

Årsrapport 2004/2005

- Center for Småvirksomhedsforskning

Tema: Teaching Entrepreneurship

Af

Søgaard, V., Svendsen, S.G., Bruun, S.B. & Høyer, C. (red.)
Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Syddansk Universitet

Årsrapport 2004/2005
Tema: Teaching Entrepreneurship
© Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2005

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

CESFO Rapportserie nr. IX

Grafisk design af omslag: Forlaget Ono Design
Omslagstryk: Jelling Bogtrykkeri
Omslagsillustration: Jannie Pedersen, Systime
Redaktion: Villy Søgaard, Susanne Gren Svendsen, Susanne Bilde Bruun & Claudia Høyer
Opsætning og layout: Claudia Høyer
Trykkeri: Syddansk Universitets trykkeri

ISSN: 1600-8286
ISSN: 1601-7749
ISBN: 87-91070-16-3

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

Efter veloverstået 10 års jubilæum er Center for Småvirksomhedsforskning tilbage i arbejdstøjet. Det forløbne år har budt på mange forandringer og udfordringer, ikke mindst i form af at centrets grundlægger og inspirator, Poul Rind Christensen efter ti år har valgt at drage tilbage til Århus. Heldigvis er CESFO i dag mere end et center ved Syddansk Universitet, så samarbejdet kan fortsætte, om end på en lidt anden måde.

Blandt årets andre skelsættende begivenheder er det lykkedes at få etableret IDEA, International Danish Entrepreneurship Academy med hovedsæde i Kolding, hvor flere med tilknytning til CESFO var involveret. Sidstnævnte har bl.a. betydet, at to af centrets administrative medarbejdere har forladt CESFO til fordel for IDEA. På den positive side betyder dannelsen af IDEA, at vi har fået en ny medspiller og samarbejdspartner for vores uddannelses og forskningsaktiviteter. Den sidste store ændring i vores rammebetingelser er implementeringen af den nye universitetslov, der bl.a. har betydet, at Campus Kolding nu huser et tværfagligt institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, hvorved CESFO nu kommer til at indgå i et forhåbentligt frugtbart samarbejde dækkende såvel undervisning, forskning og udvikling indenfor småvirksomhedsforskningen i bred forstand, såvel regionalt som på landsplan, og ikke mindst internationalt, især ved at CESFO varetager den danske del af Global Entrepreneurshipmonitor.

Som det er blevet sædvane de seneste år er årbogen opdelt i tre sektioner, en temasektion der i år er helliget emnet undervisning i entreprenørskab og dermed også understreger vores relationer til vores nye nabo IDEA. Temasektionen dækker bredt både national og international. Især er vi glade for, at det er lykkedes igen at få bidrag udefra. En særlig tak til Kevin Hindle. Blandt emnerne der tages op er Curriculum design, undervisning i entreprenørskab i et sammenlignende perspektiv, kompetenceudvikling og samspillet mellem entreprenørskab og innovation.

Efter temasektionen følger årbogen igen en række bidrag, der afspejler de aktuelle projekter forskerne med tilknytning til centret arbejder med. To artikler ser nærmere på entreprenørskab i et netværksperspektiv, og danner således på mange måder en bro mellem de to dele af årbogen, idet

de fokuserer på entreprenørens interaktion. De sidste tre artikler udvider perspektivet yderligere, og ser på underleverandøren som vidensformidler, samt hvordan SMV'ers internationalisering påvirkes af internettets fremmarch. Årbogens sidste artikel prøver at kaste lys over en i den offentlige debat ofte overset side af ændringerne i det internationale produktionssystem, nemlig at der ikke kun foregår outsourcing fra Danmark, men at disse ændringer også kan tilføre arbejdspladser og indkomst til landet.

Årbogens tredje sektion indeholder CESFO's årlige oversigt over relevante nøgletal vedr. SMV'er, iværksættere og relevante baggrundsdata. Vi håber, at denne oversigt kan give et første indblik i emneområdet, og derudover kan tjene som udgangspunkt for yderligere informationsøgning. For yderligere oplysninger henvises til CESFO's hjemmeside, hvor der kan findes ajourførte oplysninger om vores aktivitetsområde. Herudover kan arbejdspapirer og rapporter downloades ligesom der findes links til relevante danske og udenlandske samarbejdspartnere og institutioner.

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse.....	5
CESFO's forskere og forskningsområder.....	7
The wheel and the pyramid.....	11
- using Whitehead's philosophy of education to design entrepreneurship curricula at university By Kevin Hindle	

Del I – Teaching Entrepreneurship

Undervisning i entreprenørskab og innovation – erfaringer fra Syddansk Universitet.....	19
Af Torben Bager	
Undervisning i iværksætteri i Danmark og andre lande	23
- analyse via Global Entrepreneurship Monitor Af Thomas Schøtt	
Iværksætterkulturen i Danmark og andre lande	27
Af Thomas Schøtt	
Iværksætteres kompetenceudvikling.....	31
Af Thomas Schøtt og Jan Christensen	
Kan vækstiværksættere skabes?	39
Af Susanne Gren Svendsen	

Del II – Anden aktuel forskning

Udvikling i entreprenørers sociale netværk – en livscyklusmodel	49
Af Kim Klyver	
Entrepenørskab ved at knytte heterogent netværk.....	57
Af Jesper Piibl	
Underleverandøren som videnmæssig brobygger	65
Af Kristin Balslev Munksgaard og Susanne Bilde Bruun	
Internettets betydning og konsekvenser for små og mellemstore danske virksomheders internationalisering	73
Af Niels Nolsøe Grünbaum og Svend Hollesen	
Den danske insourcing – medaljens forside.....	81
Af Teit Lühje	

Del III - Statistisk

Små og mellemstore virksomheder i tal.....	87
Af Kim Nielsen	

CESFOs forskere og forskningsområder



Bager, Torben, dr.merc., professor:
Organisationsudvikling og virksomhedsnetværk i institutionelt perspektiv.
Fratrædt forår 2005



Christensen, Jan, cand.merc., forskningsassistent:
Entreprenørskab.
Fratrædt forår 2005



Christensen, Poul Rind, cand.merc., professor:
Virksomhedssamarbejde og kompetenceudvikling i et regionalt og internationalt perspektiv.
Fratrædt forår 2005



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



Damgaard, Torben, cand.rer.soc., ph.d., lektor:
Relationsmarketing og netværksteori. Udvikling af samarbejdsrelationer mellem virksomheder.



Evald, Majbritt Rostgaard, cand.scient.adm., ph.d.-studerende:
corporate venturing, personlige netværk og vækst.



Freytag, Per V., cand.merc., ph.d., professor:
Virksomhedssamarbejde og markedsføring.



Grünbaum, Niels N., cand.merc., ph.d., adjunkt:
Industrielle relationer, netværk, værdidannelse og tilfredshed samt videnskabsteori og metodikker



Hancock, Mick, msc, forskningsmedarbejder:
Strategisk ledelse og entreprenørskab
Fratrædt forår 2005



Heldbjerg, Grethe, cand.rer.soc., ph.d., lektor:
Organisations sociologi



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



Klyver, Kim, cand.merc., forskningsadjunkt:
Entrepreneurship, small business management, social network analysis



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



Lüthje, Teit, cand.mag., ph.d., lektor:
International økonomi herunder udenrigshandel, globalisering, outsourcing og international produktion.



