

Årsrapport 2002/2003
Tema: Nye Organisationsformer
© Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2003

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

CESFO Rapportserie nr. VI

Grafisk design af omslag: Forlaget Ono Design
Omslagstryk: Jelling Bogtrykkeri
Omslagsillustration: Jannie Pedersen, Systime
Redaktion: Villy Søgaard, Susanne Gren Svendsen & Jane Vestergaard Møller
Opsætning: Susanne F. Jørgensen
Trykkeri: Syddansk Universitets trykkeri

ISSN: 1600-8286
ISSN: 1601-7749
ISBN: 87-91070-07-4

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

CESFO har en tradition for at udgive en årsrapport, som sammenfatter de forskningstemaer og – projekter forskerne ved CESFO har arbejdet med i det akademiske år, som går på hæld.

Sædvanen tro er rapporten inddelt i 3 dele. I den første del rettes projektøren mod et tema af særlig relevans. I den anden del præsenteres et udpluk af de forskningsprojekter specielt de yngre forskere har været engageret i gennem året 2002/2003. I tredje og sidste del præsenteres et statistisk overblik over det grundmateriale, der findes om iværksættere og mindre virksomheder i Danmark. CESFO ser det som en opgave hvert år at bringe et samlet statistisk overblik over små virksomheder og iværksættere.

Dette års tema – NYE ORGANISATIONSFORMER - falder pænt i forlængelse af temaet 'Entrepreneurskab', som var sidste års tema. Der er flere ting, som aktualiserer temaet Nye Organisationsformer.

CESFO ønsker at markere, at vi - takket være en flot donation fra Bikubenfonden - har fået mulighed for at ansætte en forskningsprofessor – Villy Søgaard – i et professorat møntet på studiet af nye organisationsformer.

Studiet af nye organisationsformer aktualiseres af flere forskellige forhold. For det første de ændringer i samfundet, som ofte omtales som et skift til 'Den Nye Økonomi'. Om end der er megen uenighed og uklarhed om, hvad dette begreb rummer, er der næppe tvivl om, at samfundet undergår nogle særdeles markante ændringer i disse år. Ændringer, som i høj grad slår ind i den måde, hvorpå virksomhederne organiserer deres aktiviteter.

Aktualiteten af at studere nye organisationsformer hænger således både sammen med den øgede iværksætteraktivitet og med det transformationspres etablerede virksomheder oplever i takt med den såkaldte globalisering og takt med, at informations- og kommunikationsteknologien vinder indpas i den daglige drift af forretningerne.

Villy Søgaard indleder årets tema med en artikel, som drøfter de centrale problemstillinger og perspektiver som studiet af nye organisationsformer rummer.

I år har vi inviteret to gæster til at bidrage til CESFOs årsrapport. Det ene bidrag præsenteres af associate professor Thomas Schøtt fra Pittsburg Universitet. Thomas Schøtt er i disse år fast knyttet til CESFOs forskergruppe. I sit bidrag ser Thomas Schøtt nærmere på den rolle den personlige baggrund spiller, for om personen bliver iværksætter. Det sker på basis af den danske GEM-database, som CESFO har oparbejdet.

Det andet bidrag gives af Ian Wilkinson, der er professor i marketing ved Universitetet i New South Wales, Australien. Professor Wilkinson har et samarbejde med én af CESFOs forskere, nemlig Per Freytag. I dette bidrag giver professor Wilkinson et eksempel på den rolle, internettet spiller for mindre virksomheders innovation.

Jeg ønsker god fornøjelse med læsningen af CESFOs årsrapport.

Poul Rind Christensen

Professor, centerleder ved Center for Småvirksomhedsforskning - CESFO

Indholdsfortegnelse

FORORD	7
Indholdsfortegnelse	9
CESFOs forskere og forskningsområder	5
Præsentation af årets tema:	9
Hinsides netværksorganiseringen	11
Af Villy Søgaard	
DEL I – NYE ORGANISATIONSFORMER	17
Den relaterede virksomhed - en ny organisationsform i netværksøkonomien?	19
Af Poul Rind Christensen og Torben Damgaard	
Personlige netværk kan styrke videreudviklingen af nyetablerede, højteknologiske virksomheder ...	25
Af Majbritt Rostgaard Evald	
DEL II – ANDEN AKTUEL FORSKNING	33
Entrepreneurs in Denmark:	35
Af Thomas Schøtt, University of Pittsburgh, Department of Sociology.	
Samspillet mellem rådgiver og iværksætter	41
Af Jesper Piühl og Kim Klyver	
Overvejelser i forbindelse med entreprenørskabsundervisning	49
Af Kim Klyver	
At lære eller ikke lære – et afgørende spørgsmål for den entreprenør der søger venturekapital	55
Af Susanne Gren Svendsen	
Entrepreneurship, Innovation and the Internet: New Ways of Priming the Innovation Process.....	61
By Ian F. Wilkinson, Professor of marketing, University of New South Wales, Australia	
Rådgivning og innovation	67
Af Per V. Freytag, Andreas P. Cornett & Jørn D. Thaysen	
Vækst eller vegetation: - Nogle betragtninger over væsensvilje og vilkårsvilje	73
Af Grethe Heldbjerg	
Påvirkes virksomheders overlevelse og vækst af lederes og medarbejderes uddannelse?	81
Af Torben Bager og Kristian Philipsen	
DEL III – STATISTIK	87
SMV'ere og iværksættere i tal	89
Af Jane Vestergaard Møller	

CESFOs forskere og forskningsområder



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 erhvervspolitik.



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.



Lühje, 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.



Piihl, Jesper, cand.merc., ph.d., adjunkt:
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., forskningsassistent:
Samarbejdsrelationer mellem mindre underleverandører og aftagere.



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.



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

CESFOs sekretariat



Toftild, Lone, cand.merc., ac fuldmægtig
Barselsorlov



Møller, Jane Vestergaard, cand. merc., ac fuldmægtig
Barselsvikar for Lone F. Toftild



Jørgensen, Susanne Feldt, centersekretær

Præsentation af årets tema:



Professor Villy Søgaard

Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO
Institut for Organisation og Ledelse

Syddansk Universitet
Danmark

Villy Søgaard er BG-professor i nye organisationsformer ved CESFO i Kolding. Villy Søgaard har gennem en årrække beskæftiget sig med forskning i andelsorganisationer og innovation, specielt inden for fødevarerektoren. I slutningen af 1990'erne deltog han i et omfattende EU-finansieret forskningsprogram om miljøpolitikens indflydelse på produktudviklingsaktiviteter inden for den agrokemiske og bioteknologiske industri. I øjeblikket arbejder han på et projekt om den danske filmbranche og betingelserne for den relative succes, branchen har oplevet gennem de seneste år.

Hinsides netværksorganiseringen

Af Villy Søgaard

Indledning

Det er en almindelig opfattelse, at den tendens, vi har set i de senere år, i retning af mere løst koblede og netværksagtige organisationsformer, vil fortsætte. Spørgsmålet er imidlertid her, som i så mange andre sammenhænge, om man får det bedste bud på den fremtidige udvikling ved at ekstrapolere kendte tendenser. Uden sammenligning i øvrigt burde vel netop erfaringerne fra IT-markedet have belært os om farerne ved en sådan fremgangsmåde. De organisationsformer, der i dag er nye og interessante, kan meget vel være borte i morgen. Og morgendagens organisatoriske nyskabelser *vil* i sagens natur være ukendte i dag.

Jeg skal derfor i denne artikel forfølge en lidt anden strategi og forsøge dels at identificere de oplagte problemer, som knytter sig til såkaldte virtuelle eller imaginære organisationsformer, dels at overveje de økonomiske, organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder for at overvinde disse problemer. Det er imidlertid vigtigt at gøre sig klart, at de nye organisationsformer ikke er opstået ud af ingenting. De er i sig selv udtryk for forsøg på at løse problemer, som tidligere organisationsformer har vist sig mindre egnede til at håndtere.

I denne lille artikel vil jeg derfor forsøge at gå bagom processen og fokusere på *drivkræfterne* bag udviklingen af nye organisationsformer:

- Hvorfor opstår de?
- Hvilke problemer kan de tænkes at rumme, som kan skabe grundlag for fremtidige organisationsformer?
- Vil sådanne organisationsformer være stabile – og under hvilke forudsætninger kan de i givet fald være det?

1. Hvorfor nye organisationsformer?

Hedberg m.fl. (1997) beskriver udviklingen af virtuelle – eller imaginære – organisationer, især med udgangspunkt i svenske erfaringer. En *imaginær organisation* består i praksis af et netværk af såkaldte partnervirksomheder, som spiller sammen omkring en kernevirksomhed, der varetager den overordnede koordination i systemet. IKEA er et godt eksempel. Som beskrevet hos Hedberg m.fl., havde (kerne)virksomheden IKEA gennem mange år ikke selvstændige produktionsfaciliteter, men samarbejdede tæt med en række produktionsvirksomheder omkring design, produktionsmetoder og kvalitetssikring.

Den imaginære organisation omfatter hele dette system af virksomheder. Virksomheden er imaginær, dels fordi den ikke eksisterer officielt, fx som en juridisk person, dels fordi nogle deltagere samtidig kan indgå i andre, lignende netværk. Den imaginære organisation eksisterer imidlertid ikke kun i hovedet på sin skaber: samspillet mellem virksomhederne er andet og mere end rene markedsrelationer, hvor penge udveksles med varer og tjenester på et anonymt marked: *Samarbejdet*, fx omkring udviklingsprojekter, er normalt et væsentligt element i relationen.

IKEA er langt fra enestående. Hedberg m.fl. viser hvorledes en lang række virksomheder fra SAS over Hemglass (Hjemis), pladeselskabet Grammofon AB BIS og til Svenska Pressbyrå kan opfattes som imaginære organisationer. Bogen udvikler ikke nogen dyb, teoretisk forklaring på, hvorfor disse

imaginære organisationer er opstået, men trækker flere steder på *transaktionsomkostningsteorien* som forklaring på fænomenet. Lad os derfor kort se på, hvad denne teori (i det følgende: TCE-teorien) går ud på.

TCE-teorien er udviklet af den amerikanske økonom Oliver Williamson (Williamson 1975 og 1985), og var navnlig i den tidlige version stærkt fokuseret på afgrænsningen af virksomheden. Bogen *Markets and Hierarchies* fra 1975 forholdt sig således til, hvad virksomheden med fordel kunne producere selv, og hvad den mest hensigtsmæssigt kunne købe via markedet. Både *Markets and Hierarchies* og senere bidrag har dog haft væsentlige ting at sige, også om virksomheders interne organisering – om divisionalisering, f. eks., eller om franchising, eller kooperative organisationsformer.

Men lad os i denne sammenhæng holde os til spørgsmålet om, hvad virksomheden selv skal fremstille, og hvad den skal købe på markedet. Afgørende for besvarelsen af dét spørgsmål er ifølge teorien; *transaktionsomkostningerne*, dvs. omkostningerne ved at handle, ved at benytte markedet, set i forhold til omkostningerne ved intern tilvejebringelse. Virkelighedens købere og sælgere er, modsat den klassiske lærebogsteori, ikke hyperrationelle og har ikke perfekt information. Derfor køber køberne ind imellem katten i sækken, som det f.eks. fremgår af fjernsynets forbrugerprogrammer. Kontrakter kan være nyttige, men er i reglen åbne for fortolkning og brydes ind imellem i tillid til, at bruddet ikke opdages eller ikke vil blive retsfulgt.

Antagelsen er, at den mest effektive løsning i længden vil vinde i den økonomiske konkurrence. Hvor markedsløsningen er den dyreste, vil virksomheden selv forsyne sig med sine input og omvendt. Dette simple udgangspunkt har vist sig frugtbart, også til forståelsen af meget andet end vertikal integration, outsourcing m.v. Fænomener så forskellige som kooperative organisationsformer, divisionalisering, franchising mv. har kunnet analyseres inden for rammerne af dette simple paradigme. Interesserede henvises til en oversigtsartikel af Masten (1995). Heri belyses den efterhånden meget omfattende empiriske forskning, som teorien har givet anledning til.

Men hvordan kan TCE-perspektivet bidrage til at forklare fremkomsten af imaginære organisationer? Hedberg m.fl. henfører denne udvikling til informationsteknologien: "I en verden, hvor den moderne informationsteknologi radikalt forøger mulighederne for koordination og markant reducerer transaktionsomkostningerne, skulle man forvente et dramatisk skift fra hierarki til marked", hedder det således (s. 30).

Forklaringen kan forekomme en anelse forhastet. For det første er det ikke indlysende, at IT skulle kunne reducere transaktionsomkostningerne i det omfang, det forudsættes. Nettet kan ganske vist være en stor hjælp til f.eks. at finde relevante udbydere. Dette *kan* muligvis bidrage til at forklare, hvorfor outsourcing er blevet moderne. Men der er formentlig mere tungtvejende årsager til denne tendens – årsager, som har at gøre med en stigende arbejdsdeling mellem virksomhederne.

Den ulige information mellem køber og sælger forsvinder ikke på grund af IT. Sælgere, der har investeret store beløb i specialudstyr (og som derfor har betydelige *sunk cost*), vil givetvis stadig kunne presses af dominerende købere. Man kan stadig købe katten i sækken – også via nettet.

For det andet er transaktionerne mellem virksomhederne jo netop ikke rene markedsrelationer, men snarere en blanding af samarbejds- og samhandelsrelationer, somme tider benævnt *heterarkier*. IT spiller utvivlsomt en væsentlig rolle, netop m.h.t. mulighederne for hurtigt at overføre og udveksle information af langt større kompleksitet og dybde end den økonomiske teoris traditionelle prissig-

naler – en egenskab, der måske især har betydning for informationsudvekslingen i relation til mere permanente samarbejdsflader.

Endelig blev flere af bogens eksempler på imaginære organisationer til, længe før IT-revolutionen for alvor satte ind. Alt i alt forekommer TCE-perspektivet altså for snævert til at opfange dynamikken bag de nye organisationsformer. Perspektivet synes at lide af tre afgørende begrænsninger:

- For det første det, man måske kunne kalde '*koldkrigsoptikken*' – en optik, der tager afsæt i to modstående modeller, hierarki versus marked. Det var al ære værd at redegøre for, at markedet ikke pr. definition altid var hierarkiet overlegent eller omvendt. Men forestillingen om, at disse to elementer skulle være tilstrækkelige som byggestene, kan betvivles – selv når man gør en dyd af enkelheden¹.
- For det andet teoriens manglende blik for betydningen af *viden og kompetencer*, jf. nedenfor.
- Og for det tredje *teoriens statiske perspektiv*. Evnen til at fremstille givne produkter effektivt ved en given teknologi er utvivlsomt en vigtig konkurrenceparameter, men næppe den eneste relevante. I en dynamisk verden bør også evnerne til innovation og omstilling, til udvikling af nye forretningsområder mv. inddrages som vigtige konkurrenceparametre.

Samspillet mellem disse tre elementer kan i høj grad bidrage til at udvide forståelsen af de nye organisationsformer. TCE-økonomiens fortalere vil utvivlsomt medgive, at humankapital spiller en væsentlig rolle i den moderne økonomi (og altid har gjort det).

Denne indsigt har imidlertid organisatoriske konsekvenser, som langt fra er trivielle. Det er ikke ligegyldigt, om kapitalapparatet er 'humant' eller fysisk, bl.a. fordi viden er en væsentlig forudsætning for at kunne træffe relevante beslutninger. Dette gælder uanset, om der er tale om ukodificeret viden eller viden af en så specialiseret art, at kommunikationen omkring i praksis må foregå mellem fagfolk.

Det er i dag kun i de færreste organisationer, at al beslutningsrelevant viden findes i toppen. Udviklingen af højt specialiseret viden har medført, at den direkte, gensidige koordination horisontalt i virksomheden fører til både hurtigere og bedre beslutninger end koordination pr. kommando fra oven. Med andre ord: hierarkiet og markedet er ikke de eneste grundstoffer i den organisatoriske kemi: *Samarbejdet* er blevet et vigtigt grundelement, som fortjener selvstændig behandling – også selvom det i praksis ofte vil være overvåget fra oven.

Nogle forskere har talt om, at hvor 'den gamle økonomis' drivkraft var arbejdsdelingen, så er viden-
deling 'den nye økonomis'. Arbejdsdeling (specialisering) er dog fortsat en vigtig motor, ikke mindst i økonomiens nye vækstlag. Men det er videndelingen også. Dette gælder både i betydningen: opsplitning af viden (*division of knowledge*) og i delingen af den (*sharing of knowledge*). Som Jarvenpaa og Tanriverdi formulerer det:

"Opgaven med at forvalte virksomhedens videnressourcer effektivt bliver et vigtigt punkt på dagsordenen ... Inden for virksomheden er en bevægelse i gang bort fra trægtige, hierarkiske strukturer og i retning af fladere, netagtige organisationer, som skaber bedre muligheder for videnstrømme mellem forretningsenheder. Denne udvikling overskrider også organisationens grænser. Virksomheder

¹ Udgangspunktet i markeder og hierarkier skal formentlig ses i lyset af inspirationen fra Ronald Coase's klassiske bidrag *The Nature of the Firm*, fra 1937.

opererer ikke længere som enkeltstående enheder, men skaber netværk af kunder, leverandører og partnere for at forbinde sig med komplementære videnressourcer. Som følge af denne udvikling ændres rammen om arbejde, læring og innovation fra strukturer inden for virksomheden til virtuelle vidennetværk.”

(Jarvenpaa og Tanriverdi, 2003: 403)

Hvor relationen *mellem* virksomhederne ifølge TCE-perspektivet er en ren markedsrelation, så er bruger-producent-relationen ofte præget af udstrakt samarbejde, f.eks. omkring udvikling og afprøvning af nye produkter eller processer.

2. Problemer i de nye organisationsformer

Jarvenpaa og Tanriverdi beskriver de virtuelle vidennetværk som *flygtige, grænseløse, horisontale og IT-baserede organisatoriske strukturer*. Der er, populært sagt, mange kokke i sådanne netværk, og de skal koordinere deres aktiviteter uden at have formel magt til at udstede ordrer til nabovirksomhederne.

Evnen til at skabe og holde sammen på netværket bliver derfor en helt afgørende lederegenskab, ligesom evnen til at formulere og formidle fælles mål og visioner bliver det, hvis netværket skal fungere som en helhed. Begge dele forudsætter *tillid* mellem parterne. Men allerede her begynder spørgsmålene at melde sig: For hvordan skal deltagerne nå at opbygge stærke tillidsrelationer i stærke netværk? Hvordan skal deltagerne i grænseløse netværk forene loyaliteten over for én partner med loyaliteten over for en anden? Og hvordan skal de forene hensynet til deres egne aktionærer med behovet for ikke alene at belønne deres egne medarbejdere, men måske samarbejdspartnerne mhp. at skabe incitamenter til et fortsat, konstruktivt samspil. Uden sådanne incitamenter kan man, som Jarvenpaa og Tanriverdi er inde på, dræbe gåsen der lægger alle guldæggenes.

Ligesom med den berømte humlebi, der ifølge teorien ikke burde kunne flyve, så kan det være svært at forstå, hvordan sådanne netværk kan hænge sammen – specielt hvis de befolkes med mennesker, der handler opportunistisk, sælger “katte i sække”, bryder kontrakter, og hvad nu ellers TCE-perspektivets (og virkelighedens) aktører kan finde på. Hermed er vi tilbage ved spørgsmålet i indledningen: Vil sådanne netværk være stabile – og under hvilke forudsætninger vil de i givet fald være det?

3. Limen i de nye organisationsformer

Spørgsmålet om stabiliteten i flygtige netværk kan måske umiddelbart virke selvmodsigende. Men der er faktisk eksempler på netværksorganisationer, som har fungeret med nogenlunde de samme virksomheder i nogenlunde de samme roller over en længere årrække. Desuden er det i denne sammenhæng relevant at opfatte stabilitet i en lidt bredere betydning, som et udtryk for at den samme type af relationer reproduceres, således at virksomhederne i et netværk ikke fx integreres under mere traditionelle organisatoriske rammer. Jeg skal i det følgende argumentere for, at der er tre forskellige slags komponenter i den lim, som holder netværket på plads. Man kan skelne mellem ledelsesmæssige, økonomiske og organisatoriske komponenter.

Vi har allerede ovenfor været inde på nogle af de ledelsesmæssige komponenter – den fælles vision, evnen til at opbygge tillid, betydningen af at skabe incitamenter, mv. De økonomiske komponenter er i praksis særdeles afgørende, ikke blot fordi netværkets eksistensberettigelse står og falder med dets evne til at generere et økonomisk overskud, men også fordi kontrollen over dette overskud er vigtig for kernevirksomheden.

Hedberg m.fl. beskriver, hvordan den imaginære organisation omkring det svenske hjemis-firma Hemglass begyndte at falde fra hinanden, da de uafhængige sælgere meddelte, at de var ved at starte et konkurrerende foretagende i samarbejde med en finsk producent. Hedberg m.fl. drager den generelle konklusion, at det er vigtigt at 'eje kunderne'. Dette er netop tilfældet hos IKEA:

"I den imaginære IKEA organisation, er det kernevirkomheden, IKEA, der 'ejer' kunderne. Partnervirkomhederne tillades kun under IKEAs mærke og image. Kundekontakt og læring fra markedet ejes og kontrolleres af IKEA" (Hedberg, m.fl. s. 18)

Konklusionen kan imidlertid diskuteres. Principielt kan det også være kontrollen over en afgørende kompetence, en vigtig naturressource, en teknisk standard eller lignende, der er nøglen til den indtjening, som finansierer sammenholdet.

Endelig kan man i visse tilfælde styrke sammenhængskraften ved en organisatorisk komponent, f.eks. ved at etablere et fælles koordineringsorgan med repræsentation af deltagerne i netværket. Erfaringerne fra såkaldte føderative organisationer (hvor virksomheder f.eks. er gået sammen om at danne fælles brancheorganisationer eller fælles salgsorganisationer) peger imidlertid på, at kontrollen over den fælles organisation kan udvikle sig til et selvstændig konkurrenceparameter og blive en løftestang for integration af virksomhederne (Søgaard, 1994).

Der er imidlertid væsentlige forskelle mellem føderative organisationer og den type af netværksorganisationer, der er beskrevet ovenfor. Hvor medlemmerne af føderative organisationer ofte er homogene, så er deltagerne i imaginære organisationer og virtuelle vidennetværk ofte heterogene. Og mens føderative organisationer ofte har været dannet mhp. løsning af relativt permanente opgaver, så er virtuelle vidennetværk ofte dannet for at løse opgaver af mere skiftende karakter. Det er derfor langt fra givet, at dannelsen af fælles organer til koordinering og bilæggelse af stridigheder vil virke som en katalysator for integration i samme grad som tilfældet har været for de føderative organisationers vedkommende.

Det er en nærliggende hypotese, at de mere ustabile netværksrelationer afspejler hyppigere skift i virksomhedssystemets opgaver såvel som i den teknologi, der skal løse dem. Netop på IT-området kan man m.a.o. tolke disse organisationsformer som et – muligvis forbigående – træk ved en branche, der stadig er i en relativ ung og turbulent fase af sin udvikling.

4. Konklusion

Denne artikel har søgt at give svar på, hvorfor netværksprægede organisationer (imaginære organisationer og virtuelle vidennetværk) opstår, hvilke problemer sådanne organisationsformer kan tænkes at rumme, og hvordan sådanne organisationer kan tænkes at udvikle sig fremover.

Med afsæt i transaktionsomkostningsteorien blev det påpeget, at udviklingen ikke blot repræsenterer et skift fra 'plan' til 'marked', men snarere et skift i retning af kombinerede samhandels- og samarbejdsrelationer. Et skift som ligger i forlængelse af udviklingen internt i de enkelte organisationer og som eksternt drives frem af arbejdsdeling, vidensspecialisering og videndeling.

Det blev påpeget, at ledelsen af sådanne netværk stiller betydelige krav, hvis samarbejdet skal lykkes. Især opbygningen af den fornødne tillid mellem parterne anføres af flere forfattere som et væsentligt problem, specielt i forbindelse med kortvarige netværksrelationer.

Erfaringerne med imaginære organisationer tyder da også på, at eksistensen af et slags 'profitcenter' (som fx kontrollen over et dominerende mærke) er en særdeles væsentlig faktor for sammenholdet.

Endelig kan sammenholdet styrkes ad organisatorisk vej, gennem etablering af et fælles organ til koordinering, bilæggelse af tvister mv.

Overordnet peger resultaterne altså på behovet for at udvikle mekanismer, som kan sikre eller forbedre sammenhængskraften i denne type af organisationer, uden at det sker på bekostning af den fleksibilitet, åbenhed og dynamik, der traditionelt fremhæves som deres styrker.

Kilder:

Hatch, M.J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Hedberg, B. et al. (1997). *Virtual Organizations and Beyond. Discover Imaginary Systems*. Chichester, West Suzzex: Wiley.

Jarvenpaa, S.L. & Tanriverdi, H. (2003). 'Leading Virtual Knowledge Networks'. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, pp. 403-412

Masten, S. (1995). 'Introduction' I Williamson, O.E. and S.E.Masten (eds), *Transaction Cost Economics, Volume 2: Policy and Applications*. Brookfield, VT: Edward Elgar Publishing, Ltd.; pp. xi-xxii

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Del I

Nye Organisationsformer

Den relaterede virksomhed - en ny organisationsform i netværksøkonomien?

Af Poul Rind Christensen og Torben Damgaard

1. Den 'Nye økonomi' som en netværksøkonomi

Det er helt almindeligt at se bestemte organisationsformer som svar på de fremherskende træk, der præger samfundet i givne tidsperioder, herunder ikke mindst erhvervslivets tekniske, økonomiske og markedsmæssige forhold.

Der er således næppe tvivl om, at Max Webers modelverden – Bureaukratiet - reflekterer centrale udviklingstræk i den statslige administrative praksis i hans tid, medens fx Taylors 'Scientific Management' afspejler den industrielle reformbevægelse, der fulgte i kølvandet på den industrielle revolution. Fokus var i begge tilfælde ved ledelsesformer og koordination i den lukkede organisation. Her kan vi på sæt og vis se produktionens koordination i virksomheden som det centrale omdrejningspunkt.

Langt senere kom den såkaldt M-formede organisation (Chandler, 1962), dvs. den divisionaliserede virksomhed. Den var et svar på de stadigt mere diversificerede koncerndannelser og deres stadig mere spredte markeds- og produktorientering. Porter (1980) mfl. fulgte i sporene af dette og studerede bl.a. den globale concerns koordinationshensyn. I denne periode kan vi se markedets udstrækning som omdrejningspunkt for organiseringsbestræbelserne.

I alle disse – og mange andre – teoridannelser ses virksomheden som det centrale omdrejningspunkt – eller måske rettere som den centrale ramme – for fremkomsten af nye organisationsformer. Chandler (1990) anfører således, at firmaet eksisterer "to reduce the hazards of collaboration that could not efficiently be overcome in market exchange¹."

Nu siges vi imidlertid at være på vej ind i et videnssamfund, hvor den enkelte virksomhed ikke kan beherske alle de vidensområder, der er centrale for dens forretningsudøvelse, og vi er på vej ind i et samfund præget af få globale spillere på de store forbrugermarkeder. Disse træk – og flere til – peger på opbrud i den måde virksomhederne organiserer deres aktiviteter på. Man kan sige, at de traditionelle synsvinkler – produktionens koordinering og markedets udstrækning – i hastig takt suppleres med et andet omdrejningspunkt, nemlig vidensbeherskelsen som omdrejningspunkt for organiseringsprocesserne.

Fremkomsten af den nye informationsteknologi og liberaliseringen af rammerne omkring den internationale handel er de synlige tegn til opbruddet i de organisationsformer, vi traditionelt har arbejdet med. Begrebet netværksøkonomi optræder som en central referenceramme, når talen falder på den 'Nye økonomi'. Heri ligger at stadig mere centrale dele af produktion, handel og forbrug organiseres på en global skala, hvor ikke mindst den nye informationsteknologi faciliterer denne udvikling (van Baalen og Moratis, 2001).

I denne udvikling har ordet 'Outsourcing' fået en særlig betydning. Virksomheder outsourcer opgaver, som de ikke selv ønsker at varetage længere, til andre virksomheder. Årsagen kan være, at andre kan gøre det billigere, eller at andre har en specialiseret viden, som virksomheden ikke kan hamle op

¹ 'For at reducere de risici i samarbejdet, som ikke kunne overvindes gennem udveksling i markedet (forfatterens oversættelse).

med eller ønsker at investere i. Årsagen kan også være, at de andre virksomheder har adgang til markeder og materialekilder, som virksomheden ikke selv kan nå.

Nye organisationsformer og organisatoriske innovationer, som bryder med virksomheden som den centrale ramme for organisering, er med andre ord på dagsordenen. Strategiske alliancer, Partnerskaber, Joint Ventures, Franchise systemer og Supply Chain Management-systemer er nogle af eksemplerne på sådanne udviklingstendenser, hvor organisationsdannelser på tværs af de enkelte virksomheder vokser frem.

Der er imidlertid grund til at tøve en kende. Betyder det, at gamle organisationsformer og organiseringsmåder overflødiggøres eller erstattes? Så enkelt er billedet næppe. Det er formentlig mere frugtbart at se nye organisationsformer som en videreudvikling af og overbygning på eksisterende organisationsformer.

På makroniveau ligger det organisatoriske fornyelseselement med andre ord i den grad, hvormed interorganisatoriske organiseringsprocesser præger den enkelte virksomheds egen organisation og skaber organisationsdannelser, som følger den arbejdsdelte forædlingskæde eller vidensdistribution.

På mikroniveau ligger det organisatoriske fornyelseselement i den måde, hvorpå den enkelte virksomhed formår at indgå i organisationsdannelser i samarbejde med andre virksomheder, således at dets udviklingspotentiale udnyttes og på en måde, der øger effektiviteten. Det spørgsmål er der grund til at dykke nærmere ned i.

Hvorfor dannes nye organisationsformer ?

I sin bog *Organizations & Environment* skriver Aldrich (1979), at organisationer er rundt omkring os i alt det vi laver. Derfor har vi det med at tage deres eksistens for givet. Det præger også senere bidragsyderes forsøg på at definere, hvad organisationer er. Weick (1979) går så langt, at han nægter at bruge termen organisation, men udelukkende bruger termen organisering. Givetvis i et helhjertet – og forståeligt – forsøg på at understrege det midlertidige; det processuelle og det dynamiske aspekt. Han siger: *'To organize is to assemble ongoing interdependent actions into sensible sequences that generate sensible outcomes.'*²(Weick, op. Cit. Pag. 3).

I de mange forsøg på at bringe organisationsbegrebet på form, overses det enkle til fordel for komplekse refleksioner over, hvorledes organisationer kan bringes på formel. Det paradoksale er ganske enkelt, at i forsøgene på at begribe organisationer som subjektivt betingede hverdags-fænomener skaber organisations-teoretikerne tilsyneladende en stigende kløft mellem det, som 'almindeligt agerende' mennesker intuitivt forstår ved en organisation og det, som organisationsteoretikerne forstår.

Derfor følger vi Brunssons (1984) enkle definition, hvor han ser organisationer som rammer for koordineret handling, der kan opnå resultater, der rækker ud over det enkelte ikke organiserede individs handlinger. Aktiviteterne, og de resultater de giver, ses her som det centrale omdrejningspunkt for organisationsdannelse. I al korthed vil vi her definere organisationen som den organiserede ramme omkring ledelse og koordination af aktiviteter.

² 'At organisere er at samle igangværende, gensidigt afhængige handlinger i forståelige sekvenser som genererer fornuftige resultater' (forfatterens oversættelse).

Aktiviteter indgår imidlertid i aktivitetskæder, der i stigende grad bryder virksomhedens grænser. Det vi tidligere opfattede som en integreret aktivitet – der blev varetaget et sted - brydes også op og består af en række specialiserede aktiviteter, som placeres på forskellige lokaliteter.

Disse ændringer leder til en afvigelse fra de implicitte opfattelser, som ofte synes at gøre sig gældende, nemlig at organisationer er størrelser, som ligger ved siden af hinanden. Hvor den ene slipper, tager den anden over så at sige. Men gennem ledelse og koordination af aktivitetsstrømmene kan man tvært om sige, at de infiltrerer hinanden. Derfor kan man se organisationsdannelse som en infiltreringsproces.

Set fra individets øjenhøjde kan organisationer derfor udmærket være stærkt gensidigt overgribende størrelser. De enkelte individer vil altid være medlem af adskillige organisationer – de er vel nærmest infiltreret i et utal af organisationer og de – ofte modstridende – forpligtelser de lægger på dem.

På samme måde kan man se den enkelte virksomhed som aktør i adskillige organisationsdannelser, ligesom virksomhedens ledelse og koordinationsbestrebelse rækker ind i andre virksomheder og over indflydelse på organiseringen af aktiviteterne der. Derfor er det vanskelig at opretholde billedet af sammenfaldet mellem virksomhedens og organisationens grænser. Vi må i stedet til at tale om den relaterede virksomhed³.

Årsager til den relaterede virksomheds dannelse

Men hvorfor indgår virksomhederne i stigende grad i forpligtende organisationsformer, som bryder med de traditionelle virksomhedsgrænser og den ledelsesmæssige autonomi de giver?

