

Årsrapport 2003/2004

- Center for Småvirksomhedsforskning

Tema: Vækst

Af

Bager, T., Svendsen, S.G.& Toftild, L.F. (red.)
Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Syddansk Universitet

Årsrapport 2003/2004

Tema: Vækst

© Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Syddansk Universitet, Kolding, 2004

CESFO Rapportserie nr. VIII

Grafisk design af omslag: Forlaget Ono Design

Omslagstryk: Jelling Bogtrykkeri

Omslagsillustration: Jannie Pedersen, Systime

Redaktion: Torben Bager, Susanne Gren Svendsen
& Lone F. Toftild

Opsætning og layout: Susanne F. Jørgensen

Trykkeri: Syddansk Universitets trykkeri

ISSN: 1600-8286

ISSN: 1601-7749

ISBN: 87-91070-13-9

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

Med denne 9. årsrapport fra Center for Småvirksomhedsforskning - CESFO - kan vi fejre det 10. år i arbejdstøjet. Ved årsskiftet trækker vi i festtøjet og fejrer vores 10 års jubilæum.

10 år i arbejdstøjet – nogle milepæle

Formålet med CESFOs virksomhed har hele tiden været at højne den danske forskning i entreprenørskab og ledelse i mindre virksomheder. Målet var at skabe et forskningsmiljø, hvor forskere med forskellig faglig baggrund kunne samarbejde omkring temaer og projekter af fælles faglig interesse. I dag er det ikke blot forskere fra forskellige institutter ved Syddansk Universitet, som bidrager til aktiviteterne i CESFO. Forskere fra andre forskningsinstitutioner

i såvel Danmark som i udlandet har gennem årene bidraget til forskningsaktiviteterne.

Målet var også at skabe et miljø, som kunne styrke samspillet mellem forskningen i entreprenørskab og ledelse i mindre virksomheder og de virksomheder og konsulenter, som udgør målgruppen for vores forskningsaktivitet. I dag har CESFO en bred kontaktflade til virksomheder og konsulenter i hele landet. Det er senest manifesteret i den samarbejdskontrakt, som CESFO har lavet med det nye Erhvervsservicecenter i Vejle Amt (Iværkcentret), hvor CESFO bidrager med udvikling af ny viden, nye koncepter og med efter- og videreuddannelse af konsulenterne.

Nedenfor opsummeres nogle af de vigtigste aktivitetsmæssige milepæle i CESFOs historie.

- 1995: Etablering af HA-studie med studiepladser i mindre virksomheder (HA-SMV).
- 1997: Gæsteforsker fra Babson College, Boston, USA.
- 1997: Forsøg med workshop forløb for studerende, der ønsker at arbejde med udvikling af deres egen forretningsidé, således at de kan skabe et bæredygtigt grundlag for egen virksomhed. Præmiekonkurrence for unge iværksætter-spiser.
- 1997: Forskningsprojekt om små virksomheders innovation og regional innovationspolitik. Gennemført i samarbejde med forskere fra 7 lande og finansieret gennem EU's målrettede socio-økonomiske forskningsprogram.
- 1998: Global Entrepreneurship Monitor 1998. Årlig undersøgelse af iværksætteraktivitet og -kultur i Danmark, sammenlignet med en række andre lande.
- 1998: Leverandørsammenslutninger – et udviklings- og analyseprojekt for små danske underleverandører. LOK-forandringskontrakt.
- 1999: Forskningsprojektet Ledelse og Styring i små virksomheder (LOS), en centerkontrakt finansieret af Forskningsministeriet.
- 1999: Ph.d.-afhandling af Jan Warhuus: Risk and Uncertainty in Entrepreneurial Decision-Making and Resource Acquisition.
- 1999: LOK-forskningscentret. Et samarbejde med forskere fra Aalborg Universitet, Copenhagen Business School og Handelshøjskolen i Århus.
- 2000: Unibank-initiativpris for udviklingen af HA-SMV-studiet og det udviklingsorienterede samspil med erhvervslivet.
- 2000: Ph.d.-afhandling af Jens Bøgetoft Christensen: Livsverden og kultur. Ansatser til en fænomenologisk baseret organisationsforståelse.
- 2001: Valgfag i Entrepreneurskab og Innovation for studerende ved alle fakulteter ved SDU.
- 2002: BG-professorat i nye organisationsformer, sponsoreret af BikubenFonden.
- 2002: HA-uddannelsen 'Entrepreneurskab og Innovation' (HA-ENIN). En videreudvikling af HA-SMV-studiet.
- 2002: Flying Enterprise – en revideret udgave af workshopforløbene fra 1997.
- 2002: Ph.d.-afhandling af Shahamak Rezaei: Erhvervsdynamik blandt indvandrere: Selverhverv og netværksrelationer - blokering eller afsæt for socio-økonomisk mobilitet?

- 2003: Virksomhedsbaseret iværksætterkursus – et forsøg på nye måder at udvikle de entreprenørielle kompetencer hos studerende med forskellig faglig baggrund. Forsøg initieret af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
- 2003: Ph.d.-afhandling af Jesper Piihl: Ledelseskoncepters rolle i organiseringsprocesser.
- 2004: CESFO indgår som vidensudviklende partner i Iværkcentret i Vejle Amt.
- 2004: CESFO deltager i Innovationsrådet som temaledere for emnet Intraprenørskab.
- 2004: CESFO er medstifter af et konsortium, som byder på det kommende Iværksætterakademi under navnet IDEA.
- 2004: Ph.d.-afhandling af Majbritt Rostgaard Evald: Brugen og betydningen af netværk i udviklingen af fire højteknologiske virksomheder inden for en koncern inkubator (har pr. 1/10 endnu ikke forsvaret for ph.d.-graden).

Efter en spæd start i januar 1995, danner CESFOs aktiviteter i dag rammen for 9 medarbejdere, samt 16 tilknyttede forskere og 3 ph.d.-studerende. Som det fremgår, har CESFO medvirket til produktionen af 5 ph.d.-afhandlinger gennem de år, centret har eksisteret.

Ved CESFOs start i 1995 var forskningen i entreprenørskab og småvirksomhedsforskningen i Danmark præget af få og spredte aktiviteter. En sammenlignende undersøgelse fra 1997¹ viser således, at antallet af professorater i entreprenørskab og småvirksomhedsforskning var lavt i forhold til de øvrige lande i Europa. Danmark var sammen med Ungarn de eneste lande uden professorater i entreprenørskab, medens fx Finland på daværende tidspunkt havde 11, og Sverige og Norge henholdsvis 4 og 3. Alt tyder på, at Danmark fortsat vier færre ressourcer til forskningen i entreprenørskab og småvirksomhedsforskning end vore nabolande, selv om offentlighedens opmærksomhed overfor såvel iværksætteraktivitetens som de mindre virksomheders rolle for samfundsudviklingen er markant styrket i dag i forhold til 1995, hvor CESFO startede sin virksomhed.

Årsrapporten 2003/2004

Sædvanen tro består den 9. årsrapport af smagsprøver på de forskningsaktiviteter, der arbejdes med i CESFO. Disse smagsprøver træder i stedet for den traditionelle beretning om CESFOs virksomhed. En sådan beretning kan ses i Syddansk Universitets årsberetning.

Meget tyder på, at den populærvidenskabelige form med små smagsprøver fra vores forskning har ramt plet hos det publikum vi gerne vil have i tale, nemlig mindre virksomheder, konsulenter, handelsskoler og erhvervsakademier m.m. Vi har i alle tilfælde måt-

tet trykke årsrapporten i et stadig større oplag for at tilfredsstille efterspørgselen. Derfor har vi også lagt årsrapporterne på CESFOs hjemmeside – www.sam.sdu.dk/cesfo.

Som i de tidligere år består årsrapporten også i år af 3 sektioner. Den første sektion er viet til et udvalgt tema, som i særlig grad har optaget de forskere, der er ansat eller tilknyttet CESFO i indeværende beretningsår. Medens sidste års tema var 'nye organisationsformer', udgør årets tema en smagsprøve på de emner, der arbejdes med under overskriften 'vækst'. Temaet har baggrund i en bevilling givet af Erhvervs- & Boligstyrelsen til en række mindre studier under temaet vækst.

For de, som gerne vil vide mere om emnet vækst end de her fremlagte smagsprøver giver, kan jeg henvise til to nye publikationer, som CESFO har udgivet i beretningsåret 2003 og 2004.

Det drejer sig om Global Entrepreneurship Monitor – Denmark 2003 (GEM-Rapporten). Ud over den årlige undersøgelse af iværksætteraktivitet og -kultur i Danmark sammenlignet med 30 andre lande, rummer dette års GEM-rapport også en særskilt sektion med temaet vækst i danske virksomheder. De undersøgelser, som fremlægges i denne del af rapporten rækker fra vækstforventninger i nyetablerede virksomheder, over den betydning venture kapital og uddannelse har for nye virksomheders vækst, til temaer omkring nye virksomheder som branche- og strategibrydere, som vælger at bryde med de spor, som præger de brancher og forretningsområder, de arbejder i.²

Den anden publikation, som CESFO har udgivet i 2004, hedder 'Iøjnefaldende anderledes? – Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder'.

Denne bog er resultatet af et treårigt interaktivt forskningsprogram, som blev gennemført sammen med 27 små virksomheder og ledelseskonsulenter fra Teknologisk Institut. I denne bog belyses blandt andet samspillet mellem vækst og vækstintensioner hos ejerlederne i mindre virksomheder. Modeller over vækstfaserne i mindre virksomheders liv vurderes, ligesom der foreligger artikler om strategiarbejdet i ejerledede virksomheder, generationsskifteprocessen, kulturanalyser i mindre virksomheder, og sidst men ikke mindst artikler om forandringsledelse og konsulenternes rolle for mindre virksomheders udvikling og vækst.³

I den anden sektion gives smagsprøver på andre aktuelle temaer, som CESFOs forskere arbejder med. Denne sektion består i år af tre bidrag. Et bidrag om forskellige måder at tænke ledelse blandt virksomheder i en traditionsrig branche, nemlig bagerbranchen; et bidrag om familiens rolle for danske iværksættere, og en artikel om Corporate Venturing i danske virksomheder.

Den tredje og sidste sektion udgør CESFOs årlige indsamling og ajourføring af statistisk kildemateriale om iværksættere og små virksomheder i Danmark. Grunden til, at vi hvert år bringer dette materiale, er et ønske om at give et samlet overblik over statistiske nøgletal og indikatorer, som ellers ligger spredt i mange forskellige publikationer.

¹ Entrepreneurship and Small Business Research in Europe. A ECSB Survey. Avery, 1997. Redaktører Landström, H.; Frank, H. og Veciana, J.M.

² Global Entrepreneurship Monitor – Denmark 2003 er udgivet på Børsens Forlag, København, 2004. Redaktører Bager, T. og Hancock, M.

³ Iøjnefaldende anderledes? – Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder er udgivet på Jurist- og økonomiforbundets Forlag, København, 2004. Redaktører Christensen, P. R., Damgaard, T. og Jørgensen, T.

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse	7
CESFOs forskere og forskningsområder	9
Hvad ved vi om vækstvirksomheder?	11
Af Torben Bager	
Præsentation af årets forskerprofil:	15
Af Majbritt Rostgaard Evald	
Per Davidssons syn på forbindelsen mellem entreprenørskab og vækst	17
Af Majbritt Rostgaard Evald	
Del I - Vækst	
Tidens Leverandør - udvikling af underleverandørers kompetencer	23
Af Torben Damgaard, Kristin Balslev Munksgaard og Poul Rind Christensen	
Den strategiske betydning for vækst i generationsskiftende i danske virksomheder	29
Af Lone Drøgemüller	
Regnskaber som vækstspejlere	35
Af Grethe Heldbjerg	
Den nye globale arbejdsdeling og dens regionale indslag – En undersøgelse i Vejle regionen .	39
Af Poul-Erik Banff, Poul Rind Christensen og Gunnar Eggert Jørgensen	
Vækst i franchising? – et statistisk portræt af udbredelsen i Danmark	45
Af Kristian Philipsen og Johnny Brahe	
Del II - Anden aktuel forskning	
Gourmet, mel & mikserne - Materialiseringer og Ledelsesteknologier i bagerbranchen	53
Af Jesper Piibl	
Med hjælp fra familien – familiens rolle for entreprenørskab!	59
Af Kim Klyver	
Corporate venturing i danske virksomheder	65
Af Majbritt Rostgaard Evald	
Del III - Statistik	
SMV'ere og iværksættere i tal	73
Af Jane Vestergaard Møller	

CESFOs forskere og forskningsområder

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



Christensen, Jan, cand.merc., forskningsassistent:
Entreprenørskab.



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 et regionalt og 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 virksomheder.



Drøgemüller, Lone, cand.merc., forskningsassistent:
Generationsskifte



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, forskningsmedarbejder:
Strategisk ledelse og entrepreneurship



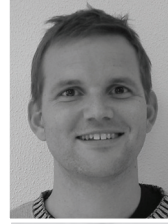
Heldbjerg, Grethe, cand.rer.soc., ph.d., lektor:
Organisationssociologi.



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.



Knudsen, Flemming Pors, cand.merc., ph.d.-studerende:
Relationsledelse.



Lüthje, Teit, cand.mag., ph.d., lektor:
Udenrigshandel med halvfabrikata med særlig vægt på den danske udenrigshandel.



Madsen, Peter Lehmann, cand.merc., forskningsassistent:
Kompetencebaseret strategi i små og mellemstore virksomheder.



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



Møller, Jane Vestergaard, cand.merc., forskningsassistent:
Virksomhedssamarbejde og ledelse og styring i SMV'ere.



Nielsen, Kim, cand.merc., forskningsassistent:
Strategisk planlægning i små og mellemstore virksomheder.



Philipsen, Kristian, cand.merc., ph.d., lektor:
Vertikale samarbejdsrelationer mellem 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., lektor:
Små og mellemstore virksomheders internationalisering samt Born Global-virksomheder.



Rasmussen, Harald Nordstrøm, cand.merc., amanuensis:
Forbruger- og Business Marketing, Branding.



Schøtt, Thomas, cand.scient., ph.d., lektor:
Netværksanalyse



Struck, Tim, cand.mag., ph.d.-studerende:
Regional innovation i et becoming-perspektiv.



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



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



Sørensen, Elin, cand.merc.int., ph.d., adjunkt:
Marketing og forbrugerundersøgelser.



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



Sekretariatet

Toftild, Lone, cand.merc., AC-fuldmægtig, sekretariatsleder.



Jørgensen, Susanne Feldt, sekretær
Barselsorlov 27/09/04 - 31/10/05.



Høeg, Bodil, sekretær
Barselsvikar.

Hvad ved vi om vækstvirksomheder?

Af Torben Bager

I betragtning af den megen debat om vækst og den store betydning, vækst tillægges blandt politikere og erhvervsledere, er det overraskende så lidt, der er forsket i emnet, ikke mindst i Danmark. Danske forskere har længe været næsten tavse på feltet. Der er naturligvis publiceret nogle bøger og artikler om emnet, men systematisk forskning på feltet er exceptionel. Dette 'hul' i vores viden på et vigtigt felt er den væsentligste grund til, at vi ved Center for Småvirksomhedsforskning har gennemført en række projekter om vækstvirksomheder i 2003 og 2004, hvor hovedresultaterne er publiceret i Global Entrepreneurship Monitor rapporten for 2003 (Bager & Hancock (red.) 2004).

At den danske forskning i vækstvirksomheder hidtil har været så sparsom, skyldes i nogen grad forskernes manglende interesse for emnet, men de særlige metodiske og begrebsmæssige vanskeligheder på dette forskningsfelt har også været en barriere. Det er nemlig på ingen måde nemt at definere, hvad der skal forstås ved vækst, og hvordan den måles. Refererer vækst blot til ændringer i en virksomheds størrelse fra et tidspunkt til et andet, målt via håndfaste ændringer i antal beskæftigede, omsætning eller overskud - eller kombinationer af disse kriterier? Refererer begrebet til noget mere kvalitativt, for eksempel at de ansatte trives? Og bør fusioner o.l. ses som vækst i en eksisterende virksomhed eller som dannelse af en ny virksomhed?

Disse begrebsmæssige og metodiske problemer har ikke blot afskrækket forskerne, men også gjort det vanskeligt for politikere, erhvervsfolk og undervisere at forstå og håndtere fænomenet. For naturligvis er det forvirrende, når empiriske resultater i ét forskningsprojekt modsiger resultaterne i et andet på grund af varierende brug af begreber og metoder.

Udover vanskelighederne med at definere og måle vækst, hæmmes opbygningen af viden på feltet af, at de fleste studier er tværsnitsstudier, hvor man på et givet tidspunkt ser på en række faktorer og deres

påvirkning af vækst. Dette er metodisk set ikke en hensigtsmæssig måde at studere en fremadskridende proces på. Problemet er, at man kun ser slutresultatet, dvs. de virksomheder, der faktisk opnåede vækst, og dermed ikke har information om de virksomheder, der tilstræbte, men ikke opnåede vækst. Hvis disse virksomheder havde været med i analysen, ville man muligvis have opdaget, at de faktorer, der giver vækst, samtidig også kan være faktorer, der øger sandsynligheden for lukning af virksomheder. Hvis vækstvirksomheder for eksempel i høj grad kendetegnes af at have risikovillige ledere, forekommer det sandsynligt, at denne ledertype også kendetegner de virksomheder, der måtte lukke i den studerede periode.

Hovedmønstre for vækstvirksomheder

Selv om forskningsindsatsen hidtil har været beskednen, og mange resultater er modstridende, er der rimelig sikker viden om en række forhold vedrørende vækstvirksomheder. Denne viden kan opsummeres på følgende måde:

1. *Virksomhedsvækst forekommer sjældent.* De fleste virksomheder forbliver små, fra de oprettes til de nedlægges, og de fleste har kun få muligheder for at opnå vækst. Kun 1% af alle de virksomheder, der startede i personligt ejerskab i 1994, havde 6 år efter opnået en størrelse på 10 ansatte og derover (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003). Og af disse 1% 'vækstvirksomheder' er det kun et mindretal, der fortsætter med at vokse. Kun 20% af samtlige yngre virksomheder med mindst 10 ansatte ved udgangen af 1992, og oprettet i perioden 1988-1992, opnåede mindst 50% vækst i perioden 1993-1997 (Bager & Schøtt 2002).

2. *Vækstprocesser er som regel ujævne.* Dagbladet Børsen gennemfører hvert år en undersøgelsen af virksomheder, der har fordoblet deres størrelse på et år, de såkaldte 'Gazeller'. Disse undersøgelser viser, at kun 20% af de virksomheder, der kvalificerer sig til Gazelle-status i et givet år (primært ved fordobling af bruttoavance), opnår Gazelle-status i det efterfølgende år (Børsen 18/10 2003). Teoretiske vækstmodeller antager ofte stabil og gradvis vækst, men i praksis er dette undtagelsen. Reglen er stærk fluktuation i en virksomheds størrelse over tid, hvilket naturligvis skaber vanskeligheder med at måle vækst over en årrække. Vælger man for eksempel at måle vækst i en given population af virksomheder

over en 3 års periode identificerer man ikke de samme vækstvirksomheder som hvis man vælger en 4 års periode.

3. *Vækstprocessen vedrører både den enkelte forretningsenhed og antallet af forretningsenheder.* Vækst måles som regel som den relative ændring i en virksomheds størrelse over tid. Dette er enkelt i flertallet af mindre virksomheder, hvor væksten sker i en fysisk enhed på et bestemt sted. I mange tilfælde, specielt i detailhandelsbrancher, sker væksten i højere grad ved at nye enheder etableres andre steder. Som corporate venturing artiklen nedenfor af Majbrit Rostgaard Evald viser, dannes der desuden ofte nye innovative forretningsenheder uden for en eksisterende virksomheds traditionelle virkefelt. Endelig foregår vækst i større og modne virksomheder i højere grad ved fusion og opkøb end ved vækst i en eksisterende enhed. I vækststudier er det derfor helt afgørende, at man både inddrager vækst i størrelsen af en eksisterende enhed og skabelsen af nye enhed i samme selskab.

4. *Vækstvirksomheder findes i alle brancher.* Selv om det er lettere at opnå høj vækst i ekspansive brancher end i brancher med tilbagegang, så finder man vækstvirksomheder i alle dele af erhvervslivet. Man taler i erhvervsdebatten ofte om såkaldte vækstbrancher, hvor der både er hyppig etablering af nye enheder og vækst i eksisterende, for eksempel vindmøllebranchen i 1980'erne. Men det er også muligt at skabe vækstvirksomheder i tilbagegangsbrancher ved at omtænke et traditionelt forretningskoncept eller ved at introducere nye produktions- og markedsføringsprocesser. Dette kan illustreres med bagerbranchen, jf. artiklerne nedenfor af Jesper Piihl og Johnny Brahe.

5. *I gruppen af vækstvirksomheder er der mange virksomheder med moderat eller lavt teknologisk niveau.* I den erhvervspolitiske debat er der en tendens til at sætte lighedstegn mellem vækst og teknologiniveau. Det er da også korrekt, at nogle virksomheder i højteknologiske vækstbrancher præsterer kraftig vækst over en årrække, men mere markedsdrevne virksomheder i hurtigt voksende nichemarkeder præsterer også hyppigt vækst over en årrække. Faktisk viser professor David Storey's flerårige "Ten percenters" forskningsprojekt fra Storbritannien, at der er betydeligt flere markedsdrevne end teknologidrevne vækstvirksomheder i bestanden af

mellemstore vækstvirksomheder (Storey 1998). Ligeledes inkluderer listen af danske Gazellevirksomheder, som har oplevet fordobling i bruttoavancen mindst 6 år i perioden 1995-2003, en række lavteknologiske virksomheder såsom Billetkontoret og Krone Rejser (listen omfatter 12 virksomheder: Giga, A.H. Bolte, Lundbeck, Netdesign, Sun-tech, Billetkontoret, Expansion, Rosendahl, Krone Rejser, Nja-Møbler, Philipson Wine, Ramadan af 1985 (Børsen 18/10 2003)). Disse resultater peger på, at evnen til innovation, som givetvis er en helt afgørende parameter for vækst, er meget andet og mere end teknologisk innovation. Det er også innovation i forretningsgange, organisations- og ledelsesformer og markedsføring.

6. *Virksomhedens egenskaber har betydning for væksten.* I næsten alle kvantitative vækststudier påvises det, at en række egenskaber påvirker væksten: Virksomhedens alder (negativt), selskabsform (positivt at være A/S), branche (positivt at være i vækstbranche) og størrelse (negativt at være stor, i hvert fald hvis vækst måles relativt). I yngre og mindre virksomheder dominerer organisk vækst, medens fusions- og opkøbsbaseret vækst dominerer i de større og mere modne virksomheder.

7. *Virksomhedens finansielle grundlag har betydning for vækst.* Virksomheder med et solidt finansielt grundlag har alt andet lige større mulighed for at opnå vækst end andre virksomheder. Dog er det finansielle grundlag ikke lige vigtigt overalt. Faktisk varierer virksomhedernes finansielle behov betydeligt fra sektor til sektor og i løbet af livsforløbet. Især for højteknologiske virksomheder og virksomheder i innovative brancher er eksistensen af venturekapital og andre former for risikovillig og kompetent finansiering af betydning for mulighederne for at indfri vækstmulighederne.

8. *Iværksætterens egenskaber har betydning for væksten.* De fleste studier viser en sammenhæng mellem egenskaber hos iværksætteren og virksomhedens evne til at vokse: Motivation (positiv motivation giver vækst), uddannelse (lavt uddannelsesniveau negativt), alder (høj alder negativ), køn (at være mand positivt) og erhvervs erfaring/brancherfaring (stor erfaring positiv). Især motivation og kompetencer er vigtige faktorer. Kun et mindretal af iværksætterne har en stærk motivation til vækst, og vækst er snarere et resultat af handlekraft, inno-

vationsevne og organisatorisk talent end et mål i sig selv. Global Entrepreneurship Monitor undersøgelsen, der omfatter mere end 30 lande, viser ikke kun, at kvinder i alle lande sjældnere er iværksættere end mænd, men også at kvindelige iværksættere forventer lavere vækst end de mandlige (Bager & Hancock 2004). Andre resultater tyder på, at dette både skyldes svag vækstmotivation og svagere handlekraft og risikovillighed. Ønsker man vækst i en virksomhed, skal man ville væksten, og entreprenant adfærd skal gennemsynde virksomheden ved at både ledelse og medarbejdere er proaktive, innovative og risikovillige. Kompetencer er også en central faktor, men det er kun i begrænset omfang uddannelse i sig selv, der er det centrale. Kun 1% af samtlige personligt ejede nystartede virksomheder opnår efter 6 år en størrelse på minimum 10 ansatte, og de højtuddannede iværksættere er ikke mere hyppige end lavtuddannede iværksættere i denne gruppe af vækstvirksomheder, heller ikke når man korrigerer for brancheforhold (Bager & Philipsen 2004). Snarere end formel uddannelse er det uformelle, erfaringsbaserede kompetencer, der er det centrale for at opnå vækst, dvs. at man kender sin branche godt, har et godt netværk, så informationer tilflyder virksomheden, og at man har udviklet nogle unikke kompetencer i virksomheden, der giver den en konkurrencefordel.

9. *Vækst drives både af virksomhedsinterne forhold (ressourcer, motivation, kompetencer) og eksternt påvirkning.* Nogle virksomheder vokser - uden at ejerlederne egentlig ønsker det - på grund af eksternt pres, medens andre ejerledere ønsker at opnå vækst uden at det lykkes, enten fordi de eksterne muligheder mangler, eller fordi ledelsen og de ansatte ikke evner at skabe vækst eller savner finansielt grundlag for vækst. Med andre ord er motivation, kompetencer, ressourcer og eksternt betingede forretningsmuligheder nøgleingredienserne i vækstprocesser. Svenske undersøgelser viser, at ejerledere ofte mangler motivation til vækst, fordi de frygter negative konsekvenser for deres egen kontrol med virksomheden og medarbejdernes trivsel (Davidsson et al. 2001).

Hvordan kan vækstprocesser fremmes?

Da nøgleingredienserne i ovenstående opsummering af vores viden om vækstprocesser er en kombination af eksternt betingede forretningsmuligheder og virksomhedens ressourcer (menneskelige, materielle og finansielle) samt iværksætternes og ledernes

innovationsevne, motivation og kompetence, må væksttiltag nødvendigvis relateres til disse. Og der må arbejdes med vækst både på et overordnet plan og i den enkelte virksomhed.

Hvis eksternt betingede forretningsmuligheder forstås som teknologiske og kommercielle muligheder 'derude', kan iværksættere og ledere i realiteten ikke gøre meget for at påvirke disse muligheder, da deres rolle primært er at identificere og udnytte mulighederne. Regeringen og de lokale myndigheder samt diverse erhvervsorganisationer har derimod større mulighed for at forbedre det nationale eller lokale klima for erhvervslivet eller for at støtte særligt lovende og spirende brancher og regioner.

Den foregående og den nuværende regering har hidtil i overvejende grad prioriteret generelle politikker frem for at udvælge satsningsområder som fx særlige virksomhedstyper eller særlige brancher. Man har blandt andet søgt at lette de administrative byrder og styrke de finansielle muligheder. Rationalet bag denne prioritering af generelle politikker er, at det er særdeles vanskeligt at forudsige perspektiverne for de enkelte brancher i en dynamisk og stadig mere globaliseret økonomi. Man kan ikke 'pick the winners', som det siges. Men man kan måske 'support the winners', for eksempel understøtte omstillingsprocessen i brancher der rammes af hastig internationalisering og understøtte fremvæksten af nye teknologier og erhvervsfelter. Her er den dominerende erhvervspolitiske tænkning enig i at nye teknologier skal søges fremmet, medens man viger tilbage fra en mere direkte understøtning af udvalgte brancher og erhvervsfelter.

I den enkelte virksomhed kan der arbejdes på flere fronter, eftersom finansielt grundlag, motivation, kompetencer og innovationsevne er nøglefaktorer. Særlig vigtig synes udviklingen af en entreprenant strategisk orientering i ledelsen at være, kombineret med bestræbelser på at øge medarbejdernes evne til at være proaktive og innovative over en bred front.

Endelig er der en vigtig rolle for rådgivere, revisorer og andre, der er i berøring med virksomhedslederne. Vækstmotivation er ikke noget der kan trækkes ned over hovedet på virksomhedslederne, men man kan via rådgivning styrke virksomhedernes strategiske overvejelser ved at påpege såvel muligheder og risici ved at slå ind på en vækststrategi. For eksempel kun-

ne man udarbejde særlige rådgivningstilbud til ældre ejerledere, der står over for generationsskifte, så vækstpotentialet i disse virksomheder ikke forsømmes pga. de ejermæssige forhold.

Litteratur

Bager, T. & M. Hancock (eds.) (2004): *Global Entrepreneurship Monitor - Denmark*. København: Børsens Forlag.

Bager, T. & K. Philipsen (2004): The impact of formal education on young firm growth. In: Bager, T. & M. Hancock (eds.) (2004): *Global Entrepreneurship Monitor - Denmark*. København: Børsens Forlag.

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.

Davidsson, P., F. Delmar, & F. Wiklund (eds.) (2001): *Tilväkstföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003): *De nye virksomheder – 4. statistiske portræt af iværksættere*. Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Storey, D. (1998). *The "Ten Percenters"*. 4th ed. London: Deloitte & Touche.

Præsentation af årets forskerprofil:

Af Majbritt Rostgaard Evald



Davidsson, Per.

