunne afkode den anden parts hensigter med samarbejdet. Samtidig er det også vigtigt selv at kunne formidle egne hensigter med samarbejdet, således at modparten ikke lades i tvivl om disse. For den mindre virksomhed, som måske er i besiddelse af begrænsede kompetencer og idéer til produkter, der kan siges at være unikke, er det altafgørende, at de frø, som skal spire, plantes det rette sted. Sker dette ikke, kan det vise sig meget kostbart eller måske endda livstruende for virksomheden. Et område, hvor dette er særlig tydeligt, er inden for IT-branchen.

I en mindre, forholdsvis nystartet virksomhed, som udvikler forskellige former for IT løsninger, der principielt kan anvendes inden for alle brancher, er spørgsmålet om intentionerne med samarbejdet og opfattelsen af det innovative indhold afgørende. På den ene side skal virksomheden kunne tilbyde attraktive løsninger til de potentielle kunder og er derfor nødt til at formidle et indblik i de produkter, som virksomheden har. På den anden side vil en høj grad af åbenhed i nogle situationer kunne føre til, at kunden selv ville kunne gå ind og kopiere attraktive produkter, uden at den potentielle leverandør reelt kan gøre noget. Nogle produkter er således meget vanskelige at beskytte - eller en beskyttelse giver ikke en reel beskyttelse, da en beskyttelse relativt nemt kan omgås.

Problemet bliver imidlertid ikke mindre af, at kunderne i nogle situationer måske ikke er særligt afklarede om, hvad det er, de ønsker. Er den potentielle leverandør således meget pågående og åben om, hvad man ønsker at få ud af samarbejdet, kan dette virke afskrækkende på kunden. Kunden har måske den opfattelse, at den opgave, som skal løses, er af et mindre omfang, og det er begrænset, hvad der kræves af samarbejde. Hvis det skal lykkes at få kunden til at indse, hvori det reelle behov består, kan der blive tale om en ret omfattende proces, hvor især sælger skal på banen og herunder let kan komme til at fungere som ubetalt konsulent i fastlæggelsen af kundens behov, hvis kunden efterfølgende vælger en anden leverandør eller selv vælger at løse opgaven.

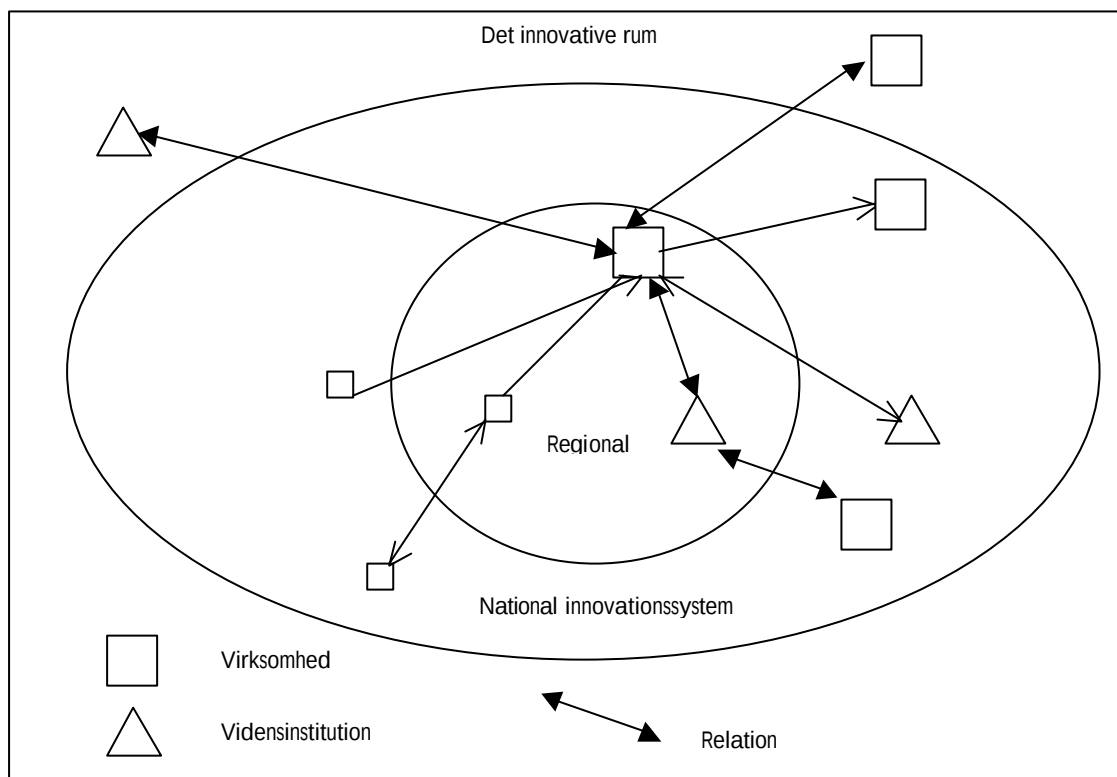
En mulighed for mindskelse af risikoen for både leverandører og kunder i et innovationssamarbejde er ved at anvende en tredje part, som skal varetage en brobygnings- og formidlingsrolle. Mulige aktører er i denne forbindelse offentlige rådgivningscentre.

Offentlige rådgivningscentre som brobyggere og formidlere.

Erhvervsserviceorganisationer, rådgivningsvirksomheder, og især mere eller mindre formaliserede relationer mellem virksomheder og vidensinstitutioner har i de seneste 10 – 20 år fået en fremtrædende rolle i en proaktiv erhvervspolitik. I de seneste år er især innovationsunderstøttende tiltag blevet populære og indgår i de fleste erhvervsudviklingsstrategier, såvel her i landet som i udlandet.

Programmerne spænder vidt fra ambitiøse "ScienceParks" i tilknytning til universiteter til mere jordnære initiativer, som udviklings- og teknologiparker. Især sidstnævnte er vigtige, når det gælder små og mellemstore virksomheder og deres innovationsaktiviteter, da de ofte sammen med de teknologiske informationscentre (TIC'erne) udgør den første kontaktflade til virksomheder, der søger råd og vejledning i en konkret innovationsproces. Netop denne kontaktformidling er det centrale, når et frugtbart samarbejde mellem virksomheder og rådgivningssystemet skal etableres, og den mere avancerede rådgivning skal gøres tilgængelig for SMV'er. Dette er ikke mindst betydningsfuldt i en situation, hvor det relevante innovative system bliver mere og mere fragmenteret i geografisk henseende. Regionale og nationale innovationssystemer bliver afløst af, hvad man kunne kalde rummelige eller spatiale systemer, der fungerer på tværs af lande- og organisationsgrænser (se Oinas & Malecki 2002).

Figur 2: Det innovative rum: Aktører og relationer



Som figuren ovenfor antyder, kan den enkelte virksomhed indgå i et komplekst system af relationer, både i nærområdet og uden for landets grænser. Ofte vil der være tale om specifikke, funktionelle behov, der ligger bag opbygningen af et givet netværk. Disse kan være sporadiske, dvs. produkt- eller procesbetingede i en konkret situation, eller de kan være udtryk for et længerevarende samarbejde. Rådgivningssystemets rolle kan spænde fra kontaktfremmedler til egentlig aktiv deltagelse i udviklingsprocessen. Med andre ord; også selvom den mindre virksomhed ikke påtænker at inddrage en offentlig rådgivningsvirksomhed direkte i innovationsprocessen, kan det i nogle situationer være formålstjenligt at overveje at inddrage den offentlige rådgivningsvirksomhed indirekte i innovationsprocessen som brobygger.

Sammenfatning

Den mindre virksomhed vil i forbindelse med et innovationssamarbejde have behov for at få afklaret, om der er overensstemmelse i forventningerne til samarbejdet hos den virksomhed der samarbejdes med. Når der samarbejdes om innovationer er det for den mindre virksomhed væsentligt at beskytte sine interesser bedst muligt, da den kan være relativ sårbar over for, at andre virksomheder løber med idéen eller blot det, at der ikke kommer noget ud af al den tid og ressourcer, der er lagt i et projekt, som så viser sig ikke at blive til noget.

Offentlige rådgivningscentre kan her spille en væsentlig rolle som brobygger og formidler, dvs. de fungerer som en slags netværksmæglere. Dette er især vigtigt uden for den egentlige innovationsproces, hvor rådgivningssystemet ofte spiller en væsentlig rolle, når det gælder at sikre finansieringen af

et innovationsprojekt, f.eks. ved at være behjælpelig med ansøgninger til danske eller europæiske programmer, der understøtter innovationsfremmende aktiviteter økonomisk. Et godt eksempel på sidstnævnte er de amtslige lobbyister i EU, der ofte fungerer som brohoveder i Bruxelles for de regionale erhvervsfremmeinstitutioner.

Kilder:

Campbell N.C.G. (1985): "An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior" pp. 35-48 in *Journal of Business Research*, Vol. 13.

Cornett, A.P. & P.V. Freytag (2002): "Innovative relations: a business to business and a business to public policy perspective" pp. 191- 220 in Knudsen, T, Askegaard, S. & Jørgensen, N., *Perspectives on Marketing Relationships*, Tompson Copenhagen 2002.

Ford et al. (1997): "Managing Business Relationships" Wiley, Chichester, England.

Oinas, Päivi and Edward J. Malecki (2002): "The Evolution of Regional Innovation Systems in Time and Space: From National and Regional to Spatial Innovation Systems" pp. 102 – 131 in *International Regional Science Review*, Volume 25, Number 1, January 2002.