Munksgaard, Kristin B., cand.merc., ph.d.-studerende:
Relationsmarketing og innovationsledelse



Nielsen, Kim, cand.merc., forskningsassistent:
Kollektive kompetencer og den kollektive mestringsproces i entreprenøriske teams. Regional vidensledelse



Philipsen, Kristian, cand.merc., ph.d., lektor:
Vertikale samarbejdsrelationer mellem virksomheder



Pihl, Jesper, cand.merc., ph.d., adjunkt:
Interorganisatorisk Ledelse og Entreprenørskab



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



Rasmussen, Erik Stavnsager, cand.mag., ph.d., lektor:
Små og mellemstore virksomheders internationalisering samt Born Global-virksomheder.



Schøtt, Thomas, cand.scient., ph.d., lektor:
Netværk blandt virksomheder



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



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



Søgaard, Villy, lic.merc., lektor:
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. Entreprenørskab og lokal erhvervsudvikling.

Nye tilknyttede forskere til CESFO



Arlbjørn, Jan Stentoft, cand.merc. ph.d., professor:
Supply chain management og relationsledelse



Clarke, Ann Højbjerg, cand.merc., ph.d., adjunkt:
Industriel markedsføring og innovation.



Jensen, Kent Wickstrøm, ph.d., adjunkt:
Videnledelse, sociale netværk og organisation.

Sekretariatet



Bruun, Susanne Bilde,
Sekretariatsleder



Høeg, Bodil, sekretær
Barselsvikar.
Fratrædt forår 2005



Høyer, Claudia, sekretær
Barselvikar



Jørgensen, Susanne Feldt, sekretær
Barselsorlov 27/09/04 - 17/10/05.



Toftild, Lone, cand.merc., AC-
fuldmægtig, sekretariatsleder.
Fratrædt forår 2005

The wheel and the pyramid: using Whitehead's philosophy of education to design entrepreneurship curricula at university

By Kevin Hindle

Introduction

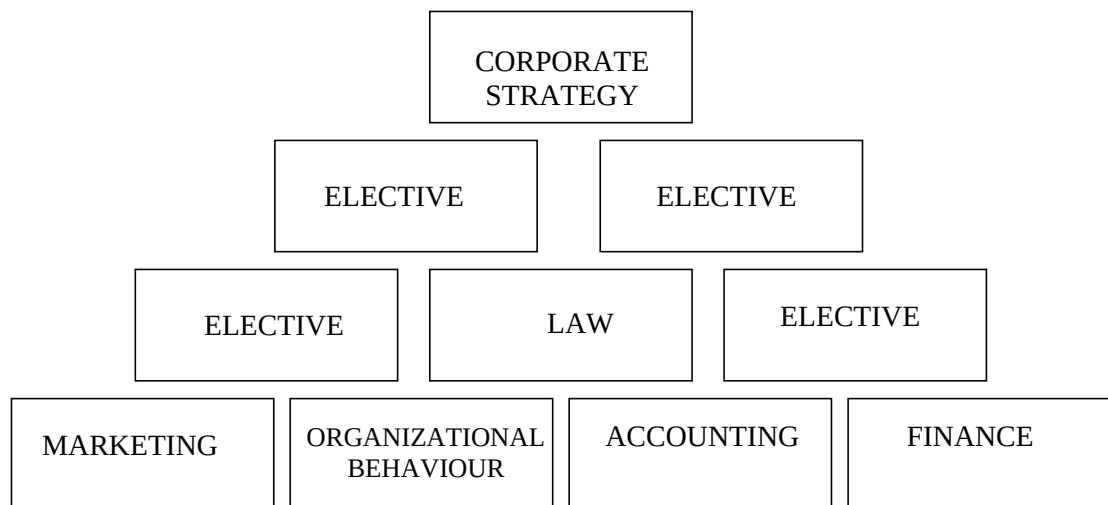
It has been strongly argued (McMullan and Long 1987; Birch 2004) that what might be called 'the standard business school model' (whose analogy is a pyramid), often used to teach traditional management programs, is the wrong model for entrepreneurship education. Alfred North Whitehead (1929/1967; 1933; 1936) argued that the justification for a university is that it preserves the connection between knowledge and the zest for life, by uniting the young and the old in the imaginative consideration of learning. Building upon acceptance of Whitehead's educational philosophy – a philosophy I call 'vocational transcendence' – this brief essay develops a template for flexible curriculum de-

sign whose analogy is the wheel. The essay draws heavily on two longer articles (Hindle 2001 and Hindle 2006). What follows does not pretend to be anything but an outline sketch of *a general way to develop* an entrepreneurship curriculum: it is not a detailed prescription of *what a specific curriculum should contain*. What follows is a broad outline of a generic way to create *various* curricula – but all of them based on Whitehead's fundamental belief that the function of a University is to enable a person to shed details in favor of principles.

The pyramid approach

Many commentators have argued that the mechanistic, business-school model of program provision is certainly not the way to provide entrepreneurship education (McMullan and Long 1987; Birch, quoted in Aronsson 2004). Let us try to model exactly what it is that they do not like. A stylized, putative diagram of a rigid and compartmentalized 'standard MBA' approach is provided in Figure 1.

Figure 1. The Pyramid Approach to Business Education



© Kevin Hindle 2001, 2005

Here, the approach is hierarchical: like pyramid building in more ways than one. Independent 'building blocks' (self-contained, functionally-oriented boxes of knowledge) are piled on top of one another. 'Base units' in the early stages of an MBA program often include Marketing, Organizational Behavior, Accounting, Finance, and other important skill areas. (Of course, the labeled boxes in my diagram are indicative, not prescriptive). Later, a range of additional mandatory and elective

subjects is built up, in the style of a pyramid. A subject called 'Corporate Strategy', or similar name usually crowns the course structure. This is often quite literally referred to as the 'capstone' course. Its objectives tend to include provision of a purview of all the other subjects. The taker of this course is alleged to obtain the 'CEO's point of view' and 'linking perspectives' useful for seeing the relationships between all the other subjects hitherto taught in relative isolation. It is hoped that this capstone course

will enable the taker to integrate all the others. Unfortunately, the hope is often forlorn. Corporate Strategy is now a huge discipline in its own right, laden with constructs, models, *sui generis* literature and technical knowledge which make this subject just as much a self-contained, functionally-focused knowledge box as every other.

For traditional business education there may be some virtues in the pyramid approach. However, for entrepreneurship education, we can agree with McMullan and Long (1987) and Birch (2004) that the approach is sterile. The most obvious vice of the pyramid structure is that business knowledge is presented in fragments and remains in fragments. Boundaries are not crossed. Functionalism and separatism triumph over integration.

This is just the opposite of what entrepreneurs – and followers of Whitehead's philosophy of university education – need to do. Figure 2 presents an alternative curriculum design approach.