Professor i Entreprenørskab
ved
Den Internationale Handelshøjskole i Jönköping i
Sverige,
Institut for Entreprenørskab, Marketing og Ledelse
per.davidsson@ihh.hj.se

Per Davidsson færdiggjorde sin ph.d.-afhandling ved Handelshøjskolen i Stockholm i 1989. Titlen på afhandlingen var "Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth". Her var Davidsson også tilknyttet som adjunkt indtil 1990. Herefter blev han adjunkt og lektor ved Handelshøjskolen i Umeå, og fra 1994 fortsatte han som lektor ved Handelshøjskolen i Jönköping. I 1996 blev Davidsson udpeget som professor samme sted.

Han har forsket i entreprenørskab fra flere perspektiver (økonomisk, erhvervsmæssigt, psykologisk, geografisk og sociologisk). Davidsson er specielt kendt for sin forskning i dannelsen af nye virksomheder, små virksomheders vækstprocesser samt den samfundsmæssige nytte af disse aktiviteter. Især Davidssons forskning i vækstprocesser har haft internationalt gennemslagskraft.

Udover bøger og forskningsrapporter optræder hans forskning i tidsskrifter såsom "Strategic Management Journal", "Journal of Business Venturing", "Entrepreneurship Theory and Practice", "Entrepre-

neurship and Regional Development", "Small Business Economics", "Regional Studies" og "Journal of Economic Psychology". I perioden 1999-2002 var Davidsson redaktør for det anerkendte tidsskrift "Entrepreneurship Theory and Practice" og er stadig aktiv redaktionsmedlem på tre andre tidsskrifter.

For øjeblikket er Davidsson aktuell med artiklen "The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions in Advances of Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth" samt med den kommende bog "Researching Entrepreneurship".

Per Davidssons syn på forbindelsen mellem entreprenørskab og vækst

Af Majbritt Rostgaard Evald

Entreprenørskab og vækst

Et af de konceptuelle bidrag, som Davidsson har skrevet i samarbejde med to andre anerkendte svenske forskere, Frédéric Delmar og Johan Wiklund, er artiklen "Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship". Dette bidrag vil der blive set nærmere på i det følgende, da problematikken er yderst relevant for temaet i denne CESFO årsrapport. Desuden vil der blive trukket på nogle af de tanker Davidsson gør sig i den aktuelle artikel "The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions in Advances of Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth". Her supplerer og tydeliggør han den problematik de tre forfattere beskæftiger sig med i den første artikel.

Det forskningsspørgsmål, som Davidsson og de øvrige to forfattere stiller i den første artikel, er, i hvilket omfang vækststudier bidrager til øget forståelse af entreprenørielle processer. Sammenhængen mellem vækst og entreprenørskab tages af mange forskere for givet, inklusiv de ovennævnte forfattere, men en nærmere gennemgang af mere nutidige definitioner på entreprenørskab viser, at vækst ikke nødvendigvis forbindes med entreprenørskab. I de fleste tilfælde figurerer forbindelsen implicit i flere definitioner på entreprenørskab. For at kunne besvare forskningsspørgsmålet diskuterer forfatterne derfor en række nutidige definitioner af, hvad entreprenørskab rummer. Definitionerne er hentet fra Gartner (1988), Low & MacMillan (1988), Stevenson (1990) samt Venkataraman & Shane (2000).

På baggrund af disse definitioner argumenterer forfatterne for, at der kan udpeges to spor eller tendenser inden for entreprenørskabsforskningen. Det ene spor er tydeligvis inspireret af Gartner, og fokuserer på skabelsen af nye virksomheder. Konkret definerer Gartner entreprenørskab som "the creation of new organizations" (1988: 18). Formålet med entreprenørskabsforskningen er således ifølge Gartner at opnå forståelse for, hvordan nye virksomheder dan-

nes. Denne definition muliggør ifølge forfatterne ikke studiet af vækst, idet definitionen udelukkende fokuserer på selve den dannelsesfase nye virksomheder gennemgår fra en forretningsidé opstår til der handles på idéen og idéen til sidst bliver omdannet til en juridisk enhed. Vækst berøres således ikke, da vækst først er et fænomen, der kan spores i den efterfølgende fase, hvor virksomheder begynder deres egentlige udvikling. *Dette syn på entreprenørskab skaber således ikke forbindelse mellem entreprenørskabsforskningen og studiet af vækst.*

Det andet spor inkluderer Low & MacMillan, Stevenson samt Venkataraman & Shane. Fælles for samtlige forskere er at de alle forstår entreprenørskab som skabelsen af nye økonomiske aktiviteter. Ifølge forfatterne er fordelen ved denne bredere (eller vagere) måde at definere entreprenørskab på, at graden af innovation kommer i fokus, samt at alternative måder at udnytte forretningsmuligheder på kommer i spil. Desuden afgrænser denne forståelse af entreprenørskab sig ikke udelukkende til selve dannelsesprocessen, men tager også højde for den tidlige vækstfase. Dette er udpræget i den definition Venkataraman & Shane formulerer: "The discovery and exploitation of profitable opportunities for private wealth, and as a consequence for social wealth as well" (2000: 132). Vækst optræder således implicit som et resultat af succesfuld entreprenørskab. Ulempen ved dette spor er dog, at formulerede definitioner stadig er vage. *Selvom dette spor forbinder entreprenørskab med visse former for vækst, er det med andre ord ikke klart, hvad dette syn på entreprenørskab inkluderer eller ekskluderer af vækst.*

I forfatternes eget bud på, hvad entreprenørskabsforskning har til fælles med vækststudier, forsøges det i stedet tydeliggjort, hvad nye økonomiske aktiviteter inkluderer og ekskluderer. For forfatterne er det ikke nok kun at tale om skabelsen af en uafhængig virksomhed eller udførelsen af nye økonomiske aktiviteter inden for en eksisterende organisation i form af corporate venturing. Kriteriet om at skabe nye virksomheder er ikke tilstrækkeligt. Dette kriterium bør suppleres med en forståelse af at skabelsen af nye økonomiske aktiviteter skal føre noget nyt med sig, dvs. forandre det eksisterende udbud af produkter eller services, der findes på et marked. Markeds-nyhedsværdien skal således opfattes som værende noget nyt for både købere og konkurrenter.

Konkret taler forfatterne om, at fx et spin-off, et opkøb eller en revitalisering af en eksisterende organisation ikke tæller som entreprenørskab, så længe virksomhederne udelukkende fortsætter med at tilvejebringe markedet de samme produkter eller services som før forandringerne blev gennemført. Det er således nødvendigt, at de nye økonomiske aktiviteter fører grader af innovation eller nye kombinationer med sig, hvilket er i den Schumpeterianske ånd.

I artiklen "The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions in Advances of Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth" tydeliggør Davidsson hvad entreprenørskabsforskningen rummer. Dette gør han ved hjælp af to dimensioner, som går på skabelsen af nye virksomheder samt den innovationsgrad skabelsen af nye virksomheder fører med sig. Konkret definerer Davidsson entreprenørskab som "the behaviors undertaken in the process of discovery and exploitation of ideas for new business ventures" (Davidsson forthcoming: 47).

Tabel 1: Nye økonomiske aktiviteter

		Markeds-nyhedsværdien	
		Ny	Gammel
Virksomheds-nyhedsværdien	Ny	1: Et nyt marked introduceres: -nye produkter/services, -ny, unik kombination af tidligere produkter og services Et eksisterende marked får konkurrence: -nye pris/værdi relationer -nye imiterede virksomheder kommer til	2: Organisatorisk forandring: -spin-off -opkøb eller fusioner -intern reorganisering -generationsskifte
	Gammel	3: Geografisk markedsekspansion/international E.	4: Business as usual

Kilde: Oversat tabel fra Davidsson forthcoming: 84

Tages der udgangspunkt i tabellen fremgår det klare, hvad Davidsson forbinder med studiet af entreprenørielle processer. Studiet inkluderer nye virksomheder som markedsfører nye produkter eller services for et marked eller kombinerer tidligere produkter eller services for et marked på en hidtil ukendt måde. Desuden inkluderer studiet også nye virksomheder, som formår at skabe nye priser eller værdirelationer for eksisterende produkter og services, hvilket ofte forekommer, når nye virksomheder imiterer pionerer på markedet. Endelig omfatter entreprenørskabsforskning eksisterende virksomheder, der geografisk markedsekspanderer ind på nye markeder, hvor de produkter og services, der tilbydes, opfattes som nye.

Derimod er Davidsson ikke af den opfattelse, at "business as usual" opfylder kriteriet for hvad entreprenørskab er. Dette er fx tilfældet med megen småvirksomhedsforskning, hvor organisk vækst ikke nødvendigvis fører nye elementer med sig. Dette er også tilfældet for spin-offs, opkøb eller fusioner, intern reorganisering eller generationsskifte. Også her er Davidsson af den opfattelse, at der i de fleste til-

fælde er tale om, at der fortsættes i den vante gænge af produkter og services.

For at komme tilbage til den første artikel er det således forskernes holdning, at tidlig vækst og den type organisk vækst, som resulterer i markedsføringen af noget nyt bidrager til en bedre forståelse af, hvad entreprenørskab går ud på end senere vækst og opkøb. Denne forestilling afstedkommer dermed en opfattelse af, at vækst i visse situationer kan være en rimelig indikator på entreprenørskab, når der er tale om unge og små virksomheder, hvorimod dette ikke nødvendigvis er tilfældet for veletablerede og større virksomheder, da det empirisk har vist sig at vækst i større virksomheder fortrinsvis forekommer ved opkøb (Davidsson & Delmar 1998). Studiet af tidlig vækst hører således naturligt sammen med studiet af entreprenørielle processer.

Litteratur

Davidsson, P. & Delmar, F. (1998). "Some important Observations Concerning Job Creation by Firm Size and Age". *Rencontres Sct. Gall, Elm, Switzerland*.

land, University of Sct. Gallen.

Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2002). "Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship". I M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), "Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset", Oxford, UK: Blackwell. Side 328-342.

Davidsson, P. (2003). "The domain of entrepreneurship research: Some suggestions". In J. Katz & D. Shepherd" (Eds.), "Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth". Oxford, UK: Elsevier/JAI Press. 6: 315-372.

Davidsson, P. (2004). Researching Entrepreneurship. Dordrecht: Kluwer. (Forthcoming)

Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question." American Journal of Small Business 12(4): 11-32.

Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. Journal of Management 35 (14): 139-161.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review 25(1): 217-226.

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

Del I - Vækst

Tidens Leverandør - udvikling af underleverandørers kompetencer

Af **Torben Damgaard, Kristin Balslev Munksgaard og Poul Rind Christensen**

Udviklingspresset på danske underleverandører

I de senere år er der hos danske underleverandører sat øget fokus på blandt andet produktivitetspresset skabt gennem pris- og omkostningskonkurrencen fra lavtlønsområderne samt et stigende behov for koordination og samarbejde med andre virksomheder i forsyningskæden (se fx Freytag *et al.*, 2000 og Christensen & Munksgaard, 2001).

Produktivitetspresset viser sig konkret, eksempelvis når større internationale virksomheder – som Danfoss – vælger at flytte for 1. mia. kr. indkøb fra danske og andre europæiske underleverandører til asiatiske (Berlingske Tidende, 2003). Presset for højere grad af koordination og samarbejde viser sig fx, når underleverandørernes kunder stiller krav om strategiske partnerskaber, hvor underleverandører skal koordinere aktiviteter og ressourcer i form af systemleverancer og samarbejde med kundens øvrige leverandører.

Gennem en præsentation af projektet ”Tidens Leverandør” fokuserer denne artikel på mindre danske underleverandørers positionering i det globale produktionsnetværk og betydningen af det skitserede udviklingspres. Derved sættes der spot på behovet for udvikling af danske underleverandørers kompetencer. ”Tidens Leverandør” er et pilotprojekt og gennemføres i samarbejde med 15 mindre, jyske underleverandører og 6 virksomhedskonsulenter fra det tidligere TIC-system¹. Pilotprojektet giver derfor rig mulighed for at følge udviklingsprocessen hos de deltagende underleverandører.

Tidens Leverandør

I ”Tidens Leverandør” sættes specielt fokus på udvikling af virksomhedens kompetencer til at organisere samarbejde og udøve relationsledelse. Derfor supplerer ”Tidens Leverandør” en række tidligere forskningsprojekter, der primært har fokuseret

på at forbedre eksisterende kompetenceområder for underleverandører. Fokuseringen er valgt, fordi der efter vores opfattelse er for få bidrag, der er rettet mod, hvordan leverandører kan foretage kvalitative skift i deres positioner – eksempelvis fra at være en traditionel leverandør til at blive en udviklingsorienteret partnervirksomhed for internationalt orienterede kunder. Dette skal imidlertid ikke tages som udtryk for, at virksomhedens forsøg på at øge egen effektivitet og innovationsevne ikke fortsat er relevant.

Målet for projekt ”Tidens Leverandør” er at udvikle en metode til identificering af det konkrete udviklingspres, som den enkelte underleverandør står overfor og udvikle virksomhedens kompetencer i forlængelse heraf. Som led i projektet skal de deltagende underleverandører forholde sig strategisk til det identificerede udviklingspres i virksomhedens branche lokalt og internationalt, og på denne baggrund gøre sig klart hvilke kompetencer og ressourcer, der skal udvikles. Kompetenceudviklingen skal desuden planlægges ikke kun ud fra underleverandørens interne styrker og svagheder, men i overensstemmelse med de ressourcer og kompetencer, som findes hos virksomhedens kunder og leverandører, samt hos andre relaterede aktører i den nære omverden.

Mere specifikt må underleverandøren for det første gøre sig klart, hvordan egen produktion kan spille sammen med produktion fra lavomkostningslande. Skal virksomheden eksempelvis selv deltage i globale sourcingaktiviteter? Det må overvejes i hvilket omfang presset fra lavomkostningslande kan imødegås via innovation og revurderet forretningsområde. For det andet må underleverandøren overveje, hvordan virksomheden kan deltage i mere effektiv og innovativ koordinering og produktion i den samlede værdikæde.

Udvikling af underleverandører: baggrunden for projektet

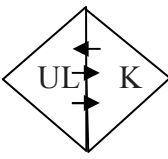
Udgangspunktet for den metode der udvikles i projektet er, at underleverandører generelt udfylder højt forskellige roller i de værdikæder, de indgår i, og derfor arbejder under forskellige vilkår. Det betyder, at forskellige typer af virksomheder vil agere forskelligt på det samme pres, og at kompetenceudvikling må tage udgangspunkt i virksomhedstypen. Projektet koncentrerer om fire underleverandørtty-

per, der præsenteres i tabel 1. Typerne adskiller sig især fra hinanden på to afgørende punkter: graden af koordinering med kunden og graden af videnudveksling med kunden.

Karakteristikken af underleverandørtypen er tæt

forbundet med, hvordan virksomhedens relationer til andre er. Underleverandørtypen afspejler således ikke kun virksomheden, men også den måde hvorpå virksomheden er sammenvævet med andre kunder, leverandører, konkurrenter m.fl.

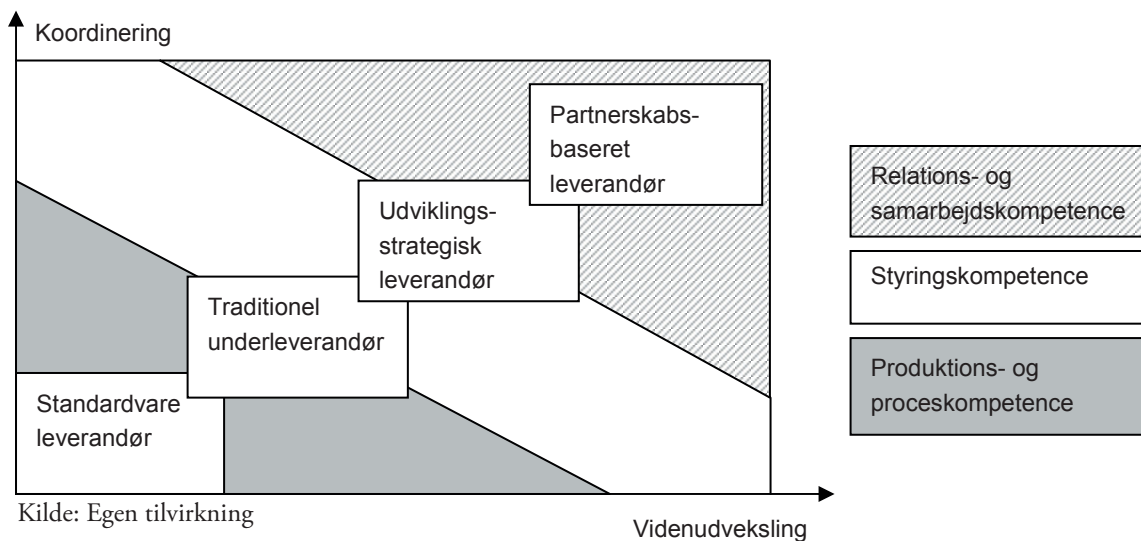
Tabel 1: Fire typer underleverandører (UL) set i relation til deres kunder (K)

	Standardvare-underleverandør	Traditionel underleverandør	Udviklingsstrategisk leverandør	Partnerskabsbaseret leverandør
				
Virksomheden sælger	Standardprodukter efter katalog	Standardprocesser efter kundespecificerede tegninger	Kundetilpassede processer og systemer	Produkter eller processer udviklet i samarbejde med kunderne
Samarbejdets tids-horisont	Kort	Mellemlang	Langsigtet, fælles planlægning	Langsigtet, strategisk samarbejde
Kontakt mellem leverandør og kunder	Leverandøren har ikke megen kontakt med kunderne. De mødes sjældent, hvis overhovedet.	Leverandøren har et vist samarbejde med kunderne. De mødes fra tid til anden.	Leverandøren har et godt samarbejde med både kunderne og evt. med andre leverandører. Parterne mødes hyppigt og koordinerer ofte dele af kundens indkøb	Leverandøren har et tæt samarbejde med kunderne. De mødes regelmæssigt og arbejder med tværorganisatoriske teams. Nogle gange låner de evt. medarbejdere hos hinanden
Koordination med kunder	Lav	Medium	Høj koordinering og kundetilpasning	Meget høj koordinering samt integration af ledelsesstrukturer og systemer
Lærings-processer med kunder	Ingen eller få	Leverandøren lærer af kunderne	I mange tilfælde er det kunderne, der lærer fra leverandøren	Gensidige læringsprocesser
Videnudveksling med kunder	Lav	Medium	Høj	Meget høj
Ressource-delning med kunder	Separate ressourcer	Få delte ressourcer	En række delte ressourcer og fælles investeringer	Omfattende fælles investeringer og ressource-delende opgaver og aktiviteter

Udarbejdet på grundlag af Christensen & Andersen, 1998 og Møller, Momme & Johansen, 2000.

På baggrund af typerne kan der peges på kompetencer, som er mere påkrævede hos én type frem for hos andre. Der vil naturligvis være overlap i kravene til underleverandørernes kompetencer, men som illustreret i figur 1 nedenfor, så er det på forskellige områder, at typerne må være specielt stærke for at skabe en bæredygtig konkurrenceevne.

Figur 1: Generelle kompetencer knyttet til leverandørtype



I projektet defineres produktions- og proceskompetence som virksomheders konstruktions- og produktionsviden inden for udvalgte områder. Produktions- og proceskompetence knytter sig derfor specielt til viden om værktøjer, fremstillingsmetoder og materialer. Virksomheder med disse kompetencer besidder desuden stor erfaring med, og kendskab til, den anvendte teknologi, ligesom de har stor viden om materialers anvendelsesområder.

Virksomheder der besidder stærke styringskompetencer er specielt gode til styring af varelagre og indkøb – eventuelt på tværs af flere led i værdikæden. De er desuden kendetegnet ved en effektiv planlægning af produktionsopgaven. Styringskompetencer er tæt forbundet med forsat produktivitetsudvikling i virksomheden i takt med den internationale udvikling. Desuden ses en systematisk indsamling af viden om den nuværende og forventede fremtidige udvikling i kunders behov.

Endelig er relations- og samarbejdskompetence fremherskende i virksomheder, hvor medarbejderne har en veludviklet evne til selvstændigt at definere og udføre projektarbejde relateret til både kendte og nye udviklingsopgaver. Disse virksomheder er gode til mål- og resultatstyring på tværs af egen og samarbejdende virksomheder. Relations- og samarbejdskompetence er tæt forbundet med virksomhedens forretningsmæssige forståelse for hele værdikæden. Derfor er evnen til kommunikation i og på tværs af organisationer i højsædet, og det samme gør sig gældende for medarbejderudvikling i forhold til hele

værdikæden.

Et konkret udviklingspres kan ifølge den udviklede metode pege på to veje for kompetenceudvikling:

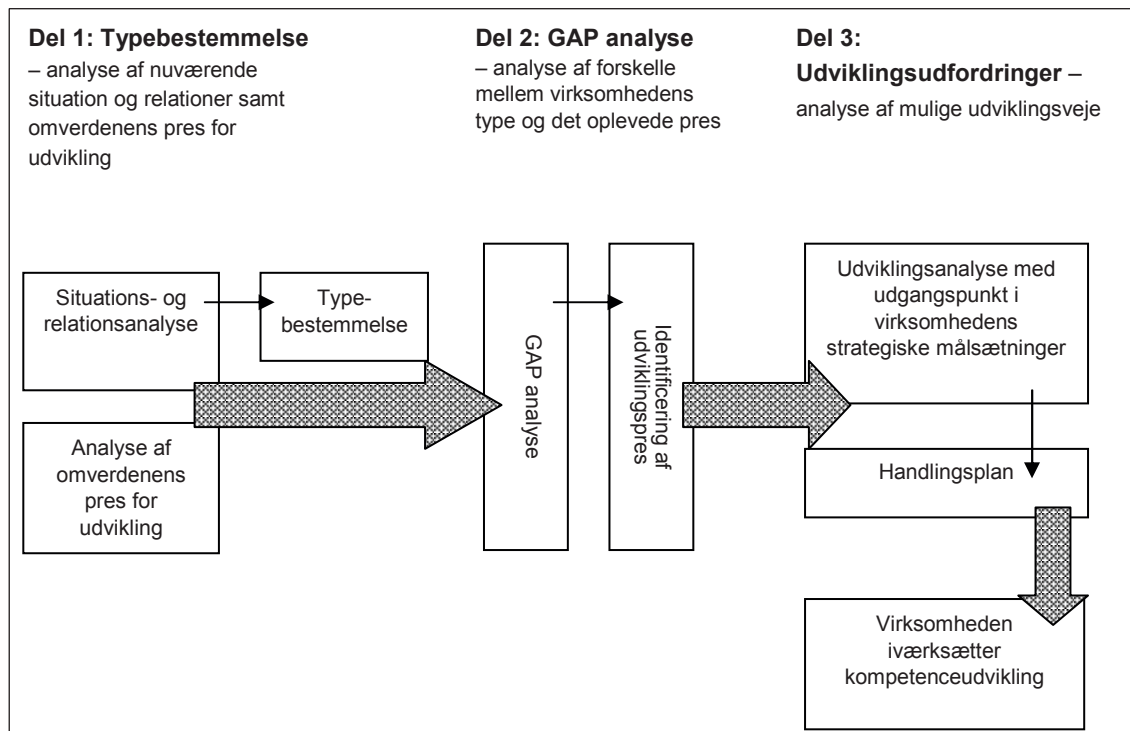
- Virksomheden ændrer sig ikke kvalitativt, men uddyber sin position inden for sin eksisterende type
- Virksomheden ændrer sig kvalitativt mod en anden type

Hvis underleverandøren ikke presses mod at ændre type, så vil udviklingsvejen primært udgøres af forbedringer af virksomhedens eksisterende kompetencer. Her vil det eksempelvis via konkurrencemæssig benchmarking være muligt at identificere udviklingsområderne. Modsat vil et udviklingspres, der kræver en ny type leverandør, pege på et kvalitativt skifte i de kompetencer, virksomheden skal udvikle. Her drejer det sig ikke blot om at blive bedre til det, man kan, men at udvikle kompetencer man tidligere ikke har været i besiddelse af.

Udviklingsforløbet

I projekt Tidens Leverandør arbejdes der med tre analysefaser: (1) en analyse af virksomhedens nuværende situation og relationer, samt en identificering af underleverandørens type, (2) en analyse af det udviklingspres og de muligheder, som virksomheden står overfor, og (3) identifikation af mulige udviklingsveje under hensyntagen til underleverandør-virksomhedens strategiske ønsker og visioner. Analyseforløbet skitseres i figur 2 nedenfor.

Figur 2: Analyseforløbet 3 faser



Kilde: Egen tilvirkning

Det er centralt, at analysen og beskrivelserne bygges op, så det bliver klart, at udviklingsforløb tegnes forskelligt, afhængig af hvilken type underleverandør

virksomheden er eller arbejder hen imod at være. Dette illustreres i nedenstående case eksempel.

Case eksempel: Hvordan type af underleverandør er afgørende for kompetenceudviklingen

En traditionel underleverandør er udsat for et vedvarende pres på priserne fra sine væsentligste kunder. Samtidig ønsker kunderne, at leverandøren breder sine ydelser ud, så han kan levere komponenter med en større færdiggørelsesgrad og at hele produktionen sættes op, således at planlægning hos kunden følges, hvilket vil sige større leveringspræcision og samtidig mindre lagre.

Udviklingsretning 1

Leverandøren kan vælge at forblive traditionel underleverandør, men øge sine investeringer således at større automatisering og bredere ydelsesportefølje imødekommer kravet om både lavere priser og færdige komponentleverancer. Virksomheden kan internt sørge for videreuddannelse så projekterings-, planlægnings- og kommunikationskompetencer øges.

Udviklingsretning 2

Leverandøren kan fokusere på interne effektivitetsforbedringer via investeringer i automatisering og gå i retning af standardleverancer ved at modulopbygge sine ydelser i kombination med at mere købes hos andre underleverandører på markedsmæssige betingelser - evt. internationalt - og hvor prisnedsættelserne så bruges til at forhandle med kunden, så denne selv foretager samling til mere færdig komponent.

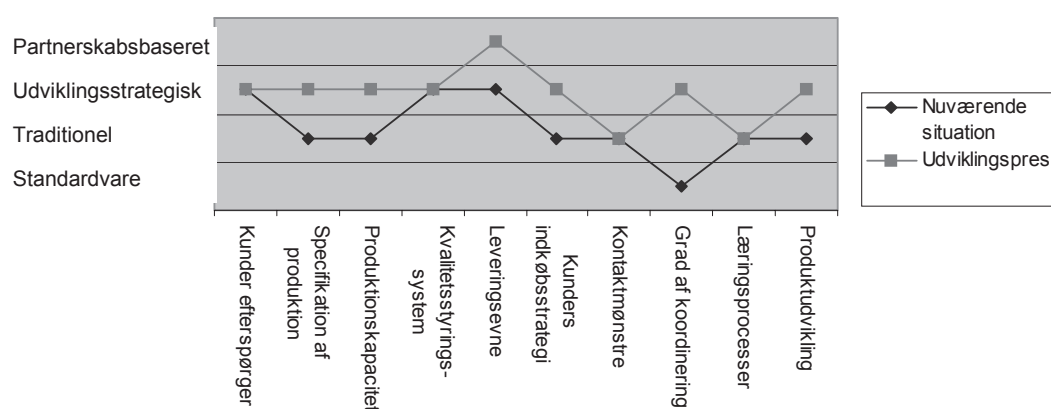
Udviklingsretning 3

Leverandøren kan vælge at gå i samarbejdsretning i forhold til supplerende leverandører/leverandørnetværk, så en relativ snæver ydelsesportefølje kan opretholdes præcis hvor leverandøren mener at have sine kernekompetencer. I dette scenarie vil leverandøren altså forsøge at ændre profil i retning af udviklingsstrategisk- eller partnerskabsbaseret leverandør, der indebærer øget koordinering og videnuddeling på tværs af samarbejdende virksomheder. Sammen med "partner"-leverandører kan fælles indkøb hos lavomkostningsleverandører være med til at holde den samlede pris på systemkomponenten på et acceptabelt niveau for kunden. I dette tredje scenarie vil øget samarbejde med kunden også kunne forventes, da der vil være behov for en mere langsigtet horisont, fordi opsætningen bliver mere kompleks.

I analyserne af den enkelte underleverandørs type og det udviklingspres virksomheden oplever, svarer virksomheden på en række spørgsmål. Besvarelsene af disse spørgsmål sammenstilles i et stigediagram, som illustreret i figur 3 på næste side. Ud fra figur 3 læses både det udviklingspres, som underleverandøren eventuelt oplever, samt de specifikke områder, hvor leverandøren med fordel kan iværksætte kompetenceudviklingsprogrammer. Det skal bemærkes, at der for hvert område er besvaret uddybende spørgsmål, så det fremgår, hvilke erfaringer leveran-

døren har med virksomhedssamarbejde på området og hvilket udviklingspres der er. Det giver mulighed for både at identificere, hvor leverandøren mangler kompetence, men også hvor leverandøren allerede har relations- og samarbejdskompetencer, som der kan bygges videre på. Desuden spørges ind til, hvor stor betydning presset på de forskellige kompetenceområder er, så der gives mulighed for at prioritere udviklingsindsatsen.

Figur 3: Eksempel på en underleverandørs nuværende type og udviklingspres



Kilde: Egen tilvirkning

Analysen af de mulige udviklingsveje for virksomhedens kompetencer følger af konklusionen fra analysedel 1 og 2, og denne skal herefter sammenholdes med virksomhedens strategiske målsætning, før en plan for kompetenceudvikling kan besluttes, og et konkret kompetenceudviklingsforløb kan iværksættes.

Det følger af beskrivelsen, at kompetenceudviklingen ikke er noget den enkelte virksomhed fuldt ud kan bestemme selv. Ofte vil det være nødvendigt med en afstemning mellem de interne udviklingsaktiviteter og de tværgående aktiviteter, der må foregå fælles med partnervirksomheder; kunder, leverandører, videninstitutioner og i visse tilfælde også konkurrenter.