De menneskelige ressourcer – en omkostning eller investering?

Af Dina Andersen og Kim Nielsen

"Arbejde blev i antikken defineret som konkrete nyttige aktiviteter. Men arbejde blev ikke betragtet som menneskeværdigt, så det var slaverne, der udførte det nødvendige fysiske arbejde. I år 0 udgjorde slaverne omkring 2/3 af befolkningen i Italien".

(Hildebrandt and Brandi, 2000)

Indledning

Personaleadministration og -ledelse omhandler anvendelsen og udnyttelsen af de menneskelige ressourcer i virksomheden og omfatter traditionelt tiltrækning, rekruttering, udvikling samt uddannelse, fastholdelse, belønning og afskedigelse af medarbejdere (Rigét, 1996). Mange af disse aktiviteter gør sig også gældende inden for intrapreneurshipforskningen, idet mange af de aktiviteter, som implementeres i virksomheder i dag, er tiltag, som forsøger at understøtte lederes og medarbejders entreprenante adfærd via uddannelses- og udviklingsaktiviteter. Uddannelses- og udviklingsindsatsen i virksomheder benyttes ofte til adskille de mere innovative virksomheder fra de traditionelle virksomheder, men omfanget af uddannelses- og udviklingsaktiviteter er ikke tilstrækkeligt til at foretage denne opdeling. Såfremt uddannelses- og udviklingsaktiviteter skal understøtte ledere og medarbejders entreprenante adfærd, er det vigtigt at se på, hvilke typer af aktiviteter, der gennemføres.

I det følgende vil der blive set nærmere på den historiske udvikling inden for feltet personaleledelse. Den historiske udvikling har sat sine spor i forskellige menneskesyn, som ligger til grund for opfattelsen af, hvordan intrapreneurship kan foregå i såvel store som små veletablerede virksomheder. Bag begrebet intrapreneurship ligger antagelsen om, at mennesket er en investering og selvom flere forskere igennem tiden har beskæftiget sig med personaleledelse og intrapreneurship, fremstår det grundlæggende menneskesyn kun implicit. Derfor vil dette bidrag mere eksplicit redegøre for det grundlæggende menneskesyn, som afspejler sig i den måde, hvorpå virksomheder anvender uddannelse og udvikling af ledere og medarbejdere.

"Her på LEGO har vi altid investeret meget i udvikling af medarbejderne, men vi må ærligt indrømme, at de 50% af udviklingskronerne sikkert ikke har nogen nytteværdi. Vort problem er bare, at vi ikke ved hvilke 50%!"

Per Sørensen, Tidligere Personaledirektør hos LEGO

Mennesket er en omkostning

Personaleadministration og -ledelse har dog gennemgået en historisk udvikling, som primært afspejler sig i to grundlæggende, forskellige syn på mennesket i virksomheden og dermed, hvordan virksomheder kan anvende og udnytte den menneskelige ressource. Det ene syn ser medarbejderen som en omkostning, hvor mennesket beskrives som én blandt flere produktionsfaktorer (Noordhaug, Larsen and Øhrstrøm, 1997).¹ Ledere, der betragter uddannelse og udvikling af med-

¹ Tidlige havde arbejde mere karakter af at være håndværk, men blev i forbindelse med industrialiseringen i begyndelsen af 1900-tallet mere rutinepræget og specialiseret. Det er først i forbindelse med industrialiseringen, at begrebet personale-

arbejdere som en omkostning, har rødder tilbage i den klassiske organisationsteori. Ledere inden for dette perspektiv har dermed grundlæggende et instrumentelt syn på mennesket (Evans, 1997). De klassiske organisationsteoretikere indså ganske vist, at det er vigtigt at opnå harmoni mellem den menneskelige og tekniske side i organisationen, men denne harmoni skulle skabes ved, at det var mennesket, der skulle tilpasse sig den tekniske side. Planlægning og udførelse af arbejdet i både produktionen og administrationen blev dermed præget af en teknisk synsvinkel, og det medførte en interesse i at gøre arbejdsprocesserne mere simple og effektive (Morgan, 1998).

Taylors Scientific Management og Fayols administrative principper er nogle af de teorier, der havde en væsentlig indflydelse på henholdsvis personaleledelse og – administration i starten af 1900-tallet. Taylor havde en mere videnskabelig indstilling til arbejdsprocesserne og antog, at man kunne definere, hvordan de enkelte arbejdsprocesser skulle løses på den mest effektive måde (Hatch, 1997). Når de enkelte arbejdsopgaver var defineret, var det et spørgsmål om at træne medarbejderne, så de havde de nødvendige tekniske og faglige færdigheder, som var påkrævede i et standardiseret arbejde.

Fayol havde modsat Taylor et mere overordnet syn på personaleledelse og var mere interesseret i, hvordan ledelsen kunne koordinere alle de specialiserede arbejdsprocesser i virksomheden. De administrative principper, som Fayol lagde til grund for koordineringen af arbejdet, byggede på, at den enkelte arbejder kun skulle beskæftige sig med rutineopgaver, og de enkelte afdelinger skulle varetage forskellige aktiviteter. Personaleadministration blev derfor et spørgsmål om at planlægge arbejdets udførelse, således at ledelsen havde overblik og kunne kontrollere resultatet af produktionen.

De teknikker, der blev udviklet til at kontrollere og koordinere arbejderne, anvendes stadig i dag i mange virksomheder f.eks. meget arbejde, som foregår ved samlebånd i produktionsvirksomheder (Morgan, 1998). Den store fokusering på specialisering og koordinering medførte, at et job blev meget snævert defineret og med et begrænset ansvarsområde for den enkelte arbejder. Set ud fra ledelsen synsvinkel gav det stor forudsigelighed og pålidelighed i relation til at anvende og udnytte medarbejderne, men tog kun hensyn til arbejderens faglige færdigheder. En arbejder blev således kun betragtet som et par hænder, der leverede den nødvendige og krævede arbejdskraft mod betaling. En britisk undersøgelse i 1960'erne konkluderede, at en medarbejder i løbet af en arbejdsdag brugte færre færdigheder, end når han kørte i bil på vej til arbejde.

Virksomheder, der betragter uddannelse og udvikling som en omkostning, vil dermed være præget af en mere rationel tilgang og vil forsøge at dokumentere effekten af uddannelses- og udviklingsaktiviteter (Poulsen, 1997). Disse virksomheder vil derfor være meget resultatorienteret og kun gennemføre kompetenceudvikling, såfremt det er forbundet med et forudsigeligt resultat. De virksomheder, der betragter uddannelse og udvikling som en investering, har lige så svært ved at dokumentere værdien af uddannelses- og udviklingsaktiviteter som de resultatorienterede virksomheder, men har en tro på, at der er en indirekte sammenhæng mellem kompetenceudvikling og omsætningen.

Medarbejderen er en investering

I modsætning til den ensidige fokusering på medarbejdernes faglige færdigheder har Human Relationsskolen indset, at mennesket også har sociale behov, og at relationer også har betydning for arbejdets udførelse (Schein, 1996). Human Relationsskolen anså mennesket som en central og værdifuld ressource, der skal plejes og behandles som en investering. I den klassiske organisationsteori blev løn

administration og -ledelse blev aktuel for virksomhederne i Danmark . I 1899 blev Hovedaftalen indgået i Danmark, hvori det fastslås, at arbejdsgiveren har retten til at lede og fordele arbejdet. Ledelsesretten indebærer, at arbejdsgiveren bl.a. har ret til at give direktiver for arbejdets udførelse og retten til at indføre kontrolforanstaltninger.

betragtet som den eneste motivation, hvorimod Human Relationsskolen pointerede, at mennesket har nogle mere personlige behov, der også skal opfyldes.

Hawthorne-undersøgelserne, der blev foretaget i 1920'erne viste, at arbejderne prioriterede de sociale behov højere end de fysiske behov i forbindelse med arbejdssituationen. Medarbejdernes behov for at tilhøre en uformel gruppe havde derfor større indflydelse på arbejdets udførelse, end hvor gode de fysiske rammer var – selvom lyset blev dæmpet arbejdede gruppen alligevel hurtigere og mere effektivt. Human Relationsskolen byggede derfor på den grundidé, at medarbejderne skal føle, at de er betydningsfulde og have så megen selvbestemmelse som muligt.

Selvom Hawthorne-undersøgelsen blev foretaget i en virksomhed, der efterlevede Taylors Scientific Management, opfattede medarbejderne, at de var betydningsfulde. Det kunne derfor konstateres, at mennesket har behov for meningsfuldt arbejde for at kunne anvende sine evner og færdigheder på en tilfredsstillende måde. I forhold til det mekanistiske instrumentelle menneskesyn i den klassiske organisationsteori, hvor medarbejderne havde begrænsede ansvarsområder, og deres betydning kun blev set i forhold til produktionen, var det en hel ny tanke.² Det mere humanistiske syn på mennesket betød øget selvbestemmelse, og tilpasning af arbejdet til medarbejderen kom i fokus (Schein, 1996). Den øgede selvbestemmelse og involvering af medarbejderne blev dog først og fremmest set som et middel til at gøre medarbejderne mere ansvarlige og loyale over for organisationens mål (Noordhaug, Larsen et al., 1997). Dette er dog ikke tilfældet inden for intrapreneurship; her er det samtidig en nødvendighed for at sikre virksomhedens overlevelse.