Whitehead's philosophy of university education

My views on education in general and university education in particular are substantially derived from the great philosopher and substantially contained in just one of his many books. Whitehead first published *The Aims of Education and Other Essays* in 1929. His guiding belief was that 'The function of a University is to enable you to shed details in favour of principles (Whitehead 1929/1967: 48).' We ought to be clear that Whitehead was no aloof boffin living in an ivory tower. He also wrote: 'I am certain that in education wherever you exclude specialism you destroy life (Whitehead 1929/1967: 10).' He was an enthusiast for business schools (Whitehead 1929/1967: 91 – 102, *passim*) and even wrote for the *Harvard Business Review* (Whitehead 1933). But he insisted that business school curricula should never be allowed to ossify and ought to favor experimentation. I call Whitehead's philosophy, built on this unique distinction of university education from all other types, 'the principle of vocational transcendence'. I believe that much of the current debate about entrepreneurship education at university is weakened through inadequate attention to this axiomatic principle and the philosophical issues it raises. Whitehead wrote:

The justification for a university is that it preserves the connection between knowledge and the zest for life, by uniting the young and the old

in the imaginative consideration of learning. The university imparts information, but it imparts it imaginatively. At least, this is the function which it should perform for society. A university which fails in this respect has no reason for existence. This atmosphere of excitement, arising from imaginative consideration, transforms knowledge. A fact is no longer a bare fact: it is invested with all its possibilities. It is no longer a burden on the memory: it is as energising as the poet of our dreams, and as the architect of our purposes. (Whitehead 1929/1967: 93).

I say then, that the university *is* an appropriate place to study entrepreneurship but only for people who want to consider the phenomenon imaginatively rather than mechanistically. For me, this is a foundational axiom. If you believe that a university is just another venue for transfer of vocational instruction – no matter how technical or elevated that instruction may be – then we are not on common ground.

Because of their lucidity, economy, comprehensiveness and elegance, the ten essays of Whitehead's *The Aims of Education*, have always been, are now and are likely to remain for me the pinnacles of educational philosophy. Within the collection, of particular relevance to my subject matter is Whitehead's essay, *Universities and their Function* (Whitehead 1929/1967: 91-102). It holds a double relevance to my purpose because Whitehead made his appeal for the fundamentally generic function of the university with specific reference to the rise of business schools.

The novelty of business schools must not be exaggerated. At no time have universities been restricted to pure abstract learning ... There is however this novelty: the curriculum suitable for a business school, and the various modes of activity of such a school, are still in the experimental stage. Hence the peculiar importance of recurrence to general principles in connection with the moulding of these schools. (Alfred North Whitehead 1929/1967: 92)

The way in which a university should function in the preparation for an intellectual career, such as modern business or one of the older professions, is by promoting the imaginative consideration of the various general principles underlying that career. Its students thus pass into their period of technical apprenticeship with their imaginations already practiced in connecting details with general

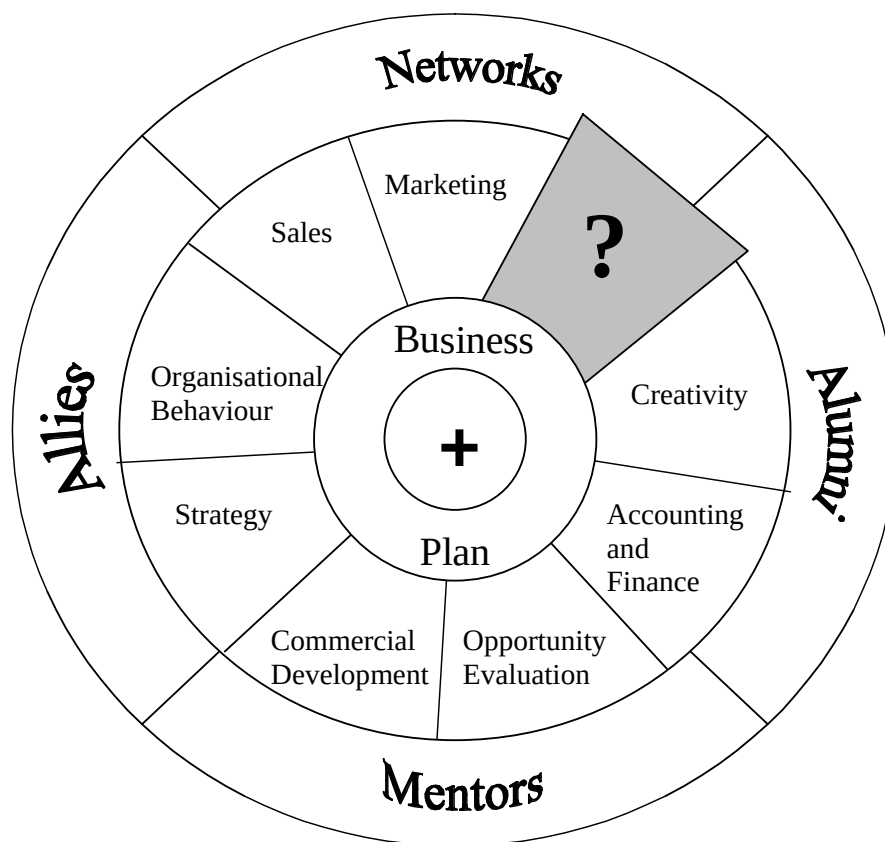
principles. The routine then receives its meaning, and also illuminates the principles which give it that meaning. Hence instead of a drudgery issuing in a blind rule of thumb, the properly trained man has some hope of obtaining an imagination disciplined by detailed facts and by necessary habits. (Alfred North Whitehead 1929/1967: 96)

How should we meet Whitehead's call to 'promote the imaginative consideration of the various general

principles underlying' entrepreneurship? In a previous paper, (Hindle 2001), I labeled this as meeting the 'plus zone challenge': the challenge to transcend vocational mundanity and specifics in an entrepreneurship curriculum and attempt to do something unique and valuable for the 'whole person', the entirety of every student. The following template for designing curricula indicates how this might be done.

The wheel approach

Figure 2. The Wheel Template for Building an Entrepreneurship Curriculum



© Kevin Hindle 2001, 2005

This model resembles a wheel built of four concentric circles. Working from the outside into the hub, a university entrepreneurship program should begin by recognizing the importance of constant relationship with the real arena of business: the outside world. Networks, allies, mentors and alumni are all essential to ensure that there is no possibility of ever letting the program develop any vestige of an 'ivory-tower' mentality. These may be called the fundamental 'conduit' components of a well-designed entrepreneurship education program. They provide

constant contact between those who are learning it and those who are doing it: entrepreneurs, venture capitalists and all manner of relevant participants in daily action. Detailed attention to the conduit components of a program is essential, not peripheral, to its success. Conduit elements may be used in many ways, from the obvious direct use of practitioners giving instruction in a classroom or mentoring students in various ways, to the subtle use of networks to gain credibility for the program and its graduates in many contexts.