Refleksioner

I indledningen blev skitsen af et tostrengt udviklingspres på de danske underleverandører tegnet. De to spor i udviklingspresset er tæt knyttet til hinanden, fx er presset på priser og omkostning ikke blot

ramme for den enkelte virksomhed, men for hele værdikæder eller netværk af virksomheder. Dekker (2003) taler således om et stigende behov for koordination og optimering på tværs af virksomheder i værdikæden. For at reducere omkostninger og øge differentieringen til andre kæder eller netværk, bliver effektiv ledelse af bindingerne mellem virksomhederne i kæden afgørende (Dekker op.cit.). Derfor er produktivitetspresset på de danske underleverandører også relateret til udvikling af den enkelte virksomheds samarbejdskompetencer, fordi det er i samarbejde med kunder og andre leverandører, at effektiviseringen skal gennemføres og opnås. Det er ikke længere tilstrækkeligt, at leverandører arbejder med den interne effektivisering og optimering, men at dette sker i en gensidig tilpasning til samarbejdspartnerne i den umiddelbare omverden.

Ledelsen af bindingerne mellem virksomhederne i værdikæden eller i netværket varetages dog oftest af de internationale kundevirksomheder, men det stiller samtidig krav om, at underleverandørerne investerer i specifikke ressourcer for at være attraktive

partnere (Gadde & Håkansson, 2002; Freytag *et al.*, 2000). Dette udmønter sig i et pres på de danske underleverandørers evne til at markedsføre sig over for de internationale kunder. Herved bliver den enkelte underleverandørs markedsføring et problem af strategisk vigtighed. Det stiller krav til hele underleverandørens interne organisation, og sætter pres på underleverandørernes relations- og samarbejdskompetencer. Leverandøren kan derfor ikke nøjes med at fokusere på sin kundeportefølje, men må i højere grad have fokus på hele relationsporteføljen (Damgaard og Jensen, 2001)

Gennem projekt "Tidens Leverandør" udvikler vi en metode, som skal give danske leverandører mulighed for aktivt og bevidst at udarbejde en strategi for virksomhedens kompetenceudvikling der kan imødegå det i skitserede tostrengede udviklingspres og dermed styrke leverandørernes position i forhold til presset. Samtidig giver projektet og samarbejdet med de partnere, der indgår i det, et værdifuldt input til det videre forskningsarbejde omkring mindre danske underleverandørers positionering i det globale produktionsnetværk.

Litteratur:

Berlinske Tidende: den 26.10.2003, "Det kinesiske guldæg".

Christensen, P.R. & Andersen, P.H. (1998): *Den globale udfordring – danske underleverandørers internationalisering*, Erhvervsfremme Styrelsen, København

Christensen, P.R. & Munksgaard, K.B. (2001): Transformationspres og inert i en klynge af små virksomheder – Den rustfri stålindustri i Trekantområder, Danmark. I: *Nordiske OrganisationsStudier*, 4, (2001), pp. 84-110

Damgaard, T. & Jensen, A.B. (2001): Portfolio Strategy. I: Freytag, P.V. (ed) *Portfolio Planning in a Relationship Perspective*. Forlaget Thomson, København.

Dekker, H.C. (2003): Value chain analysis in inter-firm relationships: a field study. *Management Accounting Research* 14 (2003), pp. 1-23

Freytag, P.V. *et al.* (2000): Det udvidede leverandørbegreb i dansk industri – Belyst ved en spørge-

skemaundersøgelse. Odense Universitetsforlag

Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (2002): The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. In: Ford, D.: *Understanding Business Marketing and Purchasing*. Thomson Learning, London, UK

Møller, M. M., Momme, I & Johansen, J. (2000): Supplier Segmentation in Theory and Practice – Toward a Competence Perspective. Paper presented at the 9th International IPSE Conference, London, Canada

¹ Ved årsskiftet 2004 blev det tidligere danske TIC-system (Teknologisk Informationscentre) nedlagt til fordel for 15 nye Erhvervsservicecentre.

Den strategiske betydning for vækst i generationsskiftende i danske virksomheder

Af Lone Drøgemüller

Indledning

Generationsskifte i en virksomhed er en planlægnings- og beslutningsmæssigt tung byrde at skulle løfte. Men generationsskifte er også en følelsesmæssig proces som kan være svær at tackle – både for den som skal træde ind i virksomheden og for den som skal træde ud af virksomheden. Der opstår spørgsmål som:

- Hvem skal overtage virksomheden?
- Hvornår skal det foregå?
- Hvordan skal overtagelsen skal se ud juridisk og økonomisk?
- Hvor lang en periode skal det forløbe over?
- Skal der anvendes eksterne konsulenter under generationsskifteforløbet?

Disse områder er blevet belyst i en undersøgelse som blev gennemført om generationsskifte og efterfølgende vækst (Drøgemüller, Møller & Svendsen, 2004). Resultaterne vil kort blive gengivet i denne artikel. Specielt vil der i artiklen blive lagt vægt på, hvilken betydning den strategiske indsats har for en virksomheds videre vækstforløb efter et generationskifte.

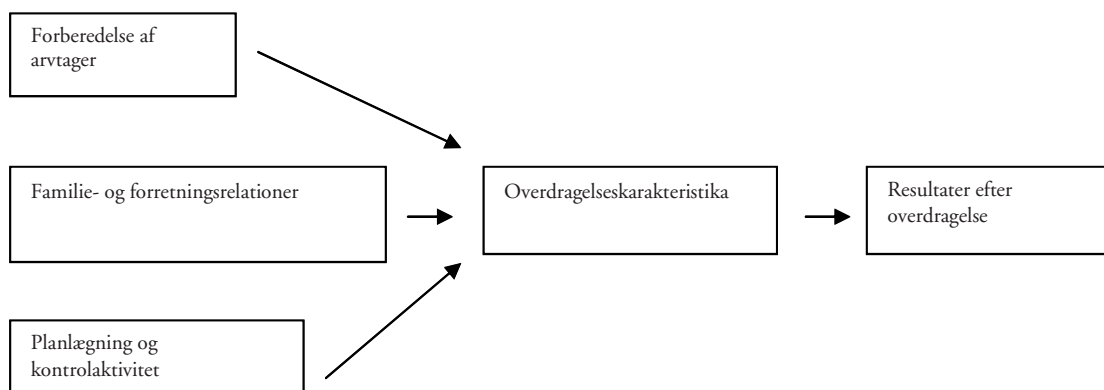
Præsentation af undersøgelsen om generationsskifte og de deltagende virksomheder

Undersøgelsen som en række virksomheder har medvirket i, er et kvalitativt studie, hvor der er foretaget interview ude i virksomhederne med hhv. den som har overtaget virksomheden (junior) og den afgående direktør (senior). Under interviewene blev der spurgt ind til emner som vedrørte generationskiftet, for derved at finde frem til en række generelle mønstre fra. Specielt blev der sat fokus på samspillet mellem ejer/lederskifte og vækst i små og mellemstore virksomheder.

Der er tale om 5 mindre virksomheder, som har haft generationsskifte indenfor de senere år. Fokus har således primært været på selve generationsskifteprocessen fra den tidligere ejer/leder til den nye. I nogle tilfælde var der tale om et "far-søn" forløb og i andre tilfælde blev generationsskiftet foretaget til en person uden for familien. De valgte virksomheder blev udvalgt, for at illustrere meget forskellige vækstforløb i forbindelse med generationsskiftet. Desuden er der tale om virksomheder fra forskellige brancher fordelt over hele landet.

Selve undersøgelsen

I de 5 generationsskifte virksomheder blev der foretaget interview med hhv. den som overdrager virksomheden (senior) og den som overtager virksomheden (junior). Da litteraturen om samspillet mellem generationsskifte og vækst er sparsom, blev undersøgelsen tilrettelagt som en eksplorativ undersøgelse, hvor vores viden om samspillet blev opbygget vha. interview og case beskrivelser. På baggrund af en semistruktureret interviewguide blev interviewene foretaget, så vi fik fortællingen om generationsskiftet i virksomheden med såvel seniors som juniors egne ord, men stadig med fokus på, at de emner som vi ønskede belyst, også blev dækket. Disse interviews blev bearbejdet vha. gitteranalyse, hvorved vi fik nogle indikatorer fra interviewene på, hvad der kendetegnede generationsskiftet i de enkelte virksomheder og hvordan deres vækstmønstre tegnede sig. Herudfra videreudviklede vi de anvendte modeller på mht. de mønstre, som et generationskifte tegner og de strategier parterne forfølger.

Figur 1: En teoretisk model for generationsskifte i familievirksomheder

Kilde: Forenklet udgave af Morris et al.(1997)

En svaghed ved denne model er at der ikke medtages det strategiske aspekt. Dette har vi arbejdet videre med og vi har under interviewene spurgt ind

til den strategiske indsats, for derved at opnå større indsigt i dennes betydning i forhold til vækst.

Præsentation af virksomhederne

Tabel 1: Generationsskiftekarakteristika i casevirksomhederne

Generationsskifte-karakteristika/virksomheder	A	B	C	D	E
Årstal for generationsskiftet	2000	1997	2000	1999	1998
Vækst i ansatte	Nej (fra 10 ansatte til 4 ansatte)	Ja (fra 8 personer til ca. 40)	Samme antal (men nu med tryghed i ansættelse)	Nej (fra 14 til 7)	Status quo
Vækst i omsætning	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Generationsskiftetype	Uden for familien	Far til søn	Uden for familien	Far til søn	Uden for familien
Ny leder	Konservativ	Entreprenant	Meget entreprenant	Moderat entreprenant	Meget entreprenant

Kilde: Tabel fra Drögemüller, Møller & Svendsen 2004

Virksomhed A befinder sig indenfor fiskebranchen og blev etableret i 1990. Generationsskiftet skete i år 2000. Historien bag generationsskiftet er, at den ene af de to seniorer ønskede at gå på efterløn, hvorved det blev besluttet, at begge seniorer trådte ud. Firmaet er fortsat på samme måde som inden skiftet. De to nuværende ejere er som personer ikke videre entreprenante. De gav under interviewet udtryk for, at de ikke havde planer om at gå ind på nye markeder, overvejede ikke nye produkter og ønskede blot at bevare virksomhedens stabilitet i fremtiden. Da firmaet var på sit højeste for nogle år siden var der

ca. 10 ansatte, hvor der i dag er 4 ansatte. Omsætningen er ligeledes blevet dårligere.

Virksomhed B befinder sig inden for entreprenørarbejde og blev etableret i 1975. Generationsskiftet skete i 1997. Der har efterfølgende været tale om vækst både med hensyn til antal ansatte og omsætning. Det nyeste tal for antal ansatte er på ca. 40 personer, hvilket er en stor stigning i forhold til tidligere år, hvor der f.eks. i år 2000 var 28 ansatte. Omsætningen er ligeledes steget kraftigt i perioden. Der er her tale om et traditionelt generationsskifte

fra far til søn. Fra at virksomheden tidligere næsten udelukkende lejede maskiner ud, er det i dag nedrivning, som er virksomhedens kerneaktivitet. Efterfølgende har virksomheden oplevet øget vækst, og målet er at blive/bevare den førende position indenfor branchen bl.a. på det miljømæssige område. Generationsskiftet har således resulteret i et nyt forretningsområde og øget vækst.

Virksomhed C som fremstiller stempler, blev etableret i 1904. Det generationsskifte, der her er tale om, kan karakteriseres ved at være et generationsskifte uden for familien. Generationsskiftet som foretages i 1998 sker på den måde, at der blev lavet en treårig aftale, hvor den nuværende ejer står for styringen og ledelsen fra dag 1, men hvor ejerskabet i første omgang er 50/50. Fra år 2000 trådte den tidligere ejer ud, og den nye ejer har derefter fuldt ejerskab. Den nuværende ejer har foretaget en gennemgribende turn-around. Vækstmæssigt er virksomheden vokset mht. antallet af ansatte, hvor der i dag er 15 ansatte og 5 deltidsansatte. Omsætningen er ligeledes steget. Her har generationsskiftet således også resulteret i øget vækst.

Virksomhed D har agentur indenfor miljø- og analyseudstyr og blev etableret i 1977. Generationsskiftet skete i 1999. Her er der tale om et helt traditionelt generationsskifte fra far til søn. Senior har stadig stor interesse i virksomheden. Virksomheden har oplevet tilbagegang i antallet af ansatte, men står over for at skulle ekspandere med nye produkter på markedet, hvorfor de regner med at skulle ansætte flere medarbejdere. Virksomheden har haft en nedgang i antal ansatte, men i omsætningstal er der tale om vækst. Generationsskiftet har således resulteret i en rationalisering af antallet af ansatte, hvorimod

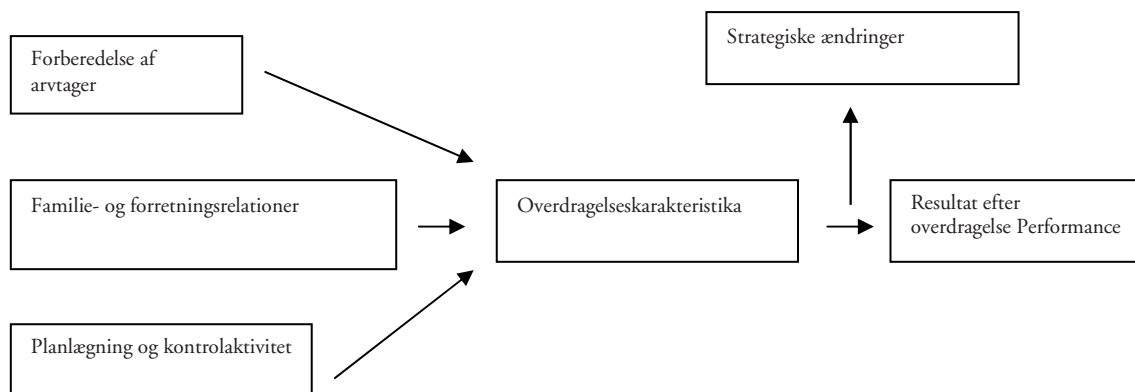
virksomhedens omsætning er steget.

Virksomhed E befinder sig indenfor autobranschen. Senior er 2. generation i virksomheden, som blev etableret i 1946. Seniors søn havde ikke interesse for virksomheden, så senior valgte at sælge virksomheden videre til sin største konkurrent gennem 15 år. Generationsskiftet skete i 1998. Virksomheden drives i dag i et partnerskab mellem junior og direktøren for lastbilværkstedet. De to partnere har købt en familieejet virksomhed mere, med geografisk placering i Herning og Esbjerg. Dette var også et generationsskifte, og her gik det meget bedre, da junior kendte procedurerne og vidste, hvordan aftalen skulle laves. I forhold til antallet af ansatte er der ikke sket vækst, da junior ved overtagelsen foretog nogle rationaliseringer, så der blev færre ansatte. Men ved opkøb af en anden virksomhed giver dette et status quo mht. antallet af ansatte. I omsætnings-tal er der tale om vækst.

Den strategiske betydning for vækst

Vi ønskede specielt fokus på hvilken betydning de strategiske ændringer, som foretages i en virksomhed, har af betydning for virksomhedens videre vækstmulighed. I vores interviewguide har vi ladet os inspirere af et andet studie (Kesner & Sebra (1994)) omhandlende strategic management. På basis af denne artikel har vi udarbejdet spørgsmål omkring strategi, som belyser hvilken betydning ændringer i strategier kan få. Morris et al.'s model, ser, som tidligere nævnt, ikke på, hvilken betydning ændring i strategien har for væksten/virksomhedens overlevelse efter et generationsskifte. Vi har derfor udvidet modellen med det strategiske aspekt, da vi ønskede større indsigt i dette område.

Figur 2: En teoretisk model for generationsskifte – den udvidede model

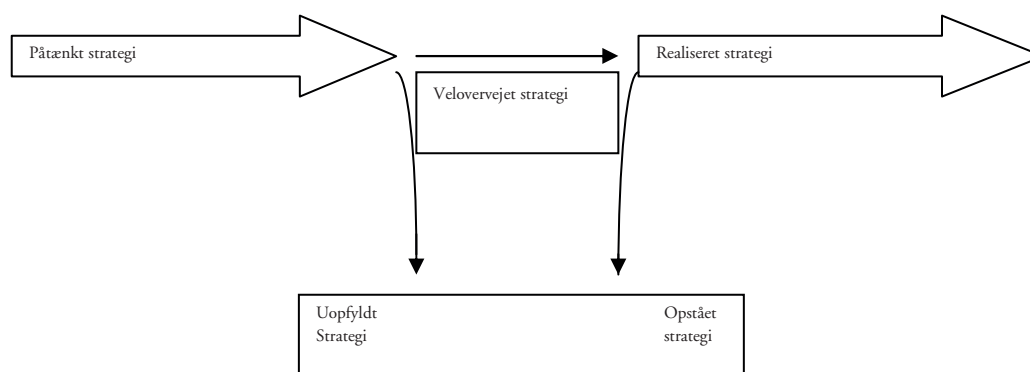


Kilde: Egen tilvirkning pba. Morris et al.(1997)

Herudfra kan man så se nærmere på hvad der kendetegner den strategi som er blevet anvendt. Har strategien karakter af at have været velovervejet eller i stedet karakter af at være pludselig opstået. For at se nærmere herpå anvendes Mintzberg & Waters' figur: Typologier af strukturer. Her taler de om hvorvidt en strategi er velovervejet eller om den er plud-

selig opstået. Dette føres videre over i 10 forskellige mere nuancerede strategi tilgange. Men da vi i undersøgelsen ikke analyserede selve strategitilgangen vælger jeg her at forblive på det niveau hvor der ses på hvorvidt strategien er velovervejet eller om den har karakter af at være pludselig opstået.

Figur 3: Typer af strategier



Kilde: Mintzberg og Waters (1985)

Hvilken form for strategi anvendte virksomhederne

I virksomhed B, C og E er der opnået vækst efter generationsskiftet, men det interessante er så hvad der kendetegner den strategiske indsats, som virksomhederne havde anvendt. Ifølge Mintzberg og Waters siger de om den velovervejede strategi, at den skal opfylde 3. kriterier: 1. For det første skal

der være præcise intentioner i organisationen om strategi. 2. Dernæst skal alle i organisationen kunne acceptere og være involveret heri. 3. For det tredje skal de kollektive intentioner kunne realiseres præcis som intenderet uden indblanding udefra. Om disse 3 nævnte kriterier siger forfatterne selv at det kan være svært at finde en perfekt velovervejet strategi, men at nogle vil komme tæt på i opfyldelsen af de ovennævnte kriterier.

Tabel 2: Virksomhedernes strategiovervejelser

	Virksomhed A	Virksomhed B	Virksomhed C	Virksomhed D	Virksomhed E
1. Der skal være præcise intentioner i organisationen om strategi	÷	+	+	÷	+
2. Alle i organisationen skal kunne acceptere og være involveret heri.	÷	+	+	÷	+
3. De kollektive intentioner skal kunne realiseres præcis som intenderet uden indblanding udefra.	÷	+	+	÷	+

Kilde egen tilvirkning

Om virksomhed B, C og E kan man sige, at de er tæt på at opfylde disse tre kriterier, da de alle var meget præcise i deres intentioner om fremtidig strategi. Ligeledes gjorde de i de tre virksomheder meget ud af at kommunikere ud til alle ansatte hvordan strategien i fremtiden skulle være og forklarede det grundigt, for der ved at opnå de ansattes accept. De gav også udtryk for, at det var lykkedes dem at gennemføre strategien i overensstemmelse med det intenderede, og at dette havde været medvirkende til at virksomhederne efter at have foretaget et generationsskifte, som normalt er en kritisk hændelse for en virksomhed, havde opnået vækst.

Afrunding

Med undersøgelsen ønskede vi, som tidligere nævnt, at belyse, om der var en sammenhæng mellem ledernes strategiske indsats og virksomhedens vækstforløb. Vi kunne på baggrund af interviewene se, at 3 ud af de 5 virksomheder både havde ændret strategi og opnået vækst. Særlig vigtig var en entrepreneur strategisk orientering for opnåelse af efterfølgende vækst. Desuden efterfulgtes generationsskifte i nogle af virksomhederne af en rationaliserings- og omstrukturingsproces, der i første omgang førte til aktivitetsnedgang, men som rummede gode muligheder for fornyet vækst på et senere tidspunkt.

Det følelsesmæssige aspekt ved generationsskiftet så vi tydeligt i nogle af case virksomhederne, især ved "far-søn" generationsskifte. Dette aspekt er vigtigt at være opmærksom på, hvis man er involveret som en af parterne i et generationsskifte, da det kan være ganske vanskeligt at rationalisere og omstrukturere virksomheden, hvis man har familiemæssige relationer, eller tilsvarende tætte bånd, som betyder, at man følelsesmæssigt er involveret med den gamle leder.

Litteratur

Kesner, I.F. & Sebra, T.C. (1994): Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20(2), 337-372.

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3 (Jul. – Sep.) 257 - 272.

Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. & Avila,

R.A. (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.

Rapport: "Generationsskifte og efterfølgende vækst – undersøgelse af generationsskiftevirksomheder" af Drøgemüller, L., Møller, J.V., Schøtt, T. & Svendsen, S. G.

Regnskaber som vækstafspejlere

af Grethe Heldbjerg

Abstract:

Virksomheder kan anvende og kombinere forskellige regnskabstyper på mange måder. Det kan mere eller mindre bevidst afspejle deres egen opfattelse af, hvordan vækst opfattes og udtrykkes i lige netop deres regi. Tanken her er, at det er regnskaber, der afspejler, om der er genereret vækst i de forudgående perioder; og at dét, der tæller og gælder som vækst, er kulturelt bestemt. Ud fra et rådgivningsperspektiv kan en forståelse af vækst som noget, der er kulturelt skabt, og ikke udtrykkes ens og dermed betyder det samme for alle, være til hjælp, når der skal rådgives. I forlængelse heraf antages, at en forståelse af den givne virksomhed er en forudsætning for at rådgive om, hvilke regnskabstyper, en virksomhed er gearet til at indføre, når den udvikler sig. Set i et andet perspektiv vil det også omfatte rådgivning om, hvilke regnskabstyper, virksomhedsorganisationen helt eller delvist skal holde fingrene fra, indtil der reelt er foretaget en vurdering af, om det vil medføre noget på positivsiden, eller om virksomheden blot vil opnå at få kastet et negativt lys over sig.

Indledning

Den grundlæggende antagelse her er, at alt det, der tæller som viden, værdier, kompetencer, etc., er kulturelt skabt, og løbende genskabes gennem deltageres aktive medvirken i de organiseringsprocesser, hvori de anvender deres egenskaber og kundskaber (S. Hermann 2003). I forlængelse heraf bliver vækst således et fænomen, der er kulturelt forankret. Hvad, der defineres som vækst, er derfor ikke et entydigt, men et flertydigt begreb, som varierer i forhold til tid og sted. Et eksempel på det er to revisorers vurdering af, om en østasiatisk familievirksomhed var en igangværende virksomhed – en såkaldt going concern. Den revisor, der var vokset op og forankret i den østasiatiske kultur, foretog denne vurdering ved ikke kun at se på virksomheden som juridisk enhed alene; men også ved at se på antallet af familiemedlemmer, som var beskæftiget både i og uden for virksomheden. Vurderingen var her, at virksomheden var en going concern ud fra den grundantagelse, at alle familiemedlemmer på en eller anden måde ville bidrage aktivt til virksomhe-

dens og dermed familiens overlevelse. Den revisor, der var vokset op og forankret i en vesteuropæisk kulturkreds, foretog vurderingen ud fra en rent juridisk-økonomisk betragtning uden at inddrage de familiære relationer og den betydning, de havde i den pågældende kultur, og vurderede, at virksomheden ikke var en going concern. Virksomheden overlevede.

Her skal vækst ses som udtryk for forskellige kulturelle dannelser. Det sker ved at betragte både finansielle og nonfinansielle regnskaber¹ som kulturelle vækstafspejlere set i lyset af, at dét, der tæller og gælder som vækst, er kulturelt bestemt. I bestemmelsen af en virksomheds regnskabskultur kan vi både lede efter det fælles; det forskellige, og det mangetydige (J. Martin 2002) alt afhængig af, hvad formålet med regnskabsaflæggelsen er. De regnskabstyper, der her er valgt som eksempler på vækstafspejlere er: Socialt regnskab; etisk regnskab; finansielt regnskab, og brand regnskab (S. Hermann 2003). I fastlæggelsen af den bagvedliggende kultursynsvinkel indgår, ud over henvisningerne i teksten, også bidrag af D. Bouchet (2000) og M. Schultz (1997).

De enkelte regnskabstyper som vækstafspejlere

Regnskaber er vækstafspejlere i den betydning, at de afspejler eller udtrykker forskellige former for vækst alt afhængig af den kulturelle sammenhæng, de er forankret i og repræsenterer. Med nutidens fokus på image kan alle nonfinansielle regnskaber principielt betragtes ud fra det forhold, at regnskabsaflæggelse i et eller andet omfang drejer sig om at brande de pågældende virksomheder gennem selviscenesættelse. Det gælder i et vist mål også de finansielle regnskaber. Den bagvedliggende tanke er, at anvendelsen af såvel sociale regnskaber; etiske regnskaber; finansielle regnskaber, som brand regnskaber iscenesætter en virksomhed over for både dens interne og eksterne interessenter. Hensigten er både at styrke de sociale relationer; at øge gensidigheden i etisk og moralsk forpligtethed over for det omgivende samfund; at skærpe den økonomiske konkurrenceevne, og at anvende de muligheder for selviscenesættelse, der profilerer eller brander virksomheden og dens medlemmer såvel eksternt som internt.

Sociale regnskaber afspejler isoleret betragtet de forhold, der vedrører det sociale aspekt af virksomhedens liv, hvor formålet er at øge tilslutningen til

virksomhedens kerneværdier og vision. Der er ingen generelle krav til regnskabsaflæggelsen, som kan bestå af opgørelser over virksomhedens vision og strategi; sundheds- og sikkerhedsforanstaltninger; lønninger; børnearbejde, og menneskerettigheder (B. Warming-Rasmussen 2002, p. 16).

Som illustreret ved den østasiatisk orienterede revisors antagelser og vurderinger afspejler et socialt regnskab en vækst, der finder sted med reference til det civilsamfund, som medlemmerne er en del af uden for arbejdstid. Det betyder, at de værdier og handlemønstre, som medlemmerne bringer med sig ind i virksomheden, skaber og genskaber virksomhedskulturen med henvisning til de sociale fællesskaber, disse mennesker kommer fra. Social vækst med afsæt i de forbindelser, der eksisterer i virksomhedens civile omgivelser, finder lettest sted, hvis de fællesskaber i omgivelserne, som medlemmerne rekrutteres fra, ikke er særlig forskellige i deres væsen. I så tilfælde vil der være tale om et forholdsvis stort sammenfald af fælles overbevisninger, ansvarsfølelse og forpligtelse over for fællesskabet – både inden for og uden for virksomheden. Det sociale regnskab skal udtrykke, motivere eller tilskynde til at styrke væksten i vi-følelsen.

Etiske regnskaber afspejler isoleret betragtet de forhold, der vedrører det aspekt af virksomhedens liv, hvor formålet er at øge tilslutningen til virksomhedens ideologiske værdier. Kravene til etiske regnskaber er, at den etiske regnskabsproces afspejler i hvilken grad og hvilket omfang en virksomhed lever op til de værdier, den gennem en dialogproces med interessenterne er nået til enighed om at anvende i vurderingen af egne handlinger. Interessenter skal her forstås i bred forstand som både ejere, medarbejdere, kunder, leverandører, lokalsamfundets medlemmer, etc.: ”Det etiske regnskab udvikler organisationens traditionelle måde at iagttage og vurdere sig selv på og bidrager til en samtalekultur, hvori værdier løbende integreres i organisationen. I forhold til et traditionelt [finansielt] regnskab omfatter et etisk regnskab flere værdier, henvender sig til flere interessenter og er udarbejdet og fortolket af alle interessenter.” (P. Pruzan 1996, p. 53).

Anvendes revisoreksemplet som illustration, svarer det til, at den østasiatisk orienterede revisor som rådgiver anbefaler, at virksomheden inddrager både de interne og eksterne familiemedlemmer i dialogen om, hvordan virksomheden bør vurdere sine

handling og hvilke retningslinier, der skal følges; da virksomhedspolitik og familiepolitik er ikke adskilt, men kommer ud på ét. Hertil kommer de øvrige lokale, m.fl., interessenter, som der skal tages højde for og hensyn til i forvaltningen af denne politik. Her er tale om en identitetsudfoldelse, som har til hensigt at udskille og profilere en virksomheds magt og indflydelse i forhold til andre virksomheders gennem politisk-ideologisk virksomhed. Etisk regnskab afspejler en vækst i en politisk-ideologisk indflydelse, der finder sted med reference til den del af det omgivende samfund, der er kendetegnet ved en statslig forvaltningsmåde, som virksomheden eksempelvis ønsker at påvirke gennem lobbyvirksomhed og forhandling sammen med interessenterne. Det ideologiske aspekt af virksomhedskulturen skabes og genskabes løbende via den etiske proces og i den øvrige politiske kultur gennem en samspilsproces mellem: Organisationsmedlemmernes politiske værdier og handlemønstre; omverdenens politiske fortolkninger og opfattelser, samt graden og omfanget af omverdenens politiske involvering i virksomhedskulturen. Etisk vækst finder således sted med afsæt i de forbindelser eller associationer, der er mellem politiserende fællesskaber, der kan være ret så væsensforskellige af observans. Samspillet mellem dem hen mod en fælles forståelse og fortolkning er den proces, det etiske regnskab skal udtrykke gennem en politisk samtaleproces, der motiverer og tilskynder til en vækst i virksomhedens politisk-ideologiske identitet eller vi-følelse.