Human Relationsskolen dannede i efterkrigstiden grundlag for en voldsom uddannelsesaktivitet af ledere inden for Dansk Industri, der gerne ville have indsigt i motivationsteorier og gruppepsykologi. Denne interesse for lederuddannelse skyldes, at den klassiske organisationsteori antog, at mennesket kan styres og kontrolleres, hvorimod Human Relationsskolen antog, at mennesket er en værdifuld og central ressource, der skal ledes og motiveres.

Hvad er der sket sidenhen?

I starten blev den mere humanistiske indstilling til mennesket betragtet som en faktor, der især havde betydning i forbindelse med ændringer i den formelle organisation, da det ofte medførte modstand fra den uformelle organisation. Disse tendenser afspejles i Human Engineering bevægelsen i 1950'erne, som arbejdede med, hvordan man kunne kombinere det tekniske og det sociale system i virksomheder, dog ud fra forskellige opfattelser. Den ene opfattelse tog udgangspunkt i, at medarbejderne skulle trænes og tilpasse sig de etablerede produktionsprocesser, hvorimod den anden opfattelse tog udgangspunkt i, at medarbejdernes personlighed, evner og interesse skulle danne baggrund for at skabe en arbejdssituation, som gav mulighed for udvikling.³ Personaleledelse og administration har ikke desto mindre igennem en længere periode haft skiftende fokus på, hvordan der skal skabes balance mellem det tekniske og sociale system i virksomhederne. Denne problemstilling er endda yderligere blevet kompliceret, da der er sket en udvidelse af, hvad det tekniske og sociale system omfatter. Virksomhedens og menneskets omgivelser blev inddraget, hvorfor man begyndte

² Selvom der tidligere har eksisteret ledere, som arbejdede ud fra et mere grundlæggende humanistisk menneskesyn, tilskrives Hawthorne-undersøgelsen ofte æren for dette skift. Hawthorne-undersøgelsen var med til at gøre det legalt og acceptabelt, at virksomheder havde menneskelige målsætninger og ikke kun havde rationelle økonomiske mål – i dag kræves det stort set af alle virksomheder, men især af virksomheder, som forsøger at opnå entreprenant adfærd blandt sine ledere og medarbejdere.

³ Tavistock Institute of Human Relations i England havde efter 2. verdenskrig eksperimenteret og forsket i nye samarbejdsformer og jobdesign, og disse tanker spredte sig også til Danmark. Den skandinaviske (måske mest norske) socio-tekniske fasemodel er direkte inspireret af disse tanker.

at tale om strategisk personaleledelse og Human Ressource Management. Dog kan forskellen mellem disse perspektiver spores helt tilbage til den klassiske organisationsteori og Human Relations-skolen. Strategisk personaleledelse er derfor stadig fokuseret på, at mennesket skal tilpasses organisationens behov, hvorimod Human Ressource Management antager, at mennesket er en kilde til organisationens udvikling.

Perspektivering

Selvom personaleadministration og -ledelse kan inddeles ud fra, om medarbejderen betragtes som en omkostning eller en investering, er det dog i praksis ikke altid let at indplacere en virksomhed, som tilhørende den ene eller anden kategori – men det gøres alligevel. Når medarbejderen betragtes som en omkostning har virksomheden hovedsageligt kun fokus på det arbejdende menneske. Dette medfører, at ledelsen kan bestemme den måde, som arbejdet skal udføres på og resultatet af dette arbejde. Når medarbejderen betragtes som en investering, har virksomheden endvidere fokus på, at mennesket også tænker, og dermed accepterer ledelsen at medarbejdernes viden, erfaringer og problemløsningsmuligheder indgår aktivt og loyalt i relation til at understøtte virksomhedens vision (Sandberg and Targama, 1998). Der er således to grundlæggende menneskesyn, som kendetegner virksomhedens anvendelse og udnyttelse af medarbejderen – det arbejdende menneske og det tænkende menneske. I Taylors tid var denne betragtning også gældende. Dengang skelnede man mellem hænderne og hovederne i virksomheden, dog placeret på forskellige mennesker. Hænderne udførte det manuelle arbejde og hovederne tænkte og tilrettelagde arbejdet. Som Taylor engang sagde til en medarbejder: ”Du behøver ikke at tænke, det har du lederne til !” (Morgan, 1998).

Skema 1: Konsekvenser af forskellige menneskesyn

	Medarbejderen er en omkostning Hæmmer entreprenant adfærd	Medarbejderen er en investering Fremmer entreprenant adfærd
Menneskesyn	Det arbejdende menneske	Det tænkende menneske
Hovedspørgsmål	Hvad er det vi plejer?	Hvad skal vi kunne? Hvor vil vi hen?
Fokus på	Kompetenceudvikling gennem ansættelse af nye medarbejdere	Kompetenceudvikling af de nuværende medarbejde
Hvilke aktiviteter gennemføres?	Træningsaktiviteter: Færdigheder og viden Operative standardkompetencer Evt. unikke virksomhedstilpassede kompetencer Nybegynder niveau Kortere uddannelsesforløb	Udviklingsaktiviteter: Holdninger og brug af evner Metakompetencer Intraorganisatoriske kompetencer Personlige og sociale kompetencer Ekspert niveau Længerevarende uddannelsesforløb
Hvordan gennemføres det?	Alene formelle og planlagte aktiviteter Oplæring af nuværende medarbejde	Uformelle og ikke planlagte aktiviteter Coaching og mentorordning

Hvis en leder betragter medarbejderne som en omkostning, vil det ikke virke fremmende for, at der gennemføres udvikling af medarbejderne. Kompetenceudvikling sker derfor hovedsageligt ved at ansætte nye medarbejdere, der har de nødvendige faglige og tekniske kompetencer. Det betyder dog ikke, at disse ledere ikke lægger vægt på de personlige og sociale kompetencer, som den enkelte medarbejder besidder. Disse er også vigtige, men opfattes ofte som en del af den enkelte medarbejders personlighed, som ikke kan forandres. Der lægges hovedsageligt vægt på, at medarbejderne kan trænes og oplæres og dermed tilpasses til de eksisterende arbejdsopgaver og -rutiner, som man plejer at foretage sig i virksomheden. Dette sker hovedsageligt ved, at medarbejderen gennemgår en formel

planlagt træning eller oplæres af en ældre medarbejder med henblik på efterfølgende at kunne varetage det krævede arbejde.

Når medarbejderen betragtes som en investering, åbnes der op for, at udvikling af medarbejderen er en nødvendighed for virksomhedens fortsatte udvikling. Det betyder ikke, at virksomheden alene prioriterer udvikling højest; medarbejderen skal selvfølgelig også opfylde nogle basale krav. Der er mange, der i løbet af en jobsamtale tager udgangspunkt i, hvad virksomheden kan tilbyde dem og overraskes, når virksomheden så spørger, hvad de kan tilbyde virksomheden. Faglige og tekniske kompetencer er også vigtige for de udviklingsorienterede virksomheder. Kompetenceudvikling af de nuværende medarbejdere er mere fremtidsorienteret, idet disse virksomheder søger løbende fornyelse og udvikling ud fra to grundlæggende spørgsmål: *hvad skal vi kunne?* og *hvor vil vi hen?* Det er derfor vigtigt at gennemføre udviklingsaktiviteter, så medarbejderen løbende kan forholde sig til eksisterende arbejdsopgaver og –procedurer og aktivt være med til at forbedre og forandre disse. Selvom der også gennemføres formelle, planlagte udviklingsprogrammer tages der også hensyn, til at den enkelte medarbejder deltager aktivt i sin egen uddannelsesplanlægning. Dette betyder, at der også gennemføres uformelle og ikke planlagte aktiviteter. Gennem coaching og mentorordninger kan virksomheden sikre, at medarbejderen bliver mere bevidst om sin egen kompetenceudvikling og dermed transformere læring til anvendelse og nytte i virksomheden.

Afslutning

Virksomheders kompetenceudvikling sker i praksis ud fra nogle overordnede retningslinier, som virksomheden ønsker at ligge til grund for anvendelsen og udnyttelsen af de menneskelige ressourcer i virksomheden. Disse overordnede principper og retningslinier afspejler de grundlæggende antagelser, som determinerer de enkelte virksomheders opfattelse af organisationen, mennesket og omgivelserne. Disse forestillinger er baseret på ledelsens forestilling om, hvordan organisationer fungerer og danner dermed baggrund for det menneskesyn, der ligger til grund for anvendelsen og udnyttelsen af de menneskelige ressourcer. Selvom der kan skelnes mellem to grundlæggende forskellige perspektiver på anvendelsen og udnyttelsen af de menneskelige ressourcer, er mange af de metoder og værktøjer, som anvendes til at synliggøre de menneskelige ressourcer, forankret i en grundlæggende rational opfattelse f.eks. systematisk medarbejderuddannelse, personaleøkonomi, intellektuel kapital og resultatskabende medarbejdertilfredshed. Dette betegnes som det synliges tyranni over det usynlige – fordi en fokusering på det synlige medfører, at man overser det usynlige (Noordhaug, Larsen et al., 1997). På dette område understøtter den nuværende forskning stadigvæk ikke antagelsen om, at medarbejderen er en investering, hvilket gør det svært for virksomheder at håndtere kompetenceudvikling af medarbejderne.

Kilder

Evans, J. R. (1997): *Production/Operations Management - Quality, Performance and values*. St. Paul, West Publishing Company

Hatch, M. J. (1997): *Histories, Metaphors and Perspectives in Organization Theory*. M. J. Hatch, *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford, Oxford University Press.