The next circle of involvement in the curriculum template contains the courses themselves. Again, the selected subject titles, illustrated in Figure Two, are indicative not prescriptive or exhaustive. Many of the subjects that a university will choose to build into its entrepreneurship curriculum will contain similar material to their MBA counterparts in such functional areas as Marketing, OB, Finance, Accounting and Strategy. And I share David Birch's (Birch in Aronsson 2004) belief that an entrepreneurship curriculum simply must include a specific, unashamed emphasis on the sales function. The focus in an entrepreneurship program will be different from the focus in counterpart subjects in a program based on managing established businesses but many of the left-brain skills needing teaching will be the same. For instance, double entry bookkeeping principles are exactly the same for both new and established ventures but the depth and quality of attention paid to building *pro forma* statements as part of a business plan may receive much greater attention in an entrepreneurship accounting curriculum and the ability to perform consolidated financial statements much less. Other courses, in areas such as opportunity evaluation, creativity management and commercialization of intellectual property may lack any counterpart in the traditional MBA regime. The boundaries between all subjects should be flexible and crossable¹. The template features a subject, shaded and labeled with a question mark. This is to emphasize the point that different specific subjects may always be included or excluded by particular schools. I stress again that I am trying to picture *means*, a way of thinking about curriculum creation, not *ends*, any particular entrepreneurship curriculum.

The circular arrangement of the illustrative subjects in Figure 2 symbolizes the close inter-relationship and interplay between courses more than the differences between them. This contrasts starkly with the self-contained knowledge boxes piled one on top of the other in the standard Business School pyramid of Figure 1. This inter-relatedness of courses is fully realized when they converge upon and feed into a core course, the Business Plan. It forms the third circle of the curriculum design template. In the commercial world, the preparation of an entrepreneurial business plan is central to a new venture's capacity to articulate its intended future and to raise funds from investors so that that future might be

pursued. In a university-delivered entrepreneurship program, focus on the business plan as a genuinely unifying teaching opportunity is a feature that can clearly distinguish an appropriate approach to entrepreneurship education from the hierarchical, pyramidal structure. The business-planning subject can be a major pedagogical device as well as the repository of practical wisdom. It offers the opportunity to blend subjects and melt the boundaries between them; to show the essential inter-relatedness of key skills, decisions and ways of thinking. This class can be used for potent demonstration of the power of multi-disciplinarity and integration as ways to build teamwork, demonstrate leadership and solve problems (see Honig 2004).

So far the emerging template caters for all of the practical pedagogical concerns expressed by McMullan and Long (1987). However, it might be argued that the approach has nothing particularly germane to a university about it – as indeed McMullan and Long suggested that entrepreneurship education may not (McMullan and Long 1987: 262 and *passim*). The curriculum-creation model as it stands to this point could as well be employed and implemented by non-university, vocationally-oriented training providers. Is there a place for the distinctive competence of the university (whatever that may be) to add unique value to an entrepreneurship program?

I believe that there is. It is represented by a plus sign, in Figure 2, as the central hub of the model. At the hub of my 'wheel' template is the 'plus-zone' I discussed previously in this essay when considering whether university was an appropriate venue for entrepreneurship. Simply put, the plus-zone contains and radiates out to all other levels of the model the stuff needed to make any subject matter worthy of treatment at university. For any particular university it will be the way that that university seeks to embody the Alfred North Whitehead philosophy of university education.

In a sense, knowledge shrinks as wisdom grows: for details are swallowed up in principles. The details of knowledge which are important will be picked up ad hoc in each avocation of life, but the habit of the active utilisation of well-understood principles is the final possession of wisdom. (Alfred North Whitehead 1929/1967: 37)

¹ Again, I wish I had better computer graphic skills. I would show the subjects 'blurring into' one another rather than being distinguished by straight line boundaries.

My computer graphic skills are simply not adequate to illustrate the entirety of my perception of the plus zone. Yes, the Whitehead philosophy of university education it is at the core of the system. But it also radiates out and permeates every subject in the curriculum. Not only do we need some very special 'plus zone' subjects at the core, we need a little bit of 'plus zone' content and attitude in *every* subject. Can we do it? Can we or ought we inject an element of reflexive thinking in something as seemingly mundane as the teaching of double entry book-keeping to people who 'just want to get on with it'? Well, if we are a university we can: and we must. Whitehead wrote:

The antithesis between a technical and a liberal education is fallacious. There can be no adequate technical education which is not liberal, and no liberal education which is not technical; that is, no education which does not impart both technique and intellectual vision. In simpler language, education should turn out the pupil with something he knows well and something he can do well. This intimate union of practice and theory aids both. The intellect does not work best in a vacuum. (Whitehead 1929/67: 48)

And (repeating the core of an earlier quotation)

The university imparts information, but it imparts it imaginatively. At least, this is the function which it should perform for society. A university which fails in this respect has no reason for existence. This atmosphere of excitement, arising from imaginative consideration, transforms knowledge. (Whitehead 1929/67: 93)

This task of transformation – of vocational transcendence – is what I have elsewhere (Hindle 2001) called 'the plus-zone challenge' when teaching highly technical material in an entrepreneurship (or any other) course at university. The key to developing 'plus zone' subjects or components in any entrepreneurship curriculum is to go beyond the boundaries usually associated with managing a new venture to the limitless space which has always been the true province of the best university education. It is the place where imagination and creativity flourish because the nurturing of genuine understanding has been deep.

Conclusion

An inadequate appreciation of the university's peculiar role in education leads to mechanistic, pyramid style curriculum *design* in the absence of adequate reflection about what a *university* curriculum must contain. Simply, any university curriculum worthy of the name must contain more wisdom than knowledge, more knowledge than information and more information than data. There is no reason why the wheel cannot replace the pyramid as a curriculum-creating approach. And there is no reason that a business school cannot house the new approach. Given the right philosophy, the right location for university curriculum thinking is not physical: it is mental. It is the place where commitment to imaginative transcendence of material detail lives. As Socrates demonstrated, critical imagination resides in people, not buildings or curricula or organization charts or even books.

So, my first rule for people who want to play the entrepreneurship curriculum development game is: subscribe to Whitehead's philosophy about the role of university education. My second rule is that you must ask the great question posed by Alan Bloom in *The Closing of The American Mind*. What is it that your university can add to an entrepreneurship curriculum that will make the learning experience unique? What do you have to put in your entrepreneurship program to provide an experience that your students can have *nowhere else*? That is the challenge of the plus zone. If your university has an answer for that question, or is attempting to find one, you have or will create an entrepreneurship curriculum worthy of a university: and a university worthy of trying to teach entrepreneurship.

References

- Aronsson, Magnus (2004). Education Matters – But Does Entrepreneurship Education? An Interview With David Birch. *Academy of Management Learning & Education*. Guest Co-Editors: Patricia G. Greene, Jerome A. Katz and Bengt Johannisson. Special Issue: Entrepreneurship Education, 3 (3), 289-292.
- Bloom, Allan (1987). *The Closing of the American Mind. How Higher Education Has Failed Democracy and Impoverished the Souls of Today's Students*. London: Penguin.
- Fiet, J.O. (2000). The pedagogical side of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*, 16: 101-117.

Hindle, K. G. (2001). Entrepreneurship education at University: the plus-zone challenge. *Small Enterprise Research*, 9(2).