Finansielle regnskaber afspejler isoleret betragtet de forhold, der vedrører det aspekt af virksomhedens liv, hvor formålet er at øge tilslutningen til virksomhedens økonomiske og kommercielle værdier. De overordnede krav til finansielle regnskaber for virksomheder i selskabsform er, at de skal afspejle et retvisende billede af virksomhedens aktiver og passiver, finansielle stilling og resultat. Generelt betragtet omfatter det en årsrapport, der består af en ledelsesrapport, en fremstilling af en balance over virksomhedens aktiver og passiver, resultatopgørelse og noter, der skal indeholde en redegørelse for den anvendte regnskabspraksis, samt en opgørelse over bevægelserne i egenkapitalen. For den revisionspligtige virksomhed indgår endvidere revisors påtegning eller erklæring i årsrapporten (KPMG 2004, pp. 50-52).

Med henvisning til den østasiatiske virksomhed og de to revisorer viser eksemplet, at det er inden for

det finansielle regnskab, revisor med den vesterlandske kulturbaggrund primært har sin hjemmebane. For en virksomhed er der her tale om at udfolde en identitet, som har til formål at udskille og profilere dens økonomiske formåen i forhold til andre virksomheders gennem kommerciel virksomhed. Finansielt regnskab afspejler en vækst i en politisk-økonomisk indflydelse, der finder sted med reference til den del af det omgivende samfund, der er kendetegnet ved det marked, som virksomheden ønsker at øve indflydelse på gennem konkurrencevilkårene. Det kommercielle aspekt af virksomhedskulturen skabes og genskabes løbende i den økonomiske kultur gennem samspillet mellem: Organisationsmedlemmernes økonomiske værdier og handlemønstre; omverdenens økonomiske fortolkninger og opfattelser, samt graden og omfanget af omverdenens økonomiske involvering i virksomhedskulturen. Finansiell vækst finder således sted med henvisning til økonomiske beregninger, der vurderes med henblik på at afspejle, om det er økonomisk rentabelt at involvere sig i de formelt set upersonlige kontraktforhold og forbindelser, der kan indgås med de øvrige økonomiske aktører på markedet. Det er de økonomiske vilkår, der udgør rammerne for det enkelte individs og den enkelte virksomheds mulighed for at generere vækst. Derfor udtrykker det finansielle regnskab isoleret betragtet ikke en vi-følelse i traditionel fællesskabelig forstand, men motiverer og tilskynder til individuel politisk-økonomisk vækst og identitet – også på organisationsniveau.

Brand regnskaber afspejler isoleret betragtet de forhold, der vedrører det postindustrielle aspekt af virksomhedens liv, hvor formålet er at øge tilslutningen til virksomhedens selviscenesættelse og individualisering. Der er ingen formelle krav til regnskabsaflæggelsen; men brand regnskaber består typisk i opgørelsen af forskellige symbolske værdier, der skal styrke virksomhedens image over for både dens omgivelser og dens medlemmer. Det kan dreje sig om symbolværdier, som anvendes med den hensigt at identificere en bestemt virksomhed og dens produkter og/eller tjenesteydelser for at kunne profilere den over for andre inden for blandt andet branchen. Virksomheden brander eller iscenesætter sig selv på en arena for symbolsk optræden, som kommer til udtryk "... igennem kombinationer af navn, logo, designs, slogans, indpakning mv., men i takt med udviklingen af branding af tjenesteydelser, koncepter og idéer sker branding også gennem værdier, holdninger, særlige handlemåder hos virksom-

hedens medarbejdere og særlige måder at involvere kunderne på. Tilsammen danner de brandets identitet." (M. Schultz 2002, p. 98). For at erhverve et stærkt image, der kan øge interessenternes loyalitet og indkøbstilbøjelighed til trods for en højere pris end den, en konkurrerende virksomhed måtte udbyde til, er det en forudsætning, at interessenterne fortolker og opfatter brandet som noget, der både giver mening og har relevans for dem. Hvis de kan identificere sig med de værdier, brandet udtrykker, får brandet også tilskrevet en identitet i form af et stærkt image. Det er transformationen af disse symbolske værdier til regnskabsform, der bærer betegnelsen *brand regnskab*.

Vender vi blikket mod den østasiatiske virksomhed, hvor der er tale om sammenfald mellem familie og virksomhed, vil en branding af virksomheden for den østasiatisk forankrede revisor være det samme som at brande familien. Den revisor, der er forankret i den vesterlandske kultur, vil i langt større udstrækning forfølge den ovenfor beskrevne tankegang om, hvad branding kan gå ud på. Det drejer sig om en selviscenesættelse, som finder sted med reference til det aspekt ved det omgivende samfund, der er kendetegnet ved individualiserede personskaber og fragmenterede livsstile, som virksomheden ønsker at påvirke, og som den også selv påvirkes af. For virksomheden er der tale om at udfolde en identitet, der kan fortolkes og opfattes på mange forskellige måder, da man ikke kan være sikker på, hvordan budskabet modtages og udlægges. Det postindustrielle aspekt af virksomhedskulturen skabes og genskabes løbende gennem samspillet mellem: Organisationsmedlemmernes personlige værdier og handlemønstre; omverdenens personlige fortolkninger og opfattelser, samt graden og omfanget af omverdenens personlige involvering i virksomhedskulturen. At virksomheden bliver en arena for selviscenesættelse, er tilfældet, når dette samspil åbner op for at inddrage omverdenens personskaber og deres individuelle tolkninger af virksomheden. Konsekvenserne af de mangeartede og flertydige fortolkninger af det billede eller image, der løbende skabes og genskabes, er et fragmenteret image, som virksomheden må forsøge både at imødekomme og påvirke for at overleve. Vækst i image gennem branding finder sted med afsæt i forsøget på at skabe nye fællesskaber; men de får karakter af at være kunstige fællesskaber, det vil sige pseudo-fællesskaber. Dvs., de skiftende fællesskaber skabes her i form af fiktive eller virtuelle væsener, som individerne kan spejle sig i og dermed

tilskrive sig status igennem. Her udnytter virksomheden de samfundsskabte vilkår til at opstille arenaer for pseudo-fællesskabelig optræden, hvor de individuelle og organisatoriske personskaber kan skabe og/eller identificere sig med et givet fællesskab uden at have nogen helhed af fælles overbevisninger, ansvarsfølelse og forpligtethed; da der er tale om fragmenterede og partielle medlemskaber. Det er den omtalte mangetydighed i fortolkningen og opfattelsen af symboler, et brand regnskab skal give mulighed for, når der er tale om at motivere og tilskynde en vækst i afspejlingen af pseudo-fællesskabelige følelser gennem branding.

Sammenfattende betragtninger

I en vesterlandsk kulturkreds vil virksomhedens medlemmer – især ejere og ledere – tænke i følgende baner: Skal et indtjent overskud reinvesteres i ren kommerciel forstand, hvor formålet alene er økonomisk-finansiell vækst; eller skal der investeres i sociale relationer, politisk (lobby-)virksomhed og/eller selvscenearøttelse? – Hvilken kulturel status vil man om muligt gerne have i det omgivende samfund; og hvilke regnskabsmæssige kombinationer kan man i givet fald benytte sig af, for bedst muligt at kunne forfølge de ambitioner, man har? Det er den ene side af medaljen, hvor man skal have in mente, at tankegangen i eksempelvis en østasiatisk kultur kan udfolde sig på anden vis.

Den anden side af ovennævnte medalje drejer sig om rådgivningsperspektivet, set i forhold til at små virksomheder kan blive mellemstore, eller endog store. Gennem kendskabet til de mindre virksomheders forhold har rådgivere mulighed for at erhverve indsigt og forståelse af de dér fremherskende kulturer. Såfremt en mindre virksomhed vokser – planlagt eller uplanlagt – har en rådgiver dermed også muligheden for at vurdere og vejlede i, hvilke eventuelle regnskabstyper, der er hensigtsmæssige – også i henhold til de strategiske prioriteringer. Med hensigtsmæssig menes ligeledes, hvilke regnskabstyper, der udtrykker og kommunikerer lige netop dét, som virksomhedens kultur er i stand til at leve op til, eller kan blive i stand til på længere sigt, og hvilke regnskabstyper, der ikke gør. Dette gælder ikke kun, når det drejer sig om den eksterne kommunikation til nuværende og potentielle shareholders og stakeholders; men også når det drejer sig om den interne kommunikation til virksomhedens arbejdende medlemmer. Her kan der være tale om at kombinere

flere regnskabstyper for at nå ud til et bredere publikum end dét, en enkelt regnskabstype kan kommunikere med. Hvilke typer, der vælges, afhænger af hvilke aspekter af de samfundsmæssige omgivelser, den enkelte virksomhed bevidst ønsker både at gå i dialog med og gøre indtryk på. Her skal opmærksomheden også være rettet mod, at en virksomhed upåagtet kan komme til at vælge regnskabstyper, der i den givne situation ikke er hensigtsmæssige for hverken dens eksterne image eller interne identitet.

Litteratur

Bouchet, Dominique; "Hvad er 'corporate image' og 'corporate identity' – og hvorfor hører man så meget om det?", *Job Danmark 2000*, ISBN: 87-987380-1-1.

Hermann, Stefan; *Et diagnostisk landkort over kompetenceudvikling og læring – pejlinger og skitser*, Learning Lab Denmark, København 2003.

KPMG; *Lov om ændring af Årsregnskabsloven vedtaget 3. februar 2004. Supplement til: "Årsregnskabsloven af 2001 – Nye krav og særlige problemstillinger*, KPMG, København 2004.

Martin, Joanne; *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Sage Publications, London 2002.

Pruzan, Peter; "Etisk regnskab", *Den Store Danske Encyklopædi*, Danmarks Nationalleksikon A/S, København 1996.

Schultz, Majken; "Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, Identitet og image", Erik Johnsen & Steen Hildebrandt (red.); *Ledelse 97*, Børsen Forlag, København 1997.

Schultz, Majken; "Branding", *Den Store Danske Encyklopædi*, Danmarks Nationalleksikon A/S, København 2002.

Warming-Rasmussen, Bent (red.); *Nye eksterne rapporteringsformer og højnelsen af troværdigheden heraf*, Institut for Regnskab, Finansiering og Erhvervsjura, Syddansk Universitet, Kolding 2002.

¹ For virksomhedsorganisationer under selskabsform er revision og offentliggørelse af finansielle regnskaber lovpligtig. For nonfinansielle regnskaber er der ikke oplysningspligt, dog undtaget de elementer i miljøregnskaber, der omfattes af miljølovgivningen.

Den nye globale arbejdsdeling og dens regionale indslag – En undersøgelse i Vejle regionen

Af Poul-Erik Banff, Poul Rind Christensen og Gunnar Eggert Jørgensen¹

Indledning

Der står megen blæst om danske virksomheders outsourcing og udflagning af aktiviteter til såvel de øst-europæiske lande som lande som Indien og Kina.

På den ene side har debatten været præget af en ganske betydelig bekymring for de danske arbejdspladser - ikke mindst industriens arbejdspladser. Denne bekymring kan genfindes i en række andre lande, herunder også i USA, hvor der tales om den jobløse vækst.

På den anden side, har det også været argumenteret, at den internationale sourcing – i alle tilfælde på sigt – kan styrke Danmarks konkurrenceevne og lede til stigende beskæftigelse og velstand i Danmark.

Nu er det sådan, at de mange små nuancer ofte bliver det første offer i de store debatters tummel. Derfor har denne artikel til formål at nuancere standpunkterne en smule ved hjælp af helt nye undersøgelsesresultater – ganske vist kun fra én region i landet og ganske vist kun fra én gren af industrien. Men ikke desto mindre giver resultaterne anledning til eftertænkning.

Det drejer sig om en undersøgelse af Jern- og metalindustriens internationale sourcing gennemført af CUTA efter opdrag fra Det Regionale Arbejdsmarkedsråd i Vejle regionen samt Vejle Amt.

Forud for denne undersøgelse, har CESFO gennemført flere analyser, studier og udviklingsforsøg knyttet til emnekredsen international sourcing. Derfor vil vi i det følgende flette centrale dele af CUTAs undersøgelsesresultater med de overordnede fortolkningsrammer, som CESFOs analysevirksomhed har afstedkommet.

Nye træk i den globale arbejdsdeling

Vi er i disse år vidne til en ny international arbejdsdeling. Medens den internationale arbejdsdeling traditionelt anskues i lyset af landenes specialisering indenfor udvalgte varegrupper - den horisontale specialisering - udfolder den nye internationale arbejdsdeling sig langs linierne i de forædlingskæder, der fører fra de primære kilder frem til de endelige brugere. Der tales om en vertikal specialisering. Antallet af virksomheder, som involveres i disse forædlingskæder bliver flere og flere, og de bliver stadig mere specialiserede.

Et symptom på den nye arbejdsdeling ses af, at væksten i den internationale handel med halvfabrikata udviser vækstrater, som langt overgår vækstraterne i den internationale handel som helhed.

Danmarks position i de internationale forædlingskæder analyseres bl.a. af Lüthje (2000). Han anfører således at beskæftigelsen i industriproduktionen i stort omfang er knyttet til fremstilling og salg af halvfabrikata. Udenrigshandelen med halvfabrikata udgør således ca. halvdelen af den samlede danske udenrigshandel. Som sådan bærer den industrielle produktion af halvfabrikata over 100.000 beskæftigede, svarende til omkring 28% af industriens samlede beskæftigelse i slutningen af 90'erne.

I det lys er det næppe en overdrivelse at karakterisere Danmark som et samfund af underleverandører. Når over 80 procent af beskæftigelsen i den private sektor er knyttet til små og mellemstore virksomheder, er det næppe heller en tilsnigelse af se Danmark som et land, der præges af små – ofte højt specialiserede - underleverandører. Det er disse mange virksomheder, som udsættes for et betydeligt transformationspres, i takt med at det globale produktionsnetværk udvikles.

Virksomhedernes lokalisering af aktiviteter

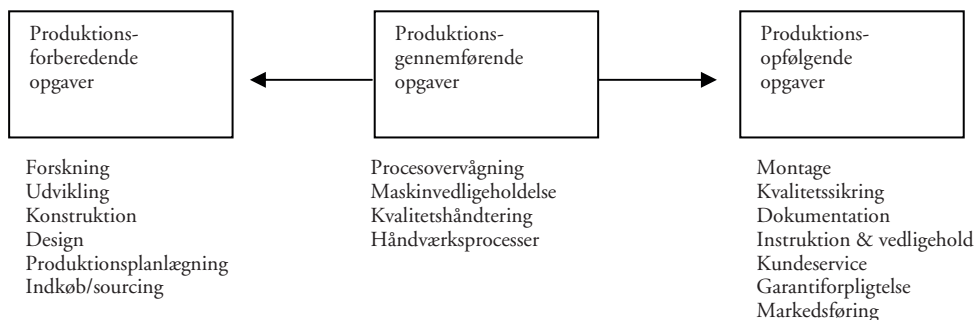
De nye træk i den internationale arbejdsdeling bæres frem af udviklingen i det internationale produktionsnetværk. Produktionsopgaver, som tidligere var funktionelt og geografisk forbundne kan i stigende grad adskilles organisatorisk såvel som geografisk. Derved opstår der en stigende aktivitetsmæssig mobilitet. Den ytrer sig i virksomhederne som et stigende fokus på sourcing. I lokalsamfundet ytrer den sig derved, at aktiviteter, som tidligere var bundet

til arbejdsdelingen i det lokale og regionale område, også kan varetages af aktører lokaliseret i andre egne af verden.

I denne udvikling ligger muligheden for en funktionel og geografisk adskillelse af produktionsgen-

nemførende opgaver på den ene side og produktionsforberedende og –opfølgende opgaver på den anden side, således som det er søgt illustreret i nedenstående figur 1.

Figur 1. Udviklingstendenser i den internationale arbejdsdeling



Kilde: Christensen, P.R. (2004)

Medens de produktionsgennemførende opgaver præges af en stadig teknologiudvikling, automatisering og outsourcing, synes de produktionsforberedende opgaver, herunder ikke mindst forskning, udvikling, design og konstruktion at indtage mere betydende positioner som midler i virksomhedernes indbyrdes konkurrence. Også de produktionsopfølgende opgaver, som fx kvalitetskontrol, montage, kunde-overvågning, aftersales service og markedsføring, synes at indtage en betydende position på bekostning af de produktionsgennemførende opgaver.

Der er en række forhold, som understøtter, at brugen af udenlandske underleverandører vil stige betydeligt de kommende år: a) reducerede transportomkostninger, b) IKT kan bruges til operativ koordination over store afstande, c) den internationale handelsliberalisering, d) den stigende betydning som globale koncernnetværk og strategiske alliancer indtager og endelig e) ordregivernes egen internationale orientering. Forholdsvis enkle produktionsgennemførende opgaver kan i stigende grad sources til NIC-lande eller til Østeuropa, medens mere sammensatte og vidensintensive opgaver kan bibeholdes i landet eller kan sources til virksomheder i OECD-området. Det globale produktionsnetværk, som den enkelte virksomhed kan trække på, bliver mere uoverskueligt. Sidstnævnte kan Internettet næppe i

sig selv afhjælpe, alene af den grund, at der i den videnskategorier, som hedder 'Know Who' gemmer sig en betydelig tavs viden omkring virksomhedernes kompetencer og pålidelighed.

For de danske underleverandører har den geografiske udvikling i den vertikale arbejdsdeling flere markante implikationer. En stor del af specielt de mindre danske underleverandører har specialiseret sig i produktionsgennemførende opgaver, som i stigende grad eksponeres i konkurrencen med underleverandører fra NIC-landene og Østeuropa. Derfor oplever disse danske underleverandører en produktivitetssklemme.

Dermed lægges et transformationspres på disse underleverandører, som kan besvares på forskellig vis. På den ene side kan underleverandørerne fx søge at inddrage produktionsforberedende opgaver, som en del af deres centrale kompetenceområder. På den anden side kan de søge at opgradere deres produktionsgennemførende opgaver gennem bedre produktionstilrettelæggelse, teknologisk fornyelse og gennem etablering af samarbejde om systemleverancer. Endelig kan de forsøge at etablere sig med egen sourcing i NIC-landene, fx i kombination med nogle af de andre svar.

Undersøgelserne i Vejle regionen

Den empiriske analyse i Vejle regionen har til formål at afdække omfanget af sourcing inden for regionens jern og metalindustri; afdække de forskellige strategiske svar virksomhederne giver og afdække konsekvenserne for medarbejdersammensætningen og de kompetencekrav til medarbejderne, som følger med virksomhedernes sourcing aktiviteter.

Undersøgelsesgrundlaget

Undersøgelsen er baseret på et spørgeskema der er udsendt til alle virksomheder i Vejle Amt inden for jern- og metalindustrien med 5 eller flere ansatte. Svarandelen i spørgeskemaundersøgelsen blev 40%. Det svarer til at 147 ud af 369 virksomheder har besvaret spørgeskemaet.

Knap 45 % af virksomhederne opfatter sig selv som underleverandører. Samtidig har godt 80 % af virksomhederne færre end 50 ansatte. De relativt få store virksomheder inden for branchen vejer imidlertid beskæftigelsesmæssigt tungt. De 20 største virksomheder i amtet beskæftiger tilsammen mere end 10.000 medarbejdere, hvilket betyder, at godt 5% af branchens virksomheder beskæftiger godt 50% af branchens samlede arbejdsstyrke.

Der er gennemført frafaldsundersøgelse, og på basis af spørgeskemaundersøgelsens resultater er 33 virksomhedsledere og repræsentanter for arbejdstagere blevet interviewet. For den detaljerede redegørelse henvises til rapporten (Jørgensen og Banff, 2004).

Mønstre for den internationale sourcing

I undersøgelsen tegnes nogle overordnede mønstre for virksomhedernes sourcing aktivitet. For det første viser undersøgelsen, at 62 % af virksomhederne sourcer. Alle virksomheder, der sourcer, sourcer produktionsgennemførende opgaver (62%), medens færre (30%) også har sourcet produktionsforeberedende opgaver. Endnu færre sourcer produktionsopfølgende opgaver (24%). Hvilke typer af opgaver det drejer sig om, fremgår af nedenstående tabel.

Produktions-forberedelse	Produktion	Produktions-opfølgning
Antal virksomheder	Antal virksomheder	Antal virksomheder
18: Tegningsarbejde 13: Udvikling 12: Kvalitetskontrol 11: Design 10: Andre funktioner 9: Test af prototyper/mat.	80: Produktion af halvfabrikata ol 56: Bearbejdning af egne emner 30: Produktion af hele produkter, som videresælges i eget navn 15: Montage 2: Andre produktionsfunktioner	18: IT-funktioner 13: Marketing 12: Salg 7: Service 1: Andre opfølgende funktioner
I alt 44 virksomheder	I alt 91 virksomheder	I alt 35 virksomheder

Kilde: "Sourcing og omstilling inden for jern- og metalindustrien", 2004.

Der viser sig et interessant mønster i virksomhedernes internationale sourcing. For de produktionsforberedende opgavers vedkommende, benyttes næsten udelukkende leverandører i Europa (EU). Omvendt præges sourcingen af de produktionsgennemførende opgaver af leverandører i Kina, Polen, Indien, dog således at Tyskland og Sverige også indgår. Sourcingen af produktionsopfølgende opgaver følger et helt andet mønster. Her markerer virksomheder at de sourcer produktionsopfølgende serviceopgaver globalt. Det sker typisk i tilknytning til deres internationale kundeengagement. Sourcingen af produktionsopfølgende opgaver må med andre ord ses som et middel i virksomhedernes udvikling af kunderelationer.

Indikationer for efterspørgsel og udvikling af kompetencer

Undersøgelsens virksomheder har angivet, hvorledes de finder deres sourcing aktivitet har påvirket en række forhold i virksomheden, herunder også hvorledes beskæftigelsen af medarbejdere indenfor forskellige faggrupper er påvirket. Som det fremgår af nedenstående oversigt påvirker den internationale sourcing kvalifikationssammensætningen mere markant end sourcing til danske leverandører. Det skyldes i høj grad, at karakteren af sourcingaktiviteterne er forskellige. Det er således bemærkelsesværdigt, at den internationale sourcingaktivitet giver anledning til større stigninger i antallet af teknikere og medarbejdere med videregående uddannelser. Det skyldes

uden tvivl, at den internationale sourcing kræver en betydelig teknisk monitorering og aktivitetsmæssig koordination, som stiller krav til virksomhedernes relationsledelse.

	Effekt	Alene danske leverandører	Udenlandske leverandører
		N = 50	N = 41
Omkostningsniveauet er ...	Faldende	44%	63%
Prisniveauet er ...	Faldende	22%	56%
Indtjeningen er ...	Stigende	34%	49%
Antallet af ufaglærte medarbejdere i egen virksomhed er ...	Faldende	16%	49%
Antallet af faglærte medarbejdere i egen virksomhed er ...	Faldende	14%	29%
Antallet af teknikere i egen virksomhed er ...	Stigende	16%	32%
Antallet af medarbejdere med videregående uddannelse i egen virksomhed er ...	Stigende	18%	46%
Antallet af administrative medarbejdere (HK) i egen virksomhed er ...	Uforandret	74%	71%
Kravene til medarbejdernes kompetencer er ...	Stigende	50%	68%

Kilde: "Sourcing og omstilling inden for jern- og metalindustrien" 2004.

Virksomhedernes omstillingsstrategier

Centralt i undersøgelsen står afklaringen af, hvilke beskæftigelsesmæssige konsekvenser virksomhedernes sourcing har. Konklusionen på den samlede undersøgelse er i fortsættelse af ovenstående, at de beskæftigelsesmæssige konsekvenser af sourcing i høj grad afhænger af, hvilken sammenhæng sourcingen indgår i. De beskæftigelsesmæssige konsekvenser afhænger med andre ord i højere grad af, *hvilke aktiviteter der videreføres i virksomhederne*, end af sourcingen i sig selv.

Undersøgelsen bekræfter den gængse antagelse, at international sourcing er motiveret af et ønske om at nedbringe omkostninger og derved øge konkurrenceevnen. Undersøgelsen følger imidlertid nogle vigtige nuancer til dette billede, idet den relaterer sourcingstrategierne til virksomhedernes strategier for de tre kompetenceområder: produktionsforberedelse, produktionsgennemførelse, produktionsopfølgning.

Der er således virksomheder som:

A: satser på at fastholde og udvikle deres produktionskompetence samtidig med at de udvikler nye kompetencer inden for produktionsforberedelse og produktionsopfølgning.

B: satser på at udvikle nye forretningsområder, der relaterer sig til produktionsforberedelse og produktionsopfølgning, samtidig med at egentlig produktionsgennemførelse enten helt afvikles eller lægges ud til underleverandører.

C: søger at fastholde deres hidtidige rolle som producent.

Sourcing og omstilling i jern- og metalindustriens virksomheder i Vejle Amt

	Offensive virksomhedsstrategier		Defensive virksomhedsstrategier
Virksomhedsstrategi	A) Omstilling med fastholdelse af produktionskompetence ca. 45% af virksomheder ca. 80% af arbejdspladser	B) Omstilling med fokus på udvikling af nye forretningsområder < 10% virksomheder < 10% arbejdspladser + Forberedende + Opfølgende	C) Fastholdelse af hidtidig rolle som producent ca. 45% virksomheder ca. 10% arbejdspladser + Gennemførende
Sourcingstrategi	+ Forberedende + Gennemførende + Opfølgende	+ Forberedende + Opfølgende	
Sourcer til udland * ca. 1/3 af virksomhederne * næsten 2/3 af arbejdspladserne	1) Generalisterne ca. 25% virksomheder > 50% arbejdspladser	2) Fornyerne < 10% virksomheder < 10% arbejdspladser	3) De modstræbende < 10% virksomheder < 10% arbejdspladser
Sourcer til danske leverandører * ca. 1/3 af virksomhederne * knap 1/3 af arbejdspladserne	4) Specialisterne ca. 20% virksomheder ca. 25% arbejdspladser	5) Fornyerne (Inkluderet i 2) ovenfor)	6) Traditionalisterne ca. 20% virksomheder < 10% arbejdspladser
Sourcer ikke * ca. 1/3 af virksomhederne * under 10% af arbejdspladserne	7) Solisterne < 10% virksomheder < 10% arbejdspladser	8) Konsulenterne < 10% virksomheder < 10% arbejdspladser	9) De pressede ca. 20% virksomheder < 10% arbejdspladser

Kilde: "Sourcing og omstilling inden for jern- og metalindustrien" 2004.

Fordelingen er i høj grad præget af skøn, som også angivelserne i de enkelte celler indikerer. Formålet med oversigten er - trods alle usikkerheder og trods dynamikken i virksomhedernes situation - at give et øjebliksbillede af proportionsforholdene mellem de forskellige segmenter

Indikationer for vækst og beskæftigelse

En vigtig pointe i oversigten er, at det er de færreste virksomheder, som lader beslutninger om sourcing stå alene. For langt de fleste indgår beslutninger om sourcing i en strategi, der har til formål at videreføre eller udvikle kompetence på et eller flere af de tre kompetenceområder. Sourcing er således sjældent en isoleret beslutning om at nedlægge eller flytte arbejdspladser, men indgår typisk i sammenhæng med beslutninger om at videreføre eller udvikle arbejdspladser.

Generalister og Specialister sourcer og søger samtidig at videreføre kompetence og kapacitet inden for produktionsforberedelse, -gennemførelse og -opfølgning. Fornyerne sourcer og søger samtidig at

udvikle kompetence og kapacitet inden for forberedelse og opfølgning.

Risikoen for at miste arbejdspladser er især knyttet til de virksomheder, som håndterer omstillingsprocesserne ved enten at afvikle produktion eller ved at fastholde produktion uden samtidig at igangsætte innovation – altså segment 3), 6) og 9). De tegner 45% af virksomhederne, men mindre end ti procent af beskæftigelsen.

Den sidstnævnte risiko finder vi i særlig grad ved helt små virksomheder med 5-10 ansatte, som ikke har ressourcer til at source og derved fastholde forretningsgrundlag på standardprodukter, og som samtidig mangler ressourcer til at kunne investere i højteknologi og viden, der gør det muligt at konkurrere på specialprodukterne. De findes ikke mindst inden for segment 6) og 9).

Risikoen findes imidlertid også ved de helt store virksomheder, der indgår i globale eller internationale koncerner. Samtlige disse virksomheder indgår

i Generalist-segmentet. Koncernernes overordnede forsøg på at optimere aktiviteterne lokaliseret i organisationen gør det enkelte produktionssted sårbart – med mindre produktionsstedet kan hævde sig ved helt særlige kompetencer.

Opsummering og konklusioner

Undersøgelsen i Vejle amt peger på, at der ikke er nogen entydig sammenhæng mellem virksomhedernes internationale sourcingaktivitet og perspektiverne for såvel vækst som beskæftigelse. Effekterne af sourcing afhænger i høj grad af, hvilken strategisk sammenhæng sourcingen indgår i.

Virksomhedernes strategiske tilgang til sourcingaktiviteterne er helt afgørende for såvel indtjening og beskæftigelse. Sourcing skal ses som et af flere midler til at udvikle virksomhedernes konkurrenceevne. Forskellige former for sourcing spiller sammen, ligesom udbyttet og konsekvenserne af sourcingaktiviteterne hænger nøje sammen med, hvordan virksomhederne konfigurerer aktiviteterne i eget hus.

De virksomheder, hvor ledelsen indtager en defensiv holdning til sourcingproblematikken, synes at stå overfor svære problemer med at fastholde en bæredygtig konkurrenceevne.

De virksomheder, som fremover vil stå stærkt, vil have fokus på hvorledes aktiviteter udenfor huset kan understøtte virksomhedens forretningsudvikling. Det indebærer bl.a., at åbne, frem for lukkede, former for innovation bliver et centralt omdrejningspunkt i fremtidens virksomhedsledelse.