Hildebrandt, S. and S. Brandt (2000): *Kompetenceguldet - medarbejderen og arbejdet i den nye økonomi*. København K, Børsens Forlag A/S

Morgan, G. (1998): *Organisasjonsbilder - innføring i organisasjonsteori*. Oslo, Universitetsforlaget

Noordhaug, O., H. H. Larsen, et al. (1997): *Personaleledelse - en målrettet strategiproces*. København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Poulsen, P. T. (1997): Mennesket i virksomheden. i F. Rigét and C. Skovbro, *Mennesket i virksomheden*. København, Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse.

Rigét, F. (1996): PU-behov. i F. Rigét and C. Skovbro, *Mennesket i virksomheden*. København, Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse.

Sandberg, J. and A. Targama (1998): *Ledning og förståelse - Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund, Sweden, Studentlitteratur

Schein, E. H. (1996): *Organisationspsykologi*. Århus C, Systime A/S

Del III

Statistik

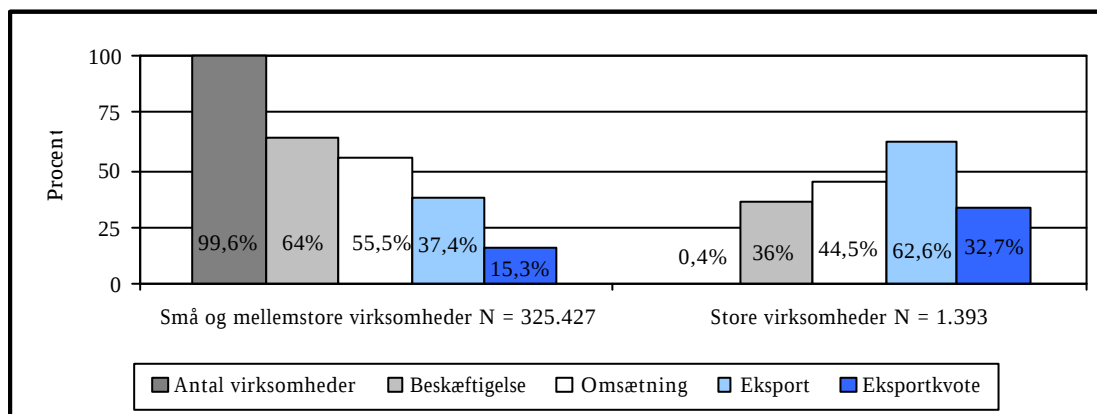
Små virksomheder og iværksættere i tal

Af Jane Vestergaard Møller

Erhvervsstrukturen i Danmark er i høj grad præget af det dominerende antal af små og mellemstore virksomheder. Som gruppe er de små og mellemstore virksomheder meget forskellige, for det kan være svært at generere kvalitative data.

I denne kortlægning af de danske virksomheder indgår bl.a. tal omkring branchefordeling, antal beskæftigede, generel og branchespecifik omsætning samt generel og branchespecifik eksport, opdelt ud fra virksomhedsstørrelse. Tilgangen af nye virksomheder vil blive anskueliggjort ud fra årsrapportens tema i data omkring etableringsandel, gennemsnitlig antal ansatte, omsætning og eksport i de nye virksomheder. Desuden er der fokus på et specifikt område inden for etableringen af nye virksomheder, nemlig hvor i landet de nye virksomheder etableres. Samtidig fokuseres også på de nye virksomheders ejere, dvs. er det fortrinsvis mænd eller kvinder, der starter ny virksomhed op, hvilken branche har flest virksomhedsopstarter, og er der forskel på, hvilken branche kvinder og mænd vælger at beskæftige sig inden for? Disse spørgsmål og indgangsvinkler vil kvantitativt blive behandlet i dette bidrag, men indledningsvist redegøres for de definitioner og statistiske metoder, der ligger til grund for dette års udgave af *Små virksomheder og iværksættere i tal*.

Figur 1: De små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur 1999



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999.

Som det fremgår af figur 1, tegner de små og mellemstore virksomheder sig i 1999 for 99,6% af alle virksomheder i Danmark og beskæftiger 64% af de erhvervsaktive i det private erhvervsliv. Omsætningen i de små og mellemstore virksomheder udgør 55,5% af den samlede omsætning i de danske virksomheder og tegner sig for 37,4% af den samlede direkte eksport. Sættes eksporten i forhold til virksomhedernes omsætning, frembringes en eksportkvote på 15,3%. I forhold til år 1998 er eks-

portkvoten faldet med 1%¹. Figur 1 er bidragets udgangspunkt, hvorfra der vil blive trukket nogle linjer.

Definitioner og statistiske metoder

Det statistiske grundlag for analysen af små og mellemstore virksomheder er firmastatistikken og statistikken for tilgang af nye virksomheder, som her omfatter det private erhvervsliv inden for følgende brancheinddelinger: landbrug og fiskeri, industri, bygge og anlæg, handel og hotel, transport og tjenesteydelser i øvrigt². I handel og hotel indgår handel med biler, en gros og agenturhandel, detailhandel og reparationsvirksomhed samt hotel- og restaurationsvirksomhed. I tjenesteydelser i øvrigt indgår erhvervene post og telekommunikation, udlejning og ejendomsformidling, forretnings-service, sundhedsvæsen samt renovation, foreninger og forlystelser.

Firmastatistikken indeholder i princippet økonomiske og beskæftigelsesmæssige oplysninger vedrørende den private sektor. Dermed udelades brancher inden for offentlig administration samt sundhedsvæsen. Herudover er også brancher inden for den finansielle sektor samt persontransport fra valgt, da disse ydelser ligeledes enten helt eller delvist er fritaget for momsafgift.

Opgørelsen i firmastatistikken er baseret på firmaet (den juridiske enhed), hvilket i de fleste tilfælde svarer til den momsafregnede virksomhed. Dog kan et firma være registreret med flere SE-numre, hvorefter oplysningerne summeres op til den juridiske enhed i firmastatistikken. Omvendt kan flere firmaer afregne moms over ét fælles SE-nummer, hvorefter der foretages en fordeling af oplysningerne på den juridiske enhed. I statistikken skelnes der derfor mellem begreberne virksomhed og firma, hvorimod begrebet virksomhed i dette bidrag benyttes til at betegne den juridiske enhed.

Der findes ikke nogen entydig definition af små og mellemstore virksomheder, men de fleste forsøg på at finde én tager udgangspunkt i kvantitative data såsom antallet af ansatte, årlig omsætning og årsbalancen. Den kvantitative tilgang til en definition giver dog grundlæggende problemer, idet det er svært at benytte den på tværs af brancher med forskellig grad af arbejdskraftintensitet og specielt mellem brancher, hvor skalafordelene er meget forskellige (Schmidt, 2001).³ I dette bidrag vil definitionen af små og mellemstore virksomheder blive klarlagt på baggrund af antallet af fuldtidsansatte i virksomhederne. Antallet af fuldtidsansatte er beregnet ud fra den samlede arbejdsmængde for én fuldtidsansat⁴. I Eurostats definition af mikro, små og mellemstore virksomheder indgår de virksomheder, som har mellem 1 og 249 fuldtidsansatte. Eurostats anbefalede kategorisering af virksomheder skal sikre sammenligneligheden mellem de forskellige lande og brancher, men der tages samtidig også højde for, at de enkelte lande har deres egen kategorisering. Virksomheder med mindre end 100 fuldtidsansatte betragtes her som små eller mellemstore, mens dem med 100(+) fuldtidsansatte betragtes som store. I Danmarks Statistik inddeles virksomhederne således;

Mikro virksomheder: 0 – 9 ansatte
 Små virksomheder: 10 – 49 ansatte
 Mellemstore virksomheder: 50 – 99 ansatte
 Store virksomheder: 100+ ansatte

¹ Den forholdsvis lave eksportkvote skal ses i forhold til, at de fleste små og mellemstore virksomheder i høj grad kun opererer på det danske marked.

² Opdelingerne er foretaget p.b.a. DB27 og DB93 grupperingerne i de anvendte statistikker.

³ Bidrag til CESFO's Årsrapport 2000/2001: "Vores fælles baggrund – definitioner af en lille virksomhed" af Mette Schmidt.

⁴ 1 fuldtidsansat = 1 årsværk = 1 heltidsansat hele året.

Indtil 1998 udarbejdede Danmarks Statistik statistikker over overlevelsesgraden blandt nye virksomheder. Denne statistik er desværre ikke tilgængelig for år 1999, hvorfor det ikke er muligt at videreføre denne del af materialet i år. Dette forhold gør sig også gældende for materialet vedrørende små og mellemstore virksomheder i andre lande. Dette er endnu ikke blevet opdateret siden sidste udgave af CESFOs årsrapport.

Små og mellemstore virksomheder i Danmark

I 1999 var der registreret 326.820 virksomheder i Danmark, hvoraf 325.427 kan karakteriseres som små og mellemstore virksomheder. Som det fremgår af tabel 1, har der i perioden 1995-1999 været et fald på 0,6% i det samlede antal virksomheder i Danmark. Det skyldes hovedsageligt det støt faldende antal af mikro virksomheder med 0 fuldtidsansatte. Antallet af virksomheder med 10 fuldtidsansatte eller mere har stort set haft en positiv bevægelse gennem alle årene. Den største fremgang opleves blandt virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte, hvor nettotilgangen i løbet af en fem-årig periode er på 10,4%.