Hindle, K. G. (2006). (forthcoming). Teaching entrepreneurship at university: from the wrong building to the right philosophy, in Fayolle, A. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Honig, Benson (2000). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning & Education*. Guest Co-Editors: Patricia G. Greene, Jerome A. Katz and Bengt Johannisson. Special Issue: Entrepreneurship Education, 3 (3), 258-273.

Katz, J.A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999. *Journal of Business Venturing*, 18: 283-300.

Legge, J. M., & Hindle, K. G. (2004). *Entrepreneurship: context, vision and planning* London: Pelgrave Macmillan.

McMullen, Ed (2003). The Problems and Pitfalls of Creating an Entrepreneurship Program. *Proceedings of the Fostering Entrepreneurship: Building Better Entrepreneurs Conference*, Calgary: University of Saskatchewan. McMullan, W. Ed and Wayne A. Long 1987. 'Entrepreneurship education in the nineties'. *Journal of Business Venturing* 2, 261-275.

Scott, Michael, Rosa, Peter and Klandt, Heinz (1998). Educating entrepreneurs for wealth creation'. In Scott, Michael, Rosa, Peter and Klandt, Heinz (Eds), *Educating Entrepreneurs for Wealth Creation*. Aldershot, UK: Ashgate, 1- 14.

Vesper, Karl H. and William B. Gartner (2001). *University Entrepreneurship Programs*. Los Angeles: Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, Marshall School of Business. www.marshall.usc.edu/entrepreneur/

Whitehead, Alfred North (1929/1967). *The Aims of Education and Other Essays*. New York: The Free Press. First published 1929.

Whitehead, Alfred North (1933). The Study Of The Past - Its Uses And Its Dangers. *Harvard Business Review*, 11 (4), 436-444.

Whitehead, Alfred North (1936). Harvard: The Future. *Atlantic Monthly*, 158 (3), 260-270.

Del I - Teaching Entrepreneurship

Undervisning i entreprenørskab og innovation – erfaringer fra Syddansk Universitet

Af Torben Bager

Med afsæt i Syddansk Universitets erfaringer med undervisning i entreprenørskab og innovation diskuterer artiklens forfatter tre centrale faglige og pædagogiske spørgsmål, man kan tage afsæt i, når nye fag og uddannelser i de kommende år skal udvikles lige fra Folkeskolen til universiteterne.

Entrepenørskab og innovation er for alvor kommet på dagsordenen. Politikere, erhvervsledere og samfundsforskere peger samstemmende på, at vi her har at gøre med et felt af afgørende og voksende betydning for dansk økonomi og den fremtidige velfærdsudvikling. Der kigges med misundelse på et land som Finland, der opnår bedre resultater end Danmark på teknologi- og innovationsområdet og et land som USA, der har en stærkere iværksættertradition end i Danmark. Afledt heraf tages der nye initiativer på mange niveauer i samfundet. Politiske handlingsplaner vedtages i en lind strøm, virksomheder søger at udvikle stærke innovationskulturer og uddannelsesinstitutioner udvikler nye linjer og fag inden for fagområdet. På uddannelsesfronten er aktiviteterne især styrket på det gymnasiale niveau i de senere år både i form af nye fag og linjer og i form af tværinstitutionelle iværksætterkonkurrencer som European Business Game, Venture Cup og Young Enterprise konkurrencer.

Ved mit universitet, Syddansk Universitet, har vi også taget nye initiativer de seneste år. Vi har udviklet nye fag og en ny bacheloruddannelse inden for fagområdet. Når vi ser tilbage kan vi se, at initiativerne i høj grad været præget lyst til eksperimenter, medens de faglige og pædagogiske overvejelser bag eksperimenterne har ladet en del tilbage at ønske. Vi har sådan set taget vores egen medicin ved at være entreprenante på vores felt. Det kan være udmærket i en indledende fase, men efterfølgende er der brug for refleksion over og diskussion af de erfaringer, vi har indhøstet. Denne artikel er et forsøg på at formidle disse erfaringer og diskutere tre centrale spørgsmål, der uvilkårligt melder sig, når man udvikler undervisningsinitiativer på området.

Spørgsmål 1: Er det et fag eller snarere end pædagogisk metode?

På universiteterne er vi ikke i tvivl om, at der er tale om fagligt felt på linje med for eksempel økonomistyring og marketing. Det vælter frem med lærebøger og tidsskrifter på feltet, og stadig flere universiteterne underviser i emnekredsen over alt i verden. Det er der sådan set ikke noget nyt i. Harvard startede allerede i 1945 et entreprenørskabsfag og i 1970 havde 28 andre amerikanske universiteter udviklet tilsvarende fag (Christensen & Klyver 2003). Siden 1980 er det gået meget stærkt, idet mere end 400 amerikanske universiteter i dag har fag og uddannelser på feltet (Hills & Morris 1998). Også i Europa har vi længe haft en tradition, og der har siden 1992 været basis for at afholde en årlig forskningskonference (Internationalizing Entrepreneurship Education and Training). Derfor kan det synspunkt klart afvises, at der blot er tale om en særlig pædagogisk metode. På den anden side er det lige så klart, at dette fagområde har brug for, at der udvikles nye pædagogiske metoder. Endvidere kan fagområdet bruges som en form for laboratorium for afprøvning af nye pædagogiske metoder, der også kan være relevante for andre universitetsfag.

Behovet for at udvikle en særlig pædagogik på feltet kan illustreres med et forsøgsfag i 'Intraprenørskab' vi gennemførte i 2003 ved Syddansk Universitet, Kolding i samarbejde med Videnskabsministeriet og en række virksomheder i regionen.

Valgfaget havde til formål at stimulere samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv, samt at opbygge de kandidatstuderendes evne til at igangsætte, organisere og lede innovationsaktiviteter i dansk erhvervsliv og på tværs af faggrænser. De studerende blev sammensat i tværfaglige grupper, der i samspil med ansatte i virksomhederne skulle udvikle innovative projekter og på dette grundlag udarbejde en afløsningsopgave.

Faget bygger på en erkendelse af, at studerende typisk har en stor boglig viden, men sjældent en idé, som motiverer dem til at gå i gang på egen hånd. Tillige har de ofte kun haft sporadiske kontakter til erhvervslivet. Samtidig findes der i mange virksomheder projekter og udviklingsopgaver, der ikke realiseres på grund af manglende tid, manglende fokus eller manglende idé. Faget har således potentiale til at tilføre såvel virksomhederne som de studerende noget positivt.

Faget ligner på en række måder kendte pædagogiske principper fra projektorienteret undervisning tilsat 'action-learning' princippet. Men det er mere end

det, nemlig 'learning by interaction', hvor 'action-learning' befrugtes med principper om læring gennem interaktion med andre, dels med de ansatte i virksomhederne, dels med studerende fra andre studieretninger. Desuden er det i højere grad 'real life' baseret end de projekter studerende normalt gennemfører. Faget indeholder således både nye motivationsfaktorer og nye faglige og personlige udfordringer for de studerende.

Evalueringen af faget viser, at de studerende udover faglig læring fik et mere realistisk billede af livsformen som selvstændig. Faget havde især positiv indvirkning på den gruppe af studerende, der i forvejen var positivt motiverede for at blive iværksætter (Klyver & Christensen 2004).