Litteratur

Christensen, P. R. (2004): *Underleverandørers positioner i globale produktionsnetværk*. I: Vilkår for fremtidig industrivirksomhed – Antologi. Dansk Industri, Kbh. (i Tryk).

Jørgensen, G. E. og Banff, P.-E. (2004): Sourcing og omstilling inden for jern- og metalindustrien. Konsekvenser for antallet af arbejdspladser og kravene til medarbejderkompetencer. Vejle Amt og AF i Vejleregionen 2004

Lüthje, T. (2000): Udenrigshandel med halvfabrikata: Udvikling af teorier til forklaring af udenrigshandel med halvfabrikata samt applicering heraf på den

danske udenrigshandel med halvfabrikata. ”Odense Universitetsforlag”. Syddansk Universitet.

¹ Poul-Erik Banff og Gunnar Eggert Jørgensen er begge tilknyttet Center for Teknologi, Uddannelse og Arbejdsmarked (CUTA)

Vækst i franchising? – et statistisk portræt af udbredelsen i Danmark

Af Kristian Philipsen og Johnny Brahe

Franchising er blevet betegnet som den hurtigst voksende virksomhedsform inden for detailhandel og service i de vestlige lande. I USA, hvor franchisekonceptet er mest udbredt, bliver ca. 1/3 af det samlede detailhandelssalg foretaget gennem franchise butikker med en forventning om at andelen vil stige (Hoy, Stanworth & Purdy 2000). I Danmark udgjorde franchising i 1990 mellem 1-4% af omsætningen i detailhandels- og servicesektorerne (Bjerre 1990). Denne andel ligger markant under niveauet i andre vesteuropæiske lande, hvad også andre undersøgelser fra midten af 1990'erne viser (Hoy & Stanworth 2003). Man kunne forvente at franchisekonceptet vil spredes fra lande med stor udbredelse, bl.a. USA og England, til andre lande med ringe udbredelse, som f.eks. Danmark. Denne forventning til en kraftig stigning i udbredelsen af franchising i Danmark er bl.a. kommet til udtryk i Franchiseguiden (2000:23), hvor der er en forventning om, at den samlede danske franchiseomsætning ville stige med ca. 30% i år 2000. Men hvad er der rent faktisk sket?

Vi har, med udgangspunkt i eksisterende statistisk materiale, undersøgt forandringen i perioden 1999-2002 og herunder undersøgt, i hvilke brancher franchising især er udbredt. Vi har også undersøgt, om det er danske eller udenlandske franchisekoncepter som vinder frem. Det statistiske materiale giver mulighed for at skelne mellem dansk baserede franchisekæders omsætning i Danmark og i udlandet. Sker væksten i danske franchisekæder i Danmark eller i udlandet? - dette spørgsmål vil vi også belyse i denne artikel, som slutter af med at opridse nogle perspektiver for yderligere forskning inden for området.

Definition af franchising

Sproglig stammer ordet franchising fra "franchise", der udspringer af det latinske "franco", der betyder "rettighed til...". Den part, der udnytter rettigheden, betaler den part, der giver rettigheden, for udnyttelsen af rettigheden. (Bjerre 1990:13)

Der findes forskellige definitioner på franchising. En definition der ofte refereres til inden for franchiseforskning er:

"A business form essentially consisting of an organisation (the franchisor) with a market-tested business package centred on a product or service, entering into a continuing contractual relationship with franchisees, typically self-financed and independently owner-managed small firms, operating under the franchisor's trade name to produce and/or market goods or services according to a format specified by the franchisor"
Curran & Stanworth (1983).

Definitionen fra Curran & Stanworth (1983) peger, som det særlige ved franchising, bl.a. på at de to parter, som har forskellige kompetencer, ressourcer, rettigheder og forpligtigelser og at indgåelsen af en længerevarende kontrakt mellem parterne er helt central. I forhold til entreprenørskabsforskningen er det et særkende ved franchising, at der er involveret to typer entreprenører i skabelsen af et franchising netværk: Franchisegiveren og franchisetagere (Hoy & Shane 2003). I forhold til marketingforskning kan franchising inden for detailhandelssektoren beskrives som "at kombinere nogle elementer fra en frivillig kæde og en kapitalkæde" og i den industrielle sektor kan franchising beskrives som "en kombination af elementer i en licensaftale og elementer fra et datterselskab". (Bjerre 1990:20).

Kilder til information om franchising

Vi har benyttet os af to hovedkilder til informationer om franchising. Den primære kilde er "Franchiseguiden" fra 2000 og 2003. I Franchiseguiden findes systematisk information om franchising som kan sammenlignes over en årrække. Informationerne til Franchiseguiden er indsamlet ved at udsende et spørgeskema til virksomheder som man ved eller tror arbejder med franchising. Virksomhederne har selv svaret om det er tilfældet eller ej og givet en række informationer. Forfatteren til franchiseguiden har i nogle tilfælde anslået f.eks. omsætning for nogle franchisevirksomheder. Der er nogle virksomheder, som arbejder med franchising, men som ikke ønsker at opgive oplysninger til Franchiseguiden. Ud fra vores vurdering er denne fejlkilde dog begrænset og da metoden til indsamling af information om franchising er ens i 1999 og 2002 forventer vi en vurdering af ændringer kun påvirket i et begrænset omfang. Vi har foretaget et skøn over, hvil-

ket omfang franchising har i de enkelte brancher. Her tages udgangspunkt i tal fra Franchiseguiden 2000 og 2003. I begge udgaver angives oplysninger for primo året og det har vi sat lig med oplysninger for ultimo året før dvs. at vi har sammenlignet Franchiseguiden 2000 med informationer vedrørende 1999 fra Danmarks statistik. Der benyttes tal fra Danmarks Statistik, Statistikbanken for at opnå tal for hele brancher inden for detailhandel og serviceerhvervene. I tallene fra Franchiseguiden har vi foretaget nogle korrektioner, fordi nogle få store virksomheder, efter vores vurdering, ikke hører under den definition på franchising vi benytter. Det drejer sig bl.a. om Coop Danmarks kæder: Dagli Brugsen, Superbrugsen og Kvickly. De lever ikke op til kriteriet om, at franchisetager skal være "uafhængige ejerledede". En række franchisegivere har egne butikker med ansatte ledere, men de udgør som hovedregel kun en mindre andel af butikkerne. Det kan f.eks. være butikker, hvor nye produkter mm. testes inden de bliver taget i anvendelse hos franchisetagerne. For at undgå misfortolkninger af væksten i franchising har vi trukket de nævnte meget store virksomheder ud af statistikken så tallene fra

1999 og 2002 bedre kan sammenlignes.

Forskellige former for franchising

Der kan skelnes mellem forskellige former for franchising:

Produktfranchising: Anvendes af producenter, der ønsker en ensartet og sikker distribution over hele landet.

Varemærkefranchising: Denne form bygger på produktfranchising og er suppleret med nogle detaljerede og grundige krav til varemærke og navn.

Systemfranchising: Omfatter samtlige aspekter ved virksomhedsdrift - i modsætning til de to andre typer. Systemfranchising omfatter den totale forretningsidé og indbefatter uddannelse, manualer og konsulentbistand på alle områder. (Bjerre 1990:15)

Af tabel 1 fremgår fordelingen af franchisekoncepterne på typer i Danmark.

Tabel 1: Fordeling af franchisekoncepter på hovedtyper af franchising i Danmark.

	1999		2002	
Produktfranchising	0	0 %	0	0 %
Varemærkefranchising	63	46 %	52	41 %
Systemfranchising	74	54 %	76	59 %
Antal i alt	137	100 %	128	100 %

Kilde: Franchiseguiden 2000 og 2003.

Af tabel 1 ses, at antallet af franchisekoncepter er faldet fra 137 til 128 og at faldet findes inden for varemærkefranchising. I resten af artiklen vil der ikke blive skelnet mellem de forskellige former for franchising. I USA er produktfranchising også udbredt, bl.a. inden for biler og benzinselskaber. Det

kan være med til at forklare noget af forskellen i udbredelsen af franchising mellem USA og Danmark.

En del af franchisekoncepterne stammer fra udlandet og andre er rent danske. Franchisekoncepternes fordeling på oprindelsesland fremgår af tabel 2.

Tabel 2: Oprindelsesland for franchisekoncepter i Danmark, 1999 og 2002.

	1999		2002	
	absolut	%	absolut	%
Danmark	85	62 %	83	65 %
Udland	53	38 %	45	35 %
I alt	138	100 %	128	100 %
Udenlandske:				
USA	29	21 %	27	21 %
England	8	6 %	5	4 %
Italien	3	2 %	2	2 %
Sverige	3	2 %	4	3 %
Belgien	3	2 %	2	2 %
Norge	2	1 %	3	2 %
Andre lande	5	4 %	2	2 %

Kilde: Franchiseguiden 2000 og 2003.

En af dem som her er medregnet som amerikansk, SAS/Radisson, er opgivet som en blanding af amerikansk og dansk i franchiseguiden.

Tendensen er, at antallet af koncepter udvikler sig i retning af relativt flere danske, som i 2002 udgjorde knap 2/3 af alle franchisekoncepter. Af de udenlandske er de amerikanske dominerende. England havde i 1999 en markant 2. plads blandt de udenlandske franchisekoncepter. I 2002 var de udenlandske koncepter, med undtagelse af USA, mere jævnt fordelt på en række lande med en svag tendens til at flere kommer fra nabolandene Norge og Sverige.

Fordeling af franchising på branche og omsætning i Danmark og udland.

Antallet af koncepter og forandringer heri giver ikke et dækkende billede af anvendelsen af franchisekoncepter og forandringer heri i Danmark. I tabel 3 er franchising fordelt på omsætning i brancher og omsætning i Danmark og udland vist. Den overordnede konklusion er, at franchising, målt ud fra andel af omsætning i Danmark, er steget i perioden 1999 til 2002 fra 7,7 til 10,5 % af service- og detailhandelsomsætningen svarende til en stigning på 47,3 % i løbende priser. Hvis omsætningen for Superbrugsen, Dagli Brugsen og Kvickly trækkes ud, som forklaret ovenfor, viser de korrigerede tal at franchisingens andel af omsætningen er steget fra 7,0 til 7,6 % i perioden.

Tabel 3: Franchiseomsætning i Danmark og danske franchisekoncepters omsætning i udlandet.

Branchefordeling:	Omsætning ¹ mio. kr.		Korrigeret omsætning ² mio. kr.	
	1999	2002	1999	2002
Hotel og restauration	12.707	11.781	12.707	11.781
Supermarked & detailhandel	17.503	29.315	15.963	21.805
Personlig Service	233	208	233	208
Ejendomsservice	2.000	2.353	2.000	2.353
Transport og automobilservices	649	900	649	900
Virksomhedsservices	1.292	1.375	1.292	1.375
Total, franchising:	34.475	45.932	32.935	38.422
Heraf:				
<i>Omsætning i Danmark</i>	<i>18.225</i>	<i>26.852</i>	<i>16.685</i>	<i>19.342</i>
<i>Omsætning i udlandet, DK koncept.</i>	<i>16.250</i>	<i>19.080</i>	<i>16.250</i>	<i>19.080</i>
Stigning i omsætning DK		8.626		2.657
Stigning i omsætning DK, %		47,3 %		15,9 %
Stigning i omsætning udland		2.830		2.830
Stigning i omsætning udland, % ³		17,4 %		17,4 %
<i>Omsætning total for service- og detailhandelsbranchen, Danmark</i>	<i>236.800</i>	<i>255.500</i>	<i>236.800</i>	<i>255.500</i>
Franchisings andel af total omsætning i Danmark^{4,5}	7,7 %	10,5 %	7,0 %	7,6 %

Note:

- 1 Omsætningstal er opgivet i årets priser.
- 2 I 1999 er Kvickly med i Franchiseguidens opgørelsen under "Supermarkeder og detailhandel". I de korrigerede tal for 1999 er Kvicklys omsætning på 1.540 mio. kr. trukket ud af "Supermarkeder og detailhandel". I 2002 er Kvicklys, Dagli Brugsens og Superbrugsens omsætninger med i franchiseguidens opgørelse. For 2002 er Kvicklys omsætning på 1.540 mio. kr., Dagli Brugsens oms. på 3.070 mio. kr. og Superbrugsens omsætning på 2.900 kr. trukket ud af "Supermarkeder og detailhandel" i de korrigerede tal.
- 3 Omsætning i udland vedrører alene franchisekoncepter med dansk oprindelse.
- 4 De samlede tal for omsætning stammer fra Danmarks Statistik, www.Statistikbanken (tabel vedrørende "Momspligtig beløb efter beløbstype, branche og tid"), Bjerre og Denman (2000). Tallene fra Danmarks Statistik for de totale markeder findes kun til og med 1999. Der er ikke tal for den samlede omsætning i Danmark for 2002. Omsætning for 2002 er beregnet ved at øge omsætningen på 236,8 mia. kr. med "Forbrugerprisindeks, gennemsnitlig årlig inflationen" for 2000-2002. Den samlede inflation var på 7,9 % i perioden. Den faktiske stigning i omsætningen i brancherne kan afvige fra inflationen.
- 5 Den samlede omsætning for service- og detailhandelsbranchen kan diskuteres fordi nogle brancher retter sig mere mod henholdsvis endelige forbrugere og business-to-business markedet. Hvis omsætningen i alle detailhandels- og serviceerhverv rettet både mod forbrugere og business-to-business markedet tælles med forøges den samlede omsætning i 1999 med 233 mia. kr. til 469,8 mia. kr. og den korrigerede franchiseomsætningen vil for 1999 udgøre 3,6 % af den samlede omsætning.

De tal for brancher, som er angivet i tabel 3 omfatter både den indenlandske og udenlandske omsætning og følger opgørelsen i Franchiseguiden.

Konklusion og diskussion

Tallene i tabel 1 og 2 viser at der er sket et fald i antallet af franchisekoncepter i Danmark, men en stigning i omsætningen inden for franchising, som det fremgår af tabel 3. Hvis der korrigeres for Coop Danmarks butikker, er der tale om en stigning fra 7,0% i 1999 til 7,6% i 2002 af omsætningen i udvalgte detailhandels- og servicebrancher, dvs. en

moderat stigning målt på omsætning, men et fald målt på antal franchisekoncepter.

Det giver anledning til at rejse nogle spørgsmål. Hvad forklarer at franchising, f.eks. målt på omsætninger, er mere udbredt i lande, som Danmark normalt sammenlignes med? I Franchiseguiden peges på at en mulig forklaring er, at Danmark er et attraktivt, men lille marked. Denne forklaring er relevant når Danmark sammenlignes med f.eks. USA, England, Frankrig, Tyskland, Italien og Spanien. Men det forklarer ikke, at franchising er mindre udbredt i Danmark sammenlignet med f.eks. Norge

og Sverige.

Andre faktorer må derfor også inddrages for at forklare udbredelsen af franchising. Med den forskel der er på udbredelse af franchising i Danmark inden for forskellige brancher kan en forklaring være, at franchising passer betydeligt bedre til bestemte brancher. Bjerre (1990) peger f.eks. på, at franchising kan bruges til en vækststrategi og Hoy (2003) er inde på det samme ved at pege på, at en mulig forklaring på franchisingens udbredelse er mangel på kapital hos franchisegiver til en hurtig vækst. Denne finansielle barriere for vækst hos en virksomhed kan forsøges løst ved at anvende franchising, da det er franchisetagerne, som skal skaffe en del af kapitalen til vækst. Hoy (2003) understreger dog, at franchiseforskning ikke entydigt støtter denne forklaring.

En anden konkurrerende forklaring hos Bjerre er, at udbredelse af franchising hænger sammen med, at virksomhederne kan vælge mellem forskellige distributionsformer, herunder franchiseformen. Dvs. at når disse virksomheder vælger franchisekonceptet skyldes det ikke (primært) et ønske om vækst, men snarere at der er nogle samlede marketingsrelaterede fordele knyttet til denne måde at organisere sig på.

Andre mulige forklaringer kunne være nogle specielle lovgivningsforhold i Danmark sammenlignet med andre lande. De oplysninger der findes i Franchiseguiden giver ikke umiddelbart lejlighed til at afklare hvilken eller hvilke af de nævnte forklaringer, som giver den bedste forklaring eller om andre forklaringer er relevante at inddrage.

Et andet interessant aspekt ved franchising er, at den omsætning franchisekoncepter med dansk oprindelse skaber i udlandet er på størrelse med den korrigerede omsætning for franchising i Danmark dvs. ca. 19 mia. kr. i 2002, jf. tabel 3. Det peger på, at franchising ikke blot er et fænomen som spredt sig fra udlandet, primært fra USA, til Danmark. Franchising synes derfor at blive anvendt aktivt af en række danske virksomheder som en måde at organisere eksport og ekspandere i udlandet på. Dette er især udbredt inden for sko & tøjbranchen, hvor omsætningen i udlandet er steget fra 2,5 mia. kr. i 1999 til 5,0 mia. kr. i 2002 og inden for møbler og indbo, hvor omsætningen er steget fra 2,8 mia. kr. til 3,8 mia. kr. i samme periode. I øvrige brancher er der sket et fald i omsætningen i udlandet. Hvad forklarer disse forskelle i anvendelse af franchising

mellem brancher og hvorfor er franchisekonceptet tilsyneladende meget velegnet til eksport af sko & tøj og møbler & indbo?

De spørgsmål, der er rejst peger på et behov for yderligere undersøgelse af franchisingens udbredelse og forklaringer på, hvad der fremmer eller hæmmer anvendelsen af franchising i Danmark og danske virksomheders anvendelse af franchising i udlandet – og foretage sammenligningerne i et internationalt perspektiv.

Litteratur

Bjerre, M. (1990). *90'ernes forretningskoncept. Franchising*, København Schultz Forlag.

Curran, J. & Stanworth, J. (1983). Franchising in the modern economy – towards a theoretical understanding. *International Small Business Journal* 2 (1), pp. 8-26.

Hoy, F., Stanworth, J. og Purdy, D. (2000) An Entrepreneurial Slant to Franchise Research, pp. 408-432 I: Sexton, Donald L. & Landström, Hans (eds.) (2000). *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford, Blackwell Publishers

Hoy, F. og Stanworth, J. (2003) Introduction and background, i Hoy, F. og Stanworth, J. (eds.) *Franchising. An international perspective*, London og New York, Routledge, side 1-9.

Bjerre, M. Denman, H. (2000) *Franchiseguiden 2000*. København, Erhvervsbladets Bøger.

Bjerre, M. Denman, H. (2003) *Franchiseguiden 2003*. København, Erhvervsbladets Bøger.

Del II - Anden aktuel forskning

Gourmet, mel & miksere - Materialiseringer og Ledelsesteknologier i bagerbranchen

Af *Jesper Piihl*

Introduktion

Et er opskrift at forstå – et andet brød at bage ... og noget helt tredje er det, at få andre til det!

Dette lettere omskrevne og ikke mindst udvidede Holberg-citat peger ind til det, der nok er en af de mest grundlæggende udfordringer i ledelse – ja, vel det, der sætter behovet for ledelse i gang: Når en mand eller kvinde af den ene eller anden grund ikke kan klare det hele selv – og på den ene eller anden måde må have nogen til at hjælpe sig.

Målet med denne artikel er at skitsere en alternativ tilgang til at forstå ledelse. Dette gøres med afsæt i analyse af tre forskellige måder at drive ledelse på i bagerbranchen. Hovedpointen i artiklen er, at det ikke er nok at fokusere på at ledelse handler om relationer mellem mennesker. Det gør det så absolut, men kigger man på virksomheder, er de befolkede med ting og sager i mange afskygninger, der på forskellig vis griber ind i – og kan mobiliseres til at gribe ind i – det, der foregår i dagligdagen.

To traditionelle ledelsestænkninger – og ansatser til en ny

En definition på ledelse kunne fokusere på, at ledelse handler om at få begivenheder til at udfolde sig på måder, der i sidste ende resulterer i bestemte konsekvenser.

Tænkning omkring forandringsledelse domineres af to alternative opfattelser. Alternative opfattelser, der undertiden træder frem under forskellige overskrifter. F.eks. skelner Beer & Nohria (2000) mellem Teori E og Teori O¹ tilgange til forandringsledelse, mens Collins (1998) taler om under- og over-socialiserede tilgange til gennemførelse af organisatoriske forandringer.

Teori E tilgange til ledelse tager sit afsæt i økonomisk tænkning. Grundideerne er, at ledelsen ”ved

bedst” samt at mennesker forsøger at optimere deres situation bedst muligt. Ledelsens opgave består derfor i at opstille belønningssystemer, der får medarbejderne til at gennemføre de handlinger, som ledelsen vurderer som hensigtsmæssige i forhold til at opnå de ønskede konsekvenser. Teori O tilgange til ledelse tager deres afsæt i, hvad man populært kunne kalde ”det hele menneske”. Ledelsens opgave består derfor snarere i at skabe de rette klimaer og kulturer hvori medarbejderne kan udvikle sig og kaste deres kreative potentialer ind i løsning af virksomhedens opgaver.

Collins kalder den økonomisk orienterede Teori E tænkning for under-socialiseret, da tilgangen reducerer mennesket til en urealistisk forsimplet og endimensionel figur, samtidig med at ledelsen tillægges et vid og et udsyn for hvad der er det rigtige i alle situationer, der ligeledes er urealistisk. Modsat kalder Collins Teori O tilgangen for over-socialiseret, idet de måske lægger overdreven vægt på menneskets kreative egenskaber samtidig med at ledelsens mulighed for at påvirke kultur og menneskets socialisering i øvrigt tillægges en urealistisk stor vægt.

Men hvad enten disse gængse modeller er over- eller under-socialiserede, så er de socialiserede! Modellerne lægger vægt på sociale elementer som enten belønningsstrukturer eller kulturer for at få de rette begivenheder til at udspille sig. Modellerne lægger så at sige deres vægt på det usynlige, der foregår mellem mennesker i deres tænkning omkring ledelse.

Men følges tankerne fra den franske filosof og sociolog Bruno Latour, er dette ensidige fokus på det sociale en meget enøjet måde at kigge på virkeligheden på. Hvis Latours og andres bidrag indenfor det teoretiske felt, der bedst kendes som aktør-netværksteori, oversættes til at sige noget om virksomheder (Piihl 2003), er virksomheder ikke blot *sociale* konstruktioner – de er meget mere end det. Virksomheder er fyldt med ting og sager – lige fra f.eks. papirclips og dørlukkere (Latour 1988) til samleband og simple og avancerede edb-systemer. Alle disse ting og sager opfattes i Latours tænkning ikke blot som passive udtryk for menneskers kulturer – som artefakter. Derimod medformer alle disse ting og sager, som vi omgiver os og fylder vores virksomheder med, de begivenheder, der folder sig ud i virksomhederne.

Så åbnes det andet øje blot lidt på klem – kan vi allerede ane myriader af ting og sager, der spiller væsentlige roller i forhold til det, der finder sted i virksomheder. Myriader af ting og sager, som man ikke kan få øje på med de perspektiver, der stilles til rådighed ved at bruge Teori E og Teori O eller under-socialiserede og oversocialiserede modeller.

Men ikke nok med, at vi nu kan få øje myriaderne af ting og sager, der også befolker virksomhederne. Vi kan nu også mere aktivt begynde at overveje mulighederne for og konsekvenserne af at udnytte forskellige ting og sager rent ledelsesmæssigt.

Gourmet, mel & miksere

I stedet for at skabe en ny skarp skelnen mellem de etablerede ”mere eller mindre, men dog, sociale” modeller for ledelse på den ene side og ”ting og sager” på den anden side, foretrækkes det at tale om, hvordan forskellige *materialiseringer* kan udnyttes ledelsesmæssigt. Det lidt abstrakte begreb ’materialiseringer’ dækker således over alt fra det luftige stof, det sociale er gjort af, til det ’stof’, som virksomhedens fysiske ting og sager af gjort af. Ved at tale om materialiseringer, åbnes derved op for at tænke det sociale og ting og sager i sammenhæng – og på måder, der kan åbne op for at se nye handlingsmuligheder i konkrete ledelsessituationer.

Mulighederne for og konsekvenserne af at bruge forskellige ’materialer’ ledelsesmæssigt, kan illustreres og diskuteres ved at kigge på nogle af de forskellige strategier, der er udfoldes inden for bagerbranchen. Bagerbranchen er – som så mange andre – en branche, der i disse år gennemgår en voldsom udvikling. Meget tyder på, at den traditionelle bager ”nede på hjørnet” går en svær tid i møde, mens nye forretningskoncepter og tilgange til branchen og faget spirer frem. Emmerys, Skallebæks Bageri og Den Gyldne Ovn står hver især for markante forretningskoncepter i branchen. Ved at sammenligne disse virksomheder søges i det følgende ind til, hvordan ledelsens valg af ’materialer’ til at påvirke de begivenheder, der udspiller sig i virksomhederne, har betydning for deres profil i markedet, samt deres strategiske manøvre muligheder.

Gourmet

Den moderne historie om Emmerys, tog sin begyndelse, da Per Brun i 1996 overtog Emmerys – et tra-

ditionelt konditori i det centrale Århus og siden har udviklet det til en kæde af fashionable delikatessforretninger. Per Brun havde inden da drevet den kendte gourmetrestaurant Prins Ferdinand. Herfra har kokken bragt en kompromisløs – og nærmest kunstnerisk – indstilling til kvalitet ind i bagerbranchen. Springet fra restaurations- til bagerbranchen blev taget, da det viste sig, at kunderne hos Prins Ferdinand lagde specielt mærke til det brød, der blev serveret til maden. Per Brun kan ikke selv tåle gær. Derfor (gen-)udviklede han gamle traditionelle bagemetoder uden brug af gær. Bagemetoder, som efterhånden er glemt siden Pasteur i midten af 1800 tallet udviklede en metode til systematisk at dyrke gær.

Dette brød serveredes med stor succes i restauranten og danner nu et væsentligt grundlag for dagens Emmerys. Ud over brød uden gær udvikler Emmerys sig hele tiden – og hele tiden med et kompromisløst fokus på kvalitet. Således sælges kunstneriske konditorkager men også andre delikatesser til det bevidste køkken – lige fra specialkaffer til vin og chokolade. Desuden indeholder flere af butikkerne også en café.

Mel

I starten af ’90erne, købte bagersvend Steen Skallebæk et nedslidt og hensygnende bageri i det centrale Haderslev. Ved at satse benhårdt på kvalitetsbrød blev Skallebæks Bageri hurtigt verdenskendt i Haderslev og omegn – på de travleste tidspunkter, var det ikke usædvanligt, at køen med kunder bugtede sig forbi disken, forbi kølemontre, ud igennem døren og langt ned ad gaden. For få år siden kom Skallebæks bageri også på Danmarks kortet, da man, i forbindelse med at bageriet blev flyttet til store nybyggede lokaler på den anden side af gaden, oprettede landets første Drive-In bageri.

Miksere

Med en erhvervsøkonomisk uddannelse og mange års ledelseserfaring fra først Havnemøllerne og senere Merrild Kaffe, hev Johnny Brahe nogle gamle løse idéer omkring et koncept for udviklingen af en bagerikæde op af mølposen, og støvede dem grundigt af. Det resulterede i opstarten af bagerkæden ”Den Gyldne Ovn”. Kæden har opnået en position gennem en satsning på erhvervsøkonomiske dyder som bl.a. kunde- og konkurrentanalyser som ud-

gangspunkt for designet af konceptet, ligesom der arbejdes målrettet på at sikre ensartet kvalitet på tværs af de enkelte bagerier.

Ledelsesteknologier og forskellige materialiseringer

At sammenligne disse tre virksomheder med hensyn til deres koncept og anvendelse af ledelsesteknologier er som at rette birkes for baguetter – specielt hvis målet havde været at afgøre, hvad der på den ene eller anden måde er bedst. For disse virksomheder drives ikke blot efter forskellige principper, men også efter forskellige mål. For den ene virksomhed kan målet være at opbygge et koncept, der danner solid basis for at opnå vækst i antallet af butikker, mens målet for den anden kan være at påvirke og udfordre forbrugernes tilgang til fødevarer i det hele taget og brød i særdeleshed.

Alligevel giver det mening at sammenligne virksomhederne, da forskellene i deres koncepter på glimrende vis illustrerer forskelle i anvendelsen af materialiseringer i ledelsesteknologierne, og danner basis for at illustrere valgets konsekvenser for muligheder for vækst – uanset om ambitionen så er til stede eller ej.

Nedenstående skema opsummerer centrale forskelle mellem de tre virksomheder, på dimensioner, der er relevante for denne artikel. I karakteristikken af virksomhederne ovenfor, blev der trukket på de tre første dimensioner; iværksætterens baggrund, kvalitetsfilosofi, samt udvalg. I det følgende fokuseres på de ledelsesteknologier, der bringes i spil for at sikre, at virksomhederne lever op til deres kvalitetsfilosofi – eller hvis det skal formuleres i terminologien fra introduktionen – hvordan det sikres at de rette begivenheder, der i sidste ende resulterer i de ønskede konsekvenser, finder sted.