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark 1995-1999

Virksomhed	Antal Fuldtidsansatte	1995	1996	1997	1998	1999	Fordeling 1999	Ændring 1995-1999
Mikro	0	233.692	231.084	230.052	228.687	229.100	70,1%	-2,0%
	1-9	77.881	78.276	78.102	78.151	79.222	24,3%	1,7%
Mindre	10-19	8.959	9.154	9.204	9.410	9.579	2,9%	6,9%
	20-49	5.321	5.358	5.566	5.642	5.876	1,8%	10,4%
Mellemstore	50-99	1.501	1.522	1.591	1.629	1.650	0,5%	9,9%
Store	100+	1.280	1.322	1.339	1.365	1.393	0,4%	8,8%
I alt		328.634	326.716	325.854	324.884	326.820	100%	-0,6%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1995 – 1999.

Af tabel 2 fremgår det, at landbrug og fiskeri i 1999 stod for mere end en fjerdedel af det samlede antal virksomheder, mens over halvdelen af virksomhederne kunne findes inden for handel og hotel samt tjenesteydelser. Alle branchegrupper repræsenteres hovedsageligt af mikrovirksomheder. Industri m.v. er den branche, hvor der er flest store virksomheder, idet mere end 50% er lokaliseret inden for denne branche.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche 1999

Branche	Antal fuldtidsansatte				Total
	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+	
Landbrug og fiskeri mv.	84.952	458	24	10	85.444
Industri mv.	26.702	3.760	661	722	31.845
Bygge og anlæg	28.451	2.765	176	87	31.479
Handel og hotel	83.998	5.471	473	328	90.270
Transport	10.180	882	85	58	11.205
Tjenesteydelser i øvrigt	74.039	2.119	231	188	76.577
I alt	308.322	15.455	1.650	1.393	326.820

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999

Beskæftigelsen i små og mellemstore virksomheder

I 1999 var der 1.685.996 beskæftiget i det private erhvervsliv. I dette tal indgår såvel ansatte, dvs. lønmodtagere, som selvstændige og medhjælpende ægtefæller, optalt ultimo november 1999. 64% af alle beskæftigede arbejdede i 1999 i små og mellemstore virksomheder. Tabel 3 viser, at over halvdelen af de beskæftigede kunne findes i virksomheder med mindre end 50 fuldtidsansatte, hvorimod kun 8% var beskæftiget i de mellemstore virksomheder. Selvom de store virksomheder ikke udgør mere end 0,4% af det samlede antal virksomheder, beskæftiger de 36% af alle fuldtidsansatte. Det vil sige, at de gennemsnitlig beskæftiger 436 fuldtidsansatte, hvor de små og mellemstore virksomheder gennemsnitligt beskæftiger henholdsvis 5, 18, 37 og 83 fuldtidsansatte.

Tabel 3: Antal beskæftigede fordelt efter virksomhedsstørrelse

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	1995	1996	1997	1998	1999	Fordeling 1999	Gens. antal beskæftigede	Ændring 1995 - 1999
Mikro	0	154.366	161.771	152.190	142.690	151.812	9,0%	0,7	- 1,7%
	1-9	395.269	400.135	398.323	397.598	405.812	24,0%	5,1	2,7%
Mindre	10-19	159.505	163.286	163.672	166.216	169.711	10,1%	17,7	6,4%
	20-49	197.309	198.668	203.792	209.134	215.308	12,8%	36,6	9,1%
Mellemstore	50-99	122.088	124.276	130.560	135.452	136.825	8,1%	82,9	12,1%
Store	100+	555.645	570.072	581.992	607.087	606.528	36,0%	435,4	9,2%
I alt		1.584.182	1.618.208	1.630.529	1.658.177	1.685.996	100,0%	5,2	6,4%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1995 - 1999

Der er dog store forskelle på beskæftigelsen fra branche til branche, hvilket fremgår af tabel 4.

Tabel 4: Antal beskæftigede ultimo november 1999 fordelt på branche

Branche	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV andel	Gens. SMV
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		0-99	0-99
Landbrug og fiskeri mv.	94.270	11.265	2.226	1.596	109.357	98,5%	1,3
Industri mv.	60.090	95.022	51.413	290.410	496.935	41,6%	6,7
Bygge og anlæg	69.938	59.775	13.143	34.466	177.322	80,6%	4,6
Handel og hotel	206.841	139.738	40.629	152.371	539.579	71,8%	4,1
Transport	21.710	20.102	6.642	22.520	70.974	68,3%	4,2
Tjenesteydelser i øvrigt	104.775	59.117	22.772	105.165	291.829	64,0%	2,3
Total	557.624	385.019	136.825	606.528	1.685.996	64,0%	3,2
Fordeling	33,1%	22,8%	8,1%	36,0%	100,0%		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999

I industrien er det kun ca. 42% af de beskæftigede, som findes i de små og mellemstore (SMV) industrivirksomheder, hvorimod over 98% af de beskæftigede inden for landbrug og fiskeri findes i små og mellemstore virksomheder. Som det fremgår af tabel 4 beskæftiger SMV-virksomhederne inden for industri i gennemsnit ca. 7 fuldtidsansatte, mens landbrug og fiskeri i gennemsnit har ca. 1 fuldtidsansat i hver bedrift.

Omsætningen i små og mellemstore virksomheder

Tabel 5 viser den samlede omsætning, og det fremgår, at de danske virksomheder samlet i 1999 omsatte for 1.938 mia. kr. De små og mellemstore virksomheder (SMV) genererede over halvdelen, ca. 55% af omsætningen. Inden for gruppen af små og mellemstore virksomheder står de små virksomheder med under 10 ansatte for hovedparten af omsætningen. Ud fra det samlede billede genererede disse virksomheder 24,6% af omsætningen. Set i forhold til SMV'ernes omsætning alene svarer det cirka til 44%.

Tabel 5: Den samlede omsætning 1995 – 1999 (mio. kr.) - årsspriser

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	1995	1996	1997	1998	1999	Fordeling 1999	Ændring 1995 - 1999
Mikro	0	133.503	149.367	152.274	153.721	167.845	8,6%	25,7%
	1-9	280.289	286.203	302.002	300.881	310.329	16,0%	10,7%
Mindre	10-19	152.462	155.139	153.539	157.895	164.111	8,5%	7,6%
	20-49	223.604	234.126	237.179	243.356	256.928	13,3%	14,9%
Mellemstore	50-99	148.077	150.034	183.056	194.380	176.447	9,1%	19,2%
Store	100+	719.850	745.830	810.989	835.896	862.831	44,5%	19,9%
I alt		1.657.785	1.720.700	1.839.039	1.886.129	1.938.491	100,0%	16,9%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1995 – 1999.

I perioden fra 1995 til 1999 er den samlede omsætning steget med ca. 17%, mens den for SMV'erne alene er steget med ca. 15%. Stigningen i omsætningen varierer mellem virksomhedsgrupperne på mellem 7 og 19%. Dog har gruppen af virksomheder uden fuldtidsansatte i perioden haft den største omsætningsfremgang på i alt ca. 26%.

Tabel 6: Den samlede omsætning efter branche 1999 (mio. kr.) - årsspriser

Branche	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV andel	SMV andel af omsætning
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		0-99	
Landbrug og fiskeri	64.232	6.855	1.296	1.420	73.803	98,1%	3,7%
Industri mv.	55.766	80.942	54.093	380.090	570.891	33,4%	9,8%
Bygge og anlæg	46.183	39.712	12.592	34.021	132.508	74,3%	5,1%
Handel og hotel	230.923	233.919	86.036	323.706	874.584	63,0%	28,4%
Transport	24.871	20.667	7.043	48.836	101.417	51,8%	2,7%
Tjenesteydelser i øvrigt	56.199	38.944	15.387	74.758	185.288	59,7%	5,7%
Omsætning i alt	478.174	421.039	176.447	862.831	1.938.491	55,5%	55,5%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999.

Som det fremgår af tabel 6, er der stor forskel på omsætningens størrelse inden for de forskellige brancher, når man ser på SMV'erne isoleret. Men også hvis man ser forskellen i forhold til alle virksomheder, store som små. Inden for landbrug og fiskeri udgjorde SMV'ernes samlede omsætning 98%, mens denne andel totalt set kun udgjorde 3,7%. Den branche, hvor SMV'erne genererede den mindste andel af omsætningen, er inden for industrien med 33%. Set i forhold til den samlede omsætning udgjorde denne dog knap 10%. Ud fra den samlede omsætning er handels- og hotel-

branchen den branche, hvori SMV'erne genererer den største del af omsætningen, målt i forhold til egen gruppe. Her står de for 28,4% af den samlede omsætning.

Der er meget stor forskel på den gennemsnitlige omsætning mellem de enkelte brancher, hvilket fremgår af tabel 7. Sættes ovenstående tabel 6 i forhold til tabel 2 viser det sig, at selvom der stort set er lige mange virksomheder med 0 – 9 fuldtidsansatte indenfor landbrug & fiskeri og handel & hotel, så er der meget stor forskel på den gennemsnitlige omsætning. Landbrug og fiskeri genererer i gennemsnit en omsætning på 756.000 pr. virksomhed, mens handel og hotel i gennemsnit genererer ca. 2,8 mio. kr.