Spørgsmål 2: Er det ét fag eller snarere to fag?

Trods slægtskabet har de to fag, dvs. innovation og entreprenørskab, hver sin genesis og der findes en række specifikke videnskabelige tidsskrifter og konferencer, der prioriterer henholdsvis innovation og entreprenørskab. Der er dog ingen enighed om definitioner og afgrænsninger blandt forskerne. Nogen ser innovation er et overbegreb med entreprenørskab som en særlig variant, medens andre omvendt mener at entreprenørskab er overbegrebet. Og begge begreber kan forstås snævert og bredt. Mange forstår eksempelvis entreprenørskab som 'start af egen virksomhed', men entreprenørskab kan også forstås bredere, for eksempel som en særlig ledelsesform.

I disse begrebsdiskussioner kan man have en tendens til at miste blikket for det, man er enige om: Entreprenørskab og innovation drejer sig om noget fremtidigt, nogle fremtidige muligheder man søger at realisere via anvendelse af humane, materielle og finansielle ressourcer. Inden for erhvervslivet drejer det sig primært om nye produkter, ydelser og processer. Dette gab mellem nuet og fremtiden kan i visse tilfælde være meget stort, som når man står over for at skulle udvikle en ny basis teknologi og de mange applikationer en sådan trækker med sig. Tænk blot på IT-teknologien. For at udvikle et sådant felt er der brug for at udvikle evnen til at kigge ind i fremtiden, hvilken igen kræver mobilisering af kreativitet og 'opdagelsesrejser'. Men det kræver tillige mod og risikovillighed, og kreativiteten må ikke tage overhånd, hvis det skal lykkes at nå de mål, man sætter sig. Uden ledelse og systematik får man i virksomheder ikke høstet de forretningsmæssige fordele af de entreprenante og innovative processer.

På engelsk siger man, at man svinger mellem 'exploration' og 'exploitation' (March 1991). Dette gælder ikke kun i erhvervslivet. I kulturlivet og fritidslivet kan man se de samme mekanismer. Også her følges muligheder, som man via en kombination af kreative og systematiske processer søger at realisere. Og den kompetence aktørerne trækker på er den samme, formuleret af Gibb som "evnen til personlig foretagsomhed, som kan udøves i en række forskellige omgivelser, som ikke blot er forretningsmæssige" (Gibb, 1998, s. 4).

Ved Syddansk Universitet startede vi i 2003 en ny bacheloruddannelse, 'HA i Entreprenørskab og Innovation', hvor de studerende får stærke faglige input på såvel innovations- som entreprenørskabsfeltet tillige med en række kendte HA fag. Tilsammen får de herved en solid kompetence til at indgå i alle faser af innovative processer, fra den kreative idéskabelsesfase over udviklingsfasen til implementeringsfasen. De uddannes ikke decideret til at blive iværksættere, men klædes på til innovative aktører i erhvervs- og samfundslivet, hvad enten det bliver som selvstændige eller som lønmodtagere. De studerende er tilknyttet en værtsvirksomhed en dag om ugen. Herved får de adgang til tavs viden i virksomheden og mulighed for at sætte teori i spil med praksis, blandt ved at lave projektopgaver med afsæt i virksomhedens problemstillinger. Der er altså ikke tale om praktik i traditionel forstand, men om en studieplads.

Spørgsmål 3: Er formålet at undervise 'i' eller 'om' innovation og entreprenørskab?

De fleste iværksætterkurser har som formål, at deltagerne modtager undervisning, der udvikler og understøtter deres evne til at starte og drive en konkret virksomhed. De skal have hjælp til at formulere deres forretningsidé og til at gennemtænke og formulere, hvorledes idéen kan realiseres via formulering af en forretningsplan. Idé og plan er hinandens forudsætninger: uden idé kan selv den bedste forretningsplan være håbløs, og uden forretningsplan kan idéen være meget vanskelig at realisere, specielt hvis idéen er innovativ og ambitiøs.

Iværksætterkurser er i udpræget grad undervisning 'i' entreprenørskab. Succeskriteriet for undervisningen er i højere grad idéens realisering end at deltageren skal have tilført en bred og vedvarende kompetence. Og typisk er deltagerne heller ikke motiveret for at erhverve sig en bred og vedvarende kompetence. De vil have hjælp til deres projekt, og det skal

helst være en praktisk orienteret hjælp, der falder på det tidspunkt, hvor de støder på problemerne. Dette skaber et timing problem i undervisningen, fordi nogle er længere fremme med deres projekt end andre. Nogle vil høre om teknologi, andre om markedsføring og atter andre om finansiering. Derfor skal undervisningen tilrettelægges fleksibelt, individualiseres så vidt det er muligt og være konkret og redskabsorienteret i sit indhold.

Modpolen hertil er undervisning 'om' innovation og entreprenørskab, altså at man principielt betragter dette fagområde som andre fagområder og underviser med sigte på at styrke nogle brede og vedvarende kompetencer. Målet er altså det samme som for andre fagområder, men formen behøver ikke være det. En rent boglig undervisning er ikke hensigtsmæssig på dette felt, og det gælder også for universitetskurser. De studerende skal på egen krop prøve at deltage i kreative processer, de skal udvikle deres 'doing' kompetencer sideløbende med deres 'knowing' kompetencer. Derfor søger man typisk at kombinere undervisning 'i' med undervisning 'om' innovation og entreprenørskab. Imidlertid er det normalt noget af et kunststykke at få de to sider til at gå i spænd, for undervisningen 'i' fagområdet indebærer typisk, at de studerende skal formulere forretningsidéer og udvikle disse sideløbende med undervisningen 'om' forskellige faglige emner. Og her får man ofte ovennævnte timing problem, fordi nogle bevæger sig hurtigere end andre og tillige asynkront med undervisningen i diverse emner. Og nogle bliver så grebet af deres projekt, at det ikke længere er 'for sjov', forstået som et studenterprojekt, der primært skal bruges til at bestå et fag. Der kan derfor, både fra starten eller undervejs, forekomme en todeling af holdet i dem, der vil være iværksættere og dem, der blot leger med tanken. Herved bliver 'i' og 'om' problematikken skærpet.

Ved Syddansk Universitet gennemførte vi i 2002 i samarbejde med eksterne parter i Kolding et forsøgsfag, som vi benævnte 'Flying Enterprise'. Her var dilemmaet mellem at undervise 'i' og 'om' entreprenørskab tydeligt, ligesom timing voldte kvaler.

Erfaringerne fra Flying Enterprise peger på et markant skel mellem entreprenørers undervisningsbehov i mulighedsstadiet, hvor både idé og identitet overvejes, og de efterfølgende stadier.

Mens nogle længe overvejede, hvilke af deres idéer de ville satse på og efterspurgte metoder til denne filtreringsproces, var andre forhippede på at komme

til at arbejde i forhold til det forretningskoncept, de havde valgt, og efterspurgte eksempelvis, hvorledes kunder kunne kontaktes og konkurrenter identificeres. Spørgsmål, der var ligegyldige for deltagere i mulighedsstadiet.