Det korte svar er, at den etablerede virksomheds rammer er blevet for snævre som ramme for at lede og koordinere de aktiviteter, som virksomheden kan og skal gennemføre for at være konkurrencedygtig. Ledelsen i virksomhederne må i stigende grad inddrage andre virksomheders ressourcer til støtte for sin egen udvikling, ligesom den må acceptere at egne aktiviteter og ressourcer koordineres gennem ledelsesaktiviteterne i andre virksomheder. Disse forhold farver den daglige ledelse i den enkelte virksomhed. Hensynet til de relationer virksomheden indgår i – med kunder, med leverandører og fx med projektpartnere – præger ledelsesopgaven, således at den ikke kun orienteres mod interne hensyn og forpligtelser.

Når koordinations- og ledelsesopgaverne så at sige sprænger virksomhedsrammen, kan det imidlertid henføres til en række forskellige årsager, hvoraf de vigtigste kort skal skitseres:

1. Virksomheden har vanskeligt ved at fastholde en effektiv intern koordination af aktiviteterne.

Virksomheden kan fx være blevet så stor, opdelt og tung, at hverken ledelse eller medarbejdere kan overskue den i sin helhed. De interne koordinationshensyn bliver for mange og for komplekse og vanskeliggør en smidig administration af driften og koordination af opgaverne. Derfor kan virksomheden fx via outsourcing udnytte mindre ejerledede virksomheders øgede motivation og fleksibilitet til udvalgte aktivitetsområder. Derved kan virksomheden aflaste de interne koordinationsopgaver.

2. Nye organisationsformer (eller former for organisering) ses som løftestang for virksomhedens eller en gruppe virksomheders konkurrenceevne.

³ Dette udtryk er i øvrigt også blevet brugt i en nylig pjece udsendt af Dansk Industri

3. Nye virksomheder på allerede etablerede produktområder kan kun konkurrere effektivt, hvis de kan skabe nye måder at organisere produktion og salg på, som kan bryde de adgangsbarrierer etablerede virksomheder ofte har etableret.
4. Gennem et øget fokus på kernekompetencer i de virksomheder der samarbejder, og fælles strategi for hvordan kernekompetencer gensidigt kan tilpasses virksomhederne imellem, forbedres effektiviteten og udnyttelsesgraden af den enkelte virksomheds udviklingskompetence.
5. Selve produktionen kan gennemføres billigere andre steder, derfor koncentrerer virksomheden sig om de produktionsfaciliterende opgaver, herunder koordination af de tilknyttede produktionsvirksomheder, udviklings- og designopgaver og fx markedsføring.
6. Nye organisationsformer bidrager til øget fleksibilitet, forstået som nedsat tid for respons på ændringer i omgivelserne

Både 4, 5 og 6 kan ses i sammenhæng med det øgede konkurrencepres fra internationale markeder, der nødvendiggør, at vestlige virksomheder sourcer i lavomkostningslande. Det stiller krav til koordinering på tværs af ikke blot virksomheder, af hvad der tidligere koordineredes i virksomheder, til koordinering på tværs af kulturer og produktionssystemer. Virksomheden bliver en del af en produktionskæde eller et produktionsfællesskab, hvor konkurrencepresset bliver mellem kæderne, og dermed gør koordineringsopgaven til et kædeproblem.

Flere årsager ligger således til grund for ændrede organisationsformer. Den traditionelle organisations manglende evne til at rumme koordinationsopgaven er en del af forklaringen, men dertil skal lægges den teknologiske udvikling og de nye tendenser i markedet, herunder ikke mindst markedernes internationalisering.

Nye organisationsformer i støbeskeen – en kort skitse

Set fra virksomhedens synsvinkel så må de nye organisationsformer imødegå af en anderledes åben og relationsorienteret ledelse, hvor organisationen kan have en række forskellige funktioner og betydninger:

- Organisation som et nav i et hjul af virksomheder (den hule virksomhed) (Eksempler: 'Nike' og 'IKEA')
- Organisation som "broker" i et netværk, der binder produktions- og procurement-virksomheder sammen med kunder og deres kundevirksomheder. De varetager koordinationsopgaver såvel opstrøms som nedstrøms, men er ofte uden store kapitalbindinger fordi de eksempelvis blot kommunikerer og oversætter ordrespecifikationer fra en kundeportefølje til en leverandørportefølje. Eksempler: 'Sinoscan' og 'Global Industries', der formidler og koordinerer produktionsopgaver udført i lavomkostningslande på vegne af kunder i højomkostningslande
- Organisation som en adresse på Internet eller et Brand på markedet (den virtuelle virksomhed) (Eksempler: 'Linux'; 'De danske Dogme-film')
- Organisation som et aktiveret fællesskab (bruges når det er nyttigt) (Eksempler: Vindmølleindustriens sammenslutning: 'Vindmølleindustrien'; 'Danish Board of District Heating')
- Organisation som et aktiverende fællesskab (indpisker/koordinator/facilitator) (Eksempler: 'GASA'; 'De Sammensluttede Vognmænd A/S')
- Organisation som et praksisfællesskab (Eksempler: Leverandørsammenslutninger og andre former for partnerskabsbaserede leverandørkæder og –netværk).

Organisationen kan beskrives på flere forskellige niveauer alt afhængig af koordinerings- eller ledelsesaspekt.

I den relaterede virksomhed står virksomhedens ledelse for håndteringen af de interne aktiviteter, men kan ikke opfatte håndteringen isoleret fra en organisering, som rækker ud over virksomhedens grænser. Dermed sløres disse grænser. Ledelsen af virksomhedens markedsaktiviteter integrerer omverdensforhold, men ikke som isolerede størrelser på afstand, der kan behandles adskilt fra virksomhedens egne ressourcer. Ledelsesaktiviteter kan ikke opdeles i isolerede virksomhedsproblemer, men må ses i sammenhæng med det net af aktiviteter eller ressourcer i organisationsfællesskabet, som de er en del af. Der er således en række forhold, der berører organisationsfællesskabet, som må tages i betragtning i virksomhedens ledelse, og det stiller nye krav til virksomhedens ledere, at de skal kunne handle på virksomhedens vegne, samtidig med at de planlægger, opererer og overvejer koordineringen i organisationsfællesskabet.

Afslutning

Det er påpeget, hvordan der kan betragtes en øget forskel og udstrækning mellem aktiviteter, der hører til virksomheden og de, der hører til organisationen. Vi skal til at se virksomheden som nedlejret i en række organisatoriske fællesskaber, som filtrer sig ind i hinanden. Virksomheden kan have organisatoriske fællesskaber med udvalgte kunder, som danner ramme om udviklingen af nye produkter eller servicering af udvalgte markeder. Positionen i disse fællesskaber hviler på den anden side på andre fællesskaber virksomheden indgår i, fx med dens leverandører eller med vidensudviklende organisationer. Koordineringens røde tråd kan styres af et kundetræk, men det kræver koordinering af aktiviteterne hele vejen opstrøms til råvareleverandører og ofte på tværs ift. komplementerende eller konkurrerende leverandører.

Et af de centrale ledelsesproblemer, den relaterede virksomheds ledelse står overfor, er derfor udviklingen af organisatoriske fællesskaber, som kan virke som en løftestand for virksomhedens forretningsudvikling. Samtidig er det af central driftmæssig betydning, at virksomheden kalibrerer sin deltagelse i disse organisatoriske fællesskaber på en måde, så aktivitetsstrømmene kan flyde så effektivt og fleksibelt som muligt. Og således at virksomheden kan fastholde sin position i disse organisatoriske fællesskaber. For at fremtidens virksomheder kan klare sig, bliver det derfor et stigende krav, at de har en konsistent strategi, der sikrer sammenhæng, udvikling og effektiv ressourceudnyttelse på tværs af de organisatoriske fællesskaber som virksomheden indgår i. Det sidste er ikke mindst vigtigt i lyset af, at vi ser organisationen som ramme om aktivitetsudøvelse.

Det er afgørende, at denne strategi ikke blot forholder sig til virksomhedens interne ressourcer, men ser virksomhedens strategiske relationer som en kilde til virksomhedens udvikling. Relationerne og den adgang, de giver til ressourcer, synes derfor at få stigende vægt som grundlag for strategiarbejdet frem for den i dag så dominerende ressourcebaserede tilgang. Derfor er det centralt at tale om den relaterede virksomhed.

Kilder:

- Aldrich, H. (1979):** Organizations & Environments. Englewood-Cliffs, Prentice-Hall.
Brunsson, N. (1984): The Irrational Organization. Irrationality as a basis for organizational action and change. Bergen, Fakforlaget.
Chandler, A. (1962): Strategy & Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA, MIT Press.

- Chandler, A. (1990):** Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Van Baalen, P. J. og Moratis, L. T. (2001):** Management Education in the Network Economy. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- Weick, K. E. (1979):** The Social Psychology of Organizing. New York, McGraw-Hill.

Personlige netværk kan styrke videreudviklingen af nyetablerede, højteknologiske virksomheder

-resultater fra direktører og medarbejdere i fire NKT virksomheder

Af Majbritt Rostgaard Evald

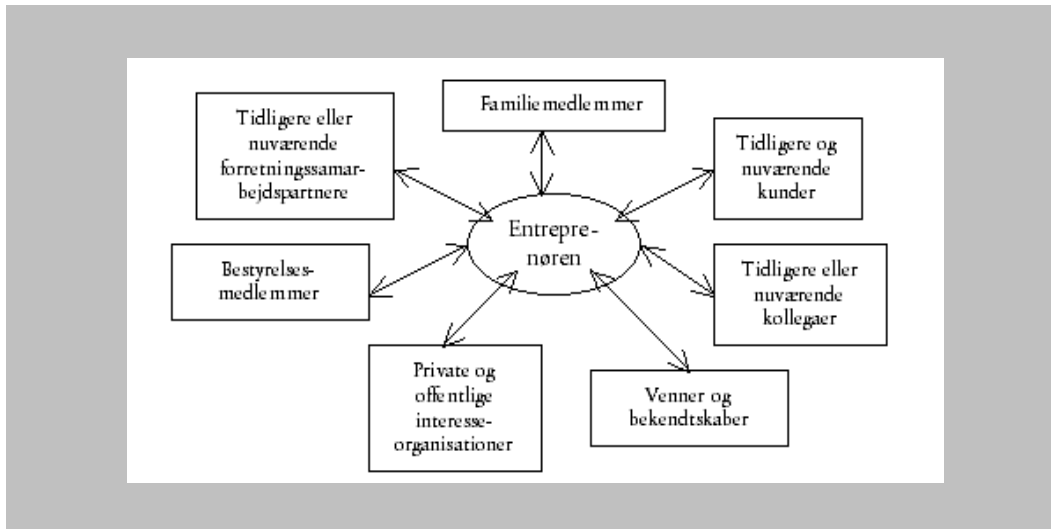
Nye organisationsformer betoner betydningen af personlige netværk

I denne artikel fokuseres der på nyetablerede højteknologiske virksomheder, som er kendetegnet ved at have en flad, uformel og netværkspræget organisationsstruktur. Årsagen til denne flade organisationsstruktur er til dels, at virksomhederne stadig er så nyetablerede, at et egentligt hierarki endnu ikke eksisterer, og til dels at virksomhederne på grund af det teknologiske felt, de befinder sig indenfor, mere virker udfra virtuelle end traditionelle geografiske og funktionelle principper (Borch 1999). Den flade, uformelle og netværksprægede organisationsstruktur hører selvfølgelig ikke kun højteknologiske virksomheder til. Tvært imod synes det at være et krav til alle typer af virksomheder i dag, at topstyrede virksomheder bliver udskiftet til fordel for mere flade måder at organisere sig på (Bager et al. 2001:30). Det specielle ved højteknologiske virksomheder er dog, at både ledere og medarbejdere arbejder i en global, intens konkurrence med andre højteknologiske virksomheder, hvor teknologierne er under konstant udvikling. Forandringshastigheden er så markant, at en fleksibel organisationsform ikke bare er nødvendig af symbolske årsager men også af praktiske, fordi ledere og medarbejdere hele tiden må følge med de forandringer der sker globalt, så de hver især holder sig up-to-date med hvad der sker i de omgivelser, der er relevante for den enkelte virksomhed og reagere i forhold dertil. Flade, uformelle og netværksprægede organisationsstrukturer synes således at fremme, at det enkelte individ får mere indflydelse, men også ansvar i forhold til konstant at holde sig orienteret om de forandringer, der sker i omgivelserne. En måde at holde sig orienteret på er at trække på det personlige netværk, den enkelte leder og medarbejder har. Ved at gøre brug af forskellige personer i deres personlige netværk kan ledere og medarbejdere få adgang til kompetencer eller ressourcer, som de ikke selv besidder. Personlige netværk kan således ses som et afgørende element i dannelsen af nyetablerede, højteknologiske virksomheder, fordi disse kan tilvejebringe information samt økonomiske og symbolske ressourcer, som kan sikre højteknologiske virksomheders overlevelse på kortere og længere sigt. Udfra de betingelser højteknologiske virksomheder virker under, spiller det enkelte individ således en central rolle for den enkelte virksomheds videreudvikling og eksistens.

Flere personlige netværk i spil med hinanden

Flere undersøgelser har igennem tiden bekræftet, at en single entreprenør med et veludviklet personligt netværk har større chance for at videreudvikle en nystartet virksomhed succesfuldt, end en entreprenør med et mindre veludviklet eller ikke-eksisterende personligt netværk (Birley 1985; Steier et al. 2000; Elfring et al. 2001). I denne forbindelse skal et veludviklet personligt netværk forstås som antallet og kvaliteten af de relationer, som single entreprenørens personlige netværk rummer. Ræsonnementet er, at hvis en single entreprenør har et personligt netværk at trække på i kritiske situationer, vil single entreprenøren have mulighed for at tilvejebringe centrale ressourcer, som entreprenøren ikke selv ejer, og som kan være altafgørende for den nyetablerede virksomheds videre eksistens. Ræsonnementet giver næsten sig selv, for når man er alene, kan et veludviklet personligt netværk være altafgørende, fordi man kan trække på personer med kompetencer, man ikke selv har. Nedenstående er et forenklet personligt netværk, afbilledet for at illustrere den mangfoldighed af typer af relationer en entreprenør fx kan trække på, når kritiske ressourcer til en nyetableret virksomhed skal tilvejebringes.

Figur 1: Forskellige relationstyper i et personligt netværk:



Kilde: Tilvirket af Bager et al. (2001: 21).

Entreprenøren er som afbilledet referencepunktet for det personlige netværk. Når netværket kaldes et personligt netværk, hentyder det således til, at de netværksrelationer som kortlægges, defineres i forhold til den enkelte entreprenør. En anden entreprenør ville fx have et andet personligt netværk.

Ræsonnementet for single entreprenører gælder imidlertid også for entreprenørteams (Aldrich 1999). Enkelte studier viser fx, at vækstorienterede virksomheder, som ofte også er højteknologiske, etableres og ledes af teams snarere end af single entreprenører (Gartner et al. 1994)¹. Tilstedeværelsen af flere personlige netværk kan således især være afgørende under en højteknologisk virksomheds første leveår, fordi brugen af hver enkelt teammedlems personlige netværk kan benyttes til at dække de mangeartede kompetencer, der skal til for at videreudvikle en højteknologisk virksomhed. Det er fx de færreste, som både besidder avanceret teknologisk viden indenfor områder såsom design, karakterisering og produktion, samtidig med at de også har kendskab til, hvordan markedet for avancerede, højteknologiske produkter og processer udvikler sig. Der kan således være behov for, at samtlige teammedlemmer supplerer hinandens kompetencer og netværkskontakter for at dække den varierede gruppe af ressourcer, som kan spille en central rolle for højteknologiske virksomheders overlevelse. Dette ræsonnement gælder uanset, om den højteknologiske virksomhed opstartes selvstændigt eller indenfor de organisatoriske rammer af en moderkoncern.

Entreprenørteams skal i denne sammenhæng forstås som en gruppe af tættere forbundne personer, der består af mindst to og oftest flere personer, som mobiliserer ressourcer til at sikre højteknologiske virksomheders teknologiske og kommercielle udvikling (Gartner et al. 1994: 6). Forståelsen af entreprenørteams bygger på den adfærd teammedlemmer udviser. Traditionelt identificeres entreprenørteams som den gruppe af personer, der juridisk har etableret en virksomhed i fællesskab, hvor alle har egenkapital i virksomheden (Francis et al. 2000). Denne definition tager dog ikke højde for teammedlemmer, som uofficielt varetager centrale roller og arbejdsopgaver i højteknologiske virksomheder.

¹ Desuden viser undersøgelser, at entreprenørteams har positiv indflydelse på vækstvirksomheders senere præstationer (Timmons 1984; Birley 1989; Obemayer 1980). Kamm, Shuman, Seeger & Nurick (1990) viser fx i deres undersøgelse af entreprenørteams, at 56 ud af 100 succesfulde vækstvirksomheder var baseret på teams, og at disse vækstvirksomheder havde højere indtægter, større netto indkomst samt større kapitalværdi på marked end vækstvirksomheder, der blev opstartet af single entreprenører.

somheder og herigennem tilvejebringer kritiske ressourcer for højteknologiske virksomheders overlevelse uden dermed at have ejerandele i foretagenderne. Dette centrale aspekt ved teams indfanger adfærdsdefinitionen derimod.

Personlige netværks rolle i fire nyetablerede, højteknologiske virksomheder

I det følgende gives der et indblik i en række resultater, som en spørgeskemaundersøgelse fra fire højteknologiske virksomheder indenfor NKT koncernen har genereret. Samtlige virksomheder befinder sig i en tidlig vækstfase. Fokus i spørgeskemaundersøgelsen har været på de personlige netværkskontakter, administrerende direktører og et udpluk af medarbejdere gør brug af til at drøfte arbejdsrelaterede emner. I alt har 31 respondenter medvirket i spørgeskemaet. I to ud af fire virksomheder blev samtlige medarbejders personlige netværk afdækket, da virksomhederne kun bestod af en mindre gruppe af medarbejdere, hvorimod et selektivt udpluk af medarbejdere og deres personlige netværk blev afdækket i de to resterende virksomheder.² Kun en mindre gruppe af medarbejdere er udvalgt i de to virksomheder til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, da denne gruppe har været med fra den spæde opstart af de højteknologiske virksomheder og fortsat synes at være centrale for virksomhedernes første leveår. Spørgeskemaundersøgelsen viser et statisk tværsnitsbillede af, hvordan administrerende direktørers og medarbejders personlige netværk er sammensat.

Kortlægningen af netværkskontakterne har givet et bud på, om administrerende direktører og medarbejdere har mulighed for at opnå adgang til centrale økonomiske og ikke-økonomiske ressourcer via deres personlige netværk. Af økonomiske ressourcer tænkes der her på adgang til kapital, tid, rum og materiel, og af ikke-økonomiske ressourcer menes der adgang til information, såsom teknisk viden, knowhow, data, politisk indsigt, organisatorisk ekspertise og ledelsesmæssig sparring, eller symbolsk støtte, såsom accept, legitimitet, politisk opbakning og godkendelse (Larson et al. 1993). Altså en række centrale ressourcer, som kan sikre opnåelse af de mål, der fastlægges i de enkelte højteknologiske virksomheder, og dermed sikrer virksomhedernes fortsatte teknologiske og markeds-mæssige udvikling.

Fokus på NKT koncernen er valgt, fordi koncernen i de seneste år har været igennem en længerevarende forandringsproces, hvor man i starten af år 2000 opprioriterede sit fokus på nye højteknologiske udviklingsprojekter og deraf kommende virksomheder, mens man i slutningen af 2002 igen neddrog fokus på disse aktiviteter.

Økonomiske ressourcer, information og symbolsk støtte

Personlige kontakter kan være alt afgørende for, hvilken ”pris” man skal betale for de ressourcer, man endnu ikke har adgang til. Personlige kontakter kan direkte eller indirekte via tredjemand tilvejebringe centrale ressourcer, som der er behov for, uden at de økonomiske eller menneskelige omkostninger bliver for høje.

Konkret i forhold til de fire nyetablerede, højteknologiske virksomheder fra NKT koncernen er økonomiske ressourcer såsom kapital, tid, rum og materiel oftest tilstede ved virksomhedernes opstart. Det vil sige, at de overordnede økonomiske rammer i de fleste tilfælde er forhandlet på plads, inden NKT virksomhederne bliver løftet over i selvstændige selskaber. Over tid kan der dog være behov for, at de økonomiske rammer genforhandles.

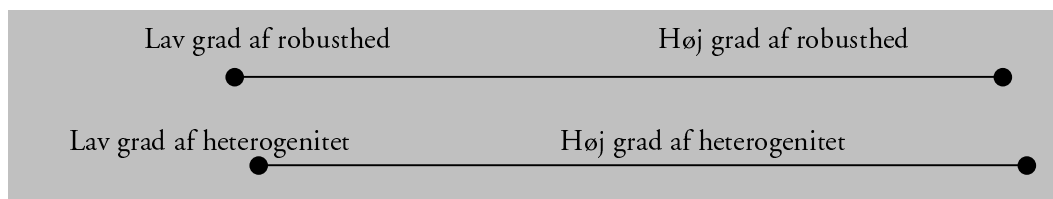
² På det tidspunkt, hvor spørgeskemaundersøgelsen blev sat i værk, bestod to af virksomhederne af henholdsvis 7 og 8 ansatte inklusiv to administrerende direktører. Spørgeskemaer blev delt ud til samtlige ansatte i disse to virksomheder. Den tredje virksomhed bestod af 16 ansatte, og den fjerde virksomhed af ca. 52 ansatte inklusiv to administrerende direktører. 8 spørgeskemaer blev delt ud til selektivt udvalgte ansatte i begge vækstenheder.

Ser man nærmere på de ikke-økonomiske ressourcer, såsom information eller symbolsk støtte, er det i princippet de samme betingelser, der er gældende. Man kan argumentere for, at information og symbolsk støtte også er tilstede i en eller anden grad, når NKT virksomhederne løftets over i selvstændige selskaber. Men i modsætning til de økonomiske ressourcer kan der være tilfælde, hvor behovet for information eller symbolsk støtte ændrer sig meget hurtigt. Behovet for ny information kan fx fra den ene dag til den anden forandre sig, hvis en konkurrent eller et forskningsmiljø offentliggør nye teknologiske fremskridt, som er afgørende for den enkelte højteknologiske virksomheds teknologiske og markedsmæssige succes. Behovet for symbolsk støtte kan også ændre sig hurtigt på grund af negativ udvikling på aktiemarkedet eller generel afmatning i økonomien.

Kvaliteten af administrerende direktørers og medarbejderes personlige netværk

Når ansattes personlige netværk skal karakteriseres kvalitetsmæssigt, kan to dimensioner anvendes. Den første dimension vedrører i hvilken grad, de personlige netværksrelationer er stærke eller svage – hvor robuste de enkelte relationer i det personlige netværk er. Den anden dimension angår, hvor heterogent eller homogent det personlige netværk er – hvor varieret det personlige netværk totalt set er sammensat. De to dimensioner forstås i det følgende som kontinuer, hvor der enten kan være tale om højere eller lavere grader af heterogenitet eller robusthed. Se nedenstående figur.

Figur 2: Graden af robusthed og heterogenitet



Alt efter hvor mange relationer, der findes i en entreprenørs personlige netværk, kan man således ud fra en gennemsnitlig betragtning angive, hvor på kontinuet de typiske relationer befinder sig, og herefter give en karakteristik af de enkelte entreprenørs personlige netværk.

Stærke eller svage relationer

Ses der nærmere på dimensionen stærk/svag, er stærke relationer typisk kendetegnet ved, at entreprenøren hyppigt benytter sig af dem, hvor svage relationer er kendetegnet ved, at de ofte benyttes en enkelt gang eller sporadisk. Både stærke og svage relationer kan være nyttige for tilvejebringelsen af centrale ressourcer. For at få adgang til ny state-of-the-art information, så entreprenøren hele tiden holder sig up-to-date med, hvad der sker af teknologiske nyskabelser, har entreprenøren fx behov for svage kontakter i sit personlige netværk. Med andre ord er der tale om relationer til personer, som man ikke nødvendigvis kender specielt godt eller tilbringer megen tid med. Det er dog personer, som holder ens viden, tekniske indsigt og knowhow ved lige. Skal man derimod have adgang til følsom information eller symbolsk støtte er stærke kontakter fx en fordel, fordi følsom information eller symbolsk opbakning som regel kræver tillid, godkendelse og at man kan stole på hinanden. En kombination af både svage og stærke relationer i sit personlige netværk er således nødvendigt for at opnå et effektivt netværk.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen peger på, at svage relationer, også kaldet for forretningsmæssige relationer, dominerer administrerende direktørers og medarbejderes personlige netværk.³ Desuden kan den typiske relation mellem kontaktpersoner og respondenter karakteriseres

³ Resultaterne beror på en Granovettersk tilgang (Granovetter 1973) til forståelsen af stærke/svage relationer, hvor der skelnes skarpt mellem kontaktpersoner fra en forretningsmæssig (svage relationer) og social sfære (stær-

som unipleks, fordi relationen kun indeholder en type af kontakt. I dette tilfælde er den forretningsmæssige relation udelukkende fagligt orienteret. Størsteparten af administrerende direktørers og medarbejders relationer kan karakteriseres som uniplekse. Hele 68% er udelukkende af forretningsmæssig karakter, hvoraf 22% er af social karakter. Kun et fåtal (10%) af relationerne er kendetegnet ved at kombinere sociale og forretningsmæssige interesser.

Tabel 1: Den procentvise andel af uniplekse forretningsmæssige og sociale relationer

Uniplekse	Total	
	Forretningsmæssige	68%
	Sociale	22%
Multiplekse	Forretningsmæssige og sociale	
		10%
Sum	100%	
N	310	

Typisk er administrerende direktører og ansatte udelukkende faglige med deres personlige netværkskontakter, når de gør brug af disse i arbejdsrelaterede situationer. Næsten ingen sociale elementer indgår i det personlige netværk, respondenterne gør brug af i arbejdsrelaterede situationer, idet familieliv og venskaber typisk er skarpt adskilt fra forretningskonteksten. Størsteparten af de forretningsmæssige relationer er således uden sociale elementer, der forstærker gensidigheden og symmetrien i relationen. I praksis vil det sige, at i de tilfælde, hvor information kan tilvejebringes, er der måske hovedsageligt tale om state-of-the-art information og ikke følsom information, fordi tillidsaspektet ikke automatisk kan spores i den måde, administrerende direktører og medarbejdere har karakteriseret deres relationer til typiske kontaktpersoner på i spørgeskemaundersøgelsen.

En modifikation af ovennævnte resultat er dog, at størsteparten af de relationer, samtlige respondenter angiver som værende af professionel art, tillægges stor betydning. Der er således mulighed for, at visse forretningsmæssige relationer knyttet til især netværkskontakter indenfor NKT koncernen er stærkere, end hvad der umiddelbart gives udtryk for i spørgeskemaundersøgelsen. Begrundelsen er, at administrerende direktører og medarbejdere ikke ophører med at være sociale mennesker, selvom de er placeret indenfor en større veletableret organisation. Administrerende direktører og øvrige ansatte kan ikke ignorere psykologiske grundreaktioner, når de interagerer med andre aktører. Selv den strengeste formelle relation mellem en over- og underordnet kan ikke være uden elementer af fjendtlighed eller positiv tilkendegivelse.

Heterogene eller homogene netværk:

Ses der nærmere på dimensionen heterogen/homogen, er heterogene netværk typisk kendetegnet ved, at netværkskontakterne har anden beskæftigelse end entreprenøren. Desuden at netværkskontakterne har en anden uddannelsesmæssig baggrund, besidder en anden position i hierarkiet, benyttes til at diskutere mange forskellige arbejdsrelaterede emner, og opholder sig i en anden virksomhed end den entreprenøren er ansat i. Homogene netværk er derimod kendetegnet ved, at entreprenørens netværkskontakter har samme beskæftigelse, samme uddannelsesmæssige baggrund, befinder sig på det samme hierarkiske niveau, benyttes til at diskutere det samme arbejdsrelaterede emne, og opholder sig indenfor samme virksomhed som respondenterne selv. Også her gælder det, at graden af

ke relationer). Denne måde at vurdere relationers robusthed på kan diskuteres, og andre måder at skelne mellem stærke/svage relationer på vil givetvis føre til andre resultater.

heterogenitet i et personligt netværk kan være bestemmende for tilvejebringelsen af centrale ressourcer. Jo mere heterogent et personligt netværk er sammensat, jo større sandsynlighed vil der fx være for at få adgang til varieret state-of-the-art information. Hvis et heterogent netværk i øvrigt kombineres med stærke relationer, vil der også kunne skabes adgang til følsom information eller symbolsk støtte.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen peger næsten entydigt på, at administrerende direktørers personlige netværk er heterogent sammensat, hvorimod medarbejderes personlige netværk generelt tenderer til at være mere homogent sammensat. Dette billede kan begrundes med, at direktørers netværkskontakter hovedsageligt er uddannet indenfor andre uddannelsesområder end direktørerne selv. Endvidere benyttes den samme netværkskontakt ofte til at diskutere mange forskellige arbejdsrelaterede emner, og netværkskontakterne arbejder hovedsageligt indenfor mere specialiserede arbejdsområder end de administrerende direktører selv, er hierarkisk placeret på andre niveauer end direktørerne selv, og arbejder i de fleste tilfælde i en anden virksomhed end den direktøren er ansat i. Netværkskontakterne er således varieret sammensat – de er heterogene.

Medarbejderne har generelt personlige netværkskontakter, der er uddannet indenfor samme uddannelsesområde som medarbejderne selv - det teknisk-naturvidenskabelige område. Desuden benyttes de personlige netværkskontakter primært til at diskutere det samme emne – teknologi. Netværkskontakterne arbejder endvidere hovedsageligt indenfor samme arbejdsområde som medarbejderne selv, arbejder med lignende problemstillinger, er hierarkisk placeret på samme niveau som medarbejderne selv og arbejder i mange tilfælde i samme virksomhed som medarbejderne selv. Deres netværkskontakter er således mere ens sammensat - de er homogene.

Diskussion af resultaterne:

En forklaring på hvorfor spørgeskemaundersøgelsen viser, at administrerende direktørers og medarbejderes personlige netværk er henholdsvis heterogent og homogent sammensat og typisk består af svage relationer kan være, at undersøgelsen afspejler den kontekst og de formelle stillingsbeskrivelser, administrerende direktører og medarbejdere arbejder i og er ansat efter. Direktører forventes i langt højere grad end øvrige ansatte at varetage kontakter udadtil på professionel vis (såsom forskningsmæssige og kommercielle kunder, potentielle samarbejdspartnere, bestyrelsesmedlemmer og direktionen). Det vil sige, at administrerende direktører mere eller mindre ubevidst handler ud fra den overbevisning, at relationer til kunder, leverandører eller samarbejdspartnere bedst håndteres, hvis sociale elementer, der kan forplumre forretningsrelationer, ikke er tilstede. Medarbejdere forventes i langt højere grad at fokusere på de arbejdsprocesser, der sker indadtil i virksomheden, og også blandt dem hersker der en udbredt overbevisning om, at et professionelt samarbejde uden sociale elementer er det mest effektive. Hvad der synes at være arbejdsnormen i den veletablerede koncern overføres således og efterleves i praksis i de nyetablerede, højteknologiske virksomheder.

Det scenario, der kan opstilles, er forskelligt for administrerende direktørers og medarbejderes vedkommende. Gældende for administrerende direktører er, at sammensætningen af personlige netværk peger på, at adgangen til ny information eksisterer, mens tilvejebringelsen af følsom information er mindre sikker. For medarbejdernes vedkommende er det lidt den omvendte tendens, der kan peges ud. Mens adgangen til ny state-of-the-art information umiddelbart synes at være meget begrænset, er der større chance for, at tilvejebringelsen af følsom information er tilstede. Det er dog begrænset hvor effektivt denne følsomme information vil være, da de fleste personer i medarbejdernes netværk kender til hinanden, og dermed med høj sandsynlighed deler den følsomme information indbyrdes med hinanden. Resultatet er, at potentialet for at generere ny og/eller brugbar følsom information i et eller andet omfang er begrænset. På sigt kan dette føre til, at højteknologiske virk-

somheders teknologiske og markedsmæssige udvikling ikke sker hurtigt nok, når kun administrerende direktører synes at kunne tilvejebringe ny state-of-the-art information.

En måde, hvorpå administrerende direktører og medarbejdere muligvis kan blive mere opmærksomme på deres egne muligheder for at generere ny og/eller følsom viden via deres personlige netværk, er ved blive støttet i at deltage i eksterne aktiviteter, såsom konferencer, udstillinger, diverse erfagrupper, kurser, forelæsninger etc. På denne måde kan ny state-of-the-art information opnås og med tiden kan følsom information eventuelt genereres.