Tabel 7: Gennemsnitlig omsætning pr. virksomhed i 1999

Branche	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	Fordeling
Landbrug og Fiskeri	756.098	14.967.249	54.000.000	142.000.000	863.759
Industri mv.	2.088.458	21.527.128	81.835.098	526.440.443	17.927.179
Bygge og Anlæg	1.623.247	14.362.387	71.545.455	391.045.977	4.209.409
Handel og Hotel	2.749.149	42.756.169	181.894.292	986.908.537	9.688.534
Transport	2.443.124	23.431.973	82.858.824	842.000.000	9.051.049
Tjenesteydelser i øvrigt	759.046	18.378.480	66.610.390	397.648.936	2.419.630
I alt	1.550.892	27.242.899	106.937.576	619.404.882	5.931.372

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999

Tabel 8: Gennemsnitlig omsætning pr. medarbejder (fuldtidsansat) 1999

Branche	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	Gns. på brancheniveau
Landbrug og Fiskeri	681.362	608.522	582.210	889.724	674.881
Industri mv.	928.041	851.824	1.052.127	1.308.805	1.148.824
Bygge og Anlæg	660.342	664.358	958.077	987.089	747.273
Handel og Hotel	1.116.428	1.673.983	2.117.601	2.124.459	1.620.864
Transport	1.145.601	1.028.107	1.060.373	2.168.561	1.428.932
Tjenesteydelser i øvrigt	536.378	658.761	675.698	710.864	634.920
I alt	857.520	1.093.554	1.289.582	1.422.574	1.149.760

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, firmastatistik 1999

Tabel 8 viser, at der også er meget stor forskel på omsætningen pr. medarbejder. Inden for landbrug og fiskeri er omsætningen pr. medarbejder i en mikro-virksomhed på 681.362 kr. Inden for branchen med øvrige tjenesteydelser svarer dette til en mellemstor virksomheds gennemsnitlige omsætning pr. medarbejder. Tabellen viser yderligere, at den gennemsnitlige omsætning pr. medarbejder inden for enkelte brancher går nedad, jo større virksomheden er, fx inden for landbrug og fiskeri. Her falder den gennemsnitlige omsætning pr. medarbejder, indtil der er tale om store virksomheder. Også transportbranchen oplever et fald i overgangen fra mikro-virksomheder til mindre og mellemstore. Handel & hotel branchen er den branche, der totalt set oplever den største gennemsnitlige omsætning pr. medarbejder med et beløb på 1.620.864 kr., mens branchen med øvrige tjenesteydelser har det mindste gennemsnit på 634.920 kr.

Eksporten i de små og mellemstore virksomheder.

I 1999 udgjorde den direkte eksport fra de danske virksomheder ca. 451 mia. kr. Tabel 9 viser, at der i forhold til 1995 er der sket en stigning på i alt 18%. De små og mellemstore virksomheder genererede godt 169 mia. kr. gennem den direkte eksport, hvilket svarer til ca. 37% af den samlede danske eksport.

Tabel 9: Den samlede direkte eksport fordelt efter virksomhedsstørrelse (mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	1995	1996	1997	1998	1999	Fordeling 1999	Ændring 1995-99
Mikro	0	22.447	26.850	26.224	25.252	31.798	7,0%	41,7%
	1-9	32.080	28.818	32.013	31.312	30.024	6,7%	-6,4%
Mindre	10-19	21.948	24.548	22.750	22.235	24.330	5,4%	10,9%
	20-49	47.733	51.756	41.398	40.977	44.739	9,9%	-6,3%
Mellemstore	50-99	34.661	34.570	50.670	51.421	37.782	8,4%	9,0%
Store	100+	223.614	225.733	254.746	277.493	282.541	62,6%	26,4%
Total		382.482	392.275	427.801	448.690	451.214	100,0%	18%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1995 - 1999

De små enkeltmandsvirksomheder (= 0 fuldtidsansatte) stod i 1999 for 7% af den direkte eksport og har i perioden fra 1995 til 1999 haft en fremgang på godt 42%. For virksomheder med 1 til 9 og 20-49 fuldtidsansatte er der i den femårige periode en tilbagegang på godt 6%.

Ser man i tabel 10 på den samlede direkte eksport og eksportandel efter branche for 1999, så lå den samlede eksportkvote for alle virksomheder på 23% af den samlede omsætning. Jo større virksomhederne er, jo større er eksportandelen også. SMV'erne stod for ca. 37% af den samlede eksport. Hvis man i stedet ser på eksporten ud fra branchen, så viser det sig bl.a., at det i 1999 kun var SMV'ere, som eksporterede inden for landbrug og fiskeri. Efterfølgende har de små og mellemstore virksomheder også en betydelig andel i eksporten inden for bygge og anlæg samt handel og hotel.

Tabel 10: Den samlede direkte eksport efter branche 1999 (mio. kr.)

Branche	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV andel
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		0-99
Landbrug og fiskeri mv.	612	306	105	0	1.023	100,0%
Industri mv.	12.870	21.294	19.675	190.516	244.355	22,0%
Bygge og anlæg	775	929	196	1.345	3.245	58,5%
Handel og hotel	35.001	34.987	13.643	38.600	122.231	68,4%
Transport	8.589	6.571	2.166	39.285	56.611	30,6%
Tjenesteydelser i øvrigt	3.975	4.982	1.997	12.795	23.749	46,1%
Eksport i alt	61.822	69.069	37.782	282.541	451.214	37,4%
Eksportkvote *	12,9%	16,4%	21,4%	32,7%	23,3%	

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999

* Eksportkvoten er beregnet p.b.a. eksporten i % af omsætningen.

Iværksættere i Danmark

Årsrapportens tema omkring entrepreneurship behandles ud fra statistikker over tilgangen af nye virksomheder i Danmark samt materiale udarbejdet på baggrund af dette. Danmarks Statistik anvender en Iværksætterdatabase, hvor en række oplysninger om den enkelte iværksætters karakteristika og kompetencer er samlet.

Tilgang af nye virksomheder

Tabel 11 viser, at der i perioden fra 1995 til 1999 er der blevet etableret godt 81.000 nye virksomheder i det private erhvervsliv⁵. Der er i gennemsnit etableret 16.200 nye virksomheder⁶ hvert år, dog skiller 1996 og 1999 sig ud ved at have hhv. 14.626 og 17.734 nyetableringer. Tilgangen af virksomheder er i 1999 størst inden for gruppen af tjenesteydelser i øvrigt med 7.316 nye virksomheder (41,3%). Den næststørste branche er handel og hotel, som havde 6.381 nyetableringer (36%).

Tabel 11: Tilgangen af nye virksomheder og etableringsandel 1995 – 1999

Branche	1995	1996	1997	1998	1999	I alt	Fordeling 1999	Etableringsandel 1999	Ændring 1995-1999
Industri mv.	962	945	1.035	1.008	1.036	4.986	5,8%	3,3%	7,7%
Bygge- og anlæg	1.312	1.431	1.840	1.889	2.164	8.636	12,2%	6,9%	64,9%
Handel og hotel.	6.926	5.851	6.512	5.994	6.381	31.664	36,0%	7,1%	-7,9%
Transport	897	799	767	850	837	4.150	4,7%	7,5%	-6,7%
Tjenesteydelser i øvrigt	6.334	5.600	6.009	6.322	7.316	31.581	41,3%	9,6%	15,5%
I alt	16.431	14.626	16.163	16.063	17.734	81.017	100,0%	5,4%	7,9%

Kilde: Danmarks statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1995 - 1999

Totalt set, over en femårig periode, er det også disse to branchegrupper, der har flest nyetableringer. Transportbranchen har haft den procentvis laveste etableringsgrad i 1999 med 4,7%. I forhold til det samlede antal registrerede virksomheder i Danmark, er branchegruppen for øvrige tjenesteydelser den gruppe, som har haft den procentvis største etableringsandel i 1999 med 9,6%. Der findes i 1999 76.577 virksomheder inden for tjenesteydelser og af disse er 7.316 etableret i 1999. Totalt set er 5,4% af alle virksomheder etableret i 1999.

Over en femårig periode fra 1995 til 1999 har tilgangen inden for de forskellige brancher udviklet sig meget forskelligt. Bygge- og anlægs branchen har fra 1995 til 1999 haft en fremgang i etableringen på ca. 65%, mens handel og hotel-branchen har haft en nedgang i etableringen på ca. 8%.

Tilgangen af virksomheder fordelt på amter

Der er meget stor forskel på, hvor i landet de nye virksomheder startes op. Tendensen viser, at godt 40% af alle nye virksomheder startes i hovedstadsområdet (København og Frederiksberg kommuner, København Amt og Frederiksborg Amt). Udviklingen i nyetableringer viser ikke nogen mar-

⁵ I statistikken for tilgang af nye virksomheder indgår der ikke datamateriale vedr. branchegruppen landbrug og fiskeri.

⁶ Dette tal er renset for videreførelse af eksisterende virksomheder, genstartede virksomheder, ikke aktive virksomheder og øvrige, hvorfor det er den reelle nytilgang af virksomheder, som opgives.

kante ændringer i løbet af den femårige periode. Der er ingen amter, som har oplevet markant stigning eller fald i etableringen af nye virksomheder. Tabel 12 giver et overblik over fordelingen.

Tabel 12: Antal nye virksomheder fordelt på amter 1995 – 1999

Amter	1995	1996	1997	1998	1999	Gens. antal virksomheder 1995-1999	Gens. fordeling	Etableringsandel 1999 ⁷
Kbh. og Frb. kommuner	2.881	2.716	3.032	3.062	3.424	3.023	18,7%	11,0%
Københavns Amt	2.151	1.950	2.026	2.063	2.274	2.093	12,9%	8,5%
Frederiksborg Amt	1.393	1.223	1.368	1.359	1.487	1.366	8,4%	7,9%
Roskilde Amt	833	676	798	712	870	778	4,8%	7,7%
Vestsjællands Amt	802	723	802	817	912	811	5,0%	5,9%
Storstrøms Amt	672	551	651	613	710	639	3,9%	5,1%
Bornholms Amt	69	74	75	76	80	75	0,5%	3,3%
Fyns Amt	1.239	1.031	1.152	1.156	1.351	1.186	7,3%	5,9%
Sønderjyllands Amt	776	627	678	594	582	651	4,0%	4,0%
Ribe Amt	510	522	558	532	580	540	3,3%	4,5%
Vejle Amt	982	858	931	960	1.038	954	5,9%	5,7%
Ringkøbing Amt	585	546	584	528	620	573	3,5%	3,5%
Århus Amt	1.887	1.711	1.854	1.871	1.968	1.858	11,5%	6,3%
Viborg Amt	516	429	512	548	568	515	3,2%	3,6%
Nordjyllands Amt	1.137	989	1.142	1.170	1.247	1.137	7,0%	4,7%
Uoplyst				2	23	13	0,1%	
Hele Landet	16.433	14.626	16.163	16.063	17.734	16.203	100,0%	6,4%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1995 – 1999 samt firmastatistik 1999.