De nævnte problemer kan til en vis grad løses ved en mere bevidst sortering af studerende, så dem, der primært søger afklaring på, om de vil være iværksættere ikke blandes med dem, der søger at realisere en forretningsidé. Desuden kan problemet mindskes ved individuel vejledning som afpasses til de enkelte studerendes forløb og de udfordringer, de aktuelt står overfor. Men dette løser kun en del af problemet, fordi der i undervisningsforløb også vil være brug for et systematisk undervisningsinput, hvor problemet med timing er vanskeligt at løse. Det kan være fristende at afvikle den generelle undervisning først i forløbet, men herved risikerer man, at de studerende ikke i tilstrækkelig grad er motiverede.

Vores erfaring peger derfor på, at der er brug for at overvej holdsammensætning grundigt og at der bør være en betydelig fleksibilitet i afviklingen af fag, der søger at balancere mellem 'i' og 'om' undervisning.

Litteratur

- Christensen, P.R. & K. Klyver (2003). *På sporet af den entreprenante pædagogik*. Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet, Kolding.
- Gibb, A. (1998). *Entrepreneurial Core Capacities, Competitiveness and Management Development in the 21st Century*. (Key note to Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference).
- Hills, G.E. & M. H. Morris (1998). Entrepreneurship education: a conceptual model and review. I: M.G. Scott & P. Rosa: *Educating entrepreneurs for wealth creation*. Ashgate, Aldersshot.
- Klyver, K. & P.R. Christensen (2004). *Evalueringsrapport: Tværfagligt valgfag i Intraprenørskab – virksomhedsbaseret iværksætteraktivitet og innovation*. Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet, Kolding.
- March, J. (1992). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Undervisning i iværksætteri i Danmark og andre lande – analyse via Global Entrepreneurship Monitor

Af Thomas Schøtt

Iværksætteri betinges af vilkårene. Ændres vilkårene, så ændres iværksætteraktiviteten. Vilkårene er forskellige fra land til land, og skaber forskelle mellem deres iværksætteri. Samfundets vilkår omfatter bl.a. undervisningen, hvorigennem traditionen for iværksætteri videregives til næste generation. Sådanne vilkår for iværksætteri kortlægges og analyseres, både for at øge den videnskabelige forståelse af dette samfundsfænomen og for at udforme en politik der fremmer iværksætteri.

Formålet her er at sammenligne Danmark med andre lande i undervisningen, der understøtter iværksætteri. Problemstillingen er først kortlæggende:

- *Underviser skolerne i iværksætteri i Danmark som i andre lande?*
- *Underviser videreuddannelserne i iværksætteri i Danmark som i andre lande?*

Efter en kortlægning bliver problemstillingen mere analytisk:

- *Er skoleuddannelser og videreuddannelser matchende i undervisning i iværksætteri?*

Disse og relaterede problemstillinger undersøges i forskningsprogrammet Global Entrepreneurship Monitor (GEM), der udføres af et internationalt konsortium af forskerteams, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), hvis hjemmeside <http://www.gemconsortium.org> beskriver undersøgelseerne. Danmark har deltaget fra begyndelsen med et team fra CESFO. Undervisning i iværksætteri har endda været fokus for en dansk årsrapport fra GEM (Hancock et al., 2002). Erhvervs- og Byggestyrelsen deltager i kortlægningen på basis af GEM (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2004).

Data fra Global Entrepreneurship Monitor

Det danske team gennemfører hvert år en spørgeskemaundersøgelse af befolkningen (en stikprøve på flere tusinde voksne) for at kortlægge dens holdninger og aktiviteter omkring iværksætteri. Danmarks

vilkår vurderes af eksperter (mindst 36 eksperter hvert år) med viden om iværksætteri, som i en række spørgsmål vurderer undervisning og andre vilkår i landet.

I de andre lande kortlægges iværksætteri og vilkår med samme spørgsmål. For 2004 kan vilkårene sammenlignes i 30 lande, der udover Danmark omfatter: Argentina, Australien, Belgien, Brasilien, Canada, Ecuador, Finland, Grækenland, Holland, Island, Israel, Japan, Jordan, Kina, Kroatien, New Zealand, Norge, Peru, Polen, Portugal, Singapore, Slovenien, Spanien, Sydafrika, Tyskland, Uganda, Ungarn og USA.

Undervisning i iværksætteri i skolerne og videreuddannelserne

Undervisningen er et middel til samfundets videregivelse af traditioner til næste generation, og også til at ændre traditioner, såsom at fremme engagement og kompetencer omkring iværksætteri. Her skal skelnes mellem skolerne og videreuddannelserne.

Hvorvidt skolernes undervisning fremmer iværksætteri måles ved at lade eksperterne vurdere sandfærdigheden af påstandene:

- *Folkeskolen, gymnasiet, handelsskoler og tekniske skoler opmuntrer til kreativitet, selvstændighed og personligt initiativ.*
- *Folkeskolen, gymnasiet, handelsskoler og tekniske skoler giver tilstrækkelig instruktion i markedsøkonomiske principper.*
- *Folkeskolen, gymnasiet, handelsskoler og tekniske skoler skaber tilstrækkelig opmærksomhed omkring iværksætteri.*

Sandfærdigheden af hver påstand vurderes af eksperterne på en skala, der går fra 1 (fuldstændig uenig), op gennem 3 (hverken uenig eller enig), og op til 5 (fuldstændig enig). For hvert af de tre spørgsmål udregnes gennemsnittet af eksperternes vurderinger, og for disse tre tal udregnes gennemsnit som et indeks. Indekset for skoleundervisningen er 2,23, dvs. i Danmark er skolernes vægt på iværksætteri af en vis grad, der nok bliver mere meningsfuld ved international sammenligning.

Skoleundervisningens vægt på iværksætteri er anderledes i andre lande. Danmark rangerer som 9 blandt

de 30 lande, så danske skolers vægt på iværksætteri er noget over middel.

Videreuddannelsernes vægt på iværksætteri måles ved at lade eksperterne vurdere sandfærdigheden af påstandene:

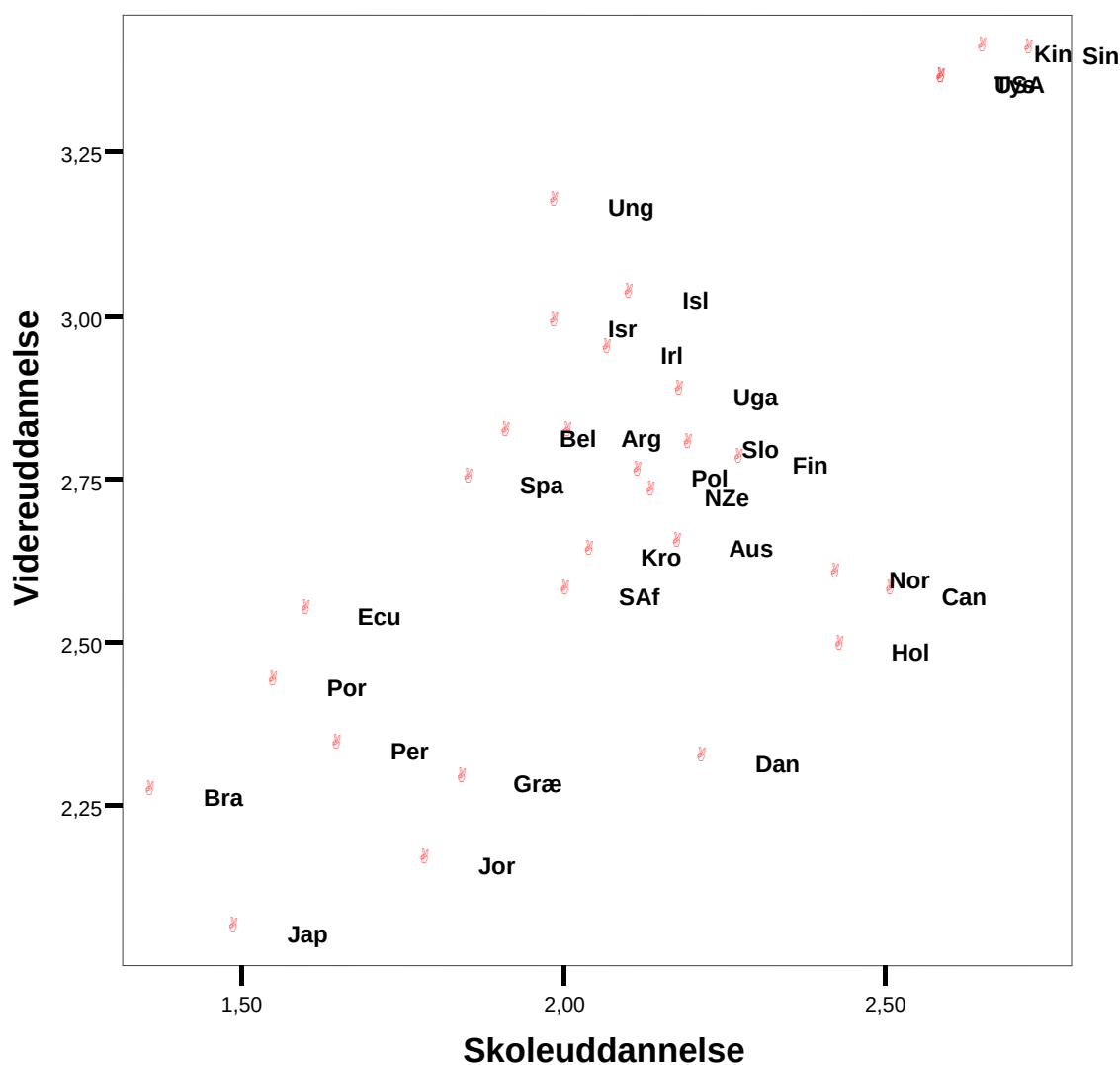
- *Landets uddannelser på universitetsniveau giver god og tilstrækkelig forberedelse til at starte egen virksomhed.*
- *Landets uddannelser inden for ledelse og erhvervsøkonomi giver god og tilstrækkelig forberedelse til at starte egen virksomhed.*
- *Landets erhvervsuddannelser og efteruddannelser giver god og tilstrækkelig forberedelse til at starte egen virksomhed.*

Indekset for den videregående undervisning er 2,32, dvs. i Danmark vægter videreuddannelsernes iværksætteri i en vis grad, der bliver informativ ved international sammenligning.

I videregående uddannelsers vægtning af iværksætteri, rangerer Danmark som 26 blandt de 30 lande, så danske videreuddannelsers vægt på iværksætteri er lav.

Danmarks rang er høj på skoleundervisning i iværksætteri, men lav på videreuddannelse. Landenes placeringer på skole og videreuddannelse ses i figur 1.

Figur 1. Plot af landene efter deres undervisning i iværksætteri i skoler og i videreuddannelser (USA og Tyskland er ret sammenfaldende)



Figur 1 viser, at der er en tendens til at skoleuddannelse og videreuddannelse følges ad. Denne sammenhæng opsummeres i deres positive korrelation, der er 0,69. Sammenhængen er ikke stærk, og der er markante afvigelser. Danmark er en markant afvigelse, dets høje rang på skole og lave rang på videreuddannelse placerer landet atypisk i forhold til de andre på figuren.

Det vil nok være betydningsfuldt for uddannelsesvæsenets interesser at granske, hvorfor de to uddannelsesstrin er så forskellige (måske indikerer det, at Young Enterprise vurderes som virkningsfuld i skolerne), og så fremme undervisningen i iværksætteri særlig meget, hvor Danmark rangerer lavt, nemlig i de videregående uddannelser (hvor det nye Iværksætterakademi nok vil sætte ind).

Konklusioner

I Danmark vægter skolerne iværksætteri i høj grad, sammenlignet med andre lande, men videreuddannelserne vægter iværksætteri i lav grad.

Andre vilkår omfatter f.eks. iværksætteriets brug af rådgivning, både den offentlige vejledning i erhvervsservicen og den private rådgivningen der udbydes af konsulenter. Vidensoverførslen mellem iværksættere og rådgivere undersøges i et andet projekt, hvorfra resultater ventes publiceret i en antologi der udgives i forbindelse med årets danske GEM-rapport.

Effekterne af vilkår, såsom uddannelse, på iværksætteri vil blive analyseret i årets danske GEM-rapport.

Litteratur

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2004). Iværksætterindeks 2004 – *Vilkår for iværksættere i Danmark*. (København: Erhvervs- og Byggestyrelsen), < www.ebst.dk/publikationer/ivaerksaetterindeks_2004/pdf/EBS_Ivaerk_DK_3k.pdf >

GEM (2004). *GEM 2004 Master Data Set V8*, (dette nye datasæt er kun tilgængeligt for medlemmerne i GEM, men ældre datasæt er offentligt tilgængelige på websiden) < <http://www.gemconsortium.org> >

Hancock, Mick (2005). "Global Entrepreneurship Monitor – Denmark 2004", *Danske iværksættere i den globale økonomi*. Red. Torben Bager, Mick Hancock

og Tage Koed Madsen (København: Børsens Forlag), side 129-246. < <http://www.sdu.dk/cesfo/> >.

Mick Hancock og Torben Bager (2002). Global Entrepreneurship Monitor: *Danish National Report – 2001*. (Kolding: CESFO). < <http://www.sdu.dk/cesfo/> > .

Iværksætterkulturen i Danmark og andre lande – analyse via Global Entrepreneurship Monitor

Af Thomas Schøtt

Iværksætteri betinges af vilkårene. Ændres vilkårene, så ændres iværksætteraktiviteten. Vilkårene er forskellige fra land til land, og skaber forskelle mellem deres iværksætteri. Samfundets vilkår omfatter kulturens værdsætning af iværksætteri. Sådanne vilkår for iværksætteri kortlægges og analyseres, både for at øge den videnskabelige forståelse af dette samfundsfænomen og for at udforme en politik der fremmer iværksætteri.

Formålet er her, at sammenligne Danmark med andre lande i kulturen der understøtter iværksætteri. Problemstillingen er først kortlæggende:

- *