Sammenligning af tre koncepter i bagerbranchen

	Den Gyldne Ovn	Skallebæks Bageri	Emmerys
Iværksætterens baggrund	Erhvervsøkonom	Talentfuld bager	Estimeret gourmetkok
Kvalitetsfilosofi	Kundens opfattelse af kvalitet. Fokus på ensartethed.	Forfine og udvikle branchens traditioner	Kompromisløs gourmet
Udvalg	Måltider	Traditionelt bagerisortiment	Brød, konditorkager, delikatesser og specialiteter og samt café
Bageforskrifter	Miksere	Opskrifter + håndlag og faglig stolthed	Opskrifter og ejerens forømmelse for yppig kvalitet
Bemanding	Ufaglærte	Faglærte	Intern oplæring
Teknologi/Mennesker	Teknologi styrer mennesker	Mennesker styrer teknologi	Teknologi er højst et nødvendigt ønde
Bageri	I butikkerne	I butikken	Centralbageri
Antal butikker	5	1	10

Ses først på Den Gyldne Ovn, tager kvalitetsfilosofien sit afsæt i kundernes opfattelse af, hvad der god kvalitet – og så tilstræbes det, at denne kvalitet leveres ensartet uanset hvilken butik kunden kommer ind i. En Toscana bolle skal være en Toscana bolle uanset om det købes i bageriet i Fredericia eller Odense! Virksomheden har fra starten kæmpet hårdt for at opnå denne ensartethed i kvaliteten på tværs af et stigende antal butikker. I starten satsedes på faglært arbejdskraft, men det viste sig svært at få de faglærte bagere til minutøst at følge en opskrift. Når bagersvenden bagte en Toscana bolle bagte han ikke blot en Toscana bolle, men gav den gerne et personligt snit så det i den ene butik blev en ”Toscana bolle á la Peter” mens den i den anden blev ”á la

Søren”. Således er der en tendens til, at faglærte bagere ikke er gode til at følge en opskrift. Derimod er de gode til at rette op på processer, der af den ene eller anden grund er ved at gå galt. Men skal der sikres stor ensartethed på tværs af butikker og gennem tiden, er indstillingen fra ledelsen, at processerne ikke skal rettes til når de er ved at gå galt – nej, tingene skal gøres rigtigt første gang .. og hver gang!

For at sikre, at den rette begivenhed finder sted – en Toscana bolle af rette smag og kvalitet langes over disken i alle butikker og på alle tider af året – satses på ledelsesteknologier i temmelig fysiske materialiseringer. Bl.a. arbejdes i mindre grad efter opskrifter, hvor medarbejderne skal afmåle og blande ingredi-

enser. I stedet sikres ensartetheden igennem forblandering – såkaldte *miksere* – hvor tørvarerne er blandet sammen på forhånd i rette blandingsforhold. Desuden satses på tidsstyrede ovne til at sikre rette hæve og bagetider. På denne måde satses på fysiske materialiseringer i form af miksere og teknologi for at fremme, at de ønskede begivenheder finder sted på tværs af tid og rum.

Flyttes blikket mod Skallebæks Bageri, satses her på at udvikle og forfine branchens traditioner for på den måde at frembringe det gode brød. Hos Skallebæk satses således på at tiltrække, fastholde og udvikle de bedste faglærte bagere og konditorer. Idéen er, at hvis der skal fremragende brød ud af hver eneste bagning, er det centralt, at bageprocesserne hele tiden kan rettes ind og optimeres i forhold til de små variationer, der uundgåeligt er i råvarer og i klimaet i bageriet. En dej er et levende materiale, så det kræver den faglærtes fingerspidsførmelser at sikre, at dejen får de optimale betingelser undervejs i produktionsprocesserne.

Også her satses på elektronisk styring af hævnings og bagetider – men under overvågning fra den faglærte bager. Ledelsesteknologien er her således af en noget mere ”luftig” karakter end hos Den Gyldne Ovn. Her er det en basis i bagerfagets traditioner, der hos Skallebæk udvikles gennem en lokal kultur med interesse for at præstere det ypperste, der skal sikre, at det er brød af fremragende kvalitet, der sammen med et smil rækkes over disken og ud af luften til bageriets Drive-In-bane.

Rettes opmærksomheden til sidst mod Emmerys, betragtes indehaveren ofte som en rebel i forhold til traditionerne i bagerbranchen, der efter hans udsagn udvikler sig mod industrialisering frem for mod godt håndværk. Tendenserne i retning af industrialisering og kamp mod for meget natarbejde gør f.eks., at den traditionelle branche benytter sig af elektronisk styring af hæveprocesser. Således styrer teknologi temperaturen i hæverum sådan, at hæveprocesserne startes automatisk og afsluttes når folk møder op i bageriet. For at dette kan lade sig gøre, er det nødvendigt at tilsætte ekstra stoffer, der skal sikre kvaliteten på trods af at der sker afbræk i brødets naturlige udviklingsprocesser. Disse tendenser gør at den faglærte bager snarere uddannes til en slags industriarbejder frem for i brødets årtusinder gamle traditioner – der inden for relativt få år er ved at blive kastet bort.

Dette gør at Emmerys i vid udstrækning er nødt til selv at oplære personale, der dels har den rette indstilling til kompromisløs kvalitet og dels har fagligheden til at kunne bage uden moderne elementer som gær og tilsætningsstoffer. Således kan ledelsesteknologien her siges at være materialiseret ”i kød og blod” i form af personer, der gennem en årrække har arbejdet tæt sammen med indehaveren – og ad den vej har opnået den ”rette kompromisløse indstilling og faglige kompetence”.

Materialisering af ledelsesteknologier og vækstmuligheder

Materialiseringer af ledelsesteknologierne har nogle ret forskellige konsekvenser for mulighederne for at virksomhederne rent strukturelt kan vokse.

Emmerys er den af de tre virksomheder, der har det største antal forretninger. Dette kan umiddelbart overraske, da kompetencen til at bage det unikke brød i den ønskede kvalitet i princippet er begrænset til et lille antal personer – og samtidig er relativt vanskelig at videre give til andre. Derved lægger ledelsesteknologien ”kød og blod” en kraftig dæmper på mulighederne for at udbrede konceptet. Hos Emmerys er dette løst ved at oprette et centralbageri, der så leverer brødet ud til forretningerne. Derved kan brødkvaliteten i de 10 forretninger styres fra centralt hold. Modsat giver dette basis i et centralbageri begrænsninger i den geografiske afstand, som forretninger kan spredes i. Simpelthen fordi det tager tid at flytte brødet fra bageriet til forretningerne. Samtidig er der en stor opgave for indehaveren i at besøge det voksende antal forretninger, for at sikre at tingene rent faktisk udføres i overensstemmelse med hans indstilling til kvalitet.

Ses på Skallebæks Bageri er dette bageri i høj grad bundet til ejeren og den kultur, der hersker i bageriet, hvorfor det gør det svært at vokse. Godt nok trækkes på fagets traditioner, der i princippet er til stede mange steder, men i det omfang, at det er en unik lokal kultur i bageriet, der skaber succes, er denne kultur svær at genskabe i andre forretninger.

Ses til sidst på Den Gyldne Ovn, hvor der satses på temmeligt fysiske materialiserede ledelsesteknologier, såsom forblandede ingredienser og stærk fokus på automatisering af bageprocessen, er det relativt let at oprette nye forretninger, der kan levere den samme ensartede kvalitet, som de allerede eksiste-

rende forretninger.

Sammenfattende overvejelser

Ses generelt hen over de forskellige materialiseringer af ledelseskoncepter, der bringes i spil i de tre forskellige virksomheder, kan det ses, at valget af materialisering har forskellige egenskaber i forhold til lederens muligheder for at gribe ind i og forme begivenheder, så de udspiller sig som ønsket.

At forlade sig på teknologi giver mulighed for en ensartethed i de processer, der gennemføres, som er relativt let at kopiere til nye forretninger. Til gengæld griber sådanne fysiske materialiseringer så voldsomt ind i begivenhedernes gang, at de ikke kan være følsomme for variationer i det materiale, der arbejdes på.

Her kan et sats på mere "luftige" materialiseringer som "de rette kulturer og indstillinger" hos medarbejderne være mere fleksible i forhold til at yde det absolut optimale i helt konkrete situationer. Men når sådanne "luftige" materialiseringer til gengæld ikke griber så brutalt ind i de mønstre begivenheder udfoldes i, gives også mere rum for at begivenheder kan udfoldes i uønskede retninger.

Så i konkrete ledelsessituationer, står lederen ikke blot i et valg mellem en Teori E eller en Teori O tilgang eller et under- og et oversocialiseret perspektiv. Lederen har i mange situationer også et valg i forhold til former for materialiseringer, han skal give sine ledelseshensigter – og i det omfang øjnene åbnes på klem for mulighederne og ulemperne ved forskellige former for materialiseringer, øges lederens handlingsmuligheder betragteligt – når han skal have andre til at gøre noget....

Litteratur

Beer, M. and N. Nohria, Eds. (2000). Breaking the Code of Change. Boston, Harvard Business School Press.

Collins, D. (1998). Organizational Change - Sociological perspectives. London and New York, Routledge.

Latour, B. (1988). "Mixing Humans and Nonhumans Together: The Sociology of a Door-Closer." Social Problems 35(3): 298-310.

Piihl, J. (2003). Ledelseskoncepters rolle i organiseringsprocesser: Et tilbud om en alternativ forståelse med afsæt i aktør-netværksteori. Odense, Syddansk Universitetsforlag.

¹ Navnet Teori E kommer af et fokus på economic value, mens navnet Teori O kommer af et fokus på organizational capabilities.

Med hjælp fra familien – familiens rolle for entreprenørskab

Af Kim Klyver

Indledning¹

Entreprenørskabsforskningen har de seneste årtier bevæget sig væk fra at betragte entreprenøren som en uafhængig selvstændig beslutningstager – en lonely cowboy, en Lucky Luke – og over imod at betragte entreprenøren i forhold til de omgivelser han eller hun er indlejret i (Aldrich & Zimmer, 1986). Der har altså været en stigende erkendelse af, at entreprenører i høj grad påvirkes af de folk de omgås – af deres sociale netværk.

En væsentlig del af denne forskning praktiseres i forhold til et socialt netværksperspektiv (Hoang & Antoncic, 2003), hvor man undersøger relationen mellem det sociale netværk og entreprenørskab.

Resultater fra denne forskning har demonstreret det sociale netværks betydning for entreprenøren, men forskningen har i vist omfang overset og bagatelliseret en væsentlig del af dette netværk – nemlig familien.

Dette papir undersøger involveringen af familien gennem den entreprenørielle proces ved statistisk at analysere tilfældigt udvalgte stikprøver af henholdsvis personer med intention om starte virksomhed inden for tre år, personer netop i færd med starte virksomhed, personer der driver en nystartet virksomhed, samt personer der driver en etableret virksomhed.

Eksisterende viden om familiens involvering i den entreprenørielle proces

I den entreprenørielle netværkslitteratur antages det, at entreprenørens handlinger påvirkes af det sociale netværk – påvirkes af de forskellige relationer/personer som entreprenøren omgås. Denne påvirkning kan tage mange former. Det sociale netværk kan hjælpe entreprenøren med at nå hans eller hendes mål, ved at skaffe adgang til ressourcer, som entreprenøren ikke selv er i besiddelse af. Disse ressourcer kan være værdifuld information, finansie-

ring, kompetence, eller det kan være social legitimitet etc. Det sociale netværk kan således på mange måder gavne entreprenøren. Men på den anden side kan det sociale netværk også være en hæmsko for entreprenøren. De forskellige relationer kan begrænse entreprenøren i at forfølge hans mål – på grund af uenighed kan personer i det sociale netværk gøre det besværligt for entreprenøren at nå sine mål. Eksempelvis må entreprenøren ofte balancere sin kostbare tid mellem arbejde og familieliv.

Litteraturen omkring entreprenørers sociale netværk er ekspanderet siden midten af 80'erne, og i dag er vi vidende om mange måder, hvorpå det sociale netværk influerer på entreprenørers handlinger. Men netop familie, som vel nok er en af de væsentligste elementer af det sociale netværk, er i høj grad overset og bagatelliseret i litteraturen (Aldrich & Cliff, 2003; Greve & Salaff 2003). Dette kan synes mærkeligt eftersom hovedstrømmen af entreprenørskabsforskningen har vist, at virksomhedsopstarter ofte foregår i partnerskaber med flere familiemedlemmer. Aldrich et al. (2002) rapporterede, at 65% af alle partnerskaber indeholder ægtefælder, andre familierelationer eller begge. Yderligere har entreprenørskabsforskningen vist, at familiemedlemmer spiller en afgørende rolle i forbindelse med fremskaffelse af finansiering. Bygrave et al. (2002) fandt i deres analyse af finansiering af virksomhedsopstarter med data fra 29 lande, at 47,9% af alle relationer mellem en entreprenør og en uformel investor (business angel) udgøres af familiemedlemmer eller slægtninge.

Selvom om familiens rolle i det sociale netværk har været forbigået i entreprenørskabslitteraturen, er der dog nogle få indikationer undervejs. Renzulli et al. (1999) konkluderede, at andelen af slægtninge i det sociale netværk har en negativ indflydelse på entreprenørers opstart. Modsat har Samuelsson (2001) argumenteret for en forstærkende effekt af at have familiemedlemmer i det sociale netværk, og Liao & Welsch (2001) har konkluderet, at eksistensen af entreprenørielle familiemedlemmer i entreprenørs sociale netværk øger entreprenørens egne vækstambitioner.

Nogle forskere har altså forsøgt at argumentere for familiemedlemmers hæmmende effekt og andre for deres befordrende effekt. Men der er også forskere, der har argumenteret for, hvad man kan en gylde middelvej, hvor familiemedlemmer har forskel-

lig betydning – positiv som negativ – i forbindelse med forskellige dele af den entreprenørielle proces. Eksempelvis fandt Davidsson & Honig (2003), at sandsynligheden for at starte virksomhed påvirkes af familiemedlemmer, mens den videre opstartsproces er mindre påvirket af familien. Evald et al. (2003) argumenterede også for, at familiemedlemmer kan have betydning for bestemte former for aktiviteter i den entreprenørielle proces, mens de er mindre anvendelige i forbindelse med andre aktiviteter. Man kunne eksempelvis forestille sig, at familiemedlemmer har stor betydning og indflydelse på entreprenørers beslutning om at starte, men at de samtidig har mindre betydning og indflydelse på forbedring af forretningsideen, på valg af markeder, eller på udformning af en eventuel forretningsplan. Familiemedlemmer bidrager dermed oftest med følelsesmæssig støtte, og mindre med mere markedsorienteret information.

Så alt i alt må det konkluderes, at der stadig er behov for undersøgelser af familiens betydning for entreprenøren, idet de eksisterende undersøgelser er få, og idet de eksisterende resultater, set over en kam, er inkonsistente.

I denne artikel undersøges mere præcist, hvorvidt involvering af familiemedlemmer varierer i forskellige faser af den entreprenørielle proces, hvor betragtelig familiemedlemmer er involveret i det sociale netværk i de forskellige faser, og hvad der kan forklare denne involvering.

Familiens betydning – nogle empiriske resultater

De empiriske data anvendt til at undersøge disse ovenstående spørgsmål er fra den danske deltagelse i det internationale forskningsprojekt i entreprenørskab - Global Entrepreneurship Monitor - akkumuleret over årene 2002 og 2003, samt to GEM-follow-up spørgeskemaundersøgelser i 2002 og 2003. I GEM-projektet foretages hvert år telefoninterviews af 2000 tilfældigt udvalgte voksne danskere omkring deres engagement i forskellige former for entreprenørskab samt omkring deres attitude til entreprenørskab. Herudfra er det muligt at identificere tilfældige stikprøver af personer engageret i forskellige faser af den entreprenørielle proces:

- 2) Virksomhedsdannelse (personer i færd med at starte, men har ikke modtaget løn i mere end 3 måneder i egen virksomhed)
- 3) Ung virksomhed (personer, der har modtaget løn mellem 3 og 42 måneder i egen startet virksomhed)
- 4) Etableret virksomhed (personer, der har modtaget løn i mere end 42 måneder i egen virksomhed)

Personer engageret i en af disse fire faser af den entreprenørielle proces er på ny blevet kontaktet i follow-up undersøgelsen. Her blev deres sociale netværk identificeret ved følgende spørgsmål: "Identificer de fem personer du har diskuteret din intention om starte/din forretningside/din forretning med inden for de sidste 6 måneder, og hvis du har diskuteret med mere end fem personer, så de personer, der har haft størst indflydelse". Herefter blev entreprenøren stillet spørgsmål vedrørende relationen mellem ham/hende og de identificerede personer i det sociale netværk. For hver relation blev rollen (familiemedlem, ven, kollega etc.), styrken af relationen og indholdet af relationen undersøgt.

I tabel 1 præsenteres fordelingen af forskellige roller i den entreprenørielle proces. Det ses af tabellen, at familiemedlemmer, kollegaer og venner, andet steds fra end uddannelse, generelt er de mest hyppige roller i det sociale netværk.

- 1) Opdagelse (personer med intention om at starte, men ingen ide)

Tabel 1: Fordelingen af forskellige roller i den entreprenørielle proces

	Opdagelse	Virksomhedsdannelse	Ung virksomhed	Etableret virksomhed	Total
	%	%	%	%	%
Familie	30,2	37,3	28,9	27,1	31,5
Venner fra uddannelse	10,8	8,1	7,8	2,7	7,7
Venner andre steder fra	29,7	20,8	21,1	21,8	24,1
Kollegaer	22,0	20,5	31,3	30,2	24,6
Rådgiver/konsulenter	6,3	10,5	10,9	16,8	10,6
Andre	1,0	2,7	0	1,5	1,5
Sum	100	100	100	100	100
N relationer	381	332	128	262	1103

Kilde: Egne data

Det ses yderligere, at involveringen af familiemedlemmer stiger fra opdagelsesfasen til virksomhedsdannelsesfasen. Det kan skyldes, at entreprenøren i opdagelsesfasen søger forretningsmuligheder, og derfor har brug for forskelligartet information, der oftere erhverves fra svage, brobyggende relationer. Modsat har entreprenøren i virksomhedsdannelsesfasen brug for følelsesbetonet støtte og opmuntring, der oftere erhverves fra stærke og tætte relationer, som eksempelvis i familiemedlemmer. I takt med at entreprenøren bevæger sig frem i den entreprenørielle proces og virksomheden etableres, får entreprenøren brug for mere forretningsrelaterede relationer, hvorfor familiemedlemmer bliver en mindre betragtelig del af det sociale netværk.

I tabel 2 er en oversigt over i hvor høj grad familiemedlemmer er involveret i de forskellige faser af den entreprenørielle proces. Det ses, at entreprenører i gennemsnit har omkring et familiemedlem i det sociale netværk uanset fase, og at entreprenører har det højeste gennemsnit af familie medlemmer i det sociale netværk i virksomhedsdannelsesfasen med et gennemsnit på 1,58. I denne fase har 26,6% ingen familiemedlemmer i det sociale netværk – den laveste andel i de fire faser. Herudover viser tabellen, at 65,8% af entreprenørerne i denne faser har enten en, to eller tre familiemedlemmer i det sociale netværk, mens andelen af entreprenører, der har mere end tre familiemedlemmer i det sociale netværk er ganske få (7,6%).

Tabel 2: Involvering af familiemedlemmer gennem den entreprenørielle proces.

	Den entreprenørielle proces				Total
	Opdagelse	Virksomhedsdannelse	Ung virksomhed	Etableret virksomhed	
Gennemsnit	0,97	1,58	1,24	0,84	1,11
Standardafvigelse	1,14	1,36	1,43	1,01	1,22
Antal familiemedlemmer i netværket (%)					
Ingen familiemedlemmer	45,3	26,6	34,5	47,0	39,9
Et familiemedlem	29,1	27,8	37,9	31,3	30,2
To familiemedlemmer	12,8	16,5	13,8	14,5	14,3
Tre familiemedlemmer	10,3	21,5	3,4	4,8	11,0
Fire familiemedlemmer	1,7	5,1	3,4	2,4	2,9
Fem familiemedlemmer	0,9	2,5	6,9	0	1,6
Sum	100	100	100	100	100
N entreprenører	117	79	29	83	308

Kilde: Egne data

Samlet set kan det konkluderes fra tabel 1 og tabel 2, at familiemedlemmer spiller en væsentlig rolle gennem den entreprenørielle proces, og at denne rolle synes at være mest markant i virksomhedsdannelse-fasen. Familiemedlemmer er relationer, der er specielt anvendelige for entreprenører, når de har behov for følelsesmæssig støtte og opmuntring, når svære beslutninger skal træffes. Derfor er familiemedlemmer specielt involveret under virksomhedsdannelse, hvor entreprenøren skal træffe den endelige beslutning om at starte eller ej.

En lang række af faktorer må formodes at spille ind på involveringen af familiemedlemmer. I tabel 3 er præsenteret en logistisk regression, der forsøger at forklare denne involvering. I analysen undersøges, hvorvidt karakteristika af entreprenøren samt karakteristika af selve relationen kan forklare eksistensen af familiemedlemmer i det sociale netværk i de forskellige faser af den entreprenørielle proces.

Tabel 3: Logistisk regression: Hvad forklarer involvering af familiemedlemmer

	Indvolvering af familiemedlemmer	
	Endelige model	
	B	Forventet(B)
Entreprenørens karakteristika:		
Alder (yngre end 30 er reference)		
Middel (30-49 år)	-0,578***	0,561
Gammel (50 år eller ældre)	-0,613*	0,542
Køn (kvinde)	0,425**	1,530
Uddannelse (Ingen videregående uddannelse er reference)		
Erhvervsmæssig uddannelse	0,372*	1,451
Højre uddannelse – mindre end 3 år	0,013	1,013
Højre uddannelse - 3-4 år	-0,350*	0,705
Højre uddannelse – mere end 4 år	-0,350*	0,704
Relationens karakteristika:		
Kontaktpersonens køn (mand)	-0,663***	0,515
Relationens styrke (stærk er reference)		
Neutral styrke	-0,776****	0,460
Svag styrke	-1,966****	0,140
Opmuntring fra relationen	-0,856****	0,425
Den entreprenørielle proces:		
Fase i den entreprenørielle proces (Virksomhedsdannelse er reference)		
Opdagelse	-0,644****	0,515
Ung virksomhed	-0,495	0,610
Etableret virksomhed	-0,478*	0,620
Konstant	-0,508	0,602
N relationer	N=1001 R ² =0,202	

Kilde: Egne data

Note: * p = 0,05; ** p = 0,01; *** p = 0,005; **** p=0,001 (to-sidet)

Modellen i tabel 3 præsenterer den endelige statistiske model, hvor der kun betragtes sammenhænge

mellem variable, der med 95% sandsynlighed eller større ikke kan afvises. I den oprindelige, første statistiske model var flere variable inkluderet, men de viste sig ikke at være signifikante i forhold til at for-

klare involvering af familiemedlemmer. Her var tale om variable omkring entreprenørens risikovillighed, entreprenørens kompetence, samt hvad der blev diskuteret mellem entreprenørerne og deres relationer.

I den endelige model analyseres således udelukkende på de variable, der ifølge modellen synes at være mest realistiske. Disse signifikante variable er markeret med fed. De forventede B værdier er estimerede odds, der viser hvorledes en given uafhængig variabel influerer på oddsene for at familiemedlemmer involveres. Eksempelvis øges oddsene for involvering af familiemedlemmer med 53%, hvis entreprenøren er kvinde.

I den endelige model er involveringen af familiemedlemmer mest sandsynlig, når entreprenøren er over 30 år, er kvinde, og/eller har en erhvervsmæssig uddannelse, mens en videregående uddannelse over 3 år mindsker sandsynligheden for involvering af familiemedlemmer. De involverede familiemedlemmer er ifølge den endelige model ofte mænd, med hvem entreprenøren har stærke relationer, og ofte er de mere kritiske end andre relationer. Involveringen af familiemedlemmer er signifikant mindre hyppig i opdagelsesfasen og i etablerede virksomheder sammenlignet med organisationsdannelsesfasen, mens der ikke er afgørende forskel i involveringen af familiemedlemmer i organisationsdannelsesfasen og fasen der involverer unge virksomheder.

At familiemedlemmer involveres hyppigere blandt yngre entreprenører kan skyldes - blandt andre forklaringer – at entreprenøren stadig føler sig tæt forbundet med kernefamiliemedlemmer, og kompenserer for deres usikkerhed og manglende selvstændighed ved at involvere familiemedlemmerne. Det kan yderligere skyldes, at forældre af natur blander sig mere i deres børns liv mens de stadig er unge.

Hvis entreprenører har en videregående uddannelse over 3 år i forhold til ingen, mindskes oddsene for at familiemedlemmer involveres med 30%. Dette kan skyldes den type af virksomhed entreprenøren starter eller driver, idet det må antages, at veluddannede entreprenører ofte er engageret i mere komplekse professionaliserede virksomheder, der kræver specialiseret viden og kompetence, som familiemedlemmerne ofte ikke besidder.

Analysen viste også, at familiemedlemmerne der involveres oftest er mænd, men at det oftest er kvin-

der der involverer familiemedlemmer. Det kan skyldes, at kvinder i højere grad værdsætter familien og derfor er mere interesseret i at integrere familie- og forretningslivet. At de involverede familiemedlemmer oftest er mænd kan skyldes de mere historiske traditioner omkring arbejdsdeling blandt familier, hvor mænd tidligere primært tog sig af arbejdslivet og kvinder primært tog sig af de mere hjemlige og familierelaterede opgaver.

Analysen indikerer, at familiemedlemmer ofte er mere kritiske end ikke-familiemedlemmer. Det må formodes, at der er forskel på hvad familiemedlemmer er kritiske omkring og hvad mere forretningsrelaterede relationer er kritiske omkring. Familiemedlemmer må formodes at være mere kritiske omkring entreprenørens beslutning om at starte overhovedet, mens de måske er mindre kritiske omkring forhold som produkt, marked, forretningsplan etc.

Det er interessant, at involveringen af familiemedlemmer ikke er associeret med entreprenørens risikovillighed eller om entreprenøren opfatter sig selv som kompetent til at starte virksomhed eller ej. Dette kan skyldes at familie – uanset risikovillighed og kompetence – er så væsentligt et element i entreprenørers liv, at involvering er en naturlig del af livet som helhed. En entreprenør kan ikke leve et liv og tage beslutninger, uden at involvere de personer han eller hun lever op og ned af hver dag.

Konklusion

I denne artikel har de empiriske data vist, at involvering af familiemedlemmer varierer i de forskellige faser af den entreprenørielle proces, og at de er kraftigst involveret under selve virksomhedsdannelsen. Analysen viste også, at involvering af familie er mest almindelig, når entreprenøren er under 30 år, er kvinde og/eller har en erhvervsmæssig uddannelse (i forhold til ingen). Desuden viste analysen, at oddsene for involvering af familiemedlemmer reduceres, hvis entreprenøren har en højere uddannelse over 3 år (i forhold til ingen). Der er oftest kvinder der involverer familiemedlemmer, mens det oftest er mænd, der involveres med hvilke entreprenøren ofte har stærke bånd. Yderligere viste analysen, at familiemedlemmer ofte er mere kritiske end andre personer i det personlige netværk og hyppigst er samtalemødet mellem entreprenøren og familiemedlemmer det rent økonomiske.

Generelt er de empiriske data støtte for, at familien spiller en afgørende rolle for entreprenøren. At starte eller at drive en virksomhed er blot én facet blandt mange i entreprenørers liv, og for at skabe helhed og balance i livet, bliver familiemedlemmer inddraget i væsentlige, som uvæsentlige, beslutninger omkring entreprenørers intention om at starte, beslutning om at starte, samt beslutninger omkring selve driften af eksisterende unge, som veletablerede virksomheder. Det er derfor ganske naturligt, at familien betragtes som afgørende, eller i det mindste betydningsfuld, for entreprenørskab, og at familien og forretningslivet ikke ses som to systemer, der fungerer uafhængigt af hinanden. Dataene i denne artikel argumenterer således kraftigt for at inddrage og overveje konsekvenserne af familien i diverse fremtidige analyser af entreprenørskab.

Når man betragter udviklingen i familiemønstrene de sidste årtier med hyppigere skilsmisser og flere enlige, må det formodes, at entreprenører – specielt i organisationsdannelsefasen – oplever anderledes udfordringer med at kapere og håndtere usikkerheden. Opbruddet i familiemønstrene betyder væsentlige ændringer i kernen af entreprenørers sociale netværk – ændringer der såvel kan være en fordel såvel som en ulempe for entreprenørerne? Entrepreneører behøver følelsesmæssig støtte, og familie har hidtil været en væsentlig kilde. Om udviklingen i familiemønstrene vil styrke den følelsesmæssige opbakning eller ej, kan kun fremtiden belyse?

Litteratur

Aldrich, H. E., Carter, M., Ruef, M (2002) "With very little help from their friends: gender and relational composition of nascent entrepreneurs' start-up teams", *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Aldrich, H. E., Cliff, J. E. (2003) „The pervasive effects of family on entrepreneurship: towards a family embeddedness perspective“, *Journal of Business Venturing* 18: 573-596.

Aldrich, H. E. and C. Zimmer (1986). Entrepreneurship through social networks. *The art and science of entrepreneurship*. D. L. Sexton and R. W. Smilor. New York, Ballinger: 3-23.

Bygrave, W. D., Hay, M., Reynolds, P. (2002) "A study of informal investing in 29 nations compo-

sing the Global Entrepreneurship Monitor (GEM)", *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Davidsson, P. and B. Honig (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs." *Journal of Business Venturing* 18(3): 301-331.

Evald, M. R., Klyver, K., Svendsen, S. G. (2003) "Personal networks – The importance of different types of ties throughout the entrepreneurial process", conference paper at Nordich Workshop on Interorganizational Research, Helsinki 15.-17.8.

Greve, A. and J. W. Salaff (2003). "Social networks and entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory & Practice* 28(4): 1-22.

Hoang, H. and B. Antoncic (2003). "Network-based research in entrepreneurship - A critical review." *Journal of Business Venturing* 18(2): 165-187.

Liao, J. and H. P. Welsch (2001). *Social capital and growth intention: The role of entrepreneurial networks in technology-based new ventures*. Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Babson College.

Renzulli, L. A., H. E. Aldrich, et al. (1999). Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes. *Prepared for submission to Social Forces*. Working Paper, University of North Carolina, Department of Sociology.

Samuelsson, M. (2001). *Modeling the nascent venture opportunity exploitation process across time*. Entrepreneurial Research Conference, Jönköping, Arthur M. Black Center for Entrepreneurship.