Mange nye virksomheder etableres i bydistrikterne, hvorfor der er en tendens til flere nyetableringer i amter med tættere byområder frem for amter med store landområder⁸.

Etableringsandelen i 1999 viser, at det er i København og Frederiksberg kommuner, at etableringsandelen har været størst med en andel på 11%. Bornholm, Ringkøbing og Viborg Amter er de områder med den laveste etableringsandel på hhv. 3,3%, 3,5% og 3,6%. De fleste amter havde i 1999 en etableringsprocent på mellem 4 og 6, dog havde amter med store bydistrikter en etableringsprocent på mellem 6 og 9.

⁷ Beregningen af etableringsandelen er foretaget på baggrund af fordelingen af firmaerne på amter i 1999. Det skal bemærkes, at det er arbejdssteder, der ligger til grund for beregningen og ikke den juridiske enhed. For firmaer med arbejdssteder i flere amter er oplysningerne således ikke udtryk for den rent fysiske aktivitet i amterne. Men det giver en indikation.

⁸ I "Iværksættere i 1990'erne – 3. statistiske portræt" fremhæves der, at det må formodes, at indbyggertallet påvirker antallet af virksomheder, der etableres i de enkelte lokalområder. Som udgangspunkt har indbyggertallet betydning som rekrutteringsgrundlag og dermed for antallet af potentielle iværksættere. Desuden er en række brancher som fx detailhandel afhængig af et vist kundegrundlag i lokalområdet, hvor virksomheden etableres.

Omsætningen i de nyetablerede virksomheder

Den samlede omsætning i de nye virksomheder har i perioden fra 1995 til 1999 hvert år udgjort godt 0,4% af den samlede omsætning i det danske erhvervsliv.

Tabel 13: Den samlede omsætning i de nye virksomheder 1995 – 1999 (mio. kr.)

Branche	1995	1996	1997	1998	1999	I alt	Fordeling 1995-1999	Ændring 1995-1999
Industri mv.	479	378	647	572	579	2.656	7,5%	21,0%
Bygge- og anlæg	712	750	1.234	1.229	1.336	5.261	14,8%	87,6%
Handel og hotel	3.455	2.616	3.710	3.421	3.893	17.094	48,2%	12,7%
Transport	335	320	462	426	569	2.112	6,0%	69,7%
Tjenesteydelser i øvrigt	1.273	1.285	1.651	1.776	2.380	8.365	23,5%	87,0%
I alt	6.254	5.348	7.704	7.424	8.758	35.488	100,0%	40,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1995 – 1999.

Fordeles omsætningen på brancher, fremgår det af tabel 13, at handel og hotelbranchen står for næsten halvdelen af omsætningen blandt nyetablerede virksomheder. Øvrige tjenesteydelser genererede i perioden ca. en fjerdedel af omsætningen. Transportbranchen genererede den mindste del af omsætningen, ca. 6%. Bygge- og anlæg samt øvrige tjenesteydelser er de brancher, hvis omsætning har ændret sig mest i perioden. De har begge haft en fremgang på ca. 87% fra 1995 til 1999. Handel og hotelbranchen har haft den laveste fremgang på ca. 13%. I alt har de nye virksomheder i perioden haft en omsætningsmæssig fremgang på 40%.

Der er stor forskel på den gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed ud fra de forskellige brancher. Dette fremgår af tabel 14. I 1999 havde branchen for øvrige tjenesteydelser en gennemsnitlig omsætning på 325.377 kr. pr. virksomhed, mens transportbranchen havde en gennemsnitlig omsætning på 679.763 kr. Der etableres kun en ottendedel så mange transportvirksomheder som virksomheder inden for tjenesteydelser, hvilket kan have noget at sige. Stort set alle brancher har oplevet en fremgang i løbet af den femårige periode. Transportbranchen har fra 1995 til 1999 haft en fremgang på ca. 82%, mens industrien er den branche, som har haft mindst fremgang med i alt 12%. Gennemsnitlig har der for alle brancher været en fremgang på ca. 30%.

Tabel 14: Den gennemsnitlige omsætning i de nye virksomheder 1995 – 1999 (kr.)

Branche	1995	1996	1997	1998	1999	Ændring
Industri mv.	497.847	400.383	625.208	567.775	559.245	12,3%
Bygge- og anlæg	542.881	524.029	670.571	650.403	617.491	13,7%
Handel og hotel	498.777	447.040	569.695	570.752	610.062	22,3%
Transport	373.736	399.997	602.649	501.351	679.763	81,9%
Tjenesteydelser i øvrigt	201.014	229.375	274.779	280.847	325.377	61,9%
Gennemsnit	380.633	365.649	476.655	462.160	493.845	29,7%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1995 – 1999.

Eksporten i de nyetablerede virksomheder

Den samlede eksport i de nye virksomheder var i 1999 på ca. 460 mio. kr., hvilket svarer til 0,1% af den samlede eksport for alle virksomheder i Danmark. Af tabel 15 fremgår det, at handel og hotel i den fem årige periode har været den branchegruppe, som kan stået for den største del af de nye virksomheders eksport, med i alt ca. 44%. Bygge- og anlægsbranchen har ikke haft så stor en eksport, idet denne kun står for 4,5%. Branchegruppe for øvrige tjenesteydelser har oplevet størst fremgang i perioden med i alt ca. 255%. Bygge- og anlægsbranchen har derimod oplevet en tilbagegang på ca. 63%.

Tabel 15: Den samlede eksport i de nye virksomheder, fordelt på brancher 1995-1999 (i 1.000 kr.) - årsspriser

Branche	1995	1996	1997	1998	1999	I alt	Fordeling 1995- 1999	Ændring 1995- 1999
Industri mv.	34.635	43.050	151.543	47.698	50.705	327.631	16,0%	46,4%
Bygge- og anlæg	38.362	19.691	13.479	4.904	14.236	90.672	4,5%	-62,9%
Handel og hotel	218.926	132.423	202.923	173.842	174.003	902.117	44,1%	-20,5%
Transport	27.821	36.122	88.365	43.368	53.887	249.563	12,2%	93,7%
Tjenesteydelser i øvrigt	46.043	66.668	99.579	101.384	163.559	474.233	23,2%	255,2%
I alt	365.787	298.029	556.139	371.810	459.074	2.044.216	100,0%	25,5%

Kilde: Danmarks statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1995 – 1999.

Som det fremgår af tabel 16 har den gennemsnitlige eksportkvote for alle brancher ændret sig meget lidt over den femårige periode. Men inden for de enkelte brancher er der sket store ændringer fra 1995 til 1999. Bygge- og anlægsbranchen har oplevet en markant tilbagegang fra i gennemsnit at eksportere for 30.714 kr. til kun at eksportere for gennemsnitlig 6.579 kr. Handel og hotel branchegruppen har også oplevet en tilbagegang. Den største positive ændring er sket inden for øvrige tjenesteydelser. Denne branchegruppens gennemsnitlige eksport er steget med 264% i løbet af den femårige periode. Transportbranchen er den branche, som gennemsnitlig har den største eksport pr. virksomhed med 64.381 kr.

Tabel 16: Den gennemsnitlige eksport i de nye virksomheder 1995 – 1999 (kr.)

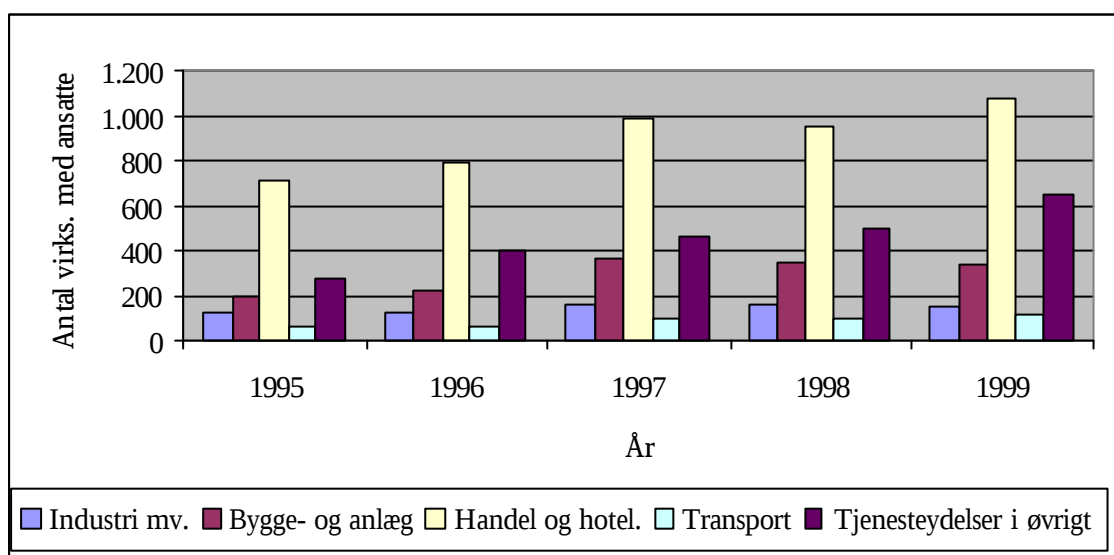
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	Ændring 1995-1999
Industri mv.	38.872	45.556	146.418	47.319	48.943	25,9%
Bygge- og anlæg	30.714	13.760	7.326	2.596	6.579	-466,8%
Handel og hotel	36.665	22.633	31.161	29.003	27.269	-25,6%
Transport	34.305	45.209	115.209	51.021	64.381	87,7%
Tjenesteydelser i øvrigt	8.600	11.918	16.613	16.134	22.724	264,2%
I alt	25.623	20.377	34.408	23.147	25.887	1,0%
Eksportkvote	5,8%	5,6%	7,2%	5,0%	5,2%	

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1995 – 1999.