Kilder:

- Borch, Odd Jarl et al. (1999):** "*Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms.*" *Entrepreneurship, theory & Practice* 24(1): 49-70.
- Bager, Torben et al. (2001):** "*Organisation og strategi – en introduktion*". Odense Universitetsforlag.
- Birley, S. (1985).** "*The role of networks in the entrepreneurial process.*" *Journal of Business Venturing* 1(1): 107-117.
- Steier, Lloyd et al. (2000):** "*Entrepreneurship and the Evolution of Angel Financial Networks.*" *Organization Studies* 21(1): 163-192.
- Elfring, Tom et al. (2001):** *Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms*. LOK research conference, Denmark.
- Gartner, William B. et al. (1994):** "*Finding the entrepreneur in entrepreneurship.*" *Entrepreneurship, theory & Practice* 18(3): 5-10.
- Francis, Deborah H. et al. (2000):** "*Friendship Within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance.*" *Entrepreneurship, theory & Practice* 25(2): 5-25.
- Larson, Andrea et al. (1993):** "*A Network Model of Organization Formation.*" *Entrepreneurship, theory & Practice* 17(2): 5-15.

Del II

Anden aktuel forskning

Entrepreneurs in Denmark:

- Background shaping characteristics influencing vocation

By Thomas Schøtt, University of Pittsburgh, Department of Sociology.

Dansk resume:

Hvad gør en person til entreprenør? En formodning er, at en persons baggrund former personlige egenskaber, der så påvirker den rolle, personen spiller i erhvervslivet. Denne kæde af årsager og virkninger rejser flere spørgsmål. Hvordan former baggrund mere umiddelbare egenskaber? Hvordan påvirker egenskaber erhvervsrollen? Hvordan influerer baggrund på erhvervsrollen, dels direkte og dels indirekte gennem egenskaber?

Spørgsmålene besvares ved analyser af data fra Global Entrepreneurship Monitor, der er en årlig spørgeskemaundersøgelse af et vilkårligt udsnit af den voksne befolkning i Danmark. I 2000-2002 udsurgtes 6036 voksne om deres erhvervsroller såsom entreprenør, om deres baggrund såsom køn, uddannelse, alder og region, og om deres egenskaber såsom iværksættermæssig kompetence til at starte en virksomhed, risikovillighed, og netværk med iværksættere. Mon hver sådan baggrund og egenskab påvirker erhvervsrollen, også når de andre betingelser holdes konstante? Hver separate effekt er estimeret.

Erhvervsrollen påvirkes direkte af kompetence, risikovillighed, netværk, køn og alder. Personer, der er kompetente, risikovillige, netværker, hankøn og midaldrende, er oftere entreprenører end andre. Køn påvirker erhvervsrollen direkte og også indirekte gennem kompetence, risikovillighed og netværk. Mænd, oftere end kvinder, anser sig for kompetente, risikovillige og som netværksrelaterede, og hver af disse egenskaber fremmer entreprenørskab. Disse indirekte effekter virker, ligesom den direkte effekt, i retning af at fremme mænds entreprenørskab, så alle effekterne bidrager til at skabe en stor kønsforskel i entreprenørskab.

Uddannelse påvirker ikke direkte erhvervsrollen, men har indirekte effekter ved at forme egenskaber. Jo højere uddannelse en person får, jo større er chancen for, at personen bliver kompetent, risikovillig og netværksrelateret med iværksættere, og hver af disse omstændigheder fremmer entreprenørskab. Disse indirekte effekter er alle positive og bevirker, at højere uddannelse fremmer entreprenørskab.

Region eller geografisk placering påvirker ikke direkte erhvervsrollen, men har en indirekte effekt gennem netværk. Byboere, oftere end landboere, er bekendte med en iværksætter, hvilket fremmer entreprenørskab, så den sekventielle effekt er at fremme byboeres entreprenørskab. Alder påvirker erhvervsrollen direkte og også indirekte gennem dét at forme personlige egenskaber, men effekterne er ikke ensrettede. Især unge har et netværk, især ældre er risikovillige, og især midaldrende besidder kompetence, men herudover er især midaldrende entreprenante, så det kombinerede resultat er, at midaldrende særligt ofte er entreprenører.

What makes for an entrepreneur?

“Entrepreneur” is a role that is achieved and that is enacted vocationally in several ways, mainly by owning and managing a firm, by starting a new enterprise autonomously or within a job, and by funding another’s new venture.

The entrepreneurial role tends to be achieved by people who possess some existential and identifying characteristics such as being playful and passionate, risk-willing rather than fearing failure if they were to start a business, and confident about their competence to start an enterprise. A person's entry into the role may also be enticed and instrumentally supported through acquaintance with some who recently have started a venture. Networking with peers, advisors, informants and supporters socializes the person into the entrepreneurial role, and they form the collectivity nurturing and embedding the entrepreneurial process, the social capital that seems crucial for success (as examined by Majbritt R. Evald and Susanne G. Svendsen in their contributions to this volume and by Kim Klyver in his forthcoming PhD dissertation). Characteristics predisposing and motivating a person for entrepreneurship have been researched since Schumpeter, but the research has tended to ignore the background of the people.

Background of a person also influences vocation. A boy has greater chance than a girl of becoming an entrepreneur. A highly educated person is more spurred than a less educated. A mid-age person is more inclined than a young or a senior. Region provides a context for vocations; specifically, the urban region is the context for modern life with its value placed on newness, while the rural region is the setting for traditional life with its appreciation of stability, so a hypothesis is that urbanites are more entrepreneurial than rural dwellers. Of course, not all new enterprises are innovative, many are more traditional and may be established in the rural context. Backgrounds leading to vocations have been studied, but the studies are mostly demographic and have tended to ignore people's existential characteristics predisposing them for entrepreneurship (for examples, see the contribution by Jane V. Møller to this volume, and Ministry of Trade and Industry, 2003).

Backgrounds are causes of characteristics, and characteristics are causes of vocation. This sequence of causal effects raises three major questions. How do backgrounds shape characteristics? How do characteristics influence vocation? How do backgrounds affect vocation, not only indirectly through characteristics, but also more directly and separately?

Backgrounds, in this study, will encompass gender, age, education and region. Characteristics will here comprise competence to start a business, risk-willingness, and networking with a starter. Their effects upon vocation are analyzed (detailed analyses are in Schøtt, 2003a and b).

The Global Entrepreneurship Monitor survey of the Danish adult population.

The Global Entrepreneurship Monitor is an annual survey of a random sample of the adult population in Denmark and other countries (Hancock & Bager, 2003). The random sampling implies that results can be generalized to the adult population. This study is based on the 6,036 adults interviewed in 2000-2002 in Denmark.

Vocation is measured by asking, *Are you, alone or with others, currently the owner of a company you help manage, self-employed, or selling any goods or services to others? Are you, alone or with others, currently trying to start a new business or a new venture for your employer – an effort that is part of your normal work? Are you, alone or with others, currently trying to start a new business, including any self-employment or selling any goods or services to others? Have you, in the past three years, personally provided funds for a new business started by someone else, excluding any purchases of stocks or mutual funds?* A yes to any of these questions identifies the vocation as entrepreneur.

Characteristics are measured by querying competence, risk-willingness and networking. Competence is measured as present or absent by asking, *Do you have the knowledge, skill and experience required to start a new business?* Risk-willingness is indicated when asking, *Would fear of failure prevent you from starting a new business?* Networking is measured as present or absent by asking, *Do you*

know someone personally who started a new business in the past two years? The survey also records backgrounds such as region, gender, age and education.

Entrepreneurs' prevalence and background: region, gender, age, education.

How prevalent are entrepreneurs in the population of adults in Denmark? The survey estimates that 15.6% of the adults are entrepreneurs. About half of these entrepreneurs own and manage their own firm, about half are involved in starting an enterprise, and about a fifth have funded another's new venture. How is vocation related to background?

Region provides a context for vocations. An urbanite may be more induced than a rural dweller to pursue entrepreneurship, especially of the innovative variety. This hypothesis is corroborated; as many as 16.7% of the urbanites are entrepreneurs, whereas 14.9% of rural dwellers have this vocation. So urbanites' odds of being an entrepreneur are higher than the odds for rural dwellers (the statistical tests reported in this article are detailed in Schøtt, 2003a).

Gender shapes opportunities. Boys and girls have different chances for their adult lives. As many as 21.1% of the men, and as few as 10.9% of the women are entrepreneurs. So the gap between men's odds and women's odds of becoming an entrepreneur is wide.

Education is related to entrepreneurship. Entrepreneurs are 10.4% of the less educated, 16.1% of the mid-educated, and 18.8% of the highly educated. So there is a positive correlation, the higher education a youngster gets, the more likely the person is to become an entrepreneur.

Age also matters for entrepreneurship. Hardly any of the very young adults are entrepreneurs. The rate of entrepreneurship increases with age till it peaks at a mid-age. The rate then declines, and hardly any of the elderly seniors are entrepreneurs. So the relationship between age and vocation is shaped like a curve $\cap$. Entrepreneurs are 11% of young adults (15-29 years), 20% of mid-age people (30-49 years), and 14% of the seniors (50 years and older).

These relationships between backgrounds and vocation should not be interpreted as direct effects, but are expectedly more indirect, mediated through personal characteristics.

Vocation and a characteristic: competence, risk-willingness and networking.

How is vocation related to a personal characteristic such as competence, risk-willingness and networking?

Competence as knowledge, skills and experience to start a business is related to vocation. Among the adults who think they possess competence, as many as 29,4% are entrepreneurs, whereas entrepreneurs are only 8,0% of the adults without such competence.

Risk-willingness, or fear of failure that would prevent starting a business, is also related to vocation. Entrepreneurs are 21,7% of the risk-willing adults, while entrepreneurs are only 12,1% of the risk-averse adults.

Networking with a starter of a venture is also related to vocation. Among the adults who are acquainted with a starter, as many as 27,5% are entrepreneurs, while entrepreneurs are only 11,1% of the adults without such a network relation.

Causal direction in relations between characteristics and vocation is questionable. For example, is competence a cause of becoming an entrepreneur, is competence acquired through entrepreneurship, or is causality perhaps running in both directions? Fortunately, the survey also asks respondents whether they intend to start a new business in the foreseeable future. Analyses of these responses show that competent people have higher odds of intending to start than people without competence, that the risk-willing have higher odds than the risk-averse, and that people acquainted with a starter have higher odds of intending to start than people without such network. Therefore these characteristics seem to be causes, rather than effects, of entrepreneurship.

The above analyses have related entrepreneurship to background and characteristics. The next analyses relate background to characteristics.

Backgrounds jointly shaping characteristics.

How do backgrounds – gender, education, age and region – affect characteristics – competence, risk-willingness and networking? For example, are boys more likely than girls to become competent? Are highly educated more probable than less educated to become competent? Are urbanites' odds of being competent different from rural dwellers' odds of being competent? The probability or odds of having a characteristic (versus not having it), as this depends on background properties, can be estimated by logistic regression. Odds are estimated holding other conditions constant. For example, are men's odds higher than women's odds, when education is constant, so men are compared to women with same education?

Competence is affected by several background properties, but not significantly by region. Each effect is as follows (holding the other conditions constant). Men's odds are 140% higher than women's odds of possessing competence. The low-educated people's odds are 54% below the highly educated people's odds of possessing competence (whereas the mid-educated people's odds are not significantly different from the highly educated people's odds). Young adults' odds are 42% below mid-age people's odds, and older people's odds are 26% below mid-age people's odds of being competent. So being male, educated and mid-age all enhance the odds of possessing competence.

Risk-willingness is affected by some background properties, but not significantly by region. Men's odds are 29% higher than women's odds of being willing to risk. The mid-educated people's odds are 15% below and the low-educated people's odds are 35% below the highly educated people's odds of being risk-willing. Senior people's odds are 21% above mid-age people's odds (while young people's odds do not differ significantly from mid-age people's odds). So being male, educated, and senior enhance the probability of being risk-willing.

Networking is affected by every background property, even when controlling for the other conditions. Urbanites' odds are 37% higher than rural dwellers' odds of being acquainted with a starter of a business. Men's odds are 74% higher than women's odds of knowing a starter. The mid-educated people's odds are 17% below and the less educated people's odds are 47% below the highly educated people's odds. The young people's odds are 19% above and the older people's odds are 56% below the mid-age people's odds of having a network relation with a starter. So being urban, male, educated and young increase the chance of having a network.

These analyses estimate the effect of a background property upon a characteristic. Being urban facilitates networking. Being male promotes competence, risk-willingness and networking. Education increases competence, risk-willingness and networking. Being young enhances networking, being mid-age promotes competence, and being older increases risk-willingness. The last task is to examine how background and characteristics together influence vocation.

Backgrounds and characteristics jointly promoting entrepreneurship.

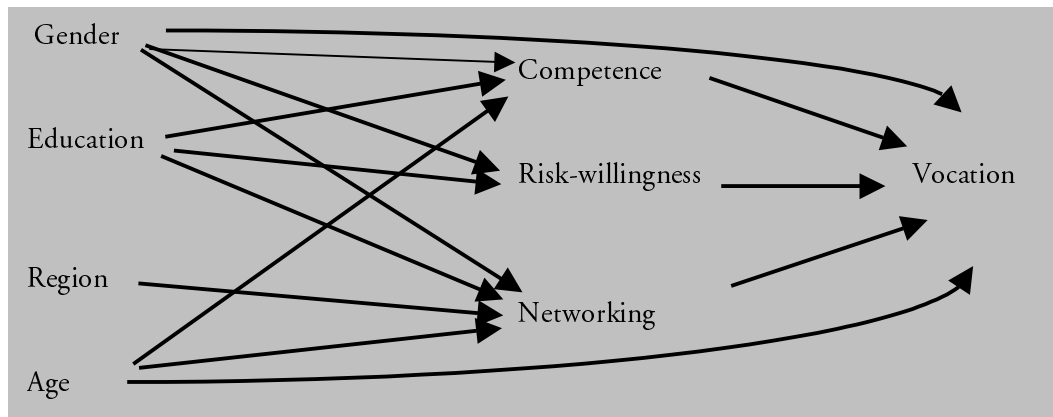
How do backgrounds join with characteristics to influence vocation? Analyses reported at the beginning showed that vocation is related to each background property (gender, for example, in the way that men are more likely than women to be entrepreneurs) and that vocation is also related to each characteristic (competence, for example, in the way that competent people are more likely to be entrepreneurs than people without competence). Analyses also showed how background is related to characteristics (gender is related to competence, for example, in the way that men are more likely than women to feel competent). Backgrounds, characteristics and vocation form a causal sequence in which backgrounds affect characteristics and characteristics affect vocation. For example, men are more likely than women to feel competent and competence promotes entrepreneurship, and by this causal sequence men become entrepreneurs more often than women. But gender may also have a distinct effect upon vocation, separate from the effect mediated through competence. Now the issue is whether gender affects vocation, holding competence constant? Do men's odds of being an entrepreneur differ from women's odds of being an entrepreneur, when comparing men and women with same education? Formulated more generally, what is the effect of each condition upon vocation, controlling for the other conditions? The probability or odds of being an entrepreneur (versus not to be), as this depends on backgrounds and characteristics, is estimated by logistic regression.

Vocation is affected by backgrounds and characteristics, although not by every condition. Neither region nor education has a direct effect on vocation, but they affect characteristics that in turn affect vocation. Each direct effect is as follows, holding the other conditions constant. For competent people, the odds of being an entrepreneur are 236% higher than the odds for people without such competence. Risk-willing people's odds of being an entrepreneur are 69% higher than the odds of the risk-averse people. For people networked with a starter, the odds of being an entrepreneur are 121% higher than the odds of people who do not know anybody who recently started a business. Young people's odds are 40% below mid-age people's odds of being entrepreneurs (while older people's odds do not differ significantly from mid-age people's odds). Men's odds are 54% higher than women's odds of being an entrepreneur. So entrepreneurship is directly and separately promoted by being competent, risk-willing, networked, male and mid-age.

Conclusion: backgrounds shape characteristics promoting entrepreneurship.

What makes for an entrepreneur? This general question is elaborated by specifying the causal sequence: backgrounds shape characteristics that influence vocation. How do backgrounds shape characteristics? How do characteristics influence vocation? How do backgrounds affect vocation, directly as well as indirectly through characteristics?

The Global Entrepreneurship Monitor survey of a random sample of 6,036 adults in Denmark in 2000-2002 provided data on their backgrounds, characteristics and vocation. Logistic regression estimates the effects of backgrounds and characteristics on the probability or odds of being an entrepreneur. The significant effects are shown below in the causal scheme.



Vocation is directly affected by competence, risk-willingness, networking, gender and age. Being competent, risk-willing, networked, male and mid-age all enhance the odds of being an entrepreneur.

Gender affects vocation directly and indirectly, through competence, risk-willingness and networking. Being male increases odds of being competent, risk-willing and networked, which all promote entrepreneurship. These indirect effects work in the same direction as the direct effect, so the direct and indirect effects all contribute to the wide gender gap in entrepreneurship.

Education does not directly affect vocation, but has indirect effects by shaping personal characteristics. The higher education a youngster gets, the more likely the person is to become competent, risk-willing and networked, and each of these promotes entrepreneurship. These indirect effects all contribute to a positive effect, the higher education a youngster gets, the greater the chance of becoming an entrepreneur.

Region does not directly affect vocation, but has an indirect effect through networking. Being urban enhances the chance of being networked, which facilitates entrepreneurship, so the sequential effect is that being urban promotes entrepreneurship.

Age, likewise, affects vocation directly and also indirectly by shaping personal characteristics, but the life-stages differ in their effects. Being young makes for networking and thereby for entrepreneurship, being senior enhances risk-willingness and thereby entrepreneurship, and being mid-age increases competence and thereby entrepreneurship, but mid-age also separately increases entrepreneurship, so the combined outcome is that mid-age people prevail.

References:

- Bager, T. and T. Schøtt (2003):** *The survival and growth of young firms: two sides of the same coin?* (manuscript submitted for publication).
- Hancock, M. and T. Bager, (2003):** *Global Entrepreneurship Monitor - Danish National Report 2003*. Copenhagen: Centre for Small Business Studies, University of Southern Denmark.
- Ministry of Trade and Industry (2003):** *De nye virksomheder – 4. statistiske portræt af iværksættere*. Copenhagen: Erhvervs- og Boligstyrelsen.
- Schøtt, T. (2003a):** *Entrepreneurs in Denmark*. (manuscript).
- Schøtt, T. (2003b):** *Growth expected by starters and owner-managers*. (submitted for publication in *Global Entrepreneurship Monitor - Danish National Report 2003*).

Samspillet mellem rådgiver og iværksætter

Af Jesper Piühl og Kim Klyver

Litteraturen omkring rådgivning af iværksættere er forholdsvis begrænset og fokuserer primært på effekten af rådgivning enten på et samfunds niveau eller på et individuelt niveau. Den eksisterende litteratur er ikke særlig opmærksom på selve rådgivningsprocessen – interaktionen mellem rådgiveren og iværksætteren i 'sandhedens øjeblik'. Dette papir har til formål at øge forståelse for interaktionen mellem rådgiver og iværksætter.

Til det formål har vi arbejdet med en metodisk procedure, der er bundet op på arbejdet med det, vi kalder seriøs fiktion. Traditionelt bygger forskning på konkrete dokumenterbare observationer af virkeligheden. Men vi – papirets forfattere samt Lektor Torben Damgaard – følte, at vi lå inde med en mængde løsrevne erfaringer fra gennemførte forskningsprojekter, der havde noget at sige til artiklens tema – men som ikke rigtigt fremgik af formelt indsamlet materiale. Derfor arbejder vi med fiktion som en vej til at give disse erfaringer en stemme i forskningsprocesser. I dette papir kommer det til udtryk i form af en fiktiv dialog mellem tre parter med indsigt i og meninger om rådgivning af iværksættere.

Dialogen: Et klip fra det pulserende selskabsliv...

Til et bryllup er Ivan, Klaus og Finn placeret ved samme bord. Det nygifte par har nogle forventninger om, at de tre personer har noget at tale om, selvom de aldrig har mødt hinanden før. Ivan er på nuværende tidspunkt arbejdsløs, men er i færd med starte virksomhed, Klaus er konsulent med speciale i rådgivning af iværksættere, mens Finn er forsker indenfor organisering og iværksætteri.

Ivan: Du siger du er konsulent og rådgiver iværksættere. Det lyder ret cool ... men hvad kan du gøre for en iværksætter som mig?

Klaus: Åhh ... for det meste hjælper jeg iværksættere med at udvikle en sund og bæredygtig forretningsplan – en forretningsplan der er stærk nok til at stå imod de mange konfrontationer, iværksætteren møder undervejs.

Finn: Ja, det lyder meget godt. Men hvordan er du kommet i en position, der gør dig i stand til at fortælle iværksætteren hvad han skal gøre ... jeg mener, det er jo hans ideer og drømme, der er på spil?

Klaus: Ja, præcis, og det er netop derfor de behøver hjælp. For det første er jeg ikke involveret i ideen eller drømmen, hvilket gør mig mere objektiv og præcis, når ideen skal evalueres. For det andet har jeg en formel uddannelse og masser af erfaring, der gør, at jeg kan hjælpe iværksætteren.

Ivan: (... klap lige hesten, Karl-smart ...) Ja, den er god med dig. Forleden dag talte jeg med en anden iværksætter – han havde haft et møde med en konsulent og havde fået en såkaldt forretningsplan på pænt papir i en præsentable mappe – dagen efter var der opstået en mulighed for at levere en kæmpe ordre af en speciel variant af hans ydelse til et stort firma, og pludselig var den dyrt betalte forretningsplan intet værd. Af den historie har jeg lært, at man kun skal tale med en rådgiver, hvis man har et specifikt problem...

Finn: ... og hvis du går til en rådgiver uden et specifikt problem, kan du være ganske vis på, at han hurtigt vil skabe et – og selvfølgelig et problem han er i stand til at løse ...

Klaus: Hey ... det er ikke fair ... hvad mener du med det?

Ivan: Ja, jeg er enig Klaus ... det er en rigtig forsker kommentar løsrevet fra den virkelige verden!

Finn: Hmm, hvad mener jeg egentlig – for det første var det ment som en vittighed, men alligevel ... nogen gange tvivler jeg faktisk på, at rådgivere hjælper deres kunder ... hvordan skal jeg lige forklare det ... når en iværksætter kontakter en rådgiver, har rådgiveren altid en hel række spørgsmål. Hvert spørgsmål skaber et rum møbleret med potentiale problemer, der kræves løst. Problemer og løsninger der ville forblive irrelevante, hvis rummet aldrig var blevet skabt ...

Klaus: Okay, men så længe vi taler om opstart af nye virksomheder, må nogen nødvendigvis åbne dørene til disse rum (Gad vide hvorfor Finn taler om *skabelse* af rum, men han har sikkert en eller anden filosofisk søforklaring). Nogle problemer og løsninger er vigtige at konfrontere iværksætteren med, hvis der skal skabes en sund vækstorienteret virksomhed med økonomisk succes.

Ivan: Økonomisk succes..? Det kunne selvfølgelig være dejligt – hvem ville frasige sig det – men på den anden side ønsker jeg ikke at ende som administrerende direktør og skulle bære skjorte og slips hver dag og kun være i kontakt med produkter gennem salgsstatistik og regnskabstal – nej; Jeg starter min virksomhed for at indfri min drøm om skabe og være kreativ ... for at indfri min drøm om et liv, hvor jeg får mulighed for at involvere mig i alle aktiviteter lige fra ordre til levering ... og for at indfri en drøm om et liv, hvor jeg gør en forskel ...

Finn: For at ændre diskussionen en smule, så har jeg lagt mærke til at nogle rådgivere bruger fortællinger eller storytelling ...

Klaus: Ja, det er rigtigt, men det er ikke rigtig en del af mit arbejde. Mit arbejde består i mere specifik rådgivning i forbindelse udarbejdelsen af forretningsplaner og emner, der indgår heri som strategi, markedsføring, produktudvikling, produktionsplanlægning, finansiering osv.

Finn: Okay, men jeg tænker fortællinger og storytelling bredere. Fortællinger er ikke kun eventyr som dem af brødrene Grimm eller H. C. Andersen. Nej, fortællinger kan være en måde for mennesker til at give mening til begivenheder. Lad os tage dette bryllup som eksempel ... i dette øjeblik sidder vi tre personer rundt om et bord placeret i et stort rum. Rundt om os er mange mennesker. Og det er egentlig det!!! Men for at give mening til denne underlige situation, forstår vi situationen som en del af fortællingen om bryllupper. Denne bryllupsfortælling placere os som en del af fortællingen om kærlighed, tillid og en fremtid for de to personer, der sidder derovre og skiller sig ud fra mængden...

På samme måde kan opstart af nye virksomheder tænkes som en konstruktion af en fortælling. Og her taler jeg om konstruktion af en fortælling, der måske ikke har så mange plots som bryllupsfortællingen ...

Ivan: Stop venligst det der voodoo-snak ... hvad betyder det for mig?

Finn: Ser du, i relation til fortællingen om opstart af virksomhed eksisterer mindst to forskellige plots, der sommetider kolliderer. For det første kan man tale om en fortælling om ledelse – en fortælling der indeholder vækst, profit, effektivitet, planlægning osv.. Denne fortælling bringes på scenen eksempelvis gennem forretningsplanen, som Klaus har talt om den. For det andet kan man tale om en fortælling om iværksætteri. En fortælling der indeholder plots omkring skabelse, kreativitet, eksperimenterende læring og nysgerrighed.

Her har vi to forskellige fortællinger til rådighed for at give mening til den begivenhed det er at starte virksomhed. To forskellige fortællinger, der indeholder og ligger vægt på forskellige handlinger, følelser og resultater ... eller for at sige det anderledes: Vi har to mulige plots til rådighed for beskrive og gengive fortællingen om din virksomhed.

Videreudvikling af en rådgiver-iværksætter typologi

Intentionen i denne artikel er at bidrage til den begrænsede eller nærmere ikke eksisterende litteratur vedrørende relationen mellem rådgiver og iværksætter. Til det formål har vi taget udgangspunkt i en model udviklet af Johansson omkring relationen mellem rådgivere og ejerledere. En model, der er udviklet til ejerledere, men som også kan sige noget til rådgivning i forhold til iværksættere.

Modellen er en oversigt over fire forskellige rådgivningssituationer, der varierer på basis af to dimensioner. På den vandrette dimension skelnes mellem *lav og høj grad af kompleksitet* i det emne der er genstand for rådgivningen. På den lodrette fokuseres på graden af asymmetri – målt som forskel i uddannelse – mellem rådgiver og klient.

Tabel 1: Typer af rådgivning

Kompleksitet i rådgivningssituationen Rådgiver-kunde relation	Lav grad af kompleksitet	Høj grad af kompleksitet
	1) Professionel vidensoverførsel	4) Manipulation
Høj grad af asymmetri		
Lav grad af asymmetri	2) Erfaringsudveksling	3) Dialog

Kilde: Johansson (1999)

Som eksempel på den første type – 1) professionel vidensoverførsel – hvor der er lav grad af kompleksitet og høj grad af asymmetri – peger Johansson på skatterådgivning eller rådgivning vedrørende ejerstruktur som eksempler. Som eksempel på 2) erfaringsudveksling, peger Johansson på en leder, der efterspørger en kollegas erfaringer omkring håndtering af en bestemt maskine. Kategorien 3) dialog kan f.eks. være en veluddannet ejerleder, der møder en specialiseret ejerleder-rådgiver. Den sidste kategori – høj grad af kompleksitet og høj grad af asymmetri – kan f.eks. være en veluddannet rådgiver, der præsenterer sig til en autodidakt ejerleder som en ekspert i strategi og forandringsledelse. Denne situation benævnes 4) manipulation!

I de følgende afsnit vil vi videreudvikle og overføre denne model til relationen mellem rådgiver og iværksætter via en diskussion af de to dimensioner. Første skridt indeholder udviklinger af kompleksitetsdimensionen. Andet skridt er at videreudvikle asymmetri dimensionen. Ved at udvikle dimen-

sionerne udvikles også de tanker, det er muligt at gøre sig om de situationer, der er inden i modellen. Dette samles der op på i konklusionen.

Videreudvikling af kompleksitet

Nogle situationer kan tænkes, som var de et spil skak. Mål og begrænsninger er kendte og entydige: at erobre modpartens konge på skakpladens 8x8 felter. Årsager og virkninger er også kendte. Skakbrikkerne må foretage bestemte træk – der alle er kendte på forhånd. Situationer som disse er lavkomplekse. At betegne disse situationer som lavkomplekse er ikke det samme som at sige, at de er lette at gennemskue. Nogle personer vil – pga. eksempelvis erfaring eller formel uddannelse – være i stand til gennemskue spillet bedre end andre.

Andre situationer er ikke nær så klare og bedre karakteriseret ved flertydighed. Følges McCaskey (1982) er flertydige situationer karakteriseret ved uklarhed, eller flere og modstridende mål eller måske ved at selve problemet er det egentlige. Uklarhed er karakteriseret ved mangel på forståelse for årsags-virkningsrelationer. Ackoff (1979) pointerer, at ledere ikke står overfor problemer, der kan løses uafhængigt af hinanden. Men snarere i 'mudrede situationer', hvor problemer spiller sammen i komplekse sammenhænge. Ifølge Ackhoff er problemer abstraktioner udledt fra 'muderet' gennem analyse, mere end det er noget selvfølgeligt og iboende i situationen selv.

Men hvordan udledes problemer fra 'mudrede situationer', og hvordan skaber man mening i uklarhed? Uden at gå i detaljer her, argumenterer Weick (1995), at mening skabes baseret på et signal, der opfanges og relateres til en eksisterende referenceramme. I fiktionen forklarer Finn dette ved hans udlægning af situationen, de tre befinder sig i. Han relaterer de 'fysiske omgivelser' - det store rum, menneskerne omkring dem, to mennesker i mærkeligt tøj - til den kendte fortælling 'bryllup'. Forestillingen om 'bryllup' er således en referenceramme til at forstå de enkelte signaler i forhold til.

Betragtes litteraturen omkring iværksætteri opstår spørgsmålet omkring hvilken referenceramme, der er den relevante? Ifølge Johannisson (1999) eksisterer tre forskellige ideologier, der krydser hinanden som konkurrerende referencerammer. Iværksætterideologien er en fortælling med plots vedrørende skabelse, kreativitet, eksperimenterende læring og nysgerrighed, mens ledelsesideologien er fortællingen med forskellige plots vedrørende vækst, profit, effektivitet og planlægning. Familieideologien er udeladt her, idet ideologien ikke er relevant, når fokus er iværksætteri. Sådanne ideologier kan ses som lagre af relaterede standard plots, der kan trækkes på i fortolkning af situationer. Dermed optræder ideologierne som mulige referencerammer til at relatere signaler til.

Pointen er, at de samme signaler, opfanget fra det samme 'mudder', tager forskellige form, når de relateres til forskellige referencerammer. Når en begivenhed relateres til en fortælling, indskrives den i en række af begivenheder. En strøm af begivenheder, der relaterer den nuværende begivenhed til tidligere begivenheder og til fremtidige begivenheder. At relatere opstart af virksomhed til en ledelsesfortælling indebærer således fokus på fremtidige begivenheder som øget vækst og profitabilitet, mens at relatere opstart af virksomhed til en iværksætterfortælling kan indebære fokus på øget frihed, kreativitet og lysten til at se egen skabelse udvikle sig.

Kolonnen med høj grad af kompleksitet i Johannissons model kan således nu summeres til at indeholde situationer, hvor der ikke er nogen klare mål, eller hvor problemet selv er under udforskning, og hvor der ikke er nogen klare årsags-virkningssammenhænge. I disse mudrede situationer er der ingen klar mening i situationen. Derimod skabes meningen ved at relatere signaler til eksisterende referencerammer. I sådanne situationer er der risiko for, at rådgiver gør vold på eller manipulerer iværksætterens egen referenceramme. I fiktionen blev forskellige og modstridende referencerammer

eller fortællinger tydelige, da Ivan ikke nødvendigvis accepterede det ultimative mål med opstart af virksomhed som økonomisk profit.

Følges denne tankegang kan kolonnen med lav-kompleksitet tænkes som et resultat af én dominerende fortælling. En fortælling der er så dominerende, at det er umuligt at stille spørgsmålstejn ved den, hvilket kan være grunden til, at situationen opfattes som lav-kompleks.

Videreudvikling af asymmetri

I diskussion af den vandrette dimension i modellen ligger Johansson stor vægt på den formelle uddannelse. Men denne dimension kan blive videreudviklet, hvis den relateres til Johansson's egen identificering af forskellige klientidentiteter. Ideen er, at graden af asymmetri ikke er noget, der er bygget ind i relationen som en naturlig ting som konsekvens af forskelle i uddannelsesniveau. Men derimod noget, der udspilles, mens relationen mellem rådgiver og klient folder sig ud.

Johansson identificerer tre klientidentiteter. *Anti-client* karakteriserer en klient, der opfatter rådgivning, som noget der diskvalificerer lederen som leder – specielt hvis rådgivningen er udført af en rådgiver. For en *consultant-modifier* er det vigtigt at bevare en fornemmelse af kontrol over rådgiveren snarere end det modsatte. *Ideal-client* er en klient, der erkender et behov for rådgivning og accepterer, at rådgiveren er en ekspert, vis råd er nyttige.