¹ Rasmus Fischer, Martin Hover og Karin Jørgensen takkes for deres arbejde med gennemførelse af telefoninterviewene, der er anvendt i dette papir.

Corporate venturing i danske virksomheder

Af Majbritt Rostgaard Evald

Introduktion

I det følgende vil en række resultater fra en spørgeskemaundersøgelse og en caseanalyse kort blive op-
ridset (Evald 2003). Resultaterne vedrører corporate
venturing (CV) i Danmark i form af etablering af
nye datterselskaber. Det belyses hvor udbredt CV
aktiviteter er i mindre, danske virksomheder, hvor-
dan mindre virksomheder griber deres CV aktivite-
ter an og hvilke beæggrunde, der ligger bag virk-
somhedernes etableringer af nye knopskud. Den
type af CV aktiviteter denne artikel refererer til, er
de tilfælde, hvor modervirksomhederne har mindst
50% af ejerskabet i de nyetablerede datterselskaber.
Undersøgelsen er gennemført med økonomisk støt-
te fra Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Undersøgelsen af CV aktiviteter i mindre, danske
modervirksomheder er gennemført, fordi CV ak-
tiviteter i mindre virksomheder nærmest har været
overset i forskningen. Men som resultaterne peger
på, er CV fænomenet i høj grad udbredt blandt
gruppen af mindre, danske modervirksomheder.
Dette er en ny erkendelse, idet CV litteraturen ty-
pisk forbinder CV aktiviteter med større koncerner,
som har en vis mængde egenkapital til rådighed for
at kunne foretage investeringer i nye knopskud. Re-
sultaterne er endvidere interessante set i lyset af, at
de større koncerner for de flestes vedkommende en-
ten har droslet deres CV aktiviteter kraftigt ned de
seneste år på grund af svage markedsconjunkturer,
eller har lagt deres CV planer i dvale til bedre ti-
der. En tilsvarende reduktion finder man ikke i de
mindre modervirksomheder, hvor 20% af virksom-

hederne har opstartet mere end 4 knopskud hver i
perioden 1999-2003.

Før resultaterne fra undersøgelsen af mindre, dan-
ske modervirksomheder præsenteres, gennemgås en
firefeltstabel som aftegner de forskellige arketyper af
modervirksomheder, der kan arbejdes med, når om-
fanget af CV forsøges blotlagt.

En firefeltstabel over forskellige typer af modervirksomheder

I CV litteraturen arbejdes der typisk med en fore-
stilling om at større modervirksomheders involve-
ring i CV aktiviteter kan variere i styrke. Ved knop-
skud som etableres internt, forventes der en høj
grad af involvering, hvorimod denne forventes at
være langt lavere ved etablering af knopskud uden
for moderorganisationens organisatoriske rammer.
Desuden kan virksomheders involvering i CV ak-
tiviteter også variere med hensyn til, hvor systema-
tisk, intentionelt og officielt de griber etableringen
af nye knopskud an. De meget synlige virksomheder
investerer typisk indirekte via internt ejede "corpo-
rate venture capital" selskaber (CVC-selskaber) eller
eksternt ejede venture kapital fonde, hvorimod de
modervirksomheder, som driver CV i mindre mål-
lestok, typisk er kendetegnet ved, at de selv investe-
rer direkte i knopskud. Dvs. at ingen interne enhe-
der eller selskaber er oprettet med det formål at søge
efter nye potentielle forretningsideer. Der kan såle-
des også skelnes mellem, hvor synligt virksomheder
ønsker eller er bevidste om, at deres CV aktiviteter
er for offentligheden, aktiemarkedet eller dem selv.
Teoretisk set burde kombinationen af behovet for
involvering og graden af synlighed skabe forskellige
kategorier af modervirksomheder, alt efter hvor in-
volverede og synlige de er med deres CV aktiviteter,
samt hvilke typer af knopskud, de investerer i. Dette
er forsøgt illustreret i nedenstående tabel.

Tabel 1: Forskellige typer af modervirksomheder, der involverer sig i CV aktiviteter

	Høj grad af involvering	Lav grad af involvering
Høj grad af syn- lighed	Koncern inkubatorer	Koncern venture kapitalister
Lav grad af syn- lighed	Koncern business angels	Lotto koncerner

Kilde: Tabel fra Evald 2003.

Ganske få danske koncerner ser ud til at arbejde systematisk og synligt med CV aktiviteter. Ifølge Ugebrevet Mandag Morgen (2004) eksisterer der i Danmark på nuværende tidspunkt 8 ud af tidligere 13 større koncerner, som stadig aktivt forsøger at implementere og efterleve varierende venturestrategier, hvor nye virksomheder etableres inden i eller uden for koncernernes organisatoriske rammer. Den type af koncerner, som arbejder bevidst med intern eller ekstern CV, kaldes i tabellen for henholdsvis koncern inkubatorer og koncern venture kapitalister. Koncerner, som intentionelt arbejder på at skabe interne knopskud, benævnes koncern inkubatorer, fordi disse ofte i lighed med offentlige og private inkubatorer er kendetegnet ved at tilbyde en række services i form af rådgivning og tidlig seed kapital, foruden adgang til en række fysiske faciliteter. Det er fx her NKT koncernen kan indplaceres. Koncerner, som intentionelt investerer i eksterne CV aktiviteter, kaldes for koncern venture kapitalister i tabellen, fordi de i lighed med klassiske venture kapitalister, primært finansierer nyetablerede virksomheder, uden dermed at investere megen tid i de nye virksomheder. Det er fx her Løvens Kemiske Fabrik og Novo kan placeres.

Til forskel fra koncerner som arbejder systematisk, intentionelt og synligt med intern eller ekstern CV, findes der indtil nu ingen officielle tal på, hvor mange modervirksomheder der uofficielt investerer i nye interne eller eksterne knopskud. Der er dog ingen tvivl om, at disse aktiviteter findes, hvilket undersøgelsen af mindre, danske modervirksomheder giver et billede af. Den type af koncerner, som mere eller mindre synligt vælger at investere i nye knopskud, men hvor involveringen i CV aktiviteter ikke er tænkt ind som en del af en planlagt strategi, kaldes i tabellen for koncern business angels, og lotto koncerner. Koncern business angels stiller i lighed

med koncern inkubatorer op med en række støtrefunktioner for nyetablerede virksomheder, men etablerer *ikke* i første omgang nye virksomheder ud fra et bevidst ønske om at synliggøre og videreudvikle virksomhedens langsigtede indtjeningsfundament og værdiskabelse. Tværtimod støtter de op om etableringen af en ny virksomhed, fordi de i lighed med business angels falder for den gode idé, som de mener, der også er økonomisk potentiale i. Lotto koncerner er i lighed med koncern venture kapitalister kendetegnet ved at ville finansiere nye virksomheder, uden dermed at ville investere megen tid i projektet. De investerer således fortrinsvis som et engangsforetagende i en ny virksomhed, fordi der eksisterer et økonomisk potentiale, men uden at dette potentiale skal ligge til grund for eller synliggøre modervirksomhedens langsigtede indtjeningsfundament og værdiskabelse.

Den information, der findes om de forskellige former for CV, er således sparsom på visse områder. Den information, som indtil videre er samlet på området, vedrører typisk større koncerner, som investerer i nye, højteknologiske virksomheder via internt ejede CVC-selskaber eller via eksterne fonde. Det vil sige, at kun halvdelen af tabel 1 hidtil er blevet belyst i CV litteraturen. For de større modervirksomheders CV aktiviteter viser en nyere undersøgelse fra Ugebrevet Mandag Morgen, at ud af de i alt 13 CVC-selskaber, der i 2002 har været involveret i CV aktiviteter ifølge VækstFondens analyser, findes kun 8 tilbageværende selskaber i starten af 2004 som i en eller anden grad satser på CV aktiviteter (Kristensen 2004). Blandt de aktive er det dog kun 5 CVC-selskaber som reelt har haft held til at udvikle nye forretninger på baggrund af interne medarbejders potentielle forretningsideer. Dette viser nedenstående tabel:

Tabel 2: Aktive interne corporate venture selskaber

Navn	Antal nye selskaber
New Business (B&O)	4
NKT Research & Innovation (NKT Holding)	12
Leo Incubator (Løvens Kemiske Fabrik)	0
Danfoss Innovation (Danfoss)	7
Novo Venture (Novo Nordisk)	3
Novo (Novo Nordisk Fonden)	1
Fund (Radiometer Medical)	0
Danisco Venture (Danisco)	0

Kilde: Tilvirket tabel fra Kristensen 2004.

B&O, Danfoss og NKT er de tre koncerner, der har etableret flest nye knopskud blandt de analyserede CVC-selskaber. Fælles for de tre modervirksomheder er, at de alle mener, at de til trods for deres størrelse er karakteriseret ved at bygge på en entreprenørånd. Topledelsen opfordrer medarbejderne til at tænke kreativt og innovativt, og når en potentiel forretningside opstår, understøttes denne ofte af koncernerne. Det er således ikke positive tal Ugebrevets analyse angiver, men der er dog en række forklaringer på, hvorfor CV i denne tid ikke er prioriteret af større, danske virksomheder. De større virksomheders innovationsevne lider under det stramme fokus på bundlinje og kerneforretninger, der hersker i øjeblikket på grund af afmatningen i økonomien. Flere af de adspurgte CVC-selskaber forventer således ifølge Ugebrevet Mandag Morgen at få gang i flere aktiviteter, så snart konjunkturerne vender. At potentialet for vækst på CV området langt fra er fuldt udnyttet, viser udviklingen i CVC-selskabernes "kapital under udvikling" klart, idet kapitalen i perioden 1998-2001 blev forøget 10 gange, således at kapitalen under forvaltning udgjorde 3 mia. kr. i 2001 mod 250 mio. kr. i 1998 (Kjærgaard, Borup & Johansen 2002). Desuden viser erfaringerne fra USA, at antallet af modervirksomheder der involverer sig i CV aktiviteter, er øget betragteligt fra 1960 til 2002, trods tre lavkonjunkturperioder (Birkinshaw, Batenburg & Murray 2002). Det er således stadig velbegrundet at forvente, at der i de kommende år vil komme flere større virksomheder til, som vil investere i knopskud via etableringen af CVC selskaber. Loftet for vækst på området er således ikke nået endnu. Men CV foregår ikke bare i enkelte større koncerner. Blandt mindre, danske modervirksomheder er fænomenet også udbredt, hvilket følgende resultater påpeger.

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

Resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse viser, at CV fænomenet i disse år er udbredt blandt gruppen af mindre modervirksomheder. Især blandt små modervirksomheder med 10-99 ansatte og mellemstore modervirksomheder med 100-499 ansatte.

På baggrund af en totaltælling af 153 mindre modervirksomheder, som har knopskudt mindst et innovativt datterselskab i perioden 1999-2003, kan det estimeres, at omkring 459 nye knopskud er ble-

vet etableret. Heraf har ca. 20% af modervirksomhederne etableret mere end 4 knopskud hver, hvilket indikerer, at de sandsynligvis i fremtiden vil involvere sig i CV aktiviteter på en mere systematisk vis. Dette sandsynliggør at gruppen af større koncerner med CV aktiviteter vil vokse i fremtiden. Skiftet fra koncern business angel til koncern inkubator bundner i, at modervirksomhederne bliver bevidste om, at CV aktiviteter kan benyttes på systematisk vis som et led i en officiel strategi om at diversificere modervirksomhedens forretningsgrundlag.

Desuden kan det estimeres, at gruppen af 153 modervirksomheder har investeret omkring 688 mio. kr. i de 459 knopskud, der er etableret i perioden 1999-2003. Investeringerne sker fortrinsvis direkte via modervirksomhedernes egenkapital. Hertil kommer beskæftigelse for omkring 5500 nye medarbejdere. Det er således ikke ubetydelig summe eller kræfter, modervirksomhederne investerer i deres knopskud.

Resultaterne viser også, at de forretningsideer, knopskuddene er baseret på, fortrinsvis stammer fra interne medarbejdere eller eksterne personer og virksomheder, mens ideer fra eksterne forskningsenheder spiller en sekundær rolle. Forretningsideer, der stammer fra medarbejdere, eller eksterne personer og virksomheder, vurderes til at være relativt succesfulde af modervirksomhederne.

I stil med de større koncerner, som på systematisk, planlagt og officiel vis dyrker CV aktiviteter, stiller gruppen af mindre modervirksomheder også en række faciliteter til rådighed for deres knopskud. Dette involverer i størsteparten af modervirksomhederne ledelsesmæssige kompetencer. Men det er også muligt for de fleste knopskud at trække på administrativ, forsknings- og udviklingsmæssig ekspertise, samt produktionsindsigt i en opstartsfasen.

Modervirksomhederne opdeles i to næsten lige store grupper, når de vurderer den økonomiske risiko, de tager ved at etablere nye knopskud. Den ene halvdel mener, at de tager en økonomisk risiko, der er langt større, end hvad der normalt skal påregnes indenfor deres modne forretningsområder, mens den anden halvdel ikke mener, der er nogen forskel. Denne opdeling har muligvis at gøre med, hvor innovative de enkelte knopskud er. Jo mere innovative, jo større risiko. For når gruppen af mindre modervirksomheder skal vurdere, hvor innovative deres knopskud er

på tre dimensioner: nyt marked, nyt produkt og ny teknologi, er det de færreste, som vurderer, at deres knopskud er innovative på alle tre punkter.

De fleste modervirksomheder angiver et langsigtet strategisk formål med etableringen af deres knopskud. Resultatet indikerer, at etableringen af ganske få knopskud kan få modervirksomheder til at se mulighederne i at udnytte den innovative værdiskabelse, nye knopskud kan bidrage positivt med, som supplement til modervirksomhedens modne forretningsområder.

De fleste modervirksomheder kontrollerer deres knopskud i høj grad. Både hvad angår knopskuddenes målopfyldelse og knopskuddenes ledelse. Typisk evalueres knopskuddene på månedlig basis. Til gengæld vurderer modervirksomhederne generelt også knopskuddene til at bidrage positivt med nye indtægtskilder og in-house kompetencer.

Endelig ser modervirksomhederne relativt positivt på fremtiden, hvad angår oprettelsen af nye knopskud, samt muligheden for at få adgang til de personer og den ekspertise, der skal til for at oprette nye knopskud.

Corporate venturing i udvalgte virksomheder

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blev suppleret og uddybet med casestudier af tre virksomheder. Disse indbefattede Ribe Jernindustri A/S, AH Bolte A/S og Bang & Olufsen A/S. Caseanalyserne muliggør en nærmere undersøgelse af virksomhedernes forskellige måder at gribe CV aktiviteter an. I Ribe Jernindustri A/S og AH Bolte A/S er der ikke oprettet interne CVC selskaber, og knopskydningen foregår på ad-hoc basis uden at være en af del af en samlet strategi. Derimod er Bang & Olufsen A/S en illustration af, hvordan en større virksomhed på systematisk vis dyrker CV aktiviteter som et led i en planlagt venturestrategi.

CV aktiviteter kan således være igangsat intentionelt, som et led i en planlagt strategi modervirksomheder forsøger at implementere. Denne måde at gribe CV aktiviteter an på kendetegner de større koncerner, som typisk associeres med CV. Modervirksomheder forsøger at være på forkant med de teknologiske og markedsmæssige udviklingstendenser, der er spottet i omgivelserne, og forsøger på systematisk

vis at afprøve nye potentielle forretningsmuligheder, der kan sikre modervirksomhedernes førende position på markedet. Etableringen af nye forretningsområder er således et systematisk forsøg på at skabe innovation i en eksisterende virksomhed.

I mindre virksomheder er CV aktiviteter ikke systematiske på samme vis. Modervirksomheder kan have en mere eller mindre klar forestilling om, at de nuværende forretningsområder skal suppleres med andre, for at kunne gardere sig mod konjunkturfølsomhed. Det vil sige, at en spirende strategi er undervejs, men metoden til at skabe et bredere forretningsfundament er stadig uklar. Ingen intentionalt og systematik ligger således til grund for modervirksomhedens første etableringer af nye forretningsområder via knopskud. I stedet opstår de nye forretningsmuligheder på grund af tilfældigheder eller sammentræf. Investeringerne og engagementet i de nye forretningsmuligheder er dog ofte velgennemtænkte. CV aktiviteter kan således være igangsat ad-hoc, men efterfølgende lede til systematiske opstartsprocesser, som fremmer spirende tanker om en fremtidig strategi.

Caseanalysen viser desuden, at CV aktiviteter kan være forårsaget og igangsat af ydre pres såsom teknologisk og markedsmæssigt pres, der tvinger modervirksomheder til i første omgang at søge efter nye forretningsmuligheder, der på sigt kan substituere nuværende forretningsområder. Indre pres i modervirksomheder kan endvidere være medvirkende til, at der oprettes et selvstændigt datterselskab, i stedet for at nye produkter og teknologier søges integreret med de eksisterende forretningsområder i modervirksomheder. På denne måde afværger et sammenstød mellem en eksisterende og spirende virksomhedsidentitet.

Afslutningsvis stiller caseanalysen skarpt ind på den række væksthæmmende og -fremmende faktorer, der kan spille ind på knopskuddenes dagligdag og deres succes. Faktorerne er belyst ud fra knopskuddenes vinkel.

Af væksthæmmende faktorer kan det blandt andet nævnes, at en ny virksomhed, uanset hvor relateret den er til modervirksomhedens eksisterende forretningsområder, kan have gavn af at have en velkonsolideret modervirksomhed som bagland. Dette skaber tryghed for nyansatte medarbejdere, foruden at kunder og leverandører også føler sig mere sikre

på, at datterselskabet er rimelig robust og vil være i stand til at overleve de første kritiske år. Den basis af tillid, der helst skal være til stede, før kunder og leverandører vil tage chancen og købe eller investere i de nye knopskuds produkter, skal således ikke nødvendigvis skabes fra bunden af, når man er et nyt datterselskab af en velkonsolideret modervirksomhed.

I forlængelse heraf kan der skabes positive synergieffekter mellem nye knopskud og modervirksomhedens eksisterende forretningsområder. Modervirksomhedens eksisterende salgsnetværk kan sprede information om de nye knopskuds produkter, så nuværende kunder eller tredjemænd bliver opmærksomme på de nye produkters kvaliteter. Det samme gælder, når de enkelte knopskud laver opsøgende salgsarbejde. Her kan modervirksomhedens produkter blive lanceret for en række kundegrupper, som man ikke tidligere har satset på. Denne synergieffekt synes at være større for de knopskud som er relateret til de eksisterende forretningsområder modervirksomheden har satset på, men mund-til-mund effekten spiller også en rolle for ikke-relaterede knopskud.

Ydermere er der mulighed for, uanset om modervirksomhederne er involverede i CV aktiviteter på systematisk vis, eller aktiviteterne er etableret på ad-hoc basis, at knopskuddene køber sig til en række administrative kompetencer. At modervirksomheden stiller disse kompetencer til rådighed for en symbolsk pris gør, at de enkelte knopskud kan spare på udgifterne til administrativt personale, lokaler, edb-faciliteter, marketing-support etc.

En række væksthæmmende faktorer eksisterer også. De problemer, som opstår i forholdet mellem modervirksomhederne og deres knopskud, er ofte et resultat af, hvor relaterede knopskuddene er til de eksisterende forretningsområder. Manglende forståelse og åbenhed overfor, at tingene kan gøres på andre måder, end hvad der hidtil er blevet praktiseret i de eksisterende forretningsområder, kan være et problem, som kan gøre livet surt for ikke-relaterede knopskud. Megen tid kan gå med at legitimere og søge intern accept af at "tingene gøres på vores egen måde".

I det hele taget bruger knopskud ekstremt meget tid på at legitimere sig selv, uanset hvor relaterede knopskuddene er i forhold til de eksisterende for-

retningsområder. Tid er en central ressource, fordi knopskuddene som regel er cash-burn virksomheder det første stykke tid i deres levetid. Dette er specielt udtalt hos knopskud, hvis produkter skal videreudvikles, og hvor der er behov for yderligere forskning. Specielt i krisesituationer må cash-burn knopskud, der ikke er relaterede til modervirksomhedens forretningsområder, kæmpe en stadig kamp for at berettige sin eksistens. I de tilfælde, hvor et ikke-relateret knopskud laver overskud, ser billedet selvfølgelig anderledes ud.

Afrunding

Undersøgelsen af mindre, danske modervirksomheder viser, at CV aktiviteter er et mere udbredt fænomen, end hvad der typisk tages i betragtning i CV litteraturen. Foruden større koncerner involverer mindre, danske modervirksomheder sig også i CV aktiviteter.

I modsætning til de større koncerner, som typisk driver deres CV aktiviteter på systematisk, planlagt og synlig vis, involverer mindre, danske modervirksomheder sig typisk i CV aktiviteter på mere ad-hoc vis, hvor tilfældigheder samt ydre og indre pres resulterer i etableringen af selvstændige juridiske enheder. Etableringen af nye knopskud i mindre, danske modervirksomheder kan således både være forårsaget af tvang, som af entreprenørånd.

Litteratur

Birkinshaw, J., Batenburg, R. B. & Murray, G. (2002). Venturing to succeed. *Business Strategy Review* 13(4): 10-17.

Evald, M. R. (2003). Corporate venturing i Danmark – En undersøgelse af mindre virksomheders knopskudsaktiviteter. Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO.

Kjærgaard, R., Borup, J. N. & Johansen, J. H. (2002). Corporate venture capital i Danmark. VækstFonden.

Kristensen, M. (2004). Koncerner fejler som iværksætter-rugekasser. *Ugebrevet Mandag Morgen*. Nr. 5: side 18-22.

Del III - Statistik

SMV'ere og iværksættere i tal

Af Jane Vestergaard Møller

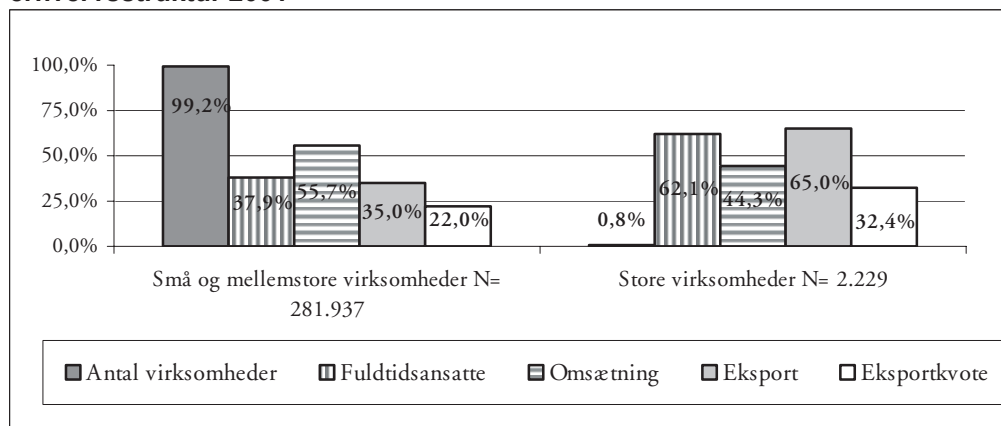
Indledning

I denne kortlægning af de små og mellemstore virksomheder (SMV), som udgør grundstenene i den danske erhvervsstruktur, vil vi, sædvanen tro, fokusere på udviklingen i SMV-strukturen i Danmark. Over 99% af alle virksomheder har mindre end 100 ansatte, hvilket er definitionen på at en virksomhed er en SMV'er. Udviklingen anskueliggøres ud fra materiale, som er at finde i Danmarks Statistiks "Firmastatistik" og "Tilgang af nye virksomheder".

Tallene i disse statistikker 'vendes og drejes' på mange forskellige måder, for derved at frembringe interessante vinkler. Konkret indgår der bl.a. tal om 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. Iværksætterdelen har 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.

Denne Årsrapports tema 'Mindre virksomheders vækst', opsummeres afslutningsvis med en tabel på baggrund af andre i statistikken opstillede tabeller.

Figur 1: De små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur 2001



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2001

Statistikberetningen her tager udgangspunkt i ovenstående figur 1, som viser de små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur i 2001. Som det fremgår af figur 1 beskæftigede SMV'erne i 2001 knap 38% af alle *fuldtidsansatte* i hele erhvervslivet. SMV'ernes omsætning udgjorde 55,7% af den samlede omsætning, og de tegnede sig for 35% af den samlede eksport. Sættes eksporten i forhold til virksomhedernes omsætning, frembringes en eksportkvote, som for SMV'ernes vedkommende udgør 22% i 2001, hvilket er en stigning på 6% i forhold til 2000. Figur 1 er basen, hvorfra linjerne i det følgende trækkes op.

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 er opdelt i følgende branchekategorier: 'Landbrug og Fiskeri', 'Industri mv.', 'Bygge og Anlæg', 'Handel og Hotel', 'Transport' samt 'Tjenesteydelser i øvrigt'¹. 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, forretningsser-

vice, sundhedsvæsen samt renovation, foreninger og forlystelser. Desuden indgår også finansierings- og forsikringsvirksomhed, offentlig administration, undervisning samt sociale institutioner m.v.

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 531.500 registrerede. Dvs. 247.500 af alle virksomheder er helt uden aktivitet eller med en aktivitet, der er så beskeden, at den kan betegnes som værende af hobbymæssig karakter.² Ifølge Danmarks Statistik virker det umiddelbart voldsomt, at så mange firmaer udelades af statistikken, men det er bl.a. et udtryk for, at mange lader sig momsregistrere, også selvom firmaet aldrig får en omsætning af betydning, eller ikke bliver afmeldt, når aktiviteten ophører. De firmaer, der ikke er omfattet af 'Firmastatistikken', har mindre end 1% af den registrerede omsætning. EU anbefaler i øvrigt, at man kun medtager firmaer, hvor der præsteres en arbejdsindsats på mindst 0,5 årsværk, hvilket også gør sig gældende i statistikker fra Danmarks Statistik og nærværende fremstilling³.

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 fuld-

tidsansatte 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 virksomheder, der har flere end 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

Firmastatistikken

Små og mellemstore virksomheder i Danmark

I 2001 er der registreret 284.166 virksomheder, som er reelt aktive. Af disse kan 281.937 karakteriseres som små og mellemstore virksomheder. Der har kun været meget små ændringer fra 1999 til 2001. Gruppen af mellemstore virksomheder er den, som har oplevet størst fremgang med 5,3 % i perioden. Samlet set har der været en netto tilgang af virksomheder på 1,8 %.

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark 1997-2001

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	1999	2000	2001	Fordeling 2001	Fordeling 1999	Ændring 1999-20001
Mikro	0	154.817	158.260	156.929	55,2%	55,5%	1,4%
	1-9	100.175	101.691	102.845	36,2%	35,9%	2,7%
Mindre	10-19	12.477	12.608	12.514	4,4%	4,5%	0,3%
	20-49	7.325	7.519	7.399	2,6%	2,6%	1,0%
Mellemstore	50-99	2.137	2.216	2.250	0,8%	0,8%	5,3%
Store	100+	2.106	2.157	2.229	0,8%	0,8%	5,8%
I alt		279.037	284.451	284.166	100,0%	100,0%	1,8%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1997 – 2001.

Af tabel 2 fremgår det, at 'Tjenesteydelser i øvrigt' udgjorde mere end 1/3 (35,5%) af det samlede antal virksomheder. Den branchekategori, som har færrest virksomheder, er 'Transport' med 5,1%. Alle branchegrupper repræsenteres hovedsageligt af mi-

krovirksomheder. '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 (8,6%) har mange store virksomheder.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche 2001

	Mikro	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	%-vis
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		fordeling
Landbrug og Fiskeri	52.885	471	24	13	53.393	18,8%
Industri mv.	19.201	3.749	638	712	24.300	8,6%
Bygge og Anlæg	24.929	2.864	179	98	28.070	9,9%
Handel og Hotel	56.369	5.395	496	328	62.588	22,0%
Transport	13.093	1.199	155	106	14.553	5,1%
Tjenesteydelser i øvrigt	92.948	6.211	757	972	100.888	35,5%
Uoplyst erhverv	349	24	1	0	374	0,1%
I alt	259.774	19.913	2.250	2.229	284.166	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2001. Beskæftigelsen i små og mellemstore virksomheder

I 2001 var der 2.210.667 fuldtidsansatte i erhvervs-livet. I dette tal indgår alle private og offentlige arbejdssteder. I såvel 1999 som 2001 arbejdede 38% af alle fuldtidsansatte i små og mellemstore virksomheder. 31% arbejdede i virksomheder med under 50 ansatte, mens kun 7% arbejdede i virksomheder med 50-99 ansatte. Størstedelen (62%) af arbejdsstyrken er at finde i de store virksomheder. Tabel 3 viser desuden det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte inden for de enkelte virksomhedsgrupperinger. De store virksomheder har i 2001 gennemsnitlig 616 fuldtidsansatte pr. virksomhed – et fald på gennemsnitlig 27 medarbejdere i forhold til 1999. De

mellemstore har godt 69, de mindre har hhv. 30 og 14, mens mikro-virksomhederne gennemsnitlig har godt 3 fuldtidsansatte.

Tabel 3: Antal fuldtidsansatte fordelt efter virksomhedsstørrelse 1999-2001

	Antal fuldtids-ansatte	1999	2000	2001	Fordeling 1999	Fordeling 2001	Gns. antal fuldtids-ansatte 2001	Gns. antal fuldtids-ansatte 1999
Mikro	0	-						
	1-9	289.929	294.775	295.706	13%	13%	2,88	2,89
Mindre	10-19	167.017	169.187	167.845	8%	8%	13,41	13,39
	20-49	215.579	222.621	220.025	10%	10%	29,74	29,43
Mellemstore	50-99	146.808	152.919	154.941	7%	7%	68,86	68,70
Store	100+	1.353.226	1.368.967	1.372.150	62%	62%	615,59	642,56
I alt		2.172.559	2.208.469	2.210.667	100%	100%	7,78	7,79

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2001.