Nye virksomheder med ansatte

I 1999 blev der etableret 17.734 nye virksomheder, og godt 13% af disse havde allerede inden for det første år ansat fuldtidsmedarbejdere. Opdelt på branche er der jf. figur 2 flest virksomheder inden for handel og hotel, som ansætter inden for det første år. Det er også den branchegruppe, som generelt oplever en af de største tilgange af virksomheder. Derefter kommer branchegruppen med øvrige tjenesteydelser, som også oplever en stor tilgang hvert år. Transportbranchen har den laveste ansættelsesprocent det første år med i gennemsnit små 5%.

Figur 2: Antal nye virksomheder med ansatte inden for det første år, opdelt på branche 1995-1999.



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1995 - 1999

Iværksætternes profil

I 1997 begyndte Danmarks Statistik at opdele de nye enkeltmandsvirksomheder efter ejernes køn og alder. Som det fremgår af tabel 17, er der flest mænd, ca. 70%, der starter egen virksomhed.

Tabel 17: Enkeltmandsvirksomheder fordelt efter ejerens køn 1997 - 1999.

Branche	1997	1997	1998	1998	1999	1999	Fordeling 1999	Fordeling 1999
	%	&	%	&	%	&	%	&
Industri mv.	559	211	562	181	428	169	3,9%	1,5%
Bygge og anlæg	1.340	72	1.420	61	1.321	55	11,9%	0,5%
Handel og hotel	3.189	1.863	2.781	1.811	2.254	1.620	20,4%	14,7%
Transport mv.	553	70	658	72	491	58	4,4%	0,5%
Tjenesteydelser i øvrigt	3.339	1.587	3.345	1.663	3.012	1.652	27,2%	15,0%
Uoplyst erhverv	2	1	5	0	1	2	0,0%	0,0%
I alt	8.982	3.804	8.878	3.788	7.507	3.556	67,8%	32,2%
Opdeling i %	70,2%	29,8%	70,1%	29,9%	67,8%	32,2%		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997 - 1999.

Hos både mænd og kvinder har handel & hotel og øvrige tjenesteydelser flest etableringer. Tabel 18 viser bl.a., at hele 92% af de virksomheder, som etableres af kvinder, er inden for disse to branchegrupper. Bliver disse brancher yderligere opdelt fremgår det inden for handel og hotel, at detailhandlen bærer den største del af nyetableringerne både hos mænd og kvinder. Derefter kommer hotel- og restaurationsvirksomhed og til sidst engroshandel. Inden for tjenesteydelser i øvrigt viser en yderligere kategorisering, at andelen af nyetableringer inden for forretningsservice er lige stor hos mænd og kvinder (ca. 35%). Hos de mandlige iværksættere er der også en del, som starter op inden for bygge og anlæg, mere præcist godt 18%.

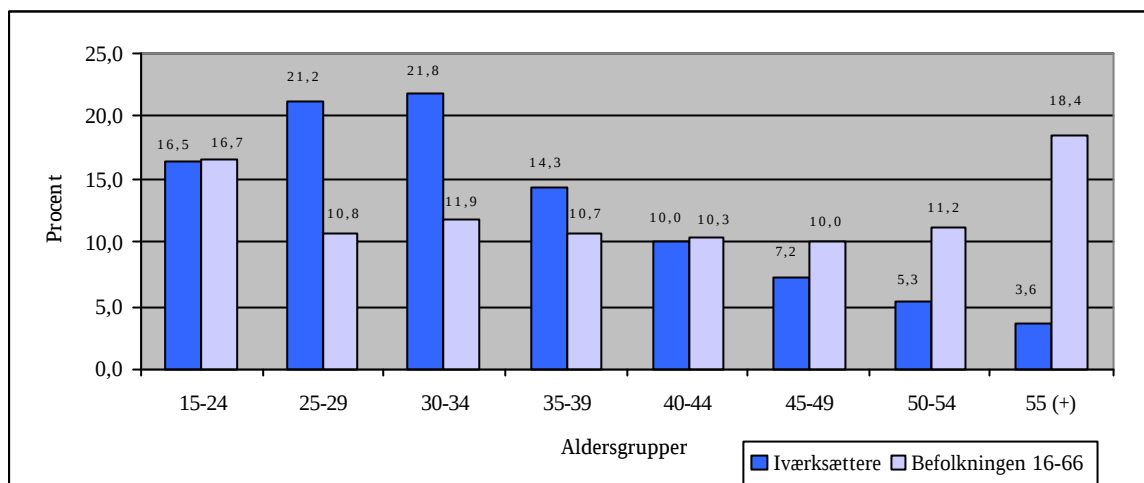
Tabel 18: Branchefordelingen internt hos mænd og kvinder 1999.

Branche	Procentvis fordeling i alt 1999 %	Procentvis fordeling i alt 1999 &
Industri mv.	5,7%	4,8%
Bygge og anlæg	17,6%	1,5%
Handel og hotel. Heraf:	30,0%	45,6%
Engroshandel	5,8%	6,3%
Detailhandel	12,8%	29,8%
Hotel- og restaurationsvirksomhed	6,3%	8,7%
Andet/uoplyst	5,1%	0,8%
Transport mv.	6,6%	1,6%
Tjenesteydelser i øvrigt, heraf:	40,0%	46,5%
Forretningsservice	35,2%	35,3%
Offentlige tjenesteydelser mv.	4,8%	11,2%
Uoplyst erhverv	0,0%	0,0%
I alt	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1999.

Ifølge Erhvervsfremme Styrelsens rapport "Iværksættere i 1990'erne – 3. statistiske portræt" er iværksætterne aldersmæssigt domineret af personer under 35 år. Hele 60% af iværksætterne lå i denne aldersgruppe mod kun 40% af befolkningen generelt. Modsat er det kun 9% af iværksætterne, der er over 50 år i forhold til 30% i befolkningen generelt. Andelen af iværksættere, der er under 25 år, når de starter egen virksomhed, er nogenlunde den samme som i befolkningen generelt, 17%. Fordelingen fremgår af nedenstående figur 3.

Figur 3: Aldersfordeling hos iværksættere og befolkningen fra 16-66 år i 1998.



Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabase

Ser man udelukkende på iværksætterne og fordelingen af disse på køn, så viser det sig, som det fremgår af tabel 19, at ca. 37% af den mandlige del af iværksætterne etablerer virksomhed, når de er under 30, mens kvinderne ligger ca. 10% point under. Fordelingen er lige omvendt for iværksættere på 40 år eller derover. Her er der flest kvinder, der etablerer virksomhed. For både mænd og kvinder ligger den største etableringsandel imellem 30 og 39 år.

Tabel 19: Nye enkeltmandsvirksomheder 1997 – 1999 fordelt på ejerens alder og køn.

	Mænd			Kvinder		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Under 30	36,7%	36,4%	37,2%	26,1%	25,8%	27,4%
30 – 39	37,4%	37,3%	37,3%	38,9%	40,0%	39,8%
40 +	25,9%	26,3%	25,6%	35,0%	34,1%	32,7%
I alt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997 – 1999.

Afrunding

I dette bidrag har det været hensigten at give et overordnet indtryk af, hvordan billedet af små og mellemstore virksomheder ser ud gennem offentligt tilgængelige statistikker. Desuden har iværksætterne været i fokus med henblik på en klarlæggelse af, hvor de nye virksomheder etableres samt af hvem og i hvilken alder, virksomhedens ejer vælger at starte. Der er tale om et billede, hvor brancheopdelingerne og oplysningerne er meget overordnede. Der er mange forhold, som det ikke har været muligt at tage højde for, og som tallene ikke fortæller historien om, men ikke desto mindre kan tabellerne og teksten forhåbentlig være med til at vække en nysgerrighed og undren, som giver læseren anledning til selv at fordybe sig i statistikker og andet materiale.

Kilder

Danmarks Statistikbank, www.statistikbanken.dk

Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1995 – 1999

Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1995 – 1999

Danmarks Statistik, Iværksætterdatabase. Oplysninger modtaget ved telefonisk henvendelse til Danmarks Statistik.

Erhvervsfremme Styrelsen, (2001): *Iværksættere i 1990'erne – 3. statistiske portræt*, Erhvervsministeriet.

Eurostat, (2001): *Enterprises in Europe – Sixth Report* (Data 1987-97)

CESFO, (2001): *Årsrapport 2000/2001 – Center for Småvirksomhedsforskning*. Syddansk Universitet.