Ved at forbinde disse klientidentiteter til asymmetri-dimensionen i den oprindelige model åbnes for ideen om, at klientidentiteten influerer på graden af asymmetri udspillet i relationen mellem rådgiver og iværksætter. Hvis iværksætteren er anti-client er graden af asymmetri ikke-eksisterende, da klienten ikke anerkender den andens viden. Modsat vil ideal-client identiteten skabe høj grad af asymmetri ved blindt at stole på eksperten, mens consultant-modifieren har tendens til at skabe lav grad af asymmetri ved at optræde kritisk og gå i konstruktiv dialog.

Betragtes relationerne i dialogen fra et uddannelsesperspektiv er der høj grad af asymmetri mellem parterne. Først høj grad af asymmetri mellem forskeren Finn og konsulenten Klaus, herefter mellem Klaus og iværksætteren Ivan. Men den måde relationerne udspilles på i dialogen indikerer, at personer lavest i forhold til uddannelsesniveau udspiller en rolle, der minder om consultant-modifier – nogle gange nærmest rollen som anti-client. F.eks. beder Ivan, Finn og Klaus om at stoppe med deres voodoo-snak, mens Klaus gør sig tanker om Finns tendenser til filosofisk hokusfokus.

Nytænkning omkring rådgivning af iværksætteren

Ved at gå tilbage til Johansson's model og fokusere på begge dimensioner samtidigt ses, at adskillige pointer er udviklet gennem papirets diskussioner. Disse pointer er illustreret i den følgende tabel og forklaret i flere detaljer i det følgende.

Tabel 2: Revideret model

Rådgiver-klient relation \ Kompleksitet i rådgivnings-situationen	Lav grad af kompleksitet - en dominerende fortælling	Høj grad af kompleksitet - flere konkurrerende fortællinger.
Høj grad af asymmetri - Ideal client identitet	1) Professionel vidensoverførsel	4) Manipulation
Lav grad af asymmetri - Consultant modifier identitet	2) Erfaringsudveksling	3) Dialog

Først blev kompleksitetsdimensionen udviklet til at være et resultat af forskellige fortællinger på spil i rådgivningssituationen. Nogle situationer ligner et spil skak, mens andre er mere uklare og 'mudrede' og karakteriseret ved, at målet eller måden, hvorpå problemet er defineret, er til forhandling og ved uklare årsag-virkningssammenhænge. Fortællinger placerer begivenheder i større referencerammer, hvorved der skabes mening. Signaler skrives derved ind i forhold til tidligere erfaringer samt forventninger til fremtiden. Yderligere blev det foreslået, at situationer, der er kendetegnet ved kun at indeholde én fortælling, karakteriseres som lav-komplekse. I tabellen er denne pointe understreget ved, at graden af kompleksitet er et resultat af fortællinger på spil i den konkrete situation. Hvis der kun er en dominerende fortællingen på spil, vil situationen udspilles som lav-kompleks, og modsat hvis flere fortællinger er på spil.

Graden af asymmetri blev videreudviklet ved at argumentere for, at asymmetri er noget, der udspilles snarere end noget, der er iboende i situationen baseret på forskelle i uddannelsesniveauer. I tabel 2 er dette vist ved at bruge klientidentitet i en given situation som indikator for asymmetrien.

Ved at kombinere disse to pointer vedrørende de to dimensioner, kan det argumenteres, at consultant-modifier med størst sandsynlighed producerer situationer med høj kompleksitet, da de vil insistere på at introducere konkurrerende fortællinger i forhold til rådgiverens fortælling. Modsat vil ideal-client med størst sandsynlighed producere situationer med lav-kompleksitet, da de er mere parate til at acceptere rådgiverens fortolkning af situationen.

På et møde for iværksætterrådgivere var en af forfatterne inviteret til at diskutere rådgiveres rolle, og præsenterede nogle af ideerne i dette papir. Præsentationen gav anledning til to reaktioner. For det første var iværksætterrådgiverne ikke enige i, at de manipulerede iværksætterne – argumentet var, at de ikke havde nogen økonomisk gevinst ved at manipulere, da de var offentligt finansieret. Én pointerede dog, at de ikke nødvendigvis manipulerede med vilje, og at effekten fra iværksætterens synspunkt er ens, uanset om manipulation er bevidst eller skyldes mangel på indføling. Dette peger på, at situationer med høj kompleksitet og høj asymmetri ikke nødvendigvis opleves som manipulation, men at manipulationen kan være skjult for deltagerne i situationen og opfattes som noget andet.

En anden reaktion, der blev bragt frem på mødet, kom fra en rådgiver i en af pauserne, hvor han argumenterede for, at iværksættere oftest tror, at de har størst fordel af situationer som professionel vidensoverførsel. "De ønsker ofte at blive manipuleret; de ønsker ikke at betale for dialog". Dette henleder tanken på, at manipulationstilfældet sommetider udspilles i forklædningen af den professionelle vidensoverførsel – og sandsynligvis til stor tilfredsstillelse hos den manipulerede iværksætter!

Det må derfor formodes, at situationer med høj kompleksitet og høj asymmetri (manipulation) i Johanssons typologi enten vil opleves som et tilfælde af professionel vidensoverførsel eller som et tilfælde af dialog. Hvis klienten er ideal-client, accepteres rådgiveren som ekspert og rådene accepteres uden at overveje risikoen for manipulation. Er klienten derimod consultant-modifier, vil han gå i dialog uden at acceptere, at rådgiveren har monopol på det rette perspektiv. I tabellen indikerer pilene fra manipulation imod professionel vidensoverførsel og dialog disse bevægelser.

Hovedpointen fra den udviklede teori er, at både rådgivere og iværksættere skal være opmærksomme på graden af den asymmetri, der udspilles i rådgivningssituationer. Specielt i situationer med høj asymmetri og kompleksitet bør man være opmærksom for at undgå, at rådgiveren krænker og manipulerer iværksætterens motivation for at starte virksomhed – uanset i forhold til hvilken fortælling succes forstås i forhold til.

Kilder:

- Ackoff RL. (1979): *The Future of Operational Research is Past*. Journal of the Operational Research Society 30(2): 93-104
- Johansson AW. (1999): *How can consultants advise SMEs*. In B Johannisson, H Landström (Eds.), Images of Entrepreneurship and Small Business: Emergent Swedish Contributions to Academic Research: 141-164. Studentlitteratur: Lund
- McCaskey MB. (1982): *The executive challenge: managing change and ambiguity*. Pitman Publishing: Marshfield
- Weick KE. (1995): *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications: London

Overvejelser i forbindelse med entreprenørskabsundervisning

Af Kim Klyver

Indledning

Entreprenørskab betragtes i dag som væsentlig for den samfundsmæssige udvikling. Derfor har entreprenørskab også både politisk og forskningsmæssigt opnået større fokus de seneste årtier. Samtidig med erkendelsen af, at entreprenørskab er et vigtigt element for den samfundsøkonomiske udviklingen, er der opstået dels et behov og dels en interesse for, hvorledes entreprenørskab kan fordres – hvad kan samfundet gøre for at skabe de rette betingelser for entreprenørskab? En af de mange måder, hvorpå entreprenørskab kan fordres, er gennem uddannelsessystemet. Dette har slået igennem på mange fronter – først og fremmest i USA, men vinder også hastigt indpas i en europæisk kontekst, herunder Danmark. Når der tales om, at uddannelsessystemet skal bidrage til entreprenørskab refereres til en lang række af forskellige initiativer som eksempelvis konkrete kurser afholdt af lokale erhvervscentre, selvstændighedsfremmende aktiviteter i folkeskolen, diverse iværksætterkonkurrencer på gymnasialt niveau eller entreprenørskabskurser på universitetsniveau.

Dette papir beskæftiger sig med entreprenørskabskurser på universitetsniveau. Det har til hensigt at diskutere nogle væsentlige designmæssige og pædagogiske valg baseret på en forståelse af den entreprenante proces. Valg der er essentielle, og som kursusplanlægger grundigt må overveje, hvis et frugtbart kursusforløb skal sandsynliggøres. Når entreprenørskabsundervisning betragtes i relation til den overordnede idé om samfundsmæssig udvikling, kan det samfundsmæssige mål for entreprenørskabsundervisning defineres som forøgelse af den entreprenante aktivitet. Med dette for øje kan der defineres tre konceptuelt forskellige mål med et konkret undervisningsforløb: 1) at fremme de konkrete ideers succesrate, 2) at fremme motivationen for entreprenørskab og 3) at øge den enkeltes evne til håndtering af den entreprenante proces. Dette bidrag koncentrerer sig udelukkende om de undervisningsforløb, der forsøger at fremme konkrete ideers succesrate.

Væsentlige dele af diskussionen af de designmæssige og pædagogiske valg baseres på Bhavé's (1994) forståelse af den entreprenante proces, hvor processen grundlæggende opdeles efter, om den pågældende entreprenør er stimuleret hertil af en konkret forretningsmulighed eller af et mere grundlæggende ønske om at starte virksomhed. Papiret er overvejende konceptuelt og vil primært indeholde nogle mere overordnede overvejelser, mens nogle af pointerne eksemplificeres med erfaringer fra Flying Enterprise¹. Flying Enterprise er et iværksætterkursus, der tilbydes primært studerende i Vejle Amt – et kursus for personer, der overvejer at starte virksomhed. 2002 var pilotåret for projektet med deltagelse af ca. 20 pre-iværksætter², primært designere og kunstnere. Deltagerne var en broget skare, hvor størsteparten ønskede at starte – nu som senere – og hvor ca. halvdelen af deltagerne havde en forretningsidé, mens den øvrige del blot havde intention om at starte. Konceptet for kurset er primært at tage udgangspunkt i deltagerens egne ideer, og således lade disse ideer og deltagerens behov til en vis grad styre indholdet og forløbet i kurset³.

¹ Det er i høj grad min deltagelse i konceptudviklingen og gennemførelsen af Flying Enterprise, der har været min inspiration til dette papir.

² Jeg anvender begrebet pre-iværksætter for at understrege kursets målgruppe som personer, der endnu ikke er startet, men som overvejer at starte virksomhed

Papiret åbnes med en afklaring af den entreprenante proces primært inspireret af Bhavé (1994) og sekundært eksemplificeret af Flying Enterprise, hvorefter denne afklaring anvendes til at identificere afgørende overvejelser i forbindelse med planlægning af entreprenørskabskurser.

Den entreprenørielle proces – en model

Der eksisterer ikke megen empirisk valid viden omkring, hvorledes virksomheder bliver til. Størsteparten af al organisationsteori og empirisk forskning i organisationer vedrører etablerede virksomheder og tager udgangspunkt i, at virksomheder eksisterer (Katz & Gartner 1988). Det er imidlertid paradoksalt, at udgangspunktet for megen empirisk entreprenørskabsforskning også er baseret på etablerede virksomheder, hvilket er specielt paradoksalt for den del af forskningen, der beskæftiger sig med de helt tidlige faser af en organisations tilblivelse. Der eksisterer et stort antal casestudier af opstartprocessen (f.eks. Timmons 1999), og forskellige generelle konceptuelle forsøg på at redegøre for sekvenser i opstarten (f.eks. Gartner 1985), ligesom der foreligger adskillige bidrag indenfor organisationers livscyklus (f.eks. Greiner 1998). Men fælles for de bidrag er deres generelle substans samt et enten manglende eller begrænset empirisk fundament.

Som reaktion mod det konceptuelle "gætteværk" omkring den entreprenante proces, har Bhavé (1994), på baggrund af empiriske data, udviklet en model for den entreprenante proces. Bhavé's bidrag står stadig i dag som et centralt bidrag til forståelse af den entreprenante proces, herunder specielt den helt tidlige del. Det signifikante bidrag i Bhavé's artikel er, at entreprenørskab⁴ kan være enten eksternt stimuleret eller internt stimuleret. Eksternt stimuleret entreprenørskab er kendetegnet ved, at entreprenørens beslutning om at starte – altså intentionen om at starte – går forud for valget af den konkrete forretningsmulighed han/hun vil udnytte. Internt stimuleret entreprenørskab derimod er kendetegnet ved, at entreprenøren har identificeret den konkrete forretningsmulighed tidsmæssigt, før han/hun beslutter sig for at udnytte den. Bhavé (1994) bidrager således til den hidtidige høne-og-æg debat i entreprenørskabslitteraturen omkring, hvorvidt intentionen kommer før ideen eller omvendt. Tidligere har forskere betragtet entreprenørskab enten som resultat af menneskelig intentionalitet eller som resultat af tilstedeværelsen af forretningsmuligheder. Denne debat er med Bhavé (1994) på sin vis ændret fra et spørgsmål om, at entreprenørskab enten er intentionelt drevet eller mulighedsdrevet til en kombination af begge.

Eksternt stimulerede entreprenører er altså personer, for hvilke intentionen om starte går forud for valget af den konkrete forretningsmulighed, der senere ønskes udnyttet. Ofte er disse personer i besiddelse af langt flere forretningsmuligheder, end de realistisk kan vælge at udnytte. Valget af en konkret mulighed sker gennem en filtreringsproces, i hvilken entreprenørens viden, erfaringer, evner og andre ressourcer sættes overfor et konkret markedsbehov. Gennem denne proces erkender og beslutter entreprenøren, hvilken potentiel forretningsmulighed han ønsker at forfølge. Efter at entreprenøren har forpligtet sig (selv) i forhold til den konkrete forretningsmulighed, følger en proces med udvikling og præcisering af den konkrete forretningsmulighed. Under denne proces viser erfaringer fra Flying Enterprise, at det kan være aldeles vanskelig at holde fokus. Entreprenøren har i virkeligheden svært ved at fastholde fokus på den konkrete forretningsmulighed – flere forretningsmuligheder bliver ofte udviklet samtidigt. Begejstringen for mangfoldigheden af observerede forretningsmuligheder har en tendens til at handlingslamme entreprenøren i forhold til udvikling af den konkrete udvalgte forretningsmulighed.

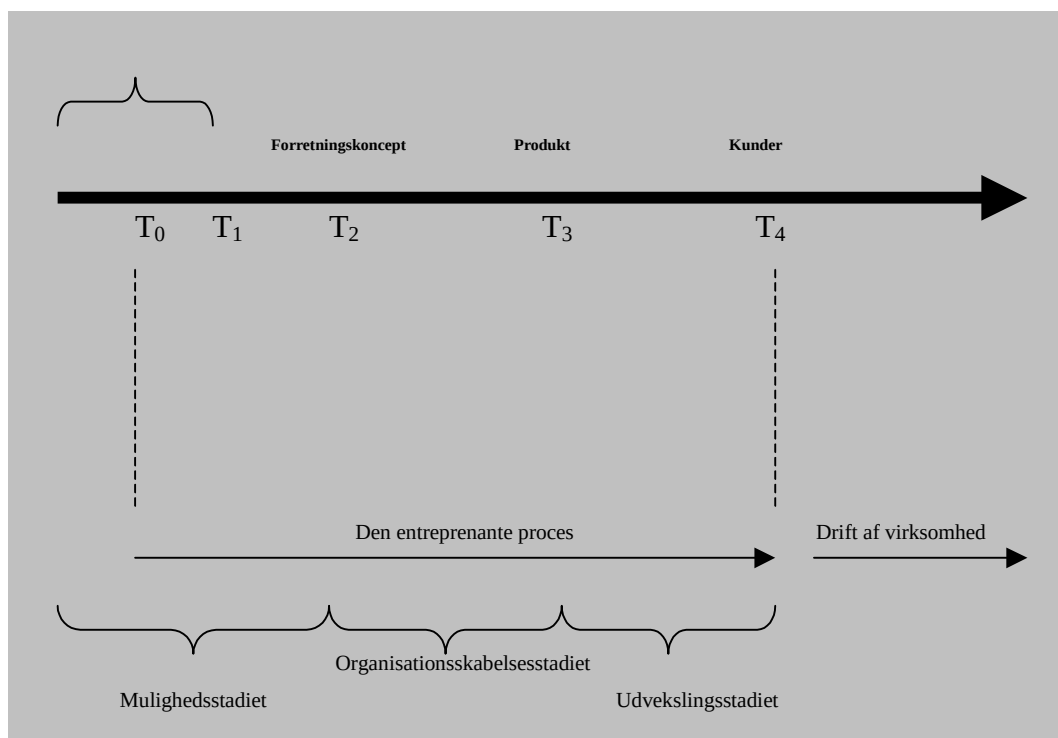
I modsætning til eksternt stimulerede entreprenører er internt stimulerede entreprenører kendetegnet ved, at identificeringen af den konkrete forretningsmuligheden går forud intentionen om at starte. Ofte i forbindelse med andre aktiviteter udkrystalliseres en løsning, der siden kan udvikles til

⁴ Bhavé (1994) definerer entreprenørskab som virksomhedsskabelse gennem opdagelse og udvikling af muligheder.

en forretning. Den pågældende løsning er ikke nødvendigvis en synlig forretningsmulighed for entreprenøren ved første øjekast, men med tiden kan løsningen betragtes af entreprenøren som en potentiel forretningsmulighed og siden måske resultere i en konkret intention om udnyttelse. Herefter følger ligeledes en proces med udvikling og præcisering af forretningsmuligheden. Hvor de eksternt stimulerede entreprenører i denne proces havde svært ved at holde fokus på den konkrete forretningsmulighed, er dette en mindre udfordring for den internt stimulerede entreprenør, da de ikke i samme omfang "forstyrres" af en mangfoldighed af potentielle forretningsmuligheder.

Hvad angår både de eksternt såvel som de internt stimulerede entreprenører munder udviklingen og præciseringen af den konkrete forretningsmulighed ud i et forretningskoncept. Hvis entreprenøren ønsker at drage fordel af forretningskonceptet, skaffes adgang til ressourcer, der anvendes til teknologisk opsætning af eksempelvis produktionsapparat, formel etablering af virksomheder og markedsføring. Bhavé (1994) benævner dette stadie som organisationsskabelsesstadiet, og dette stadie afsluttes, når det første salgbare produkt er en realitet. Herefter følger udviklingsstadiet, hvor de første udvekslinger mellem entreprenøren og omgivelserne finder sted, blandt andet gennem salg af produkter. Nedenfor har jeg forsøgt grafisk at illustrere den entreprenante proces.

Figur 1: Den entreprenante proces



Kilde: Egen tilvirkning på basis af Bhavé (1994)

Som den entreprenante proces er skitseret her, kan processen umiddelbart opfattes som en sekventiel og kronologisk proces, hvor de enkelte aktiviteter foretages i en logisk og forudbestemt rækkefølge. Dette er naturligvis ikke tilfældet rent empirisk. Derimod kan processen empirisk i langt højere grad karakteriseres som en iterativ proces, hvor de forskellige aktiviteter og begivenheder er indlejret i hinanden og indbyrdes beslægtede. Den entreprenante proces som en iterativ proces, hvor de forskellige aktiviteter og begivenheder er indlejret i hinanden og indbyrdes beslægtede, er i høj grad eksemplificeret ved Flying Enterprise. Deltagerne foretog ofte aktiviteter relateret til forskellige stadier samtidig, og ofte baseret på læring og nye erfaringer blev tidligere beslutninger omgjort, såvel

som at aktiviteter blev udført og beslutninger truffet, om end det kronologiske grundlag ikke var tilstede. Her tænkes eksempelvis på, at entreprenøren kontakter kunder længe inden et produkt kan forevises, virtualiseres eller sandsynliggøres.

Modellens kronologiske karakter tjener dog stadig sit formål ved at fremstå som et generelt analytisk og konceptuelt referencepunkt for, hvorledes entreprenører gennemløber den entreprenante proces. Den er derfor aldeles anvendelig i forbindelse med designmæssige overvejelser for et entreprenørskabskursus.

Overvejelser ifm. entreprenørskabsundervisning

Der er nu foretaget en diskussion af forløbet og indholdet af den entreprenante proces primært inspireret af Bhavé (1994). På baggrund heraf vil jeg nu præsentere nogle designmæssige og pædagogiske overvejelser, der er afgørende for planlægning af et succesfuldt entreprenørskabskursus. Der er selvfølgelig en lang række overvejelser, der er afgørende for at gennemføre et succesfuldt entreprenørskabskursus. Her vil jeg præsentere de overvejelser, udledt af forståelsen af den entreprenante proces, der er anderledes og specielle ved entreprenørskabsundervisning i forhold til anden undervisning.

Overordnet kan det argumenteres, at entreprenørskabsundervisning er anderledes end almindelig undervisning indenfor styring og ledelse. For det første fordi entreprenørskabsundervisning i høj grad omhandler kreativitet – at modsige og gøre det modsatte end det etablerede. For det andet er entreprenørskab kendetegnet ved, at entreprenøren og hans produkt sjældent kan adskilles, hvilket flere af de entreprenante projekter fra Flying Enterprise er strålende eksempler på. For det tredje er entreprenant handling – sat på spidsen – anderledes ved at tage udgangspunkt i ingen eller begrænset information, hvor almindelige forretningsbeslutninger handler om håndtering af eksisterende information. Sidst kan det argumenteres, at entreprenørskabsundervisning er anderledes ved at være en tværfaglig disciplin, der indeholder dele fra den psykologiske, sociologiske, organisatoriske og økonomiske disciplin. Der er således nogle helt generelle karakteristika ved entreprenørskab, der er afgørende at inddrage i overvejelserne under planlægning af et entreprenørskabskursus.

Mange kurser på universiteter i dag tager udgangspunkt i konkrete praktiske problemstillinger, og for entreprenørskabsundervisning indebærer det ofte, at der tages udgangspunkt i deltagerne egne forretningsideer. At tage udgangspunkt i deltagerne egne forretningsideer indebærer imidlertid, at deltagerne er i færd med at starte virksomhed. Det er således en forudsætning, at de mindst har identificeret en forretningsmulighed, mens det ikke er tilstrækkeligt, at de blot har intention om at starte.

Men herudover er det også afgørende, hvor i den entreprenante proces, deltagerne befinder sig. Flying Enterprise indikerer et markant skel mellem entreprenørers undervisningsbehov under mulighedsstadiet og de efterfølgende stadier. På mulighedsstadiet har den internt stimuleret entreprenør behov for input til overvejelser omkring "livet som iværksætter", mens den eksternt stimuleret entreprenør har behov for input, der kan hjælpe ham med at sortere eller filtrere i mangfoldigheden af forretningsmuligheder. Hvad enten der er tale om internt eller eksternt stimulerede entreprenører, er der i et vist omfang tale om et behov for tid og ro til overveje livet. Denne fase kan for nogle entreprenører være lang, for andre er den kort, mens den for andre igen er uendelig (Carter & Gartner 1996). Derimod når entreprenørerne først har kommitteret sig til et forretningskoncept – og altså bevæget sig over i organisationsskabelsesstadiet og efterfølgende udvekslingsstadiet – er det helt andre input, der er behov for. Her efterspørges konkret viden i relation til de aktiviteter, entreprenørerne står overfor – her kan være tale om juridiske og økonomiske spørgsmål, såvel som spørgsmål omkring hvorledes markedsføring kan gribes an. Der stilles ikke længere spørgsmålstejn ved,

om man ønsker at udnytte forretningskonceptet, hvorfor input omkring det at være og leve som iværksætter ikke længere er nyttige.

Disse forskellige behov vanskeliggør i høj grad brugen af forretningsideen i undervisningen. Det er ikke nok at forudsætte, at entreprenørerne har intention om at starte og ideer hertil. Dette vil nemlig give vanskeligheder senere i forløbet, når nogen har kommitteret sig til et forretningskoncept, mens andre stadig overvejer. Disse vanskeligheder prægede i høj grad Flying Enterprise forløbet. Mens nogle stadig kraftigt overvejede, hvilke af deres ideer de ville satse på og efterspurgte metoder til denne filtrering, var andre indstillede på at komme til at arbejde i forhold til det forretningskoncept, de havde valgt, og efterspurgte eksempelvis, hvorledes kunder kunne kontaktes, eller hvorledes konkurrenter kunne identificeres. Spørgsmål, der stadig var ligegyldige for entreprenørerne i mulighedsstadiet.

Det bliver så at sige umuligt at tilgodese alle parter. Enten synes deltagerne, at input'ene er for generelle i forhold til deres konkrete forretningskoncept eller også synes de, at input'ene er for konkrete, når de stadig ikke har valgt det endelige forretningskoncept og dermed arbejder med at sortere i deres forskellige forretningsmuligheder. For at undgå disse vanskeligheder må det derfor kræves, at deltagerne har kommitteret sig til et bestemt forretningskoncept – altså at de befinder sig på et tidspunkt efter T_2 i figur 1.

Men vanskeligheder udebliver ikke af den grund – de reduceres blot. Entreprenører agerer forskelligt, og forretningskoncepter er forskellige. Dette indebærer, at nogle entreprenører vil gennemløbe den entreprenante proces hurtigt, mens andre vil bruge længere tid – tydeligt eksemplificeret af Flying Enterprise. Til en vis grad er det at foretrække, at et undervisningsforløb afspejles af deltagerens tidshorisont og rytme – eller formuleret anderledes at tempoet for undervisningen følger entreprenørens tempo. Dette er selvfølgelig vanskeligt at realisere, men kan efterstræbes ved eksempelvis at rekruttere deltagerne i forhold til en bestemt valgt rytme/tempo.

Og netop at opstille kriterier for rekrutteringen er afgørende, når målet for undervisningen er forbedring af de konkrete forretningsideer. Og pointen her er, at mange vanskeligheder undgås, hvis det kræves, at deltagerne har kommitteret sig til et konkret forretningskoncept, samt at tempoet hvormed deltageren ønsker at starte virksomhed stemmer forholdsvis overens med kursets længde.

Afrunding

Jeg har nu diskuteret – på baggrund af en forståelse af den entreprenante proces – hvilke overvejelser jeg mener er afgørende, når man planlægger et entreprenørskabskursus på universitetsniveau med sigte om at forbedre de konkrete ideers succesrate. Jeg påstår ikke at have løsningen herpå, men har nærmere forsøgt at formidle min erfaring herom baseret på min forskningsmæssige interesse i den entreprenante proces samt min erfaring med håndtering af entreprenørskabskurser.

Jeg er nået frem til, at det i høj grad er fornuftigt at tage udgangspunkt i deltagerens egne forretningsideer, når det primære formål med undervisningen er at fremme de konkrete forretningsideer. Vanskelighederne reduceres her markant, hvis det kræves af deltagerne, at de har identificeret og kommitteret sig til et forretningskoncept og at tidshorisonten, hvormed de ønsker at starte, er i overensstemmelse med kursets længde og rytme.

Kilder:

- Bhave, M. P. (1994): "*A process model of entrepreneurial venture creation*", Journal of Business Venturing 9(3): 223-242
- Carter, N. M. & Gartner, W.B. (1996): "*Exploring start-ups events sequences*", Journal of Business Venturing 11(3): 151-166
- Gartner, W.B. (1985): "*A conceptual framework for describing the phenomenon for new venture creation*", Academy of Management Review 10(4): 696-706
- Greiner, L.E. (1998): "*Revolution as organizations grow*", Harvard Business Review, May/June: 55-66
- Katz, J.A. & Gartner, W.B. (1988): "*Properties of emerging organizations*", Academy of Management Reviews 13(3): 429-441
- Timmons, J.A. (1999): "*New venture creation – Entrepreneurship for the 21st century*", Irwin/McGraw-Hill, Singapore

At lære eller ikke lære – et afgørende spørgsmål for den entreprenør der søger venturekapital¹

Af Susanne Gren Svendsen

Baggrund

Adgangen til venturekapital, altså risikovillig kapital til nye virksomheder, er en væsentlig og kritisk faktor, når man betragter rammebetingelserne for entreprenørskab. Ikke mindst adgangen til seed kapital² er afgørende, for uden den nødvendige og meget tidlige finansiering kan nye innovative projekter ikke føres ud i livet, hvilket på både kort og lang sigt har negative samfundsøkonomiske konsekvenser. Markedet for seed kapital i Danmark er på nuværende tidspunkt ikke velfungerende (Hancock & Bager, 2002). Man kan generelt støde på flere forskellige problemopfattelser i den forbindelse; nogle mener, at problemerne ligger på kapitaludbudssiden, altså hos investorerne, ved at der enten ikke er tilstrækkelig med risikovillig kapital, eller at investorernes investeringspræferencer er for snævre. Andre mener, at der er risikovillig kapital nok, og at efterspørgselssiden er problemet, fordi der er mangel på tilstrækkelig mange gode ideer og kompetente iværksættere, mens atter andre fremhæver, at der på en gang både er tilstrækkelig meget kapital og tilstrækkelig mange gode projekter, således at problemet i højere grad bør opfattes som et ”kontaktproblem”, for eksempel fordi der ikke eksisterer naturlige steder, hvor udbuds- og efterspørgselssiden mødes, fordi de to parter taler ”forskelligt sprog” eller forbi hinanden etc. Studerer man praksis kan alle tre problemopfattelser have deres gyldighed.

For iværksættere er det at finde den nødvendige finansiering en meget central problemstilling og taler man med entreprenører, der er i gang med at finde venturekapital, tegner der sig hurtigt et billede af, at det, de er i gang med, bestemt ikke er nemt. Det er ofte tidsmæssigt krævende og forbundet med en del vanskeligheder at finde de penge, der er nødvendige, for at ideen kan føres ud i livet, og denne søgeproces opleves af nogle entreprenører som meget forvirrende og frustrerende.

Det er budskabet her i artiklen, at hvis entreprenører, der søger venturekapital, i højere grad kunne gøres bevidste om, blandt andet via alle de forskellige aktører der er i kontakt med entreprenører såsom etableringsvejledere, revisorer, innovationsmiljøer og så videre, at det de er i gang med er en søge- og læreproces, da ville disse entreprenører måske være bedre i stand til at tackle processen og dens ofte snørklede forløb på en positiv måde.

Søge- og læreprocessen generelt

Der er selvfølgelig stor forskel på de enkelte entreprenørers³ kapitalbehov. Nogle har ikke behov for at finde ekstern finansiering, mens andre – især de der starter mere innovative projekter – kan have et stort behov for risikovillig kapital fra virksomhedens helt spæde start. Det er oftest sådan, at iværksætteren først trækker på de nære kilder, det vil sige, at han⁴ bruger af egne økonomiske midler, og nogle gange trækkes der også økonomisk på familie og nære venner, men når disse kilder ikke længere rækker, må iværksætteren finde andre finansieringsmuligheder. Som oftest forsøger iværksætteren da at finde finansiering via sin bank, men hvis projektet er i en tidlig fase og endnu ikke

¹ Bidraget baserer sig på en ph.d.-afhandling, som er under udarbejdelse.

² Seed kapital er kapital, der tilføres virksomheden i de allertidligste faser.

³ Jeg refererer igennem hele bidraget til entreprenører i ental, vel vidende at en del virksomheder startes af et team af entreprenører – problemstillingen med at søge og finde venturekapital er dog grundlæggende den samme.

⁴ Her i bidraget skriver jeg konsekvent han, selvom der generelt er en del kvinder blandt iværksættere. Der er dog en tendens til, at kvinderne starter virksomheder, der ikke er specielt kapitalkrævende, hvorfor man kun støder på få kvinder, der søger egentlig venturekapital.

moden til en markedsintroduktion, hvis det ligger indenfor en branche, der af banken betragtes som usikker, eller hvis det på anden vis anses for værende risikofyldt, vil banken ofte ikke medvirke. Indtil dette tidspunkt har entreprenøren som regel hovedsageligt benyttet sig af sit eksisterende netværk i den entreprenante proces, hvor projektet transformeres fra idé til etableret virksomhed. Men når behovet for tilførsel af ekstern finansiering for alvor bliver kritisk, må iværksætteren oftest aktivt skabe nye netværkskontakter med henblik på at finde venturekapital.

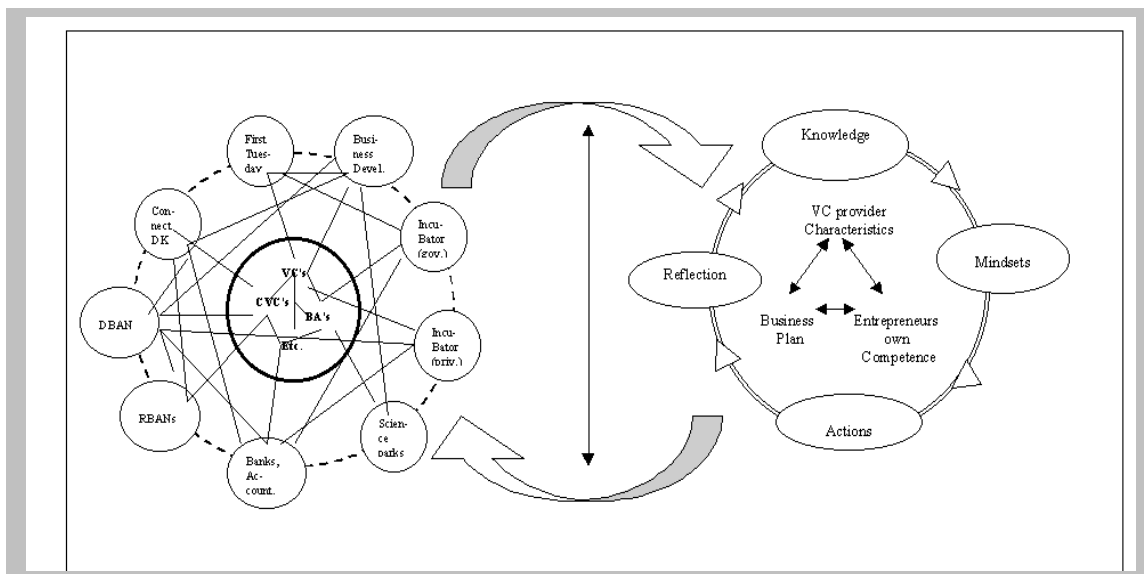
På dette tidspunkt må iværksætteren derfor til at danne sig et overblik over, hvor han eventuelt kan finde den nødvendige eksterne finansiering, hvem de forskellige aktører er, deres karakteristika, hvad de lægger vægt på og eventuelle præferencer, samt hvordan man som entreprenør begår sig indenfor dette felt for at skabe nye kontakter, der kan give adgang til de ønskede finansielle ressourcer. Dette lyder umiddelbart enkelt, men taler man med iværksættere, der ikke allerede har erfaringer med at finde venturekapital, viser det sig, at det er ganske vanskeligt at tilegne sig en forståelse af, hvordan dette felt fungerer, og hvordan man som iværksætter skal gebærde sig i forhold hertil. Det er indlysende, at denne mangel på konkret viden er et problem, i første omgang for entreprenørerne men dernæst også samfundsmæssigt, hvis denne mangel på forståelse eller viden betyder, at innovative projekter ikke kan føres ud i livet.

Iværksætteren må selv aktivt arbejde med at få kontakt og i et eller andet omfang blive indlejret i venturekapitalfeltet. Når en iværksætter nærmer sig feltet og begynder at gøre en aktiv indsats i forhold til feltets aktører starter en læringsproces, hvor han opnår viden om og danner sig en forståelse af de forskellige aktører og deres karakteristika. Her er det vigtigt at forstå, at det ikke kun drejer sig om at få adgang til penge; venturekapital er også i høj grad kloge penge, forstået på den måde, at der kan følge nogle mere kvalitative ting med den enkelte investor, såsom branchekendskab, ledelseskompetencer, erfaringer med entreprenørskab, teknisk viden, netværk og så videre, hvilket alt sammen kan være af meget stort betydning for iværksætteren og hans projekt, samt have afgørende indflydelse på virksomheden og dens levedygtighed, også på længere sigt. Samtidig med at han opnår denne indsigt i feltet og dets aktører, må han reflektere over sin egen projektidé, som typisk er udtrykt i forretningsplanen, samt over sine egne kompetencer i forhold til projektet og virksomhedens drift også på lidt længere sigt.

På samme tid må han overfor feltets aktører vise, at han kan begå sig i forhold til dem; at han forstår og kan tilpasse sig "sproget" og de uskrevne regler og kan handle i forhold dertil, altså at han er i stand til at bruge denne viden; at han kan ændre og justere på sine opfattelser og forståelse, sine handlinger og adfærd, hvilket kan være ganske vanskeligt, da inputtene fra feltets aktører kan være meget forskellige, og for iværksætteren kan dette opleves som forvirring og tvetydighed, der kan skabe frustration og være vanskeligt at tackle, men som han må søge at styre igennem og skabe sin egen mening ud af (Weick, 1979). Denne tilpasning eller socialisering kræver rigtig meget empati, lydhørhed og fleksibilitet af entreprenøren, samtidig med at han må udvise en evne til at holde fast i og tro på sit projekt og dets levedygtighed – dette er en meget vanskelig balancegang.

Denne proces kan betragtes som en form for situeret læring (Lave & Wenger, 1991), hvor entreprenøren gennem kontakt med venturekapital feltet og dets aktører gør sig erfaringer, som kontinuerligt i interaktionen med feltets forskellige aktører udfordres, forandres og udvikles (Kolb, 1984). Entreprenøren vil løbende forsøge at skabe mening i de oplevelser, han har med feltets aktører, og han vil handle i forhold hertil. Model A på den næste side illustrerer denne læringsproces, som vil blive gennemgået mere detaljeret i det følgende.

Model A – Entrepreneurial learning in the pre-matching process



Kilde: Egen tilvirkning

At nærme sig venturekapitalfeltet og få kontakt med aktørerne

Man kan forstå venturekapital feltet som bestående af nøgle- og rand-aktører. De aktører, der direkte formidler venture kapital, kan betragtes som feltets nøgle-aktører; det drejer sig for eksempel om egentlige venture kapital selskaber (VC), corporate venture kapital selskaber (CVC) og private investorer – business angels - (BA). Vejen ind til nøgleaktørerne i venturekapitalfeltet er oftest noget snørklet, især når vi taler om business angels, altså private der investerer i ikke børsnoterede virksomheder, og hvor de ikke på forhånd har familiemæssige eller andre formelle relationer til entreprenøren, disse kan i princippet udgøre en meget vigtig kilde til ”kompetent” kapital ikke mindst i en virksomheds tidlige faser (Christensen, 1998). Disse private investorer opererer diskret og anonymt i forhold til de aktører, som de ikke er direkte involveret med. Venture kapital selskaber er synlige, men entreprenørerne betragter dem ofte som en mulighed, der kun er for de rigtig ”tunge drenge”, hvorfor det oftest ikke er en mulighed, som entreprenøren overvejer på egen hånd, og corporate venture kapital er som oftest slet ikke noget, som entreprenøren kender til. Under alle omstændigheder er kendskabet til de forskellige aktører normalt ret lille og vejen ind til dem ikke uproblematisk, hvilket betyder, at andre mere synlige ”rand-aktører” fungerer som bro ind til kerneaktørerne. Randaktørerne er for eksempel offentlige og private innovationsmiljøer, Connect Denmark, erhvervsråd, revisorer, banker, DBAN osv., det er altså aktører og institutioner, der er involveret med iværksættere på forskellig vis for eksempel som rådgivere. Disse aktører kan fungere som broer til egentlig venturekapital, enten fordi de har et formelt samarbejde med nogle af investorerne eller fordi de har et uformelt netværk, der rækker ind til kernen i feltet.

Udover rollen som indgang eller bro til nøgleaktørerne har disse rand-aktører også en funktion som ”dørmænd”, på den måde at de vurderer og sorterer i alle de projekter, de støder på og kun lader de bedste slippe igennem nåleøjet til kerneaktørerne, der så har færre potentielle investeringsmuligheder at tage stilling til. Uanset om samarbejdet mellem rand- og nøgle aktører er formelt eller uformelt i sin karakter, vil randaktørerne ikke sætte troværdighed og tillid overstyr ved at lade de ”svage” projekter eller ”forkerte” entreprenører slippe igennem til den potentielle investor. På den anden side er det også en balancegang for randaktørerne, for hvis de er alt for konservative eller forsigtige, så vil der også være en risiko for, at de sorterer projekter fra, der kunne indeholde et stort potentiale, såfremt den rette kompetence og det rette netværk blev tilført fra fx en privat investor.

Det er vigtigt, at entreprenøren tager hver eneste kontakt med såvel rand- som kerneaktører alvorligt og hver gang yder sit bedste; hvis han er useriøs, falder igennem på grund af manglende forbedelse eller hvis entreprenøren efter flere kontakter med den samme aktør ikke er i stand til at vise, at han tager kommentarer og kritik alvorligt og forsøger at tilpasse dele af projektet i forhold hertil, da sorterer han ubevidst sig selv og sit projekt fra, og man får meget sjældent en ny chance for at komme tilbage. I denne fase er der et yderligere problem for iværksætteren, nemlig det forhold at han er nødt til at udvise stor åbenhed og tillid til de personer han møder ved at afsløre sin idé, når han er i kontakt med de forskellige rand- og nøgleaktører. Dette kan kræve stor overvindelse af flere grunde; for det første kan han være bange for, at andre skal imitere den gode idé før ham selv, for det andet har han oftest kun diskuteret projektet med personer i det nære netværk, hvilket som oftest betyder, at han sjældent har mødt kvalificeret kritik, men når idéen præsenteres for en af randaktørerne eller for en potentiel investor, da vil han ofte blive mødt med meget nærgående spørgsmål og særdeles kritiske kommentarer, hvilket kan være ganske ubehageligt, dels fordi projektet er iværksætterens eget hjertebarn, som han har brugt megen tid på, og dels fordi idéen måske stadig er skrøbelig.

Forståelse og refleksion i forhold til eget projekt

Forretningsplanen er et vigtigt redskab i processen med at finde venturekapital. Her får entreprenørens lidt abstrakte idéer konkret form, og her manifesteres de væsentlige aspekter i projektet. Man må acceptere, at forretningsplanen er "levende" og hele tiden må forandre sig i forhold til de mange forskellige input man får. Samtidig er forretningsplanen et form for adgangskort ind til feltets aktører. Det er ofte i første omgang den, der vurderes kritisk, samtidig med at entreprenøren som person også spiller en afgørende rolle. Entreprenøren skal dels have det, der skal til for at drive virksomheden og projektet frem, men dels skal han også samtidig være til at omgås, således at samarbejdet mellem investor og entreprenør kan foregå på en positiv måde; den rette kemi skal være til stede. Som nævnt diskuterer entreprenøren ofte sit projekt med personer i det nære netværk, mens mangelen på kapital udefra meget ofte er den situation, der tvinger ham til at udvikle et nyt netværk og søge efter nye kontakter. Det betyder så også, at han da konfronteres med ny information, nye tænkemåder, nye forventninger, nye logikker, andre krav og kritik – alt sammen noget han skal være i stand til at bruge, lære af og tilpasse sig, hvis han skal have succes med at finde en investor.

Så det at søge finansiering udefra er en kritisk hændelse (Cope & Watts, 2000). Enten bruges hændelsen positiv, så entreprenøren lærer og projektet udvikler sig - nogle gange kan kontakter med aktører i feltet virke som en katalysator, der giver et gevaldigt løft til forretningsplanen og projektets potentiale - eller entreprenøren falder igennem, på den måde at han ikke i tilstrækkelig grad viser, at han kan forstå feltet, reflektere samt ændre sine opfattelser og handlinger; da vil han typisk efter en periode føle sig konstant afvist og enten opgive hele ideen eller starte på et lavere niveau end han som udgangspunkt havde planer om, for eksempel ved at finansiere dele af projektet via banklån, hvis ellers det er muligt.

Forståelse og refleksion i forhold til egne kompetencer– styrker og svagheder i forhold til at starte og drive virksomheden

Det er meget vigtigt, at entreprenøren kender sine egne kompetencer i forhold til at starte og drive den virksomhed, han søger venturekapital til; hvor er det han skal suppleres nu og fremover. Ligeledes må han have et overblik over sit eget netværk, hvilke stærke og svage bånd skal han trække på og pleje, og hvor er der strukturelle huller i netværket, alt sammen med henblik på at han aktivt kan arbejde sig hen imod at have et overblik over, hvor han har behov for at gøre en speciel indsats og eventuelt blive suppleret med noget udefra. De forskellige investorer har alle sammen

forskellige profiler – især de private investorer er meget heterogene; de har forskellige ressourcer og forskellige netværk, og det er for entreprenøren vigtigt at gøre sig klart, at han har brug for en investor, der kan noget andet end ham selv og som har et netværk, der hvor han selv mangler det. Det er en viden, der kommer efterhånden i læreprocessen, og på den måde kan entreprenøren være stadig mere selektiv og målrettet i sin søgning efter en investor; især når han efter nogle kontakter med feltet for alvor har fået identificeret nogle relevante navne og profiler. Det er et meget naturligt træk, at vi som mennesker ofte intuitiv tiltrækkes af personer, der ligner os selv, men det er vigtigt at være klar over, at man som iværksætter skal suppleres, og at det man har brug for er en, der kan eller har noget komplementært i forhold til en selv.

Forståelse i forhold til "sprog", omgangsform, de uskrevne regler og diskursen

Det er vigtigt, at entreprenøren kan kommunikere sin idé videre til investorerne på den rigtige måde – vise at han kender "sproget" og er bevidst om de faktorer, der betyder noget for investorerne; investorerne fokuserer oftest på bestemte forhold og dem må man som iværksætter så alvorligt og eksplicit forholde sig til. Typisk er investorerne fokuseret på noget fremadrettet knyttet til vækst, risici og exitmuligheder, hvilket entreprenøren oftest ikke er særlig opmærksom på i den situation, hvor han forsøger at give sit projekt liv, da det som regel i højere grad er her og nu problemstillinger han beskæftiger sig med. Fordi det at starte noget nyt knytter an til noget fremtidigt er entreprenørens – og andres – viden om teknologisk udvikling, produktudvikling og markedsudvikling behæftet med usikkerhed, og samtidig kan projektet være af en sådan karakter, at der kan være tale om noget, der er u håndgribeligt og abstrakt. Derfor er det nødvendigt, at entreprenøren kan formulere dette præcist og ofte også fremvise noget håndgribeligt på en sådan måde, at det kan forstås af en potentiel investor, som måske har en helt anden baggrund, andre mål, motiver, normer og værdier. Der kan være en ganske særlig udfordring i at få den noget abstrakte idé fra hovedet og formuleret som talte og skrevne ord. Samtidig er det også helt afgørende, at entreprenøren gebærder sig i forhold til den omgangsform og i forhold til de uskrevne regler, der hersker indenfor venturekapital feltet, således at han ikke stikker for meget af i forhold til normerne, og på den måde implicit signalerer at han kan være problematisk at indgå et samarbejde med.

At handle aktivt i forhold til den udviklede forståelse

Hver eneste kontakt med en rand- eller kerneaktør indenfor feltet kan fungere som en kritisk hændelse, der sætter læreprocessen i gang og bringer entreprenøren og hans projekt videre. Det er vigtigt, at entreprenøren bruger disse forskellige input og aktivt søger at indlejre sig i venturekapital feltet. I sin interaktion med feltets aktører udvikles en stadig mere nuanceret forståelse af de forskellige aktører, hans eget projekt og hans egne kompetencer i forhold hertil. Denne forståelse bør bruges på en sådan måde, at entreprenøren efterhånden i søgeprocessen mere selektivt kan tilpasse sig i forhold til ganske bestemte investorer og deres profil i bred forstand, således at han kan tiltrække den "rigtige" intelligente kapital. Det vil sige, at iværksætteren må målrette sine behov, sin kommunikation og dets indhold mod de aktører, der bedst kan tilvejebringe ham det rigtige miks af kapital, involvering, viden, kompetencer og netværk, sådan at det passer med hans behov og kan afstedkomme, at virksomheden kan etableres, at den vokser og kan overleve på sigt.

Afrunding

Ofte er entreprenøren ikke klar over, at det er en læreproces, han befinder sig i, når han søger venturekapital, men hvis man kan formidle en sådan forståelse til entreprenøren lige fra starten, kan han antageligt undgå mange frustrationer undervejs og komme videre - også selvom han måske ikke får de nødvendige penge.

Præcis hvordan man skal/kan begå sig i forhold til venturekapital-feltet og dets aktører vil være situationsafhængigt, da venturekapitalfeltets aktører, idéer, projekter og entreprenører i hver enkel situation vil være forskellige, det vil sige, at det sandsynligvis er noget, man primært kan lære sig gennem interaktion med feltet og ved at prøve sig frem. Det er altså ikke noget, man kan tilegne sig som standardiseret viden via egentlige undervisningsforløb for eksempel i forbindelse med undervisning i entreprenørskab. På det mere overordnede plan kan denne form for undervisning dog bidrage med meget også i forhold til at søge venturekapital, blandt andet fordi man kan understrege, at der er tale om en læreproces; der vil dog være så mange variable – både økonomiske, markeds-mæssige og personlige - knyttet til det specifikke projekt, at det må betragtes som enestående.

Kilder:

Christensen, Jesper L. (1998): *Private investors bidrag til innovation*. DISKO-projektet: Rapport nr. 5. September 1998.

Cope, J. & Watts, G. (2000): *Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 6 (3), p. 104-124.

Hancock M. & T. Bager (2002): Global Entrepreneurship Monitor – Danish National Report 2002.

Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

Weick K.: *The social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill. 1979.

Entrepreneurship, Innovation and the Internet: New Ways of Priming the Innovation Process

By Ian F. Wilkinson, Professor of Marketing, University of New South Wales, Australia

Dansk resume:

Udgangspunktet for denne artikel er, at entreprenørskab opfattes som et spørgsmål om at erkende nye muligheder frem for at være et spørgsmål om de karakteristika, som en virksomhed eller et individ har. I stedet er der fokus på den funktion og den betydning, som informationsoverførsel og identifikation af nye forbindelseslinjer har for entreprenørskab. Meget af den hidtidige forskning har især fokuseret på individets evne til at erkende nye muligheder på markedet. I dette projekt tages der udgangspunkt i de muligheder, der findes for, på et virtuelt marked via anvendelse af intelligent software, at få adgang til de enorme mængder af viden, som findes på Nettet og herigennem at sætte gang i opdagelsen af nye markedsmuligheder.

Hvad betyder dette for ledelsen i en mindre virksomhed? Først og fremmest åbner der sig helt nye muligheder for den lille virksomhed for at identificere nye markedsmuligheder! Selv små virksomheder vil fremover blive i stand til at udnytte de muligheder, som findes for at identificere nye ideer på markedet – muligheder som måske ellers ikke ville være blevet udnyttet? Det er derfor af afgørende vigtighed, hvorledes denne proces, hvori eksisterende viden kombineres på nye måder, kan fremmes og udvikles, som det f.eks. sker ved brainstorming.

Professor Wilkinsons forskning har til formål vha. såkaldte dataudvindingsteknikker at afsøge internettet i jagten på interessante eller usædvanlige typer af information i form af nye ideer, opfindelser mv. Denne information kombineres herefter for at identificere kommercielt interessante koblinger. Dataudvinding rummer flere trin: fastlæggelse af mål (hvad skal der søges efter?), dataselektion, dataforberelse og -bearbejdning, dataeftersøgning, samt afdækning og udnyttelse af mønstre i de fundne data. I denne proces anvendes f.eks. søgerobotter, som jo ofte er vederlagsfrit tilgængelige, og som holder øje med ændringer i den information, der findes på internettet.

Projektet er et treårigt program, finansieret af det australske forskningsråd, som i øjeblikket behandler en ansøgning om forlængelse med yderligere tre år. Projektet omfatter udviklingen af såkaldte samarbejdende virtuelle miljøer, især fokuseret på netværks- og computerteknologiens muligheder for at understøtte samarbejde uafhængigt af deltagernes fysiske placering. Adfærden på denne virtuelle markedes'plads' må reguleres af forskellige spilleregler.

Abstract

In this paper I introduce a view of entrepreneurship as an opportunity recognition or discovery process rather than being a characteristic of people or firms. This leads to a focus on the role and importance of information processing and the identification of novel and productive links among ideas that have previously gone unnoticed. The prior knowledge of people is seen to play a key role in their ability to recognize by opportunities. I then describe a program of research currently underway in Australia that builds a virtual E-market and uses intelligent software agents to mine the vast reservoirs of knowledge available on the internet to prime the entrepreneurial discovery process. What does this mean for management and small business? It is the beginning of new methods for both hunting down business opportunities and being hunted down. Small and big business will be able to better harness the knowledge rich internet to identify productive knowledge links and partners that otherwise may have gone unnoticed.

Introduction: The Nature of Entrepreneurship

The study of entrepreneurship has typically focused on the characteristics of the people involved in the innovation process. But more recently emphasis has shifted with increased attention being given to entrepreneurship as an information processing or opportunity recognition process and to a study of how and why different types of opportunities are recognized (e.g. Shane and Venkataraman, 2000). This emphasis actually goes back to early theories of entrepreneurship that define it in terms of being alert to potentially profitable opportunities for new types of products, processes, inputs or market forms (Kirzner, 1997, Schumpeter, 1934).

The opportunity recognition process (ORP) involves more than an analysis of existing information or a search for information that a person knows is “missing.” Instead it is a discovery process that results in the creation of new knowledge previously unthought of, or what has been described by Kirzner (1997) as *looking for the overlooked*. The exploitation of such opportunities results in innovation and technological change that in turn drive economic development.

This new emphasis is well illustrated by research carried out by Scott Shane, who examined eight sets of entrepreneurs that exploited the 3D printing process 3DP™ invented by MIT in Boston. This manufacturing technology enables the electronic transmission of a 3D object to a machine that can reproduce the object by depositing successive layer of a special powder. Loosely speaking it is a 3D fax machine. The business opportunities exploited included making concept models for industrial and architectural design, manufacturing pills with superior microstructure, making ceramic filters and molds, sculpture photographs and 3D surgical models.

The essential point arising is that different groups saw particular opportunities, and usually only one, and did not see the opportunities other groups identified. What was important was their prior knowledge which came from their previous experience and learning. This in effect gave them a window with which to see some opportunities presented by the 3D fax and to not see other, because of the links they were able to make with their own understanding and knowledge base.

We do not know if all the potentially valuable opportunities have been identified. There is no way of knowing. What we do know is that the opportunities that are recognized are a function of the way knowledge is distributed among people and firms, what is reflected in their prior knowledge. This arises as a result of history and learning and there is no reason to believe that the packages of prior knowledge that happen to exist among people at a particular time or place or market are such that all potentially valuable opportunities arising from new ideas and inventions are identified. In short there are information asymmetries in markets and this constrains the opportunities that are recognized and acted upon and the ways industrial evolution proceeds. Just as in science we say that our theories build on the theories and work of those that have gone before, so new opportunities are to some extent at least shaped by the patterns of prior knowledge that have been developed in the past.

This understanding of the way entrepreneurship occurs suggests ways in which the opportunity recognition process can be enhanced. If new ideas come from recombining old ones we need to improve this linking and combining process and not simply relay on existing patterns of prior knowledge encountering relevant new ideas and inventions as the basis for opportunity recognition. Indeed this is partly the basis of methods designed to enhance the creative process. For example, brainstorming sessions and other creative techniques usually require the suspension of judgement and ask participants to free associate ideas, that are only later subject to more critical analysis. Other techniques force unusual perspectives to be taken on familiar subjects in order to shake up the way people think about them and to introduce new ideas.

The research I am engaged in is also trying to enhance the opportunity recognition process by overcoming some of the limits imposed by existing patterns of prior knowledge and the way new ideas are diffused in markets. We are making use of intelligent software agents using sophisticated data mining technologies to mine the information rich Internet to look for “interesting” or “unusual” pieces of information that may be potentially valuable when combined with other knowledge. The aim is to develop and train intelligent software agents that are able to continually roam the Internet and search out “interesting” information, such as new ideas, inventions or other events. This information will in turn be preprocessed in various ways, in part in combination with experienced human participants, to identify potentially valuable linkages and combinations that may have commercial potential. In this way we plan to prime the opportunity discovery process by allowing more re-combinations and linkages among ideas and knowledge to be identified and considered in a timely manner.

Such an approach is only conceivable in recent times with the advent of sophisticated software agents and data mining technologies and powerful and fast computer systems. The development of the internet and E-markets provides the final pieces of the puzzle. E-markets permit combining the study of entrepreneurship with intelligent software and the vast resources of the Internet. First, E-markets are in themselves a fruitful arena for hunting entrepreneurial opportunities, as indicated by the proliferation of new market forms and players (Kaplan & Sawhney, 2000, Wise & Morrison, 2000), even though many did not succeed the eventual shakeout that occurred when the E-commerce bubble finally burst. Second, the opportunity arises to leverage the rich flows of information in E-markets using smart computer systems to facilitate the discovery of potentially profitable opportunities and thereby boost the innovation process. “The value of the Internet and IT lies in their capacity to store, analyse and communicate information instantly, anywhere at negligible cost” (Economist, 27 Sep. 2000)

In the remainder of this article I describe in more detail some of the components of the system we are building.

Project Overview

The project is a three year program of research funded by the Australian Research Council, with a proposal to extend it for a further three years currently under consideration. It is collaborative venture involving two universities, my own, the University of New South Wales, where I am a Professor of Marketing, and the University of Technology Sydney (UTS). The programming and prototype E-market system is being built by Professor John Debenham and Dr. Simon Simoff for the Department of Software Engineering at UTS, who are experts respectively in systems development and data mining.

The project involves developing a multiagent computational model of a virtual world as an electronic market that supports efficient B2B and B2C exchange; designing and implementing intelligent systems that provide support for entrepreneurial activities, and trialing prototype systems using real market data.

The virtual electronic market is built using collaborative (networked) virtual environments (CVE), which is an area of research and development that looks specifically at network technology and computer applications that support collaborative activity (Capin et al., 1999) independent of the participants’ location. Such virtual ‘place’ models offer a convenient way of structuring and handling information, communication, exchange and other functionality in such environments. The behaviour in such a place is governed by some laws or protocols —“physical”, “biological”, “ethical”, etc. and virtual worlds have the potential to provide scalable professional working environ-

ments that integrate communication, interaction, negotiation and other exchange between agents, and between agents and humans, market information retrieval and storage, so permitting the analysis and generalisation from that stored information.

We view the electronic market place as a collaborative work environment that is populated by intelligent virtual agents and humans (via their embodiments as Avatars). Virtual intelligent agents are entities capable of sensing, perceiving and subsequently affecting the environment within which they operate. In a multi-agent environment (such as an E-market place) they also interact with each other, getting into a variety of situations, including negotiation and conflict resolution. The virtual world is a “place” where the complete range of market activities is fully supported.

A new generation of data analysis and supporting techniques, collectively labeled as *data mining* methods, is used to handle the vast amounts of data arising in our e-market environment. Data mining is a process that involves several steps: goal definition, data selection, data preparation and transformation, data exploration, pattern discovery and pattern utilisation. Our E-market place will include specialised agents that support data mining as a concurrent process. These data mining agents will be used for the identification of potentially useful patterns of information within a large variety of rapidly-changing market and environment signals to support E-market entrepreneurs.

Data mining here includes mining text data from news feeds as well as text and numerical data from financial reports and web pages. We make use of the rapidly growing number of ‘bots’, or information agents, many of which are freely available, that filter news and that watch on-line information for changes in it (for example, NewsHub, NewsTrawler, NewsGuard and URLyWarning). The output from such bots will be processed through finer filters and passed on as an input to the data mining agents. We also make use of methods developed in *knowledge-based systems* (e.g. Xeper <http://www.attar.com/>) to use prior knowledge or knowledge extracted by other data mining agents. In these methods, regularities discovered by data mining are represented in a formal language so that they can be communicated and exchanged between actors in the E-market place, and, if necessary, incorporated in later data mining activities as prior knowledge.

Conclusions

The methods described here herald the beginning of new ways for hunting down business opportunities and being hunted down. Small and big business can benefit for improved ways of harnessing the knowledge rich internet to identify productive knowledge links and partners that otherwise may have gone unnoticed

The research is currently in its third year and we are about to trial the virtual E-market environment and link it with actual market contexts. Along the way we have confronted various problems and challenges that have enriched our understanding. In particular, the role and importance of the social, business and knowledge networks that develop and evolve in markets, including virtual marketplaces, and the role they play in supporting innovation has become an important focus of attention. These networks are the means by which knowledge is disseminated and acquired and hence significantly affect the opportunity recognition process. They also are the means by which new opportunities are exploited and resources created and accessed. The next stage of our project focuses directly on modeling and measuring and mining these networks in our virtual market environments. If you would like to know more about this research or if your organisation is interested in participating and supporting the research more information can be found at the E-markets website (<http://www-staff.it.uts.edu.au/~emrktest/eMarket/>).

References:

- Capin, T.K., Pandzic, I. S., Magnenat-Thalmann, N. and Thalmann, D. (1999): *Avatars in Networked Virtual Environments*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Kirzner, Israel M. (1997): *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*” Journal of Economic Literature XXXV (March) 60-85.
- Kaplan, Steven and Mohanbir Sawhney (2000): E-Hubs: *The New B2B Marketplace*. Harvard Business Review 78 May-June, 97-103.
- Shane, Scott and Venkataraman, S. (2000): *The Promise of Entrepreneurship as field of research*. Journal of Management Review 25 (1), 217-226.
- Shane, Scott. (2000): *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*. Organization Science 11 (July-August), 448-469.
- Schumpeter, J. (1934): *Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge. Mass.
- Wise, R. & Morrison, D. (2000): *Beyond the Exchange; The Future of B2B*. Harvard Business Review November-December, 86-96.

Rådgivning og innovation

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

Resume

Artiklen beskæftiger sig med offentlig rådgivning i forbindelse med innovation i erhvervsvirksomheder. Den rejser en række spørgsmål omkring samspillet i forbindelse med innovationer i mindre virksomheder og udbudet af offentlig rådgivning. Nogle egentlige svar på de rejste spørgsmål forventes dog først at foreligge i forbindelse med udsendelsen af den endelige rapport i starten af 2004.

Indledning

Der har igennem årene været betydelig interesse for, hvordan innovation sker i virksomheder, og hvad der eventuelt kan gøres for at fremme innovationer. Antagelsen er, at frembringelsen af innovationer er med til at sikre virksomhedernes fortsatte udvikling og vækst, således at virksomhederne ikke mindst kan sikre deres overlevelse på langt sigt. På samfundsniveauet betyder dette først og fremmest muligheden for at bibeholde eller øge beskæftigelsen og det skattemæssige provenu fra virksomhederne. Et interessant spørgsmål er derfor altid om det, som gøres fra samfundets side for at fremme innovationer i virksomheder, rent faktisk har en effekt eller ej.

Der har således inden for en årrække været afsat forskellige programmidler fra EU, stat og amter til fremme af innovationer i virksomhederne. Eksempler herpå er EU's programmer for små og mellemstore virksomheder samt ikke mindst den aktivitet, der foregår med hensyn til at opmuntre virksomheder til at indgå i fælleseuropæiske netværk med andre virksomheder og uddannelsesinstitutioner, f.eks. inden for rammerne af det 6. rammeprogram. På nationalt plan kan især regeringens erhvervsstrategi.dk²¹ med senere ændringer nævnes, hvor viden og kompetence og især samspil om innovation indtog en central plads. Samtidigt findes der en række forskellige organisationer inden for EU, stat, amter og kommuner, som har til opgave at fremme erhvervsudviklingen.

I Danmark er følgende organisationer centralt placeret. TIC, de Teknologiske Informations Centre, udgør på mange måder sammen med de såkaldte GTS'er, de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter krumtappen i den teknologisk innovativt orienterede erhvervsservice. Hertil kommer venture kapitalfirmaer og ikke mindst Vækstfonden. Sammen med de teknologiske institutter udgør førstnævnte også et vigtigt forbindelsesled til den offentligt finansierede forskning på universiteter. I tilknytning til sidstnævnte har der i de seneste år udviklet sig 'Science parker' og lignende initiativer, f.eks. i tilknytning til Århus Universitet eller DTU. Også regionalt satses der i disse år på dette felt, oftest i samarbejde med det lokale erhvervsliv og kommuner og amter. Sidstnævnte er det påtænkte nye universitetsbyggeri i Sønderborg et godt eksempel på.

Spørgsmålet er imidlertid, hvilken rolle disse organisationer rent faktisk spiller i relation til virksomhedernes innovationer? Nogle relevante problemstillinger vedrører således:

- I hvor stor udstrækning anvendes offentlig rådgivning af private erhvervsvirksomheder? (hvor meget?)
- Hvilke virksomheder anvender især offentlig rådgivning? (hvem?)
- Hvilke forskelle eksisterer der i virksomhedernes anvendelse af offentlig rådgivning? (hvad?)
- I hvilken sammenhæng anvendes offentlig rådgivning af private erhvervsvirksomheder? (hvor dan?)

Disse spørgsmål kan næppe besvares engang for alle og slet ikke på nogle få linjer. I stedet er det her hensigten at pege på nogle af de interessante problemstillinger, som knytter sig til samspillet imellem offentlig rådgivning og private virksomheders innovationer.

Udgangspunktet for artiklen er en spørgeskemaundersøgelse, som er gennemført i begyndelsen af 2003. Undersøgelsen har til formål at afdække regionale forskelle imellem Danmark (Jylland & Fyn) og Nordtyskland i virksomhedernes innovationsadfærd. I denne sammenhæng præsenteres alene nogle af resultaterne fra den danske del af undersøgelsen. De første resultater fra den samlede danske og tyske undersøgelse forventes at foreligge i starten af 2004.

Den danske del af undersøgelsen baserer sig på 340 besvarelser, svarende til en besvarelsesprocent på ca. 12% af de udsendte spørgeskemaer til virksomhederne vest for Storebælt, jf. tabel 1 neden for. Tabel 1 belyser stikprøvens repræsentativitet med udgangspunkt i en sammenligning med virksomhedsfordelingen i 'CD-Direct' databasen. Især mht. Transportudstyr og Tekstil og beklædning har svarfrekvensen, også efter anden runde været meget lav. Samlet set ser sektorfordelingen dog rimelig ud.

Tabel 1 Undersøgelsens repræsentativitet

Sektor	Stikprøve		Svar	Total	
	Antal	Procent		Nummer	Procent
			Procent		
Næring & nydelsesmidler	52	15,3	13,0	1.418	16,0
Tekstil	38	11,2	9,5	1.013	11,4
Træ & møbler	49	14,4	12,3	2.037	23,0
Gummi & plast	57	16,8	14,3	410	4,6
Jern & metal	86	25,3	21,5	2.562	28,9
Elektronik	46	13,5	11,5	1.004	11,3
Transport udstyr	12	3,5	3,0	412	4,7
Total	340	100,0	12,1	8.856	100,0

Note & Kilde: Her efter Cornett & Sørensen 2003

Virksomhederne i stikprøven fordeler sig på følgende måde mht. størrelse målt på antal ansatte og branchetilhørsforhold i stikprøven.

Tabel 2 Stikprøvens virksomheder efter branche og størrelse.

Branche	Virksomhedernes fordeling efter størrelse		
	1-9 ansatte	10-99 ansatte	100 eller flere ansatte (499)
Næring & nydelsesmidler	16	24	12
Tekstil	19	14	5
Træ & møbler	21	26	2
Gummi & Plast	17	32	8
Jern og metal	46	28	12
Elektronik	20	17	9
Transportudstyr	4	6	2
Total	143	147	50

Rådgivning og innovation

En lang række faktorer influerer på, hvordan virksomhederne klarer sig i konkurrencen. En helt central bestanddel i konkurrencen er dog produktet. Den enkelte virksomhed kan gøre en række ting, for at virksomhedens produkter fremstår som attraktive hos potentielle kunder. En faktor er i denne forbindelse er ikke mindst virksomhedens evne til at forny sig (Brown & Eisenhart 1995). I virksomhederne anvendes da også ofte betydelige summer på fornyelse, og fra det offentlige foretager en række tiltag for at sikre en så høj innovationstakt som muligt. Et af tiltagene fra det offentlige side er hjælp til selvhjælp i form af rådgivning. En række af de forskellige offentlige centre, som beskæftiger sig med erhvervsfremme, har således til formål at rådgive ikke mindst smv'ere med henblik på at styrke virksomhedens innovationsevne og dermed innovationstakt.

Af vores undersøgelse fremgår det, at 218 af de 340 virksomheder rent faktisk har arbejdet med udviklingen af et nyt produkt og rent faktisk har lanceret dette produkt inden for de seneste 3 år (se tabel 3 neden for).

Tabel 3 Produktudvikling og rådgivning

Har virksomheden modtaget offentlig rådgivning	Udvikling og lancering af nyt produkt inden for seneste 3 år		
	Ja	Nej	Total
Ja	77	23	100
Nej	141	99	240
Total	218	122	340

Som det ses af tabel 3 modtog kun 77 af de i alt 218 virksomheder, som har udviklet og lanceret et nyt produkt, offentlig rådgivning. Dette er ganske interessant, idet det rejser spørgsmålet om, hvorfor ca. 2/3 af virksomhederne ikke har benyttet sig af de muligheder, der er for offentligt rådgiv-

ning, som jo i de fleste tilfælde ikke umiddelbart koster virksomheden penge? Dette spørgsmål håber vi, at den færdige undersøgelse kan skabe lidt mere klarhed over. Foreløbige resultater viser således ikke et klart billede, om det fortrinsvis er små eller større virksomheder eller virksomheder inden for en bestemt branche, som benytter sig af den offentlige rådgivning.

Samtidig viser svarende mht. til finansieringen af den rådgivning, som virksomhederne modtog, at virksomhederne i varierende omfang selv betaler for rådgivningen eller finansierer rådgivningen på anden vis.

Af de 130 virksomheder, som oplyste om hvordan den rådgivning, de modtog, var finansieret, fremgik det, at i 25 virksomheder var rådgivningen alene finansieret af det offentlige. I 26 af virksomhederne var rådgivningen både finansieret af virksomheden selv og af det offentlige. I 28 tilfælde var der tale om udelukkende selvfinansiering af rådgivningen og i 9 tilfælde var der tale om privat (fonds) finansiering af rådgivningen. M.a.o. er rådgivningen fra det offentlige noget, som virksomhederne modtager gratis eller til en reduceret pris.

En anden interessant problemstilling, der rejses i forlængelse af ovenstående tabel er, hvad der adskiller den tredjedel af virksomhederne (122), som ikke har udviklet og lanceret nye produkter inden for de seneste tre år. Der kan være flere årsager til, at der ikke er udviklet og lanceret nye produkter inden for de seneste tre år. Udviklingen af produkter kan på nogle markeder således tage mere end tre år. Konkurrencepresset for nye produkter kan være begrænset pga., at virksomheden befinder sig i en niche el.lign. Men alt andet lige rører det, at 1/3 ikke har udviklet og lanceret nye produkter inden for en relativ lang periode, ved spørgsmålet om betydningen af nye innovationer, og hvordan virksomheder mere generelt konkurrerer med hinanden.

Innovation og samarbejde

Det fremhæves ofte, at virksomheder med fordel kan samarbejde med andre virksomheder om produktudvikling. Inden for dele af erhvervsøkonomien fremhæves ofte en række fordele ved samarbejde som f.eks. mindsket risiko for fiasko, spredning af risiko, gratis overførsel af viden, mv. (Håkansson 1987). Det fremgår da også, at forholdsvis mange af de undersøgte virksomheder samarbejder med andre virksomheder om produktudvikling (se tabel 4).

Tabel 4 Virksomhedssamarbejde og anvendelse af offentlig rådgivning

	Modtager virksomheden offentlig rådgivning		
	Ja	Nej	Total
Samarbejdes der med andre virksomheder om produktudvikling?			
Ja	100	73	173
Nej	0	157	157
Total	100	230	330

Som det ligeledes fremgår af tabel 4, modtager lidt over halvdelen (55%) af de virksomheder, som samarbejder med andre virksomheder, også offentlig rådgivning. Et interessant spørgsmål er i denne forbindelse, hvem der klarer sig bedst på markedet: De virksomheder, som arbejder helt selv med

produktudvikling, de virksomheder, som samarbejder med andre virksomheder om produktudvikling, eller de virksomheder, som både samarbejder med andre virksomheder om produktudvikling og som modtager offentlig rådgivning. En måde at svare på dette spørgsmål på er ved at se på, om antallet af nye produktintroduktioner stiger, og om virksomhederne efterfølgende har succes på markedet. Et spørgsmål, som den endelig rapport forventes at give et indblik i.

Interessant er det også, hvorfor der slet ikke er nogen, der kun modtager offentlig rådgivning og ikke samarbejder med andre virksomheder om produktudvikling! Skyldes dette en tilbageholdenhed over for samarbejde i al almindelighed eller kun en tilbageholdenhed over for offentlig rådgivning? Dette sidste spørgsmål vil rapporten sandsynligvis næppe kunne svare helt på, men det rører dog ved de generelle spørgsmål om det offentliges muligheder for at sammensætte et hensigtsmæssigt udbud af rådgivningsydelser.

Sammenfatning

Innovationer er krumtappen i samfundets udvikling. De mindre virksomheder yder et væsentligt bidrag til fremkomsten af nye innovationer. Spørgsmålet er, hvad samfundet kan gøre for at forbedre de mindre virksomheders innovationsbetingelser. Rådgivning er et bidrag, som samfundet kan give til de mindre virksomheders udvikling og vækst. Spørgsmålet er imidlertid om den måde, det sker på for indværende, er hensigtsmæssig, eller om der er behov for en ændring i indsatsen på området. I en mere omfattende rapport, som forventes at foreligge omkring årsskiftet, vil de ovenstående spørgsmål blive taget mere indgående op, og i den udstrækning, det er muligt at svare på de rejste spørgsmål, vil dette ske. Samtidigt vil rådgivningsindsatsen også blive belyst med udgangspunkt i en tilsvarende undersøgelse af rådgivningssystemets opfattelse af innovationsproblematikken. Herved vil spørgsmålet om udbudet og anvendelsen af offentlig rådgivning også blive taget op fra udbyderperspektivet. Det er således hensigten at afdække, i hvilken udstrækning der er tale om et strukturelt mis-match mellem udbyder og efterspørger af innovations- og udviklingsstøtte. Herved håber vi ikke mindst at kunne kaste nyt lys over en række spørgsmål om de mindre virksomheders innovationsevne og de forhindringer, de møder. Endelig vil det samlede projekt også rumme en sammenligning af det danske og det tyske rådgivningssystem og disses virkemåder.

Kilder:

- Brown S. I. & K. M. Eisenhardt (1995): "Product development: past research, present finding and future directions" Academy of Management Review, Vol. 20(2), p; 343-378.
- Cornett A.P. & N. K. Sørensen (2003): "Identifying innovative clusters and innovation policy as an instrument of regional development policy, Paper prepared for "The Uddevalla Symposium 2003" "Impacts of Changes in the Regional Environment: Policy, Infrastructure and Internationalisation" in Uddevall June 12 – 14.
- Erhvervsministeriet (2001): *Regionalpolitisk Redegørelse.reg21*, København 2001.
- Erhvervsministeriets hjemmeside: www.em.dk.
- Håkansson, H. (1987): *Industrial technological development: A Network Approach*, London, Croom Helm.

Vækst eller vegetation: - Nogle betragtninger over væsensvilje og vilkårsvilje

Af Grethe Heldbjerg

Hvad skaber virksomheder? – Egne ideer eller forfølgelsen af økonomisk gevinst?

Inden for opfattelsen og forståelsen af organisationer diskuteres løbende, om omgivelserne er objektivt determinerende for organisationers form, vækst- og overlevelsesmuligheder, eller om disse organisatoriske forhold er resultat af frivillige og subjektivt motiverede valg. I et forsøg på at overkomme denne problemstilling tages der i det følgende hovedsagelig afsæt i en klassisk sociologisk tankegang, hvor ærindet her er at vise, hvordan forskellige samfundstyper eller konfigurationer er konstitueret med reference til forskellige motiverede viljeshandlinger.

Den grundlæggende antagelse er her, at både dét, der ser ud til at være objektivt determinerende, og dét, der ser ud til at være subjektivt og voluntaristisk, er socialt skabte handlingsmuligheder over tid og rum med reference til henholdsvis *væsensvilje* og *vilkårsvilje* i forhold til *fællesskabelighed* og *selskabsmæssighed*. Med et kort eksempel kan man sige, at væsensvilje i forhold til entreprenørskab forenklet sagt kan karakteriseres som det at udleve sine ideer i et praksisfællesskab, hvor vilkårsviljen karakteriseres som det at tjene penge og vokse sig stor i den selskabsmæssige praksis – dvs. ud fra devisen om: Hvad er der penge i?

Disse samfundstyper eller konfigurationer oversættes i skema 1 til organisationsplan med den tanke for øje, at der ikke kun findes én bedste måde, men mange gode måder at organisere sig på – alt afhængig af, hvad man vil og ikke vil rent viljesmæssigt under de givne omstændigheder. Med ”man” tænkes her især på entreprenøren eller ejerlederen. I forlængelse heraf redegøres der for konsekvenserne af at tænke i disse baner – i dette tilfælde organisatoriske konfigurationer med reference til motiver for viljesmæssige handlinger.

Tönnies typologi

Forståelsesgrundlaget her er Ferdinand Tönnies’ (1932 & 1991) sociologiske samfundstypologi, som der først redegøres for; hvorefter den overføres til organisationsplan. Ifølge Tönnies varierer det sociale liv mellem to konfigurationer: *Gemeinschaft* & *Gesellschaft*. Samfundets basale konstituering finder sted i grupper inden for det, vi forstår ved fællesskaber (*Gemeinschaft*). Fællesskaber er alle samfunds og deres institutioners forudsætning, og går forud for selskaber (*Gesellschaft*), der er sekundære formationer; da de har fællesskaber som deres eksistentielle forudsætning. Tönnies definerer fællesskab (*Gemeinschaft*) og samfund eller selskab (*Gesellschaft*) i relation til henholdsvis væsensvilje (*Wesenwille*) og vilkårsvilje (*Kürwille*), hvor der ligeledes er tale om grænsebegreber. Fokus er dermed rettet mod de viljesbestemte sociale handlinger, og ikke mod termodynamiske og geofysiske forhold eller tilfældigheder (Tönnies 1932, pp. 10-19; Tönnies 1991, pp. 73-74; 90-91; 216-217; Weber 1972, pp. 1-13).

Væsensvilje konstituerer fællesskab med reference til værdier, traditioner og følelser som motiverende og genererende drivkraft for viljesmæssige handlinger. Fællesskab er dermed udtryk for de menneskelige relationer, der udspringer af de nære omgivelser i form af familiemæssige og venskabelige bånd, som med reference til ovenstående er karakteriseret ved samliv eller fælles liv, samvittighed, forbindtlighed, forpligtethed eller forbund; hvorfor væsensviljen kommer til udtryk i handlinger, hvor hensigten med handlingen ikke kan adskilles fra selve handlingen. En væsentlig pointe er her, at væsensviljen skal ses som en form for vilje, ”... hvor en person forsøger at lade hele sit væsen

komme til udtryk i alle sine handlinger og sin livsførelse i det hele taget.” (H. Andersen 1988, p. 30); men at aspekter af både væsensvilje og vilkårsvilje er samtidigt eksisterende, både i den måde de enkelte mennesker erkender og tænker på, og som samfundsmæssige organiseringsprincipper. Konsekvensen af Tönnies syn er her, at man må ”... forvente, at teorier, der ser helt bort fra det ene af de to aspekter, vil få problemer med at forstå virkeligheden.” (H. Andersen 1988, p. 31).

Vilkårsvilje konstituerer samfund eller selskab med reference til målrationalitet som motiverende og genererende drivkraft for viljesmæssige handlinger, som forud er konstitueret af divergerende væsensviljer gennem forhandling. Samfund eller selskab er dermed udtryk for de sociale relationer, der alene udspringer af rationelle nytteovervejelser, som med reference til ovenstående er karakteriseret ved sameksistens og kontraktuelle forhold eller forbindelser; hvorfor vilkårsviljen kommer til udtryk gennem instrumentelle handlinger, hvor rationel beslutningstagning går forud for selve handlingen. Neden for følger Tönnies opfattelse af en samfundstypologi, der anskues som funderet i fire konfigurationer (Tönnies 1991, pp. 169-171; Nisbet 1979, pp. 73-75).

Forbund eller unioner af fællesskaber: Fællesskabet udgør den basale konfiguration i formationen af det samfund og de samfundsinstitutioner, som er sekundære formationer. Dermed er fællesskabet den eksistentielle forudsætning for samfund eller selskab. Da familie, sted og fælles overbevisninger ses som det, der konstituerer det primære fællesskab, kan flere blodsbeslægtede familier til sammen udgøre et forbund af fællesskaber – også kaldet en klan – i en given lokalitet, hvor de fælles livsbetingelser konstituerer en gensidig forpligtethed, som sætter væsensviljen over vilkårsviljen.

Forbindelser eller associationer af fællesskaber: Herved forstås samfund, hvor der er tale om, at de ovennævnte fællesskaber og forbund af fællesskaber indgår i forbindelser og netværk, der bygger på naboskab og venskab med andre i kraft af overvejende fælles livsbetingelser. Blandt fællesskabelige forbindelser kan nævnes laug og gilder, religiøse ordener og kirker, hvor grundprincippet i de sociale relationer er mester-discipel-forholdet. Væsensviljen er stadig stærkt fremherskende, men da relationerne ikke kun bygger på de helt nære og familiære bånd, betyder det, at vilkårsviljen træder stærkere frem.

Forbindelser eller associationer af samfund eller selskaber: På samfundsplan er der her tale om, at alle forbindelser essentielt set er funderet i målrationalitets kalkuler og dermed vilkårsvilje. Denne konfiguration er grundlæggende kendetegnet ved den moderne økonomisk målrationalitets bedriftsvirksomhed og de former for lovgivning og moral, den er forbundet med. Forbindelser mellem samfund eller selskaber reguleres via upersonlige og formelle forhold, som også griber regulerende ind i forholdet til og mellem fællesskabernes sociale bånd i form af personlige og mere uformelle forbindelser og sædvaner. Selv om fællesskaber vedvarende konstitueres og rekonstitueres i familiære, venskabelige og lokale sammenhænge, ses disse som en substans, der løbende undergår en indkvadrering i samfundet set som selskab, der på den måde hele tiden er at betragte som både substans og proces med en afsmittende effekt på fællesskabsrelationerne.

Forbund eller unioner af samfund eller selskaber – Pseudo-Gemeinschaft: På samfundsplan er der her tale om, at denne konfiguration afspejler det moderne samfunds bestræbelser på at genoplive eller rekonstituere nogle af de fællesskabelige forhold ved blandt andet at indføre sociale sikkerhedsforanstaltninger på såvel privat foreningsbasis som i offentligt – og via offentligt sikrede *vilkår* – nationstatsregi. Til eksempel kan nævnes arbejds- og sygeforsikring; lige som arbejdsgiver- og fagforeninger kommer til at omfatte andre humane relationer end de, der strikt angår det arbejdsmæssige: ”Hjælp-til-selvhjælps-princippet” illustrerer, at samfundet i selskabelig nationstatsform sætter *vilkårene* for at yde hjælp til det individ, der har *vilje* til at træffe *valget* om at hjælpe sig selv med hele sit *væsen*.

I forlængelse af denne præsentation gøres opmærksom på, at disse fire konfigurationer ikke skal forstås som hinanden successivt afløsende, men ses som idealtyper, der i den nutidige praktiske virkelighed interagerer eller spiller indbyrdes sammen i varierende grad og styrke, alt afhængig af den givne kontekst. Herefter følger transfigurationen til det organisatoriske niveau neden for i skema 1.

...og en organisatorisk fortolkning

Det overordnede perspektiv vil her hovedsagelig være en forståelse af en entrepreneurs og/eller ejerleders muligheder eller manglende muligheder for vedvarende at være entreprenant og/eller forblive ejerleder. Hvor ikke andet er anført, refereres der i den efterfølgende fremstilling til de kildeangivelser, der er angivet i forbindelse med skema 1.

Skema 1: Viljesformer og organisatoriske konfigurationer

	<i>Væsensvilje</i>	<i>Vilkårsvilje</i>
Gemeinschaft	1) Det fællesskabelige, set som konstitueret i forhold til væsensvilje, kendetegnet ved værdier, traditioner og følelser, betyder, at en organisation forstås som en eller flere grupper af mennesker, der rent alment kan varetage de samme gøremål; og at dette organisatoriske fællesskab har karakter af en klan, ledet af en høvding (ejerleder). Da "væsenet" – den fællesskabelige væsensvilje – er konstituerende for, hvordan mål sættes og føres ud i livet, betyder det, at væsensviljen er den afgørende ramme for, hvad der kan foretages af målrationelle handlinger i og med at disse er kollektivt skabte normer, der antager karakter af vilkår for viljesudøvelse hos såvel høvdingen som klanens medlemmer.	2) Det fællesskabelige, set som konstitueret i forhold til vilkårsvilje, kendetegnet ved målrationelitet, betyder, at en organisation forstås som en eller flere grupper af mennesker, der rent specifikt (kan) varetage(r) forskellige gøremål; og at dette organisatoriske fællesskab får karakter af et lensherredømme, hvor fyrsten (ejerlederen) delegerer ansvar og beføjelser til stedfortrædende lensherrer (afdelingsledere). Denne delegering er udtryk for en konfiguration, der afspejler vilkår, der leder til et ønske om at vælge sikring af kontrol via effektivisering. Dermed sættes et fællesskabeligt valgt fokus på vilkårsvilje og målrationelitet i og med, at det stadig er fyrsten (ejerlederen), der er øverste og afgørende instans for disse fællesskaber under ét.
Gesellschaft	4) Det selskabsmæssige, set som konstitueret i forhold til væsensvilje, kendetegnet ved værdier, traditioner og følelser, betyder, at en organisation forstås som en konfiguration, der er baseret på kollektive kontraktuelle forhold mellem grupper af mennesker, og dermed også samtidig mellem organisationer. Det selskabsmæssige betyder, at en organisation kan ses som en formel bureaukratisk ramme for udfoldelsen af uformelle kulturelle konfigurationer på baggrund af medlemmernes væsensvilje.	3) Det selskabsmæssige, set som konstitueret i forhold til vilkårsvilje, kendetegnet ved målrationelitet, betyder, at en organisation forstås som en konfiguration, der alene er baseret på individuelle kontraktuelle forhold mellem mennesker. Det selskabsmæssige betyder, at en organisation kan ses som et rent formelt foretagende i form af en konfiguration, der udelukkende er styret af de markedsmæssige vilkår, som er indbegrebet af individuel konkurrence og målrationelitet udtrykt som medlemmernes vilkårsvilje.

Kilde: G. Heldbjerg; egen tilvirkning p.b.a. Tönnies 1991 (1887), pp. 73-74, 90-91, 169-171, 216-217; Tönnies 1932, pp. 10-19; Weber 1972 (1922), pp. 1-13, og Boisot 1998, p. 137¹.

¹ I referencen til Boisot er der ikke tale om en direkte overførbarehed. Her er tale om en fortolkning i lyset af Tönnies' tankegang. Problematikken og omfortolkningen redegøres der ikke eksplicit for her.

I skemaets første felt er fællesskabelighed og væsensvilje fremherskende. Her er de personlige relationer i højsædet, og koordineringen af opgaverne finder sted på baggrund af en tillid og loyalitet, der er forankret i, at de fælles værdier er af afgørende betydning for kommunikationen i organisationen. Det betyder, at behovet for skriftlig information om det, der foregår – og skal foregå – er lavt, da viden herom er konkret og udbredt blandt samtlige medlemmer af organisationen. Her er tale om fælles, implicit viden om, hvad fællesskabet indebærer, og hvilken grad af målrationelitet, den er orienteret imod – dvs. i den grad og det omfang, der kræves for eksistens og overlevelse. Her følger et eksempel på væsensvilje og begyndende netværksvækst².

Blandt de første i Danmark fik grundlæggeren af *Soya Design* som ca. 12-årig en Barbiedukke i gave. Den gav anledning til en *Hobbyvirksomhed*, hvor kundekredsen bestod af netværket af familie og veninder, som fik designet tøj til deres mannequindukker efter anskaffelsen. Selv om de også syede selv, var Soyas kreationer langt de mest unikke. Da Soya samtidig var en dygtig tegner, blev modellerne i stigende grad til via tegnebræt og eventuel forhandling med kunden – en linie, der også blev fulgt fremover. *Hobbyvirksomheden* fortsatte parallelt med, at Soya blev kombineret mesterlære- og konfektionsuddannet og derefter arbejdede nogle år som ansat i skrædder- og konfektionsbranchen. Det, der afspejles her, er væsensviljen og en begyndende netværksvækst. Ønsket om at arbejde kreativt og innovativt med design på egne betingelser får Soya til at starte egen enmandsvirksomhed uden gældssætning, så snart grundlæggsvilkårene vurderes som bæredygtige for eksistens og overlevelse. Spørgsmålet er nu, om der bliver tale om en *Ekspansionsvirksomhed*, en *Livsstilsvirksomhed*³, eller en *Bonsai-vækstvirksomhed*⁴ – dvs., virksomhedens vækst holdes i ave ved løbende småbeskæringer.

I skemaets andet felt er fællesskabelighed og vilkårsvilje i fokus. Her er de personlige relationer også i højsædet, men koordineringen af opgaverne finder i højere grad sted på baggrund af forhandling, der er forankret i, at der er en lavere grad af sammenfald af fælles værdier på grund af større/voksende social afstand. Det betyder, at for at have/få en hensigtsmæssig kommunikation, øges behovet for skriftlig information, da viden om det, der foregår – og skal foregå – er langt mindre konkret og udbredt blandt alle organisationens medlemmer.

De første år vokser *Soya Design* især i form af netværksvækst, såvel internt på medarbejdersiden som eksternt i form af leverandører og kunder, hvor det eksisterende kundenetværk især bliver en markedsførende spydspids. Den første ansatte er et nært familiemedlem, og derefter følger venner og bekendte med håndlag for den praktiske udførelse af produktionen. En del ansættes på manufakturlignende vilkår og arbejder hjemme; dvs., Soya og familiemedlemmet anvender en del tid på personale- og ordadministration, samt på at hente og bringe. Om ekspansionsfasen skal fortsættes, bliver et spørgsmål om enten at udvide lokaler og medarbejderstab på stedet, flytte virksomheden, eller udvide manufakturdelen via ansættelse af flere hjemmesyersker. Soyas væsensvilje er her stærkere end vilkårsviljen: Det vigtigste er at komme til udtryk med hele sig væsen i kunsten at bedrive virksomhed, frem for at drukne i administration og sætte sin vilje ind på løbende at være på omgangshøjde med markedsvilkårene for at vokse yderligere. Soya går i bogstaveligste forstand i gang med saksen, og holder virksomhedens vækst i ave ved løbende småbeskæringer. Virksomheden bliver en *Bonsai-vækstvirksomhed*. At det entreprenante stadig er inde i billedet afspejler sig i, at Soya i nogle år sideløbende har ad-hoc-opgaver som konsulent og sælger for en eksportvirksomhed inden for skindbranchen – for også at prøve dét! Her er tale om overvejende væsensvilje, da egen virksomhed går godt, men produktionssiden er blevet mere rutinepræget end i opstartsfasen. Fortolkningen

² Netværksvækst betyder i denne sammenhæng, at tidligere relationer bliver stærkere gennem samarbejde, og disse relationer skaber nye relationer i den forstand, at 'man kender nogen, som kender nogen'.

³ For en beskrivelse af Ekspansionsvirksomhed og Livsstilsvirksomhed – se McMahon (1998)

⁴ Den anvendte virksomhedsterminologi uddybes nærmere i Grethe Heldbjerg & Kim Nielsen; "Fra opkomling til etableret virksomhed" (under udgivelse).

her ses i relation til begyndende mangel på muligheder for at få sat sig selv igennem med hele sit væsen i den daglige livsførelse. Senere i virksomhedens forløb, og som en indikator på at virksomheden måske alligevel var blevet for stor, før der kom gang i saksen, udvikler Soyas voksende interesse for beslægtede fagområder, og uddanner sig inden for farvetestning og hudpleje. *Soya Design* tones ned, navnet anvendes på et tidspunkt ikke længere i markedsføringen, og virksomheden udfases til fordel for Soyas nye virksomhed *Your Skin & Your Colours*, der (foreløbig) kan karakteriseres som en *Livsstilsvirksomhed*.

I skemaets tredje felt sættes der fokus på selskabsmæssighed og vilkårsvilje. Hvad relationerne angår, er de her upersonlige, da koordineringen finder sted på baggrund af markedsregulerede kontraktforhold, der er forankret i, at der stort set ikke eksisterer sammenfald af fælles værdier, grundet store sociale afstande og stærk individualisering. Det betyder, at for at have/få en hensigtsmæssig kommunikation er kravet til skriftlig information højt, da viden om det, der foregår – eller skal foregå – ikke er fælles, men rettet mod et upersonligt marked, både når det drejer sig om få ansatte og kunder, hvorfor udbredelsen af information ikke finder sted på baggrund af det fælles og konkrete, men på baggrund af det upersonligt kontraktuelle og abstrakte.

Såfremt Soya havde forfulgt et økonomisk målrationelt ønske om vækst, og sat sin vilje ind i forhold til de givne vilkår på markedet og i samfundet, og forsøgt yderligere ekspansion, ville virksomheden måske være nået loftet for vækst i forhold til den givne lokalitet, og dermed i forhold til egen økonomisk formåen som ejerleder. Virksomhedens overlevelse ville i så tilfælde kræve indtrængen på nye markeder, og dermed kræve tilførsel af fremmed kapital og/eller aktieudstedelse. En overgang til selskabsform ville blandt andet betyde nedsættelse af en bestyrelse, som i sin ekstreme form får karakter af at være upersonlig. Her er væsensviljen og fællesskabeligheden nærmest ved helt at forsvinde til fordel for en altdominerende kombination af vilkårsvilje og selskabsmæssighed.

I skemaets fjerde felt er selskabsmæssighed og væsensvilje i fokus. I selskabsmæssig forstand er der her tale om upersonlige relationer, da koordineringen af opgaverne er hierarkisk organiseret. I selskabsmæssig henseende er der ikke behov for fælles værdier, da kommunikationen om det, der foregår – og skal foregå – bygger på en høj grad og udbredelse af abstrakte og skriftlige regler, der regulerer medlemmernes pligter og ansvar. I henseende til væsensvilje er der tale om personlige relationer, der udfylder de rum, der enten ikke er koordinerede, eller opstår i form af fællesskaber via de personlige relationer, der konstituerer sig i et arbejdsfællesskab, og for eksempel udmønter sig i konstellationer arbejdsgiver – arbejdstager i form af udøvelsen af magt og modmagt. Med andre ord er vilkårene ikke objektivt givet for nogen af parterne, men kan ændres via subjektive væseners fællesskabelige vilje.

Såfremt Soya fortsat overvejende havde forfulgt sin væsensvilje, men samtidig havde ladet virksomheden vokse alene med reference til det fællesskabelige uden hensyntagen til de givne selskabsmæssige rammer i samfundet, ville kontrolspændet antage et omfang, hvor virksomheden ville nå loftet for direkte personlig ejerledelse, hvorfor virksomhedens overlevelse ville kræve delegering af ledelsesbeføjelser. Det ville medføre en bureaukratisering og styring, hvor de enkelte afdelingsledere og disses medarbejdere i fællesskab ville kunne konstituere og udtrykke den form for væsensvilje, der er mulig under det, der tidligere er benævnt Pseudo-Gemeinschaft.

...samt konklusive bemærkninger

Den problemstilling, der blev rejst i indledningen, drejer sig om, hvorvidt talen om determinisme og voluntarisme giver mening, når det drejer sig om at forstå måden, organisationer kan og vil organisere sig på i forhold til den givne kontekst. Her er gjort et forsøg på at se problemstillingen på en "ny" måde ved at gribe tilbage til den klassiske sociologi, som var en af forudsætningerne for

udviklingen af moderne organisationsteori, og sætte perspektivet ved hjælp af begreberne væsensvilje og vilkårsvilje sat i forhold til begreberne fællesskabelighed og selskabsmæssighed, samt de fire konfigurationer eller typologier, de foranlediger. Det er som tidligere anført vigtigt at være opmærksom på, at disse konfigurationer ikke skal ses som hinanden successivt afløsende, men ses som idealtyper eller stiliseringer, der i nutidig praksis spiller sammen i varierende grad og styrke alt afhængig af, hvilke viljesformer, der sætter sig i spil, og hvordan de, der handler på baggrund heraf, forholder sig til de givne omgivelser.

I fællesskabelige omgivelser eksisterer netværk på baggrund af fælles værdier, traditioner og følelser. Udøvelse af væsensvilje hænger tæt sammen med tillid og social troværdighed. En entrepreneurs eller ejerleders opfattelse af omgivelserne på baggrund af fokus på "væsenet" som helhed, og de muligheder det giver, frem for på økonomisk kalkulation med henblik på størst mulig økonomisk gevinst, behøver ikke betyde et spørgsmål om liv eller død. Vilkaarene kan være nogle, hvor organisationen ikke behøver at vokse – eller kan vælge at vokse langsomt i form af relativ vækst i forhold til omgivelserne - for at overleve, hvilket betyder, at væsensviljen kan forblive det væsentlige.

Det, der vides, og anskues som værd at vide blandt medlemmerne, er konstitueret med reference til væsensviljen, der igen konstituerer graden af vilkårsvilje af nødvendighed for eksistens og overlevelse. I takt med en eventuel øgning i social afstand træder behovet for forhandling tydeligere frem, hvilket skærper konstitueringen af vilkårsviljen. Væsensviljen over dem alle – den overordnede væsensvilje – kommer til udtryk via entrepreneurs eller ejerlederens væsen og vilkår, og man må formode, at uden et ret stærkt sammenfald med medarbejdernes væsensvilje, ville disse ikke være eller forblive i virksomheden ret længe. Det kræver dog, at de har andre steder at gå hen – at de reelt har mulighed for at vælge andre vilkår.

I selskabsmæssige omgivelser eksisterer kontraktuelle forhold på baggrund af målrationalitet. Udøvelse af vilkårsvilje hænger tæt sammen med økonomisk kalkulation. En entrepreneurs eller ejerleders opfattelse af omgivelserne på baggrund af fokus på "vilkaarene" som helhed, og de muligheder, disse giver, frem for på værdier, traditioner og følelser med henblik på etablering af fællesskabelig tillid og social troværdighed, er ikke ensbetydende med, at en virksomhed vokser og overlever. Selv om væsensviljen kan være så lidt fremherskende, at vilkårsviljen alene betragtes som relevant for, at der kan bedrives virksomhed, er konsekvensen af, at det altafgørende bliver at tjene kroner, ikke ensbetydende med vækst og overlevelse på langt sigt. Hvis målrationalitet og økonomisk gevinst alene udgør beslutningsgrundlaget, kan det medføre gevinst på kort sigt, hvorimod langsigtet gevinst vil indebære involvering af værdier, traditioner og følelser for, hvad man kan tillade sig og ikke tillade sig - f.eks. ikke at lade en lille kunde, der har bestilt i god tid, i stikken for at betjene en stor, der afgiver ordre i sidste øjeblik, selv om det betyder mindre indtjening lige her og nu. Isoleret set vil det være en målrational handling med reference til rene selskabsmæssige vilkår, men ophæves isoleringen, vil løbende gentagelse af en sådan handlingstype medføre et dårligt omdømme; i og med at "dårligt omdømme" konstitueres på baggrund af væsensviljen i form af de givne fællesskabelige værdier, traditioner og følelser; og dårligt omdømme vil føre til faldende efterspørgsel, mangel på vækstpotentiale og sin yderste konsekvens til virksomhedsophør – med mindre der er tale om monopollignende tilstande. Samme forhold vil gøre sig gældende på medarbejdersiden, hvor det som ovenfor nævnt under det fællesskabelige perspektiv på omgivelserne drejer sig om, enten at have andre steder at gå hen – reelt at have mulighed for at vælge andre væsener – eller sætte egne væsensviljer ind som en fællesskabelig og partielt orienteret vilje til forbedring af fælles vilkår. Med andre ord ses væsensvilje og vilkårsvilje her som to sider af samme sag.

I forlængelse heraf indebærer de fremherskende tendenser i et videnssamfund i samspil med øget pres mod økonomisk effektivitet via privatisering en samlet tendens til, at der er en bevægelse fra en

samfundstype, der er karakteriseret ved væsensvilje og samfundsmæssighed (konfiguration 4 i skema 1) mod en samfundstype, der er karakteriseret ved vilkårsvilje og samfundsmæssighed (konfiguration 3 i skema 1). Sagt med andre ord: Nok er menneskets plasticitet stor, men der er grænser for, hvor hurtigt forandring kan ske, hvis ikke der levnes tid og rum til at forny sig og bevare kreativiteten. En sådan bevægelse mod markeds- og varegørelse vil ikke befordre en konvergens mod vidensdeling, med mindre **væsensvilje og fællesskab** (konfiguration 1) – og til dels også **vilkårsvilje og fællesskab** (konfiguration 2) – er meget stærke. Hvis ikke de er det, vil der ikke levnes plads til fællesskabelig regenerering af mennesker med henblik på at skabe rum for kreativitet, innovation, intra- og entreprenørskab, da presset fra målrationelle rentabilitetskalkuler – via ideologiseret kalkulation – vil vokse, og det medfører åndelig eller spirituel stress og udmattelse og deraf følgende udbrændthed. Forlænges tankegangen i denne fremstilling medfører det, at markedsføring og varegørelse af mennesker vokser på bekostning af væsensvilje frem for vilkårsvilje, hvilket vil sige, at væsensviljen opsuges eller indkvadreres i høj grad og højt tempo.

Kilder:

- Andersen, Heine.** (1988): *Rationalitet, velfærd & retfærdighed belyst gennem nyere samfundsvidenskabelige teorier*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København.
- Boisot; Max H.** (1998): *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- McMahon, Richard G.P.** (1998): *“Stage Models of SME Growth Reconsidered”*, School of Commerce Research Paper Series, Vol. 5, The Flinders University of South Australia, Adelaide.
- Nisbet, Robert A.** (1966): *The Sociological Tradition*, Heinemann, London 1979.
- Tönnies, Ferdinand.** (1887): *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1991.
- Tönnies, Ferdinand.** (1932): *Innledning til sociologien*, Fabritius & Sønners Forlag, Oslo.
- Weber, Max. (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*, J.C.B. Mohr, Tübingen 1972.

Påvirkens virksomheders overlevelse og vækst af lederes og medarbejderes uddannelse?

Af Torben Bager og Kristian Philipsen

I erhvervsdebatten tages det ofte for givet, at der er en snæver sammenhæng mellem de kompetencer, der er i en virksomhed, og dens evne til at skabe gode resultater og opnå vækst. Antagelsen drejer sig både om medarbejdernes individuelle kvalifikationer - deres uddannelsesbaggrund og erhvervserfaringer - og virksomhedens samlede kompetencer, ofte benævnt dens kernekompetencer.

Samme antagelse findes udbredt i den videnskabelige litteratur. I løbet af 1990'erne har der i forskningen været stor fokus på betydningen for virksomheders udvikling af medarbejdernes kvalifikationer og virksomheders evne til at generere og anvende ny viden. Begreber som kernekompetence og tavs viden er blevet udviklet og diskuteret med stor intensitet (Prahalad & Hamel 1990, Boisot 1998). Dette har cementeret det synspunkt, som først fremførtes af Edith Penrose (1959), at virksomheder først og fremmest skal forstås som videnmæssige knudepunkter, dvs. en samling personer som tilsammen har en særlig viden og erfaring med netop det forretningsområde, de virker på.

Alligevel kan der være grund til at standse op og spørge, hvad det egentlig er, der har betydning for vækst. Er det lederes og medarbejdernes uddannelse? Er det deres erhvervserfaring? Eller er det nogle mere brede kompetencer i den enkelte virksomhed, blandt andet lederes og medarbejdernes evne til innovativ handling? Denne artikel vil dog ikke teste kernekompetencebegrebet (den virksomhedsspecifikke kompetenceopbygning). Det er ikke muligt med det registerdatagrundlag, som ligger til grund for artiklen.

Hvad er virksomhedsvækst, og hvordan måles den?

Virksomheders vækst drejer sig om ændringen i en virksomheds størrelse fra et tidspunkt til et andet. Det tidsrum, vækst studeres over, er normalt 4-10 år. Vækst kan ikke studeres meningsfuldt over blot et eller to år.

Virksomhedens størrelse kan måles på mange måder. Man kan bruge antal medarbejdere, lønsummen eller et andet kriterium med relation til arbejdsstyrken; eller omsætning som udtryk for økonomisk volumen, eller overskuddet som udtryk for resultatet. Som regel har man i registre oplysninger om arbejdsstyrken og omsætning for de fleste virksomheder, men sjældent tilstrækkelige data om overskuddet. Derfor er førstnævnte de mest brugte vækstkriterier, evt. i kombination.

Væksten kan ydermere udtrykkes i absolutte og relative tal. Dette valg påvirker væksten i store og små virksomheder kraftigt, idet absolutte tal favoriserer de store, medens relative favoriserer de små.

Valget af vækstkriterium viser sig at have stor betydning for resultaterne. Forskellige vækstkriterier giver forskellige resultater, når de anvendes på samme datamateriale (Delmar 1997). Valget af vækstkriterium skal derfor foretages omhyggeligt, og man skal være påpasselig med at sammenligne studier, der har anvendt forskellige kriterier.

Den hidtidige danske forskning om kvalifikationer og vækst

Samspillet mellem kvalifikationer og vækst er forholdsvis svagt belyst i den danske erhvervsøkonomiske forskning. Et par undtagelser er der dog.

I 1996 udarbejdede en gruppe universitetsforskere, embedsmænd og ansatte ved Teknologisk Institut en rapport med titlen "Ledelse og Vækst". Denne rapport søgte blandt andet at afklare, om uddannelse, inkl. lederes efteruddannelse, havde en effekt på vækstforløb. Hovedkonklusionen vedrørende uddannelse var,

at effekten var svag. Mere vigtig var virksomhedernes innovative evne og fleksibilitet. På dette punkt stemmer undersøgelsen overens med udenlandske undersøgelser (Davidsson, Delmar & Wiklund 2001).

En anden kilde til viden på feltet er iværksætterstatistikken. Den seneste version har givet væsentlig ny viden om nyetablerede virksomheders overlevelsessevne, idet undersøgelsen giver mulighed for at følge virksomheden 4 år efter etableringen (Erhvervsfremme Styrelsen 2001). Et hovedresultat er her, at blandt vækstiværksættere (defineret som iværksættere, hvis virksomheder efter 4 år beskæftiger mindst 5 ansatte) har kun 12% en videregående uddannelse og 56% en erhvervsfaglig. For alle overlevende iværksættere har 20% en videregående uddannelse og 41% en erhvervsfaglig uddannelse. Undersøgelsen peger således på, at relevant erhvervserfaring er mere vigtig for iværksættervirksomheders overlevelse og vækst end uddannelse, og at der er forholdsvis få højtuddannede blandt vækstiværksætterne.

Registerundersøgelse af yngre virksomheders vækst

For at få større klarhed over vækstforløb og vækstfaktorer iværksatte Center for Småvirksomhedsforskning i tilknytning til LOK forskningsprogrammet en registeranalyse af yngre virksomheder baseret på IDA-databasen. Denne database er specielt velegnet til analyse af arbejdsmarkedsforhold. Den giver mulighed for at få data om arbejdspladser og firmaers vækst over en årrække, herunder betydningen af karakteristika ved såvel medarbejdere som ejere/ledere. Andre registeranalyser og interviewundersøgelser fokuserer normalt på leder- og ejerkarakteristika, medens medarbejderkarakteristika sjældent inddrages.

Populationen kom til at bestå af samtlige arbejdspladser, der var etableret i perioden 1988-1992 og som i 1992 havde mindst 10 ansatte. Der var altså tale om det mindretal af samtlige nyetablerede virksomheder, der allerede i deres første leveår havde præsteret vækst. Disse virksomheder blev så fulgt i perioden 1993-1997. Årsagen til fokuseringen på yngre virksomheder var, at organisk vækst dominerer i disse, således at opkøb og fusioner kun i ringe grad påvirker vækstbilledet. Desuden betyder anvendelsen af IDA-databasen, hvor analyseenheden er den fysiske arbejdsplads (og ejermæssige sammenslutninger af disse i firmaer), at ejerskifte og ændring i ejerform ikke medfører risiko for, at enheden registreres som nedlagt, selvom den fortsætter aktiviteten.

Den største ulempe ved IDA-databasen er, at der ikke umiddelbart er adgang til økonomiske virksomhedsdata som omsætning og overskud. Vækstkriteriet måtte derfor relateres til arbejdsstyrken. Mere præcist blev kriteriet en kombination af tre kriterier: antal ansatte i november, lønsum og antal helårsansatte (dvs. gennemsnittet af 3 vækstmål). Desuden valgtes et relativt væksttal frem for et absolut, nærmere betegnet størrelsen i 1997 i forhold til størrelsen i 1993. Eftersom datasættet kun omfattede virksomheder med mindst 10 ansatte i 1992, undgik man meget høje væksttal for de mindste virksomheder trods anvendelsen af et relativt vækstmål.

I forhold til andre undersøgelser, herunder interviewbaserede undersøgelser, har registeranalyser en række styrker og svagheder. Styrken ligger især i mulighederne for statistisk analyse af store mængder data for hele populationer. Svagheden ligger især i, at vigtige variable mangler, og at de tilgængelige variable ofte kun er indikatorer for mere centrale variable. Der kan således opnås resultater, der statistisk set er meget sikre, men som samtidig er behæftet med store tolkningsproblemer.

Sammenhængen mellem nøglepersoners kvalifikationer og vækst

IDA-databasen giver mulighed for at identificere toplederen, ejeren i personligt ejede virksomheder (der samtidig er topleder), personen med højst uddannelse og personen med højst løn. I nogle virksomheder er der blot tale om én person, medens der i andre er tale om 2 eller 3 personer. I det følgende præsenteres nogle hovedresultater for topledere og ejere. Arbejdssteder anvendes som analyseenhed i disse tabeller.

Tabel 1. Overlevelseshast og vækst for arbejdssteder i perioden 1993-97, relateret til topledere og ejeres* uddannelsesniveau (%)

UDDANNELSES- NIVEAU	OVERLEVELSESRATE		VÆKST	
	Topledere	Ejere	Topledere	Ejere
Grunduddannelse (EFG, AMU o.l.)	72	74	80	79
Gymnasial uddannelse	72	71	77	66
Faglig uddannelse	75	71	87	76
Kort videregående uddannelse	74	75	87	87
Mellemlang vid. Uddannelse	75	70	90	84
Lang videregående uddannelse	77	62	98	82
Alle	74	70	87	75
(Antal arbejdssteder)	(6.804)	(923)	(6.804)	(923)

* Bemærk, at de 923 virksomheder i søjle 2 og 4 er en delmængde af de 6.804 i søjle 1 og 3.

Tabel 1 viser arbejdssteders overlevelseshast og vækst relateret til topledere og ejeres uddannelsesniveau. Overlevelseshasten er andelen af arbejdssteder, der fortsat eksisterer i 1997, udtrykt i procent. Væksten er størrelsen af arbejdspladsen i 1997 i forhold til størrelsen i 1993 (inklusive nedlagte arbejdspladser i perioden).

Tabel 1 giver et vist belæg for antagelsen om, at uddannelsesniveauet hos lederne er positivt korreleret med vækst, idet vi både for topledere og ejere finder højere væksttal for de højtuddannede end for lavtuddannede. Det bemærkes dog, at topledere og ejere med gymnasial uddannelse ligger væsentligt under gennemsnittet. Med hensyn til overlevelse er der kun svag variation for topledere med den undtagelse, at ejere med en lang videregående uddannelse har en overlevelse væsentlig under gennemsnittet.

Kvalifikationen består imidlertid ikke kun af uddannelsesniveau, men også i erhvervserfaring. Et udtryk for erhvervserfaringen kan fås ved fra personers alder at fratrække de år, de har været under ungdoms- og voksenuddannelse plus en konstant for barndommen, her sat til 13 år.

Tabel 2. Overlevelseshast og vækst for arbejdssteder i perioden 1993-97, relateret til topledere og ejeres erhvervserfaring (%)

ERHVERVSERFARING (alder - (uddannelsesår + 13 år))	OVERLEVELSESRATE		VÆKST	
	Topledere	Ejere	Topledere	Ejere
Op til 5 år	64	50	73	58
5 - 10 år	72	67	87	73
10 - 25 år	74	67	88	74
25 år og derover	75	73	87	76
Alle	74	70	87	75
(Antal arbejdssteder)	(6.804)	(923)	(6.804)	(923)

Tabel 2 demonstrerer betydningen af erhvervserfaring i form af, at mindre end 5 års erhvervserfaring svækker såvel overlevelseshast som vækst for topledere og ejere. Erfaring ud over 5 år synes derimod ikke at påvirke overlevelse og vækst nævneværdigt.

Statistisk analyse af datamaterialet

En mere systematisk analyse af datamaterialet er opnået via regressionsanalyser. For en mere uddybende fremstilling heraf henvises til Bager & Schøtt 2002.

Analysen bestod af to trin. Først gennemførtes en såkaldt multivariat lineær regressionsanalyse, som belyste personalets, nøglepersonernes og omgivelsernes betydning for virksomhedens vækst. En række determinanter som uddannelsesniveau og uddannelsesretning for nøglepersoner og personale indgik i analysen, og kun determinanter, der bidrog til den samlede vækstvariation, blev bibeholdt i modellen. Analysen omfattede 3.952 firmaer.

De uddannelsesvariable, der potentielt kunne indgå i modellen, var mange. For personalet som helhed indgik det gennemsnitlige antal uddannelsesår pr. person, uddannelsesniveauet i forhold til branchen og en række variable vedrørende uddannelsesretningen (handel, teknik, social- og sundhed m.v.). Også for hver kategori af nøglepersoner (topleder, højstuddannet, højstlønnnet) var der såvel variable for uddannelsesniveau som -retning.

Dernæst blev der foretaget to logistiske regressioner. Den ene sammenlignede nedlagte firmaer (ca. 20% af samtlige) med firmaer med moderat ændring (med variation fra 0% til 150%, hvor 100% er uændret størrelse). Den anden sammenlignede firmaer med høj vækst (150% og derover; ca. 20% af samtlige) med firmaer med moderat vækst. Logistiske regressioner viser, hvorvidt en determinant påvirker sandsynligheden for, at firmaet er i én kategori versus en anden, for eksempel kategorien høj vækst versus moderat ændring. Også her udtrykkes determinantens effekt med en koefficient, der ligesom i en lineær regressionsanalyse kan være enten positiv eller negativ.

Resultater fra regressionsanalyserne.

Hvilke faktorer i registermaterialet forklarer, at virksomheder har vækst? De væsentligste faktorer er medtaget i tabel 3. En væsentlig faktor er gennemsnitsalderen. Jo højere gennemsnitsalder hos ansatte, jo lavere vækst (jf. tallet -0,21 i Tabel 3 nedenfor). Jo højere gennemsnitsindkomsten hos ansatte og jo højere den højestlønnedes indkomstniveau er, jo større vækst i firmaet.¹ Aldersspredningen påvirker også væksten. Jo større aldersspredning blandt de ansatte, jo større vækst. Jo større antal ansatte i 1993, dvs. begyndelsesåret for sammenligning 1993-97, jo mindre sandsynlighed for vækst.

Tabel 3. De væsentligste forklaringer på vækst for alle firmaer

Gennemsnitsalder på ansatte	- 0,21
Antal ansatte 1993 (log)	- 0,14
Gennemsnitsindkomst 1993 (log)	0,13
Højestlønnedes indkomstniveau 1993 (log)	0,12
Aldersspredning hos ansatte (gini-koefficient)	0,10

Lineær regressionsanalyse. Kun forklaringsfaktorer med en signifikans på 0,01 niveau er medtaget. Tal angiver styrke i forklaring. " - " betyder en negativ korrelation).

I tabel 4 er de væsentlige forklaringer på højvækstfirmaer vist. De to første faktorer "gennemsnitsalder på ansatte" og "antal ansatte 1993" er de samme som ved vækst for alle firmaer. Det er ikke kun virksomhedsinterne forhold, som forklarer højvækst. Vækst i den branche, firmaet befinder sig i, bidrager også væsentligt til forklaring af højvækst. Vækst i antal ansatte 92-93 indebærer, at væksten i året forud for den valgte måleperiode bidrager til at forklare væksten i måleperioden.

¹ Højere løn kan virke motiverende og gøre det muligt at tiltrække mere kvalificerede medarbejdere og herved generere en større vækst. Forklaringen kan imidlertid også være, at en god indtjening giver baggrund for såvel vækst som højere lønninger. Som nævnt har det ikke været muligt at skaffe data for virksomhedernes indtjening, og det kan derfor ikke afgøres hvilken af de to forklaringer, der bidrager mest til den statistiske sammenhæng.

Tabel 4. De væsentligste forklaringer på højvækst (sammenligning af de ca. 20 % af firmaerne med højvækst med firmaer med moderat vækst)

Gennemsnitsalder på ansatte	- 0,30
Antal ansatte 1993 (log)	- 0,23
Væksten i antal ansatte 1992-93	0,11
Branchens vækst 1991-93	0,09

Logistisk regressionsanalyse. Kun forklaringsfaktorer med en signifikans på 0,01 niveau er medtaget. Tal angiver styrke i forklaring, ”-” betyder en negativ korrelation. Højvækst er defineret som mindst 150% vækst. Der er kun 4 faktorer som er signifikante på 0,01 niveau.

Tabel 5 viser forklaringer på firmaers overlevelse. Ejerformen ”selvejende institution” har en markant indflydelse på overlevelse, men det er kun en mindre gruppe firmaer i den samlede undersøgte population, som har denne ejerform. Jo højere indkomst til den højestlønnede, jo større chance for overlevelse – det samme gælder, hvis den højestlønnede også er ejer (jf. bemærkningerne i note 1). Firmaets chance for at overleve stiger også med firmaets alder. Aldersspredning hos ansatte er ligeledes en vigtig faktor til at forklare overlevelse.

Tabel 5. De væsentligste forklaringer på at firmaer overlever (sammenligning af nedlagte firmaer, ca. 20 % af population, med virksomheder med moderat vækst)

Selvejende institution som ejerform	0,21
Højestlønnedes indkomstniveau 1993 (log)	0,16
Firmaets alder	0,15
Aldersspredning hos ansatte (gini-koefficient)	0,14
Højestlønnede også ejer	0,11
Andel ansatte uden uddannelsesretning	0,11

Logistisk regressionsanalyse. Kun forklaringsfaktorer med en signifikans på 0,01 niveau er medtaget. Tal angiver styrke i forklaring. Moderat vækst er defineret som vækst over 0% og under 150%. Der er medtaget 6 faktorer fordi de 2 sidste faktorer har samme styrke.

Der er to væsentlige resultater fra undersøgelsen, som vil blive fremhævet her. For det første er der ingen signifikante faktorer, som er forklarende determinant i alle tre tabeller, inklusiv de værdier som ikke er vist i tabellerne i denne artikel (se Bager & Schøtt 2002 for afrapportering af det samlede datamateriale). Det betyder, at der ikke er determinanter, som både forklarer vækst for alle firmaer, højvækst og overlevelse. Især er det værd at bemærke, at de determinanter, der forklarer højvækst og overlevelse, i høj grad er forskellige. To determinanter (eksport i branchen og branchevækst) er signifikante i regressionerne for både højvækst og overlevelse, men her er fortegnene omvendte.

Det andet resultat vedrører betydningen af uddannelse og erfaring. Særlig interessant, når man sammenligner determinanter for højvækst og overlevelse, er aldersfaktoren (som er tæt korreleret med erhvervs erfaring), hvor høj gennemsnitsalder for personalet påvirker væksten kraftigt negativt, men overlevelse ikke-signifikant, medens stor aldersspredning (hvilket normalt indebærer stor erhvervs erfaring hos nogle) påvirker overlevelse kraftigt positivt og vækst ikke-signifikant.

Uddannelsesdeterminanter har en vis effekt, men den er forholdsvis svag og noget tvetydig, og ikke så stærk som andre faktorer, blandt andet ansattes gennemsnitsalder. Det gennemsnitlige antal uddannelsesår pr. medarbejder påvirker vækst signifikant ved højvækst, men ikke ved vækst for alle firmaer. Desuden har ansattes uddannelsesretning en signifikant væksteffekt for alle firmaer og overlevelse. For nogle personer har højestuddannedes uddannelsesniveau en vis effekt. Endelig er der ved vækst for alle firmaer en signifikant

effekt af at være flere nøglepersoner i firmaet, formentlig fordi flere nøglepersoner indebærer komplementære kvalifikationer.

Sammenfatning

Samlet set er hovedresultatet af denne og tidligere undersøgelser, at der er ikke den tydelige sammenhæng mellem uddannelsesniveau og vækst, som mange antager. Mere vigtig er en lav gennemsnitsalder blandt personalet kombineret med nogen erhvervs erfaring.

Dette betyder imidlertid ikke, at den megen tale om betydningen af viden og kompetencer for vækst er uden belæg. Blot betyder det, at den del af kompetencen, der har rod i lederes og personalets uddannelse, er en forholdsvis svag faktor, i hvert fald for den brede del af erhvervslivet, som ikke er højteknologisk.

En mulig forklaring på den forholdsvis svage effekt kan være, at positive effekter delvis ophæves af negative. Positive effekter af et højt uddannelsesniveau kan både skyldes de højtuddannedes specifikke evne til at løse bestemte opgaver og generelle kompetencer som et større udsyn og bedre abstraktionsevne. En negativ effekt kan have at gøre med, at højtuddannedes evne til at forfølge nye forretningsmuligheder på en entreprenant måde er forholdsvis svag, fordi uddannelsessystemet primært opøver analytiske evner og boglige kundskaber.

Kilder:

- Bager, T. & T. Schøtt (2002): *Growth of young firms - determinants revealed by analysis of registries in Denmark*. In LOK proceedings 2002, vol. I. LOK/Copenhagen Business School.
- Boisot, M. (1999): *Knowledge assets. Securing competitive advantage in the information economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Davidsson, P., F. Delmar & F. Wiklund (eds.) (2001): *Tilvækstföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag.
- Delmar, F. (1997): Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In R. Donckels & A. Miettinen (Eds.): *Entrepreneurship and SME Research: On its way to the next Millennium*, 199-216. Aldershot: Ashgate.
- Erhvervsfremme Styrelsen (2001): *Iværksættere i 90'erne - 3. statistiske portræt*. Erhvervsministeriet.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford. Basil Blackwell.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel, (1990): The core competences of the corporation, *Harvard Business review*, May-June, 79-91.
- Storey, D. (1998): *The "Ten Percenters"*. 4th ed. London: Deloitte & Touche.
- Wiklund, J., P. Davidsson & F. Delmar (2003): What do they feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring 2003, 247-270.

Del III

Statistik

SMV'ere og iværksættere i tal

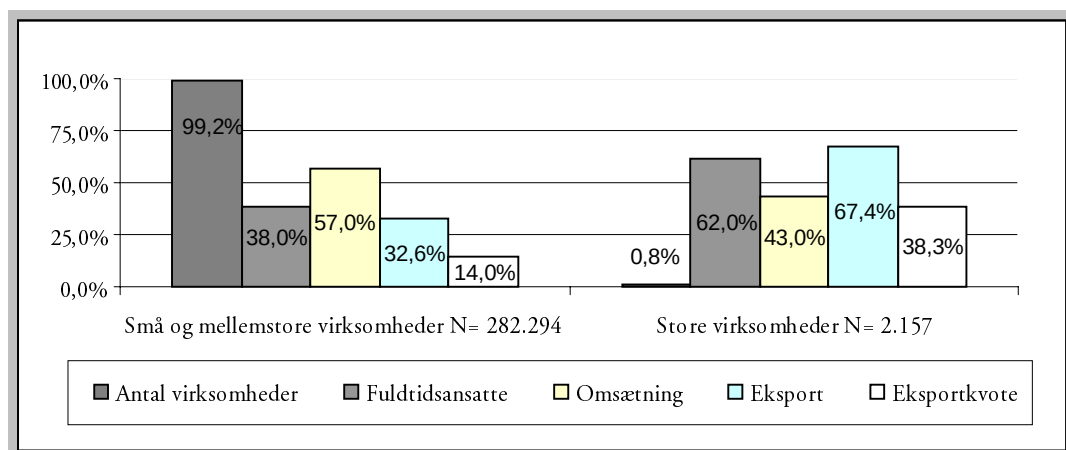
Af Jane Vestergaard Møller

Indledning

De små og mellemstore virksomheder (SMV) udgør grundstenene i den danske erhvervsstruktur. Over 99% af alle virksomheder har mindre end 100 ansatte, hvilket er kriteriet for, at en virksomhed kan siges at være en SMV'er. I denne kortlægning af de danske virksomheder indgår der materiale, som er at finde i Danmarks Statistiks "Firmastatistik" og "Tilgang af nye virksomheder". Tallene i disse statistikker vil her blive kombineret og sat i forhold til hinanden på mange forskellige måder, og derved frembringe interessante vinkler. Konkret indgår der bl.a. tal omkring branchefordeling, antal fuldtidsansatte, generel og branchespecifik omsætning samt generel og branchespecifik eksport, opdelt ud fra virksomhedsstørrelse. Tilgangen af nye virksomheder anskueliggøres ud fra data omkring etableringsandel, gennemsnitlig antal fuldtidsansatte, omsætning og eksport i de nye virksomheder. Sidste års tema omkring iværksættere vil fremover indgå som en fast del af statistikken. Her er der fokus på de nye virksomheders ejere, dvs. deres køn og i hvilken alder de starter virksomhed og inden for hvilke brancher, der er flest etableringer.

Der vil ikke i år være nogen statistikdel, som direkte knytter an til Årsrapportens tema 'Nye organisationsformer', da der ikke findes statistikker på dette område – endnu!

Figur 1: De små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur 2000



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000

Statistikberetningen her tager udgangspunkt i ovenstående figur 1, som viser de små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur i 2000. Ændringer i Danmarks Statistiks udregningsmetoder gør bl.a., at statistikken ikke længere tager udgangspunkt i beskæftigelsen bredt, men i stedet regner på antal fuldtidsansatte. Som det fremgår af figur 1, beskæftigede SMV'erne i 2000 38% af alle fuldtidsansatte i hele erhvervslivet. Denne ændrede opgørelse rykker noget på billedet i forhold til 1999, hvor det fremgik, at SMV'erne beskæftigede 64% af alle *erhvervsaktive*. SMV'ernes omsætning udgjorde 57% af den samlede omsætning, og de tegnede sig for 32,6% af den samlede eksport. Sættes eksporten i forhold til virksomhedernes omsætning, frembringes en eksportkvote, som for SMV'ernes vedkommende udgør 14% i 2000. Figur 1 er basen, hvorfra linjerne trækkes op igennem artiklen.

Definitioner og statistiske metoder

Det statistiske grundlag for beregningerne og 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 mv.', 'Bygge og Anlæg', 'Handel og Ho-

tel', 'Transport' samt 'Tjenesteydelser i øvrigt'. I 'Handel og Hotel' indgår handel med biler, engros og agenturhandel, detailhandel og reparationsvirksomhed samt hotel- og restaurationsvirksomhed. I 'Tjenesteydelser i øvrigt' indgår erhvervene post og telekommunikation, udlejning og ejendomsformidling, forretningsservice, sundhedsvæsen samt renovation, foreninger og forlystelser.

I 2000 er der indskrevet nye underområder inden for 'Tjenesteydelser i øvrigt'. Dvs. nu indgår også finansierings- og forsikringsvirksomhed, offentlig administration, undervisning samt sociale institutioner m.v. Tidligere indeholdte 'Firmastatistikken' i princippet kun økonomiske og beskæftigelsesmæssige oplysninger vedrørende den private sektor, hvorved brancher inden for offentlig administration samt sundhedsvæsen blev udeladt.

Opgørelsen i 'Firmastatistikken' er baseret på firmaet (den juridiske enhed), hvilket i de fleste tilfælde svarer til den momsafregnende 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.

I 'Firmastatistikken' medtages kun reelt aktive firmaer, dvs. at firmaer uden eller med en ubetydelig aktivitet ikke er medregnet i statistikken. Det betyder, at statistikken kun omfatter ca. 284.000 virksomheder ud af de 521.000 registrerede. Dvs. godt 46% af alle virksomheder er helt uden aktivitet eller med en aktivitet, der er så beskedent, at den kan betegnes som værende af hobbymæssig karakter. EU anbefaler, at man kun medtager firmaer, hvor der præsteres en arbejdsindsats på mindst 0,5 årsværk². Denne afgrænsning af reelt aktive firmaer vil fremgå i nogle af bidragets tabeller, idet det ændrede beregningsgrundlag vil få konsekvenser for sammenligneligheden mellem årene. Det gælder tabel 1, 3, 5 og 9.

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. 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 fuldtidsansat.

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 enkelte lande og brancher, men der tages samtidig 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

Indtil 1999 indeholdte 'Firmastatistikken' en optælling over antal beskæftigede ultimo november. Denne optælling er ikke længere en del af statistikken, derfor vil de tabeller, som tidligere hvilede på antal beskæftigede, nu blive opstillet udfra antal fuldtidsansatte.

¹ Opdelingerne er foretaget på baggrund af DB27 og DB93 grupperingerne i de anvendte statistikker.

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

Firmastatistikken

Små og mellemstore virksomheder i Danmark

I 2000 er der registreret 284.451 virksomheder, som er reelt aktive. Af disse kan 282.294 karakteriseres som små og mellemstore virksomheder. Som det fremgår af tabel 1, er der sket ændringer i måden at optælle virksomhederne på, idet der nu optælles efter, om de er reelt aktive. I 1999 blev virksomhederne optalt på begge måder, hvilket også fremgår af tabellen. Den ændrede metode har betydning indenfor alle opdelingerne, dog er det mest markant hos de små virksomheder uden fuldtidsansatte. Der har kun været meget små ændringer fra 1999 til 2000. Gruppen af mellemstore virksomheder er den, som har oplevet størst fremgang med 3,7% i forhold til året før. Samlet set har der været en netto tilgang af virksomheder på 1,9% fra år 1999 til år 2000.

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark 1998-2000

Virksomhed	Antal	1998*	1999*	1999	2000	Fordeling 2000	Fordeling 1999	Ændring 1999-2000
	fuldtidsansatte							
Mikro	0	228.687	229.100	154.817	158.260	55,6%	55,5%	2,2%
	1-9	78.151	79.222	100.175	101.691	35,7%	35,9%	1,5%
Mindre	10-19	9.410	9.579	12.477	12.608	4,4%	4,5%	1,0%
	20-49	5.642	5.876	7.325	7.519	2,6%	2,6%	2,6%
Mellemstore	50-99	1.629	1.650	2.137	2.216	0,8%	0,8%	3,7%
Store	100+	1.365	1.393	2.106	2.157	0,8%	0,8%	2,4%
I alt		324.884	326.820	279.037	284.451	100,0%	100,0%	1,9%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1998 – 2000.

* Disse kolonner viser fordelingen opgjort efter den gamle metode.

Af tabel 2 fremgår det, at 'Tjenesteydelser i øvrigt' udgjorde mere end 1/3 (34,3%) af det samlede antal virksomheder. Den branche, som har færrest virksomheder, er 'Transport' med 5,2%. Alle branchegrupper repræsenteres hovedsageligt af mikrovirksomheder. 'Tjenesteydelser i øvrigt' er den branche, hvor der er flest store virksomheder – efterfulgt af 'Industri m.v.', som i forhold til sin lille andel i totalen (8,8%) har mange store virksomheder.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche 2000

	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	%-vis
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		fordeling
Landbrug og Fiskeri	54.155	496	26	12	54.689	19,2%
Industri mv.	19.701	3.861	665	731	24.958	8,8%
Bygge og Anlæg	24.619	3.056	198	94	27.967	9,8%
Handel og Hotel	57.783	5.570	499	331	64.183	22,6%
Transport	13.223	1.250	142	106	14.721	5,2%
Tjenesteydelser i øvrigt	90.246	5.892	686	883	97.707	34,3%
Uoplyst erhverv	224	2	0	0	226	0,1%
I alt	259.727	20.125	2.216	2.157	284.451	100,0%

Kilde: : Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000.

Beskæftigelsen i små og mellemstore virksomheder¹

I 2000 var der 2.208.469 fuldtidsansatte i erhvervslivet. I dette tal indgår alle private og offentlige arbejdssteder. I såvel 1999 som 2000 arbejdede 38% af alle fuldtidsansatte i små og mellemstore virksomheder. 32% arbejdede i virksomheder med under 50 ansatte, mens kun 6% arbejdede i virksomheder med 50-99 ansatte. Størstedelen (62%) af arbejdsstyrken er at finde i de store virksomheder.

Dette billede er noget anderledes, end hvis man målte på antal beskæftigede. Målt på dette var der i 1999 kun 36% af alle beskæftigede, der arbejdede i store virksomheder, mens dette tal er på 62%, hvis man måler på antal fuldtidsansatte.

Tabel 3 viser desuden det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte inden for de enkelte virksomhedsgrupperinger. De store virksomheder har gennemsnitlig 635 fuldtidsansatte pr. virksomhed, de mellemstore har godt 69, de mindre har hhv. 30 og 13, mens mikro-virksomhederne gennemsnitlig har godt 3 fuldtidsansatte.

Tabel 3: Antal fuldtidsansatte fordelt efter virksomhedsstørrelse 1999-2000

	Antal			Fordeling	Fordeling	Gns. antal fuld-	Gns. antal fuld-
	fuldtidsansatte	1999	2000	1999	2000	tidsansatte 2000	tidsansatte 1999
Mikro	0	-					
	1-9	289.929	294.775	13%	13%	2,90	2,89
Mindre	10-19	167.017	169.187	8%	8%	13,42	13,39
	20-49	215.579	222.621	10%	10%	29,61	29,43
Mellemstore	50-99	146.808	152.919	7%	7%	69,01	68,70
Store	100+	1.353.226	1.368.967	62%	62%	634,66	642,56
I alt		2.172.559	2.208.469	100%	100%	7,76	7,79

Kilde: : Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2000.

Tabel 4 viser, at godt halvdelen – 52,2% af alle fuldtidsansatte er ansat inden for 'Tjenesteydelser i øvrigt'. Ca. 22% af disse er ansat i små og mellemstore virksomheder, hvilket er den laveste SMV-andel fordelt på branche. SMV-andelen er størst inden for 'Landbrug og fiskeri' med i alt 95,5%. Den branche, hvor der gennemsnitlig er flest fuldtidsansatte inden for SMV, er i 'Industri mv.', som gennemsnitlig har 6 fuldtidsansatte pr. virksomhed.

Tabel 4: Antal fuldtidsansatte 2000 – fordelt på branche

	Små	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	%-vis	SMV-	Gens.
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		fordeling	andel	SMV
Landbrug og Fiskeri	22.501	9.089	1.771	1.569	34.930	1,6%	95,5%	0,6
Industri mv.	30.170	81.610	45.686	263.252	420.718	19,1%	37,4%	6,4
Bygge og Anlæg	40.208	56.290	13.614	36.590	146.702	6,6%	75,1%	4,0
Handel og Hotel	89.293	107.515	34.626	115.619	347.053	15,7%	66,7%	3,6
Transport	18.137	24.268	9.613	54.476	106.494	4,8%	48,8%	3,6
Tjenesteydelser i øvrigt	94.113	112.991	47.609	897.461	1.152.174	52,2%	22,1%	2,6
Uoplyst erhverv	353	45	0	0	398	0,0%	100,0%	1,8
I alt	294.775	391.808	152.919	1.368.967	2.208.469	100,0%	38,0%	3,0

Kilde: : Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000.

¹ Hvor vi tidligere har sat fokus på beskæftigelsen gennem den del af statistikken, der hvilede på opgørelsen af antal beskæftigede ultimo november, vil vi fremover lade afsnittet hvile på statistikken omkring antal fuldtidsansatte. Se endvidere afsnittet 'Definitioner og statistiske metoder'.

Omsætningen i små og mellemstore virksomheder

Det ændrede grundlag for optællingen af reelt aktive virksomheder har også haft indflydelse på beregningen af den samlede omsætning, hvilket fremgår af tabel 5. Tabel 5 viser den samlede omsætning, som i 2000 var på godt 2.267 mia. kr. De små og mellemstore virksomheder genererede over halvdelen – i alt 57% af omsætningen. Inden for gruppen af små og mellemstore virksomheder står virksomheder med under 10 ansatte for hovedparten af omsætningen. Ud af det samlede billede genererede disse virksomheder 27% af omsætningen. Set i forhold til SMV'ernes omsætning alene svarer det til ca. 47%.

Tabel 5: Den samlede omsætning 1999-2000 (mio. kr.) - årspriser

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte				Fordeling	Ændring
		1999 *	1999	2000	2000	1999-2000
Mikro	0	167.845	200.481	228.351	10%	14%
	1-9	310.329	344.171	380.073	17%	10%
Mindre	10-19	164.111	183.993	192.361	8%	5%
	20-49	256.928	278.924	292.830	13%	5%
Mellemstore	50-99	176.447	186.878	198.371	9%	6%
Store	100+	862.831	868.515	975.488	43%	12%
I alt		1.938.491	2.062.962	2.267.474	100%	10%

Kilde: : Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2000.

* Disse tal er opgjort efter den gamle metode.

Fra 1999 til 2000 steg omsætningen med i alt 10%, mens den for SMV'erne alene er steget med lige godt 1%. Inden for de enkelte virksomhedsgrupper var det de små virksomheder uden ansatte, der havde den største stigning på i alt 14% - efterfulgt af de store virksomheder med 12%. De mindre virksomheder oplevede den laveste fremgang på 5% inden for de to kategorier.

Tabel 6: Den samlede omsætning efter branche 2000 (mio. kr.) - årspriser

	Små	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV-andel	SMV andel
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+			af omsætning
Landbrug og Fiskeri	91.662	8.200	3.724	3.217	106.803	97,0%	4,6%
Industri mv.	39.905	81.549	49.942	361.238	532.634	32,2%	7,6%
Bygge og Anlæg	48.304	43.988	14.129	43.626	150.047	70,9%	4,7%
Handel og Hotel	259.046	271.161	93.419	315.205	938.831	66,4%	27,5%
Transport	33.560	30.649	15.255	141.701	221.165	35,9%	3,5%
Tjenesteydelser i øvrigt	135.947	49.644	21.902	110.501	317.994	65,3%	9,2%
I alt	608.424	485.191	198.371	975.488	2.267.474	57,0%	57,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000.

Som det fremgår af tabel 6, er der stor forskel på omsætningens størrelse inden for de forskellige brancher, når man ser på såvel SMV-andelen som på de store virksomheder. Inden for 'Landbrug og Fiskeri' udgjorde SMV'ernes andel af den samlede omsætning 97%, mens denne del totalt set kun udgjorde 4,6%. Den branche, hvor SMV'erne genererede den mindste andel af omsætningen, er inden for 'Industri mv.' med 32,2%, hvilket i forhold til den samlede omsætning udgjorde 7,6%. Ud fra den samlede omsætning er 'Handel og Hotel' den branche, hvor inden for SMV'erne genererer den største del af omsætningen, målt i forhold til egen gruppe. Her står de for 27,5% af den samlede omsætning.

Der er meget stor forskel på den gennemsnitlige omsætning mellem de enkelte brancher, hvilket fremgår af tabel 7.

Tabel 7: Gennemsnitlig omsætning pr. virksomhed i 2000

Branche	Små	Mindre	Mellemstore	Store	Gns. for branche i 2000
Landbrug og Fiskeri	1.692.586	16.532.258	143.230.769	268.083.333	1.952.916
Industri mv.	2.025.532	21.121.212	75.100.752	494.169.631	21.341.213
Bygge og Anlæg	1.962.062	14.393.979	71.358.586	464.106.383	5.365.145
Handel og Hotel	4.483.083	48.682.406	187.212.425	952.280.967	14.627.409
Transport	2.538.002	24.519.200	107.429.577	1.336.801.887	15.023.776
Tjenesteydelser i øvrigt	1.506.405	8.425.662	31.927.114	125.142.695	3.254.567
Gns. i alt	2.342.552	24.108.870	89.517.599	452.242.930	7.971.405

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000.

Sættes de data, som er opstillet i tabel 6 i forhold til data i tabel 2, viser det sig, at selvom der stort set er lige mange virksomheder med 0 – 9 fuldtidsansatte inden for 'Landbrug og Fiskeri' og 'Handel og Hotel', så er der meget stor forskel på den gennemsnitlige omsætning. 'Landbrug og Fiskeri' genererer i gennemsnit en omsætning på lige knap 1,7 mio. kr., mens 'Handel og Hotel' i gennemsnit genererer ca. 4,5 mio. kr.²

Tabel 8: Gennemsnitlig omsætning pr. medarbejder (fuldtidsansat) 2000

Branche	Små	Mindre	Mellemstore	Store	Gns. på brancheniveau
Landbrug og Fiskeri	4.073.686	902.189	2.102.767	2.050.351	3.057.630
Industri mv.	1.322.672	999.253	1.093.158	1.372.214	1.266.012
Bygge og Anlæg	1.201.353	781.453	1.037.829	1.192.293	1.022.801
Handel og Hotel	2.901.078	2.522.076	2.697.944	2.726.239	2.705.152
Transport	1.850.361	1.262.939	1.586.914	2.601.164	2.076.784
Tjenesteydelser i øvrigt	1.444.508	439.362	460.039	123.126	275.995
Gns. i alt	2.064.028	1.238.339	1.297.229	712.572	1.026.718

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000.

Tabel 8 viser den meget store forskel, der er i omsætningen pr. medarbejder inden for de forskellige brancher. Inden for 'Landbrug og Fiskeri' er omsætningen pr. medarbejder i en mikro-virksomhed på 4.073.686 kr., hvilket ligger en del over branchens gennemsnit. Gennemsnitlig genererer de små virksomheder en større omsætning pr. medarbejder, end det er tilfældet hos de andre grupper. De store virksomheder genererer i gennemsnit den laveste omsætning pr. medarbejder på 712.572 kr.

² Dette er dog mere end en fordobling, set i forhold til tidligere, hvor vi i dette bidrag udregnede det på baggrund af antal beskæftigede. I 1999 var den gennemsnitlige omsætning inden for 'Landbrug og Fiskeri' på 756.098 kr. og 2.749.149 kr. inden for 'Handel og Hotel'.

Eksporten i de små og mellemstore virksomheder

I 2000 udgjorde den direkte eksport fra de danske virksomheder ca. 550 mia. kr. Tabel 9 viser den samlede eksport opgjort ud fra såvel den nye som gamle metode. Forskellen er meget lille, hvis man ser på 1999-tallene. Den største ændring ses hos enkeltmandsvirksomhederne, hvilken også er den gruppe jf. tabel 1, der har blevet reduceret kraftigst som følge af de ændrede medregningsmetoder. De små og mellemstore virksomheder genererede i 2000 godt 181 mia. kr. gennem den direkte eksport, hvilket svarer til ca. 33% af den samlede eksport.

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

Virksomhed	Antal							Fordeling
	fuldtidsansatte	1996	1997	1998	1999	1999	2000	2000
Mikro	0	26.850	26.224	25.252	31.798	19.436	30.019	5,4%
	1-9	28.818	32.013	31.312	30.024	25.407	33.787	6,1%
Mindre	10-19	24.548	22.750	22.235	24.330	22.921	27.351	4,9%
	20-49	51.756	41.398	40.977	44.739	44.060	48.401	8,7%
Mellemstore	50-99	34.570	50.670	51.421	37.782	39.864	41.366	7,5%
Store	100+	225.733	254.746	277.493	282.541	290.785	374.002	67,4%
I alt		392.275	427.801	448.690	451.214	442.473	554.926	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1996-2000.

Ser man i tabel 10 på den samlede eksport og eksportandel efter branche for 2000, så lå den samlede eksportkvote for alle virksomheder på 24,5% af den samlede omsætning. Jo større virksomhederne er, jo større er eksportandelen også. SMV'erne stod for 32,6% af den samlede eksport. SMV'erne stod for størstedelen af eksporten inden for 'Landbrug og Fiskeri' samt 'Handel og Hotel', med hhv. 86,3% og 65,2% af den samlede eksport. 'Transport' er den branche, hvor SMV'erne eksporterer mindst.

Tabel 10: Den samlede direkte eksport efter branche 2000(mio. kr.)

	Små	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV-andel
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		
Landbrug og Fiskeri	12.445	1.186	313	2.222	16.166	86,3%
Industri mv.	5.599	21.757	20.269	211.465	259.090	18,4%
Bygge og Anlæg	610	402	243	2.387	3.642	34,5%
Handel og Hotel	34.541	41.469	14.023	48.079	138.112	65,2%
Transport	6.330	5.903	3.375	96.561	112.169	13,9%
Tjenesteydelser i øvrigt	4.281	5.035	3.143	13.288	25.747	48,4%
Eksport i alt	63.806	75.752	41.366	374.002	554.926	32,6%
Eksportkvote	10,5%	15,6%	20,9%	38,3%	24,5%	

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2000.
Eksportkvoten er beregnet på baggrund af eksporten i % af omsætningen.

Tilgang af nye virksomheder

Tabel 11 viser, at der i perioden fra 1996 til 2000 blev etableret 83.226 nye virksomheder i det private erhvervsliv¹. Opstarten af nye virksomheder har været jævnt stigende over den fem-årige periode. Tilgangen af virksomheder tæller i 2000 18.640 virksomheder. Flest blev etableret inden for 'Tjenesteydelser i øvrigt', i alt 8.249 virksomheder (44,3%). Den næststørste branche er 'Handel og Hotel', som havde 6.027 nyetableringer (32,3%).

Tabel 11: Tilgangen af nye virksomheder og etableringsandel 1996-2000

							Fordeling	Etable- rings-	Ændring
Branche	1996	1997	1998	1999	2000	Ialt	2000	andel 2000	1996-2000
Industri m.v.	945	1035	1.008	1.036	1.127	5.151	6,0%	4,5%	19,3%
Bygge og anlæg	1.431	1840	1.889	2.164	2.431	9.755	13,0%	8,7%	69,9%
Handel og hotel	5.851	6512	5.994	6.381	6.027	30.765	32,3%	9,4%	3,0%
Transport	799	767	850	837	806	4.059	4,3%	5,5%	0,9%
Tjenesteydelser i øvrigt	5.600	6009	6.322	7.316	8.249	33.496	44,3%	8,4%	47,3%
I alt	14.626	16.163	16.063	17.734	18.640	83.226	100,0%	6,6%	27,4%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1996-2000

Totalt set, over den fem årige periode, er det også disse to branchegrupper, der har flest nyetableringer. 'Industri mv.' har haft den procentvis laveste etableringsgrad i 2000 med 4,5%. Det svarer til 5.151 nye virksomheder. I forhold til det samlede antal registrerede virksomheder i Danmark, er 'Handel og Hotel' den gruppe, som har haft den procentvis største etableringsandel i 2000 med 9,4%, hvilket svarer til 6.027 nye virksomheder.

'Bygge og Anlæg' er den branche, som har oplevet størst fremgang i hele perioden med godt 70%, mens 'Transport'-branchen kun har haft en meget lille fremgang på knap 1%. Totalt set, over den fem årige periode, er der sket en fremgang i nyetableringer på godt 27%. 6,6% af alle virksomheder blev etableret i 2000.

Tilgangen af virksomheder fordelt på amter

Der er meget stor forskel på, hvor i landet de nye virksomheder etableres. Tendensen viser, at godt 40% af alle nye virksomheder startes i hovedstadsområdet (København og Frederiksberg kommuner, Københavns Amt og Frederiksborg Amt). Udviklingen i nyetableringer viser en jævn stigning i alle amter uden de store markante ændringer i løbet af den femårige periode, hverken i form af stigning eller fald i nyetableringer.

Tabel 12 på den efterfølgende side giver et overblik over fordelingen på fortrinsvis amter.

Etableringsandelen i 2000 viser, at det er i København og Frederiksberg kommuner, at etableringsandelen har været størst med en andel på godt 12%. Ringkøbing Amt, Viborg Amt og Bornholms Amt er de områder med den laveste etableringsandel på hhv. 3,2%, 3,3% og 3,7%. De fleste amter havde i 2000 en etableringsprocent på mellem 4 og 8.

¹ I statistikken for 'Tilgang af nye virksomheder' indgår der ikke datamateriale vedr. branchegruppen 'Landbrug og Fiskeri'.

Tabel 12: Antal nye virksomheder fordelt på amter 1996 - 2000

						Gns. antal virks.	Gns. for deling	Etablerings andel 2000 ¹
Amter	1996	1997	1998	1999	2000	1996-2000		
Kbh. og Frb. kommuner	2.716	3.032	3.062	3.424	3.867	3.220	19,3%	12,2%
Københavns Amt	1.950	2.026	2.063	2.274	2.324	2.127	12,8%	8,4%
Frederiksborg Amt	1.223	1.368	1.359	1.487	1.534	1.394	8,4%	7,9%
Roskilde Amt	676	798	712	870	903	792	4,8%	7,8%
Vestsjællands Amt	723	802	817	912	971	845	5,1%	6,1%
Storstrøms Amt	551	651	613	710	762	657	3,9%	5,4%
Bornholms Amt	74	75	76	80	91	79	0,5%	3,7%
Fyns Amt	1.031	1.152	1.156	1.351	1.363	1.211	7,3%	5,9%
Sønderjyllands Amt	627	678	594	582	602	617	3,7%	4,1%
Ribe Amt	522	558	532	580	594	557	3,3%	4,5%
Vejle Amt	858	931	960	1.038	1.087	975	5,9%	5,8%
Ringkøbing Amt	546	584	528	620	566	569	3,4%	3,2%
Århus Amt	1.711	1.854	1.871	1.968	2.108	1.902	11,4%	6,7%
Viborg Amt	429	512	548	568	525	516	3,1%	3,3%
Nordjyllands Amt	989	1.142	1.170	1.247	1.296	1.169	7,0%	4,8%
Uoplyst			2	23	47			
Hele Landet	14.626	16.163	16.063	17.734	18.640	16.645	100,0%	6,6%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1996 – 2000 samt firmastatistik 2000.

Mange nye virksomheder etableres i bydistrikterne, hvorfor der er en tendens til flere nyetableringer i amter med tættere byområder frem for amter med store landområder. Dette fremgår også af nedenstående tabel 13, hvor hver amts procentvise andel af det totale antal virksomheder er opgjort.

Tabel 13: Procentvis fordeling af virksomheder - på amter i 2000

Amter	Antal virksomheder i 2000	%-vis andel
Kbh. og Frb. kommuner	31.678	11,1%
Københavns Amt	27.523	9,7%
Frederiksborg Amt	19.367	6,8%
Roskilde Amt	11.571	4,1%
Vestsjællands Amt	16.028	5,6%
Storstrøms Amt	14.000	4,9%
Bornholms Amt	2.447	0,9%
Fyns Amt	23.209	8,2%
Sønderjyllands Amt	14.734	5,2%
Ribe Amt	13.142	4,6%
Vejle Amt	18.589	6,5%
Ringkøbing Amt	17.749	6,2%
Århus Amt	31.672	11,1%
Viborg Amt	15.700	5,5%
Nordjyllands Amt	27.042	9,5%
Uoplyst	226	0,1%
Hele Landet	284.451	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 2000.

¹ Beregningen af etableringsandelen er foretaget på baggrund af firmaerne på amter i 2000. 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.

Omsætningen i de nyetablerede virksomheder

Den samlede omsætning i de nyetablerede virksomheder har i perioden fra 1996 til 2000 hvert år udgjort godt 0,4% af den samlede omsætning i det danske erhvervsliv. Tabel 14 giver en oversigt over den samlede omsætning i de nyetablerede virksomheder, fordelt efter branche.

Tabel 14: Den samlede omsætning i de nye virksomheder 1996 – 2000 (mio. kr.)

Branche	1996	1997	1998	1999	2000	I alt	Fordeling 2000	Fordeling 1996-2000	Ændring 1996-2000
Industri mv.	378	647	572	579	626	2.802	7,1%	7,4%	65,5%
Bygge og Anlæg	750	1.234	1.229	1.336	1.432	5.981	16,3%	15,7%	90,9%
Handel og Hotel	2.616	3.710	3.421	3.893	3.799	17.439	43,4%	45,9%	45,2%
Transport	320	462	426	569	392	2.169	4,5%	5,7%	22,4%
Tjenesteydelser i øvrigt	1.285	1.651	1.776	2.380	2.508	9.600	28,6%	25,3%	95,2%
I alt	5.349	7.704	7.424	8.757	8.756	37.990	100,0%	100,0%	63,7%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1996-2000.

Ved denne fordeling efter branche fremgår det, at 'Handel og Hotel' står for 45,9% af omsætningen efterfulgt af 'Tjenesteydelser i øvrigt', som står for 25,3% af omsætningen. 'Bygge og Anlæg' samt 'Tjenesteydelser i øvrigt' er de branchegrupper, som har ændret sig mest i perioden. De har begge haft en fremgang på hhv. 90,9% og 95,2%. 'Transport'-branchen havde den mindste fremgang på 22,4%. Fordeling i 2000 skiller sig ikke ud fra 5-års betragtningerne.

På trods af den store forskel i antallet af virksomheder og omsætningen inden for de forskellige brancher, så udligner dette billede sig en del, når man ser på den gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed. Dette fremgår af tabel 15. I 2000 havde 'Tjenesteydelser i øvrigt' en gennemsnitlig omsætning på kr. 304.014, mens 'Handel og Hotel' lå på kr. 630.326. Ser man på dette i forhold til antallet af virksomheder, så er det en stor forskel, når man ser på, at der inden for de to branchegrupper blev etableret hhv. 8.249 og 6.027.

Tabel 15: Den gennemsnitlige omsætning i de nye virksomheder 1996 – 2000 (kr.)

Branche	1996	1997	1998	1999	2000	Ændring 1996-2000
Industri mv.	400.383	625.208	567.775	559.245	555.185	38,7%
Bygge og Anlæg	524.029	670.571	650.403	617.491	588.868	12,4%
Handel og Hotel	447.040	569.695	570.752	610.062	630.326	41,0%
Transport	399.997	602.649	501.351	679.763	485.816	21,5%
Tjenesteydelser i øvrigt	229.375	274.779	280.847	325.377	304.014	32,5%
Gennemsnit	365.649	476.655	462.160	493.845	469.720	28,5%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1996-2000.

'Handel og Hotel' har haft den største fremgang i perioden med i alt 41%, mens 'Bygge og Anlæg' kun har haft 12,4%'s fremgang i omsætningen. I alt har der været en fremgang på 28,5%.

Eksporten i de nyetablerede virksomheder

Den samlede eksport i de nye virksomheder var i 2000 på ca. 405 mio. kr., hvilket svarer til 0,7% af den samlede eksport for alle virksomheder i Danmark. Af tabel 16 fremgår det, at 'Handel og Hotel' i den fem årige periode har været den branchegruppe, som har stået for den største del af de nye virksomheders eksport med i alt 40,6%. 'Bygge og Anlæg' har ikke haft så stor en eksport, idet denne kun har stået for 3,0%. 'Tjenesteydelser i øvrigt' er den branchegruppe, som har oplevet størst fremgang med i alt godt 120%, mens 'Bygge og Anlæg' har haft en tilbagegang på godt 48% set isoleret fra 1996 til 2000. I alt har der været en fremgang i eksporten på 36%.

Tabel 16: Den samlede eksport i de nye virksomheder, fordelt på brancher 1996–2000 (i 1.000 kr.) - årspriser

Branche	1996	1997	1998	1999	2000	I alt	Fordeling 1996-2000	Ændring 1996-2000
Industri mv.	43.050	151.543	47.698	50.705	42.093	335.089	16,1%	-2,2%
Bygge og Anlæg	19.691	13.479	4.904	14.236	10.174	62.484	3,0%	-48,3%
Handel og Hotel	132.423	202.923	173.842	174.003	164.870	848.061	40,6%	24,5%
Transport	36.122	88.365	43.368	53.887	42.139	263.881	12,6%	16,7%
Tjenesteydelser i øvrigt	66.668	99.579	101.384	163.559	146.189	577.379	27,7%	119,3%
I alt	297.954	555.889	371.196	456.390	405.465	2.086.894	100,0%	36,1%
Eksportkvote	5,6%	7,2%	5,0%	5,2%	4,6%	5,5%		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1996-2000.

Eksportkvoten, som beregnes ud fra den gennemsnitlige eksport i forhold til den samlede omsætning, har været faldende fra 1997 til 2000, hvor den lå på 4,6%.

Som det fremgår af tabel 17 har den gennemsnitlige eksport svinget meget gennem årene inden for de enkelte brancher. 'Bygge og Anlæg' har oplevet en markant tilbagegang fra i gennemsnit at eksportere for 13.760 kr. (i 1995 var den på 30.174kr.) til kun at eksportere for gennemsnitlig 4.185 kr. Det er en tilbagegang på ca. 70%. 'Industri mv.' har også haft en tilbagegang på i alt 18%. 'Tjenesteydelser i øvrigt' er den gruppe, der har haft størst fremgang med i alt 48,7%. Den gennemsnitlige eksport er størst i 'Transport' branchen, hvor den ligger på 52.282 kr. pr. virksomhed.

Tabel 17: Den gennemsnitlige eksport i de nye virksomheder 1996 – 2000 (kr.)

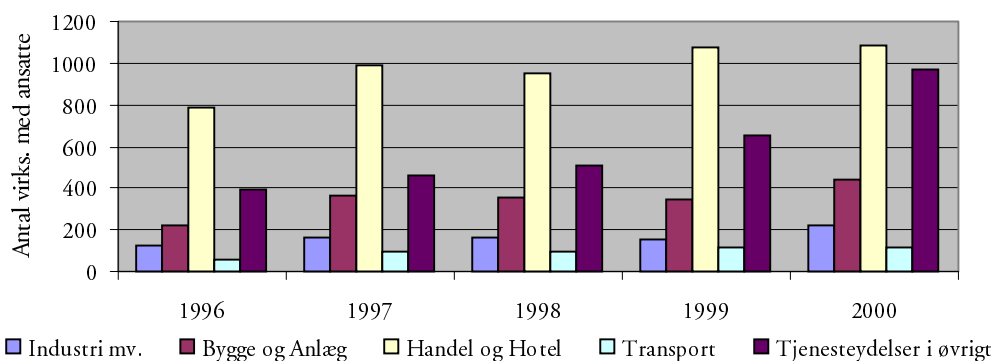
Branche	1996	1997	1998	1999	2000	Ændring 1996-2000
Industri mv.	45.556	146.418	47.319	48.943	37.350	-18,0%
Bygge og Anlæg	13.760	7.326	2.596	6.576	4.185	-69,6%
Handel og Hotel	22.633	31.161	29.003	27.269	27.355	20,9%
Transport	45.209	115.209	51.021	64.381	52.282	15,6%
Tjenesteydelser i øvrigt	11.918	16.613	16.134	22.724	17.722	48,7%
Gennemsnitlig	20.377	34.408	23.147	25.887	21.752	6,7%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1996-2000.

Nye virksomheder med ansatte

I 2000 blev der etableret 18.640 nye virksomheder, og ca. 15% af disse havde allerede inden for det første år ansat en eller flere fuldtidsmedarbejdere. Opdelt på branche er der jf. figur 2 flest virksomheder inden for 'Handel og Hotel', som ansætter inden for det første år. I 2000 er 'Tjenesteydelser i øvrigt' også ved at have mange ansættelser inden for det første år. 'Transport' – branchen er den, som har færrest ansættelser inden for det første år – med i gennemsnit godt 4%.

Figur 2: Antal nye virksomheder med ansatte inden for det første år, opdelt på branche 1996-2000



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1996 – 2000.

Iværksætternes profil

Siden 1997 har Danmarks Statistik foretaget en opdeling af de nye enkeltmandsvirksomheder efter ejerens køn og alder. Denne opdeling fremgår af tabel 18. Fordelingen synes ikke at ændre sig særlig meget fra år til år. I 1999 regnede det til, at der ville komme flere kvindelige iværksættere, men igen i 2000 var fordelingen tilbage, som den var i 1997 og 1998.

Tabel 18: Nye enkeltmandsvirksomheder fordelt på ejerens køn 1997 - 2000

Branche	1997		1998		1999		2000		Forde- ling 2000	Forde- ling 2000
	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀		
Industri mv.	559	211	562	181	428	169	540	240	3,9%	1,7%
Bygge og Anlæg	1.340	72	1.420	61	1.321	55	1.807	74	13,1%	0,5%
Handel og Hotel	3.189	1.863	2.781	1.811	2.254	1.620	2.689	1.725	19,4%	12,5%
Transport	553	70	658	72	491	58	575	68	4,2%	0,5%
Tjenesteydelser i øvrigt	3.339	1.587	3.452	1.663	3.012	1.652	4.046	1.933	29,3%	14,0%
Uoplyst erhverv	2	1	5	-	1	2	92	43	0,7%	0,3%
I alt	8.982	3.804	8.878	3.788	7.507	3.556	9.749	4.083	70,5%	29,5%
Opdeling i %	70,2%	29,8%	70,1%	29,9%	67,9%	32,1%	70,5%	29,5%		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997 – 2000.

Hos både mænd og kvinder har branchegrupperne 'Handel og Hotel' og 'Tjenesteydelser i øvrigt' haft flest etableringer. I 2000 valgte 29,3% af de mandlige og 14% af de kvindelige iværksættere at starte indenfor 'Tjenesteydelser i øvrigt'. 19,4% af de mandlige og 14% af de kvindelige iværksættere valgte at starte inden for 'Handel og Hotel'. 'Bygge og Anlæg' og 'Transport' er de branchegrupper, som har færrest kvindelige iværksættere – med kun 0,5%.

Tabel 19 viser en yderligere opdeling af brancherne. Af denne fremgår det, at specielt 'Handel og Hotel' har nogle underopdelinger. Af disse er det detailhandelen, der bærer den største del af nyetableringerne både hos mænd og kvinder. Forretningsservice, som hører under 'Tjenesteydelser i øvrigt' har en lige stor del af nyetableringerne hos mænd og kvinder – ca. 36%.

Tabel 19: Branchefordeling internt hos mænd og kvinder 2000

	%-vis fordeling	%-vis fordeling
Branche:	i 2000 for mænd	i 2000 for kvinder
Industri mv.	5,5%	5,9%
Bygge- og anlægsvirksomhed	18,5%	1,8%
Handel, hotel- og restaurationsvirksomhed mv. Heraf ¹ :	27,6%	42,2%
* Engroshandel	21,1%	11,6%
* Detailhandel	43,0%	68,8%
* Hotel- og restaurationsvirksomhed	18,7%	17,6%
Transportvirksomhed, post og telekommunikation	5,9%	1,7%
Forretningsservice	36,9%	36,0%
Offentlige tjenesteydelser mv.	4,6%	11,3%
Uoplyst erhverv	0,9%	1,1%
I alt	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 2000.

Ser man udelukkende på iværksættere og fordelingen af disse på køn, så viser det sig, som det fremgår af tabel 20, at der for mændenes vedkommende er ved at ske en stigning i alderen for, hvornår de starter virksomhed. Hvor det i 1997 var 36,7%, der startede op før de blev 30 år, så er det tal i 2000 reduceret med ca. 2% til 34,8%. Dette gør sig også gældende for de kvindelige iværksættere. Procentdelen af hvor mange der starter op i alderen 30 til 39 år er nogen lunde status quo.

Tabel 20: Nye enkeltmandsvirksomheder 1997-2000, fordelt på ejerens alder og køn.

	Mænd				Kvinder			
Alder	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000
Under 30	36,7%	36,4%	37,2%	34,8%	26,10%	25,80%	27,50%	24,9%
30-39	37,4%	37,3%	37,3%	37,7%	38,90%	40%	39,80%	40,0%
40 +	25,9%	26,3%	25,6%	27,5%	35,00%	34,10%	32,70%	35,1%
I alt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%	100,00%	100,00%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997-2000.

Afrunding

Hensigten med dette års statistiske bidrag er at give et overordnet indtryk af, hvordan billedet ser ud for erhvervsstrukturen i det danske erhvervsliv, specielt hvordan det ser ud for de små og mellemstore virksomheder. Bidraget har ikke, som det var tilfældet sidste år, været tilknyttet Årsrapportens tema, som i år er 'Nye organisationsformer', da det (endnu) ikke er muligt at føre statistikker på dette område!

Det har i nogle af tabellerne ikke direkte været muligt at drage sammenligninger og paralleller til de tidligere år, idet Danmarks Statistik har ændret metode fra år 1999. Der er i stedet opstillet 1999-tal for begge metoder. Det har specielt drejet sig om opgørelsen af reelt aktive virksomheder og som følge heraf er der sket ændringer i omsætning og eksporttallene.

¹ Hos mændene mangler 17,2% af nyetableringerne at blive indplaceret indenfor en af de tre kategorier. Hos kvinderne drejer det sig om 2%.

'Firmastatistikken' og statistikken for 'Tilgang af nye virksomheder' bidrager med de overordnede data på brancheniveau og virksomhedsstørrelse. Der er mange forhold, som det ikke har været 'under lup' her, og som ikke indgår i statistikkerne. Ikke desto mindre kan tabellerne med paralleller og sammenligninger på kryds og tværs være med til at give en hurtig indsigt i, hvordan det overordnet står til i den danske erhvervsstruktur – specielt for SMV'erne og iværksætterne.

Kilder:

Danmarks Statistikbank, www.statistikbanken.dk

Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1996 – 2000

Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1996 – 2000

CESFO, 2002: *Årsrapport 2001/2002* – *Center for Småvirksomhedsforskning*, Syddansk Universitet