Tabel 4 viser, at godt halvdelen – 52,7% 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 94,6%. Den branche, hvor der gennemsnitlig er flest fuldtidsansatte inden for SMV, er i 'Industri mv.', som gennemsnitlig har godt 6 fuldtidsansatte pr. virksomhed.

Tabel 4: Antal fuldtidsansatte 2001 – 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	22.465	8.647	1.578	1.865	34.555	1,6%	94,6%	0,6
Industri mv.	29.632	79.453	43.970	263.197	416.252	18,8%	36,8%	6,3
Bygge og Anlæg	40.313	53.131	12.036	35.532	141.012	6,4%	74,8%	3,8
Handel og Hotel	88.240	103.457	34.086	114.556	340.339	15,4%	66,3%	3,6
Transport	18.098	23.396	10.446	59.364	111.304	5,0%	46,7%	3,6
Tjenesteydelser i øvrigt	96.333	119.367	52.772	897.636	1.166.108	52,7%	23,0%	2,7
Uoplyst erhverv	625	419	53	0	1.097	0,0%	100,0%	2,9
I alt	295.706	387.870	154.941	1.372.150	2.210.667	100,0%	37,9%	3,0

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

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 2001 var på godt 2.357 mia. kr. De små og mellemstore virksomheder genererede over halvdelen – i alt 55% af omsætningen. Mikrovirksomheder med under 10 ansatte genererede 26% af den samlede omsætning. Set forhold til SMV'ernes omsætning alene svarer det til ca. 47%. De mindre og mellemstore virksomheder genererede hhv. 20% og 9% af den samlede omsætning.

Tabel 5: Den samlede omsætning 1999-2001 (mio. kr.) - årspriser

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	1999	2000	2001	Fordeling 2001	Ændring 1999-2001
Mikro	0	200.481	228.351	219.789	9%	10%
	1-9	344.171	380.073	398.891	17%	16%
Mindre	10-19	183.993	192.361	197.552	8%	7%
	20-49	278.924	292.830	292.406	12%	5%
Mellemstore	50-99	186.878	198.371	204.286	9%	9%
Store	100+	868.515	975.488	1.043.991	44%	20%
I alt		2.062.962	2.267.474	2.356.915	100%	14%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2001.

Fra 1999 til 2001 steg omsætningen med i alt 14%, mens den for SMV'erne alene er steget med ca. 10%. Inden for de enkelte virksomhedsgrupper var det de små virksomheder med 1 - 9 ansatte, der hav-

de den største stigning på i alt 16% - efterfulgt af de store virksomheder med 20%. De mellemstore virksomheder oplevede den laveste fremgang på 9%.

Tabel 6: Den samlede omsætning fordelt på branche 2001 (mio. kr.) - årspriser

	Små	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV-andel	SMV andel af omsætning
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+			
Landbrug og Fiskeri	104.131	9.964	1.499	3.618	119.212	97,0%	4,9%
Industri mv.	42.242	83.036	50.120	391.626	567.024	30,9%	7,4%
Bygge og Anlæg	51.482	43.646	12.291	45.065	152.484	70,4%	4,6%
Handel og Hotel	267.993	264.637	99.133	317.432	949.195	66,6%	26,8%
Transport	38.151	32.835	18.255	152.465	241.706	36,9%	3,8%
Tjenesteydelser i øvrigt	114.681	55.840	22.988	133.785	327.294	59,1%	8,2%
I alt	618.680	489.958	204.286	1.043.991	2.356.915	55,7%	55,7%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2001.

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 4,9%. Den branche, hvor SMV'erne genererede den mindste andel af omsætningen, er inden for 'Industri mv.' med 30,9%, hvilket i forhold til den samlede omsætning udgjorde 7,4%. Ud fra den samlede omsætning er 'Handel og Hotel' den branche, hvor SMV'erne genererer den største del af om-

sætningen, målt i forhold til egen gruppe. Her står de for 26,8% 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 2001

Branche	Små	Mindre	Mellemstore	Store	Gns. for branche i 2001
Landbrug og Fiskeri	1.969.008	21.154.989	62.458.333	278.307.692	2.232.727
Industri mv.	2.199.990	22.148.840	78.557.994	550.036.517	23.334.321
Bygge og Anlæg	2.065.145	15.239.525	68.664.804	459.846.939	5.432.276
Handel og Hotel	4.754.262	49.052.271	199.864.919	967.780.488	15.165.767
Transport	2.913.847	27.385.321	117.774.194	1.438.349.057	16.608.672
Tjenesteydelser i øvrigt	1.233.819	8.990.501	30.367.239	137.638.889	3.244.132
Gns. i alt	2.381.609	24.604.931	90.793.778	468.367.429	8.294.148

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2001.

Sættes de data, som er opstillet i tabel 6 i forhold til data i tabel 2, viser det sig, som set i tabel 7, at selv om 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 2 mio. kr., mens 'Handel og Hotel' i gennemsnit genererer ca. 4,8 mio. kr.

Generelt set på gennemsnit for branche har 'Industri mv.' den højeste gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed på godt 23 mio. kr. – og er samtidig en af de branchekategorier med færrest virksomheder.

Tabel 8: Gennemsnitlig omsætning pr. medarbejder (fuldtidsansat) 2001

Branche	Små	Mindre	Mellemstore	Store	Gns. på brancheniveau
Landbrug og Fiskeri	4.635.255	1.152.307	949.937	1.939.946	3.449.920
Industri mv.	1.425.553	1.045.096	1.139.868	1.487.958	1.362.213
Bygge og Anlæg	1.277.057	821.479	1.021.186	1.268.293	1.081.355
Handel og Hotel	3.037.092	2.557.942	2.908.320	2.770.977	2.788.969
Transport	2.108.023	1.403.445	1.747.559	2.568.307	2.171.584
Tjenesteydelser i øvrigt	1.190.464	467.801	435.610	149.041	280.672
Gns. i alt	2.092.213	1.263.202	1.318.476	760.843	1.066.156

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2001.

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 4.635.255 kr., hvilket ligger en del over branchens gennemsnit. Gennemsnitlig genererer de små virksomheder en større omsætning pr. medarbejder – godt 2,1 mio. kr. – end det er tilfældet hos de andre grupper. Hos de store virksomheder ligger gennemsnittet på 760.843 kr. pr. medarbejder, hvilket er det laveste gennemsnit.

Eksporten i de små og mellemstore virksomheder

I 2001 udgjorde den direkte eksport fra de danske virksomheder ca. 520 mia. kr. Efter en fremgang fra 1999 til 2000 på godt 25%, faldt den gennemsnitlige eksport lidt igen i 2001 med godt 6%. De små og mellemstore virksomheder genererede i 2001 godt 181 mia. kr. gennem den direkte eksport, hvilket svarer til ca. 33% af den samlede eksport. Sådan så billedet også ud i 2000, så det kan derfor konstateres, at det ikke er hos SMV'erne tilbagegangen ligger.

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

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte				Fordeling
		1999	2000	2001	2001
Mikro	0	19.436	30.019	30.421	5,9%
	1-9	25.407	33.787	35.034	6,7%
Mindre	10-19	22.921	27.351	25.084	4,8%
	20-49	44.060	48.401	50.141	9,7%
Mellemstore	50-99	39.864	41.366	41.133	7,9%
Store	100+	290.785	374.002	337.737	65,0%
I alt		442.473	554.926	519.550	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2001.

Ser man i tabel 10 på den samlede eksport og eksportandel efter branche for 2001, så lå den samlede eksportkvote for alle virksomheder på 22% af den samlede omsætning, hvilket naturligt hænger sammen med ovenstående fald. SMV'erne stod for 35% af den samlede eksport. SMV'erne stod for største-

delen af eksporten inden for 'Landbrug og Fiskeri' samt 'Handel og Hotel', med hhv. 81,4% og 67,9% af den samlede SMV-eksport. 'Industri mv.' er den branche inden for SMV'erne, der eksporterer mindst med 19,8%.

Tabel 10: Den samlede direkte eksport efter branche 2001 (mio. kr.)

	Små	Mindre	Mellemstore	Store	I alt	SMV-andel
Antal fuldtidsansatte	0-9	10-49	50-99	100+		2001
Landbrug og Fiskeri	7.025	1.236	252	1.940	10.453	81,4%
Industri mv.	7.740	21.904	20.150	201.820	251.614	19,8%
Bygge og Anlæg	565	528	193	1.805	3.091	41,6%
Handel og Hotel	36.561	38.798	14.416	42.358	132.133	67,9%
Transport	8.062	7.480	3.068	74.397	93.007	20,0%
Tjenesteydelser i øvrigt	5.502	5.279	3.054	15.417	29.252	47,3%
Eksport i alt	65.455	75.225	41.133	337.737	519.550	35,0%
Eksportkvote	10,6%	15,4%	20,1%	32,4%	22,0%	

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2001.

Eksportkvoten er beregnet på baggrund af eksporten i % af omsætningen.

Tilgang af nye⁴ virksomheder

Tabel 11 viser, at der i perioden fra 1997 til 2001 blev etableret 85.047 nye virksomheder i det private erhvervsliv⁵. Opstarten af nye virksomheder har været jævnt stigende i det meste af perioden, dog falder den i 2001 til samme niveau som 1997/98. Tilgangen af virksomheder i 2001 var på 16.447 virksomheder. Flest blev etableret inden for 'Tjenesteydelser i øvrigt', i alt 7.110 virksomheder (43,2%). Den næststørste branche er 'Handel og Hotel', som havde 6.512 nyetableringer (33,8%).

Totalt set, over den femårige periode, er det også disse to branchegrupper, der har flest nyetableringer. 'Industri mv.' har haft den procentvis laveste etab-

leringsgrad i 2001 med 4,5%. Det svarer til 5.299 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 2001 med 8,9%, hvilket svarer til 5.565 nye virksomheder.

Tabel 11: Tilgangen af nye virksomheder og etableringsandel 1997-2001

Branche	1997	1998	1999	2000	2001	Ialt	Fodeling 2001	Etableringsan- del 2001	Ædring 1997- 2000
Industri m.v.	1.035	1.008	1.036	1.127	1.093	5.299	6,6%	4,5%	5,6%
Bygge og anlæg	1.840	1.889	2.164	2.431	1.949	10.273	11,9%	6,9%	5,9%
Handel og hotel	6.512	5.994	6.381	6.027	5.565	30.479	33,8%	8,9%	-14,5%
Transport	767	850	837	806	657	3.917	4,0%	4,5%	-14,3%
Tjenesteydelser i øvrigt	5.973	6.286	7.279	8.032	7.110	34.680	43,2%	7,0%	19,0%
Uoplyst erhverv	36	36	37	217	73	399	0,4%	19,5%	102,8%
I alt	16.163	16.063	17.734	18.640	16.447	85.047	100,0%	6,6%	1,8%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997-2001

Der er ikke markante udsving i etableringerne fra år til år inden for perioden. 'Tjenesteydelser i øvrigt' er den branche, som har oplevet størst fremgang i hele perioden med 19%, mens 'Transport' og 'Handel og hotel' har haft en tilbagegang på hhv. 14,5% og 14,3%. Totalt set, over den fem årige periode, er der sket en fremgang i nyetableringer på knap 2%. 6,6% af alle virksomheder blev etableret i 2001.

Tilgangen af virksomheder fordelt på amter

Der er meget stor forskel på, hvor i landet de nye virksomheder etableres. Tendensen viser, at godt 50% af alle nye virksomheder startes i hovedstadsområdet (København og Frederiksberg kommuner,

Københavns Amt og Frederiksborg Amt). Udviklingen i nyetableringer viser en mindre tilbagegang i alle amter, dog med undtagelse af Ringkøbing Amt og Viborg Amt.

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

Etableringsandelen i 2001 viser, at etableringsandelen har været størst i København og Frederiksberg kommune, 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 3,8%. De fleste amter havde i 2001 en etableringsprocent på mellem 4 og 8.

Tabel 12: Antal nye virksomheder fordelt på amter 1997 – 2001

Amter	1997	1998	1999	2000	2001	Gns. antal virks. 1997-2001	Gns. for- deling	Etable ringsandel 2001 ⁶
Kbh. og Frb. kommuner	3.032	3.062	3.424	3.867	3.307	3.338	24,3%	12,1%
Københavns Amt	2.026	2.063	2.274	2.324	2.013	2.140	15,6%	8,3%
Frederiksborg Amt	1.368	1.359	1.487	1.534	1.359	1.421	10,4%	7,8%
Roskilde Amt	798	712	870	903	807	818	6,0%	7,8%
Vestsjællands Amt	802	817	912	971	812	863	6,3%	6,1%
Storstrøms Amt	651	613	710	762	584	664	4,8%	5,5%
Bornholms Amt	75	76	80	91	82	81	0,6%	3,8%
Fyns Amt	1.152	1.156	1.351	1.363	1.152	1.235	9,0%	5,9%
Sønderjyllands Amt	678	594	582	602	553	602	4,4%	4,2%
Ribe Amt	558	532	580	594	544	562	4,1%	4,6%
Vejle Amt	931	960	1.038	1.087	951	993	7,2%	5,9%
Ringkøbing Amt	584	528	620	566	600	580	4,2%	3,2%
Århus Amt	1.854	1.871	1.968	2.108	1.893	1.939	14,1%	6,6%
Viborg Amt	512	548	568	525	553	541	3,9%	3,3%
Nordjyllands Amt	1.142	1.170	1.247	1.296	1.228	1.217	8,9%	4,8%
Uoplyst		2	23	47	9	16		
Hele Landet	16.163	16.063	17.734	18.640	16.447	13.720	100,0%	6,6%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1997 – 2001 samt firmastatistik 2001.

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, hvor hver amts procentvis andel af det totale antal virksomheder er opgjort.

Tabel 13: Procentvis fordeling af virksomheder - på amter i 2001

Amter	Antal virksomheder i 2001	%-vis andel
København og Frederiksberg kommuner	31.980	11,3%
Københavns Amt	27.863	9,8%
Frederiksborg Amt	19.619	6,9%
Roskilde Amt	11.600	4,1%
Vestsjællands Amt	15.974	5,6%
Storstrøms Amt	13.865	4,9%
Bornholms Amt	2.423	0,9%
Fyns Amt	22.990	8,1%
Sønderjyllands Amt	14.476	5,1%
Ribe Amt	12.860	4,5%
Vejle Amt	18.397	6,5%
Ringkøbing Amt	17.677	6,2%
Århus Amt	31.744	11,2%
Viborg Amt	15.703	5,5%
Nordjyllands Amt	26.995	9,5%
Uoplyst	374	0,1%
Hele Landet	284.166	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 2001.

Omsætningen i nye virksomheder

Den samlede omsætning i de nyetablerede virksomheder har i perioden fra 1997 til 2001 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 1997 – 2001 (mio. kr.)

	1997	1998	1999	2000	2001	I alt	Fordeling 2001	Fordeling 1997-2001	Ændring 1997-2001
Branche									
Industri mv.	647	572	579	626	816	3.241	8,6%	7,7%	26,1%
Bygge og Anlæg	1.234	1.229	1.336	1.432	1.453	6.683	15,3%	15,9%	17,8%
Handel og Hotel	3.710	3.421	3.893	3.799	4.078	18.901	42,9%	45,1%	9,9%
Transport	462	426	569	392	574	2.423	6,0%	5,8%	24,3%
Tjenesteydelser i øvrigt	1.401	1.743	2.358	2.441	2.554	7.943	26,9%	19,0%	82,3%
Uoplyst erhverv	12	32	22	67	28	133	0,3%	0,3%	123,5%
I alt	7.466	7.424	8.758	8.756	9.503	41.906	100,0%	100,0%	17,3%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1997-2001.

Ved denne fordeling efter branche fremgår det, at 'Handel og Hotel' står for 42,9% af omsætningen efterfulgt af 'Tjenesteydelser i øvrigt', som står for 26,9% af omsætningen. 'Tjenesteydelser i øvrigt' har haft den største ændring i perioden med en fremgang på 82,3%. Herefter følger 'Industri mv.' og 'Transport' med en fremgang på hhv. 26,1% og 24,3%.

Der er generelt ikke de store udsving i billedet for 2001 i forhold til den samlede fordeling i hele perioden.

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 – lige med undtagelse af 'Tjenesteydelser i øvrigt'. Dette fremgår af tabel 15. I 2001 havde 'Tjenesteydelser i øvrigt' en gennemsnitlig omsætning på kr. 359.179, mens 'Handel og Hotel' lå på 874.279. 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. 7.110 og 5.565 virksomheder.

Tabel 15: Den gennemsnitlige omsætning i de nye virksomheder 1997 – 2001 (kr.)

Branche	1997	1998	1999	2000	2001	Ændring 00-01	Ændring 1997-2001
Industri mv.	625.208	567.775	559.245	555.185	746.624	34,48%	19,4%
Bygge og Anlæg	670.571	650.403	617.491	588.868	745.558	26,61%	11,2%
Handel og Hotel	569.695	570.752	610.062	630.326	732.788	16,26%	28,6%
Transport	602.649	501.351	679.763	485.816	874.279	79,96%	45,1%
Tjenesteydelser i øvrigt	274.779	280.847	325.377	303.915	359.179	18,18%	30,7%
Gennemsnit	476.655	462.160	493.845	469.720	577.782	23,01%	21,2%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1997-2001.

'Transport' har haft den største fremgang i perioden med i alt 45,1%. I forhold til 2000 er der tale om en stigning på 80%. 'Bygge og Anlæg' har i hele perioden haft den laveste fremgang i omsætningen med i alt 11,2%. I alt har der været en fremgang på 21,2%.

Eksporten i nye virksomheder

Den samlede eksport i de nye virksomheder var i

2001 på ca. 667 mio. kr., hvilket svarer til 0,1% 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 40,7%. 'Bygge og Anlæg' har ikke haft så stor en eksport, idet denne kun har stået for 2,8%. Branchen har i perioden oplevet en ændring på godt 90%. Dette skyldes i høj grad

det store fremskridt i 2001 i forhold til de tidligere år. 'Industri mv.' har 2001 i forhold til 1997 oplevet en tilbagegang på godt 42%. I alt har der været en fremgang i eksporten på 20%.

Tabel 16: Den samlede eksport i de nye virksomheder, fordelt på brancher 1997–2001 (i 1.000 kr.) - årspriser

Branche	1997	1998	1999	2000	2001	I alt	Fordeling 1997-2001	Ændring 1997-2001
Industri mv.	151.543	47.698	50.705	42.093	88.320	380.359	15,5%	-41,7%
Bygge og Anlæg	13.479	4.904	14.236	10.174	25.627	68.420	2,8%	90,1%
Handel og Hotel	202.923	173.842	174.003	164.870	285.256	1.000.894	40,7%	40,6%
Transport	88.365	43.368	53.887	42.139	102.112	329.871	13,4%	15,6%
Tjenesteydelser i øvrigt	99.579	101.384	163.559	144.555	165.846	674.923	27,4%	66,5%
Uoplyst erhverv	250	615	2.688	1.634	17	5.204	0,2%	-93,2%
I alt	556.139	371.811	459.078	405.465	667.178	2.459.671	100,0%	20,0%
Eksportkvote	7,4%	5,0%	5,2%	4,6%	7,0%	5,9%		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1997-2001.

Eksportkvoten, som beregnes ud fra den gennemsnitlige eksport i forhold til den samlede omsætning, er, efter at været faldende i en årrække, steget til 7,0%.

Som det fremgår af tabel 17 har den gennemsnitlige eksport svinget meget gennem årene inden for de enkelte brancher. Ændringen fra 1997-2001 for 'Industri mv.' skal dog tolkes med modifikation, da branchen i året 1997 oplevede en markant vækst. I

årene før 1997 var eksporten på hhv. 34.635 i 1995 og 43.050 i 1996, så set i denne sammenhæng er 1997 enestående. 'Bygge og Anlæg' har oplevet en kraftig fremgang på ca. 80%, men er nu oppe på niveau med branchens eksport i 1996 (13.760 kr.). Alle brancher har oplevet en markant fremgang fra 2000 til 2001. Den gennemsnitlige eksport er størst i 'Transport' branchen, hvor den ligger på 155.422 kr. pr. virksomhed.

Tabel 17: Den gennemsnitlige eksport i de nye virksomheder 1997 – 2001 (kr.)

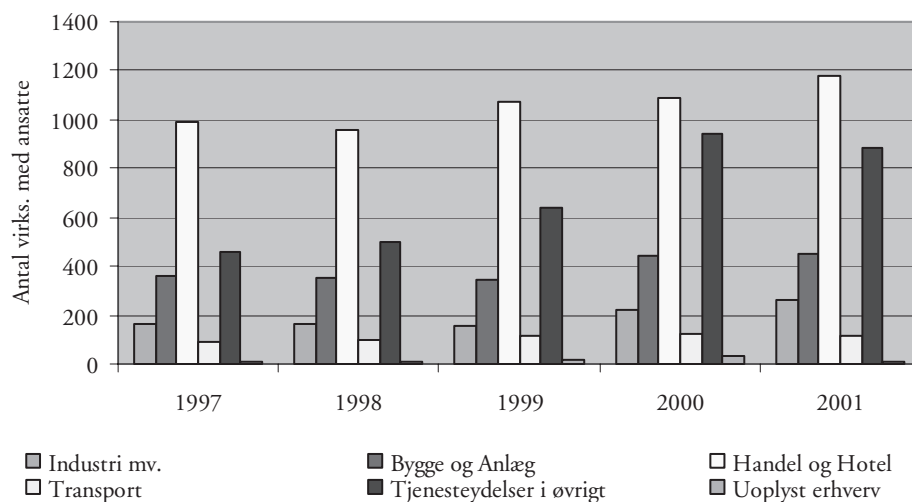
Branche	1997	1998	1999	2000	2001	Ændring 1997-2001
Industri mv.	146.418	47.319	48.943	37.350	80.805	-44,8%
Bygge og Anlæg	7.326	2.596	6.576	4.185	13.149	79,5%
Handel og Hotel	31.161	29.003	27.269	27.355	51.259	64,5%
Transport	115.209	51.021	64.381	52.282	155.422	34,9%
Tjenesteydelser i øvrigt	16.613	16.134	22.724	17.997	23.326	40,4%
Gennemsnitlig	34.408	23.147	25.887	21.752	40.565	17,9%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, tilgang af nye virksomheder 1997-2001.

Nye virksomheder med ansatte

I 2001 blev der etableret 16.447 nye virksomheder, og ca. 17,5% 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. 'Tjenesteydelser i øvrigt' fore-

tager også mange ansættelser inden for det første år. 'Transport' – branchen er den, som har færrest ansættelser inden for det første år, med i gennemsnit på ca. 4%.

Figur 2: Antal nye virksomheder med ansatte inden for det første år, opdelt på branche 1997-2001

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997 – 2001.

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, og ligger forsat med 2/3 nyetableringer hos de mandlige iværksættere og ca. 1/3 til de kvindelige.

Tabel 18: Nye enkeltmandsvirksomheder fordelt på ejerens køn 1997 – 2001

Branche	1997		1998		1999		2000		2001		Forde ling '01	Forde ling '01
	mand	kvinde	mand	kvinde	mand	kvinde	mand	kvinde	mand	kvinde	mand	kvinde
Industri mv.	559	211	562	181	428	169	540	240	460	194	1,72%	1,72%
Bygge og Anlæg	1.340	72	1.420	61	1.321	55	1.807	74	1.289	55	11,46%	0,49%
Handel og Hotel	3.189	1.863	2.781	1.811	2.254	1.620	2.689	1.725	2.214	1.556	19,68%	13,83%
Transport	553	70	658	72	491	58	575	68	424	59	3,77%	0,52%
Tjenesteydelser i øvrigt	3.339	1.587	3.452	1.663	3.012	1.652	4.046	1.933	3.271	1.706	29,07%	15,16%
Uoplyst erhverv	2	1	5	-	1	2	92	43	17	6	0,15%	0,05%
I alt	8.982	3.804	8.878	3.788	7.507	3.556	9.749	4.083	7.675	3.576	68,2%	31,8%
Opdeling i %	70,2%	29,8%	70,1%	29,9%	67,9%	32,1%	70,5%	29,5%	68,2%	31,8%		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997 – 2001.

Hos både mænd og kvinder har branchegrupperne 'Handel og Hotel' og 'Tjenesteydelser i øvrigt' haft flest etableringer. I 2001 valgte 29% af de mandlige og 15% af de kvindelige iværksættere at starte indenfor 'Tjenesteydelser i øvrigt'. Godt 20% 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 stort set en lige deling af nyetableringerne hos mænd og kvinder – hhv. 38% og 35%.

Tabel 19: Branchefordeling internt hos mænd og kvinder 2001

Branche:	%-vis fordeling	%-vis fordeling
	i 2001 for mænd	i 2001 for kvinder
Industri mv.	6,0%	5,4%
Bygge- og anlægsvirksomhed	16,8%	1,5%
Handel, hotel- og restaurationsvirksomhed mv. Heraf:	28,8%	43,5%
* Engroshandel	5,0%	4,6%
* Detailhandel	12,8%	28,1%
* Hotel- og restaurationsvirksomhed	6,4%	9,8%
Transportvirksomhed, post og telekommunikation	5,5%	1,6%
Forretningsservice	37,8%	34,8%
Personlige tjenesteydelser mv.	4,8%	12,9%
Uoplyst erhverv	0,2%	0,2%
I alt	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 2001.

Nedenstående tabel 20,1 viser, at der ikke sker de store ændringer i sammensætningen af alder og køn for nye enkeltmandsvirksomheder. Gennemsnitlig starter 36,1% af mændene op, før de blev 30 år, og

i løbet af den femårige periode rykker det sig kun +/- 1 %. I de øvrige aldersgrupper er der en mindre forskydning fra 2000 og til 2001 på et par %.

Tabel 20: Nye enkeltmandsvirksomheder 1997-2001, fordelt på ejerens alder og køn.

1. Mænd						
Alder	1997	1998	1999	2000	2001	Gns. '97 - '01
Under 30	36,7%	36,4%	37,2%	34,8%	35,2%	36,1%
30-39	37,4%	37,3%	37,3%	37,7%	39,3%	37,8%
40 +	25,9%	26,3%	25,6%	27,5%	25,5%	26,2%
I alt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

2. Kvinder						
Alder	1997	1998	1999	2000	2001	Gns. '97 - '01
Under 30	26,1%	25,8%	27,5%	24,9%	25,3%	25,9%
30-39	38,9%	40,1%	39,8%	40,0%	39,2%	39,6%
40 +	35,0%	34,1%	32,7%	35,1%	35,5%	34,5%
I alt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997-2001.

Tabel 20,2 viser også, at der er en tendens til, at omkring 26% starter op inden de fylder 30, at 40% venter til 30-39 års alderen, mens 35% først starter op efter de er fyldt 40 år. Som det fremgår af tabellerne starter kvinderne op i en senere alder end mændene, idet kun 26% af kvinderne, mod 36% af mændene, starter op, når de er under 30. Omvendt starter kun 26% af mændene op, efter de er fyldt 40, mod kvinderne med godt 35%.

Mindre virksomheders vækst

Vækst er et begreb som kan defineres på mange måder, og hvornår kan man sige, at en virksomhed oplever vækst? Er det når omsætningen, resultatet, overskuddet eller medarbejderstaben vokser? Ud fra de i bidraget anvendte statistikker opstilles følgende tabel 21, som viser væksten i mikro, mindre og mellemstore virksomheder, målt på hhv. omsætning, fuldtidsansatte og eksporten.

Tabel 21: Vækst målt på forskellen i omsætning, medarbejdere og eksport fra 1999 til 2001

Virksomhed	Omsætning	Antal fuldtidsansatte	Eksport
Mikro	13,59%	1,99%	45,96%
Mindre	5,84%	1,38%	12,31%
Mellemstore	9,32%	5,54%	19,86%
Gennemsnit	9,92%	2,34%	16,15%

Af tabellen fremgår det, at det er mikro-virksomhederne, der har oplevet den største fremgang i omsætning og eksport. Væksten er størst inden for eksport, hvor mikro-virksomhederne har haft en stigning på 46%. De mellemstore virksomheder har haft størst fremgang på medarbejdersiden med 5,54%.

Afrunding

Hensigten med dette bidrag har været 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. I relation til årets tema, som er 'mindre virksomheders vækst', er der afslutningsvis opstillet en tabel, som viser væksten ud fra tre vækstparametre.

'Firmastatistikken' og statistikken for 'Tilgang af nye virksomheder' bidrager med de overordnede data på brancheniveau og virksomhedsstørrelse. Der er mange forhold, som 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.

Litteratur

Danmarks Statistikbank, www.statistikbanken.dk
 Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1997 – 2001

Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Tilgang af nye virksomheder 1997 – 2001

CESFO, 2003: *Årsrapport 2002/2003 – Center for Småvirksomhedsforskning*, Syddansk Universitet

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

² Beskeden aktivitet defineres forskelligt fra branche til branche, og det er derfor ikke muligt at sætte en fast omsætningsmæssig grænse. Inden for engroshandel ligger omsætningsgrænsen typisk over 3000.000 kr. mens den for brancher i industri typisk ligger mellem 150.000 og 200.000 kr.. I den offentlige sektor måles ikke på omsætning, da denne ikke er relevant for aktiviteten, men i stedet udelukkende på ATP-indbetalinger.

³ 1 årsværk = 1 fuldtidsansat = 1 heltidsansat hele året

⁴ Nye virksomheder defineres som: Virksomheder, som ikke har været drevet af en anden ejer, i anden ejerform, under andet firma, eller af personlig indehaver, der allerede er registreret for momspligtig aktivitet.

⁵ I statistikken for 'Tilgang af nye virksomheder' indgår der ikke datamateriale vedr. branchegruppen 'Landbrug og Fiskeri'.

⁶ Beregningen af etableringsandelen er foretaget på baggrund af firmaerne på amter i 2001. 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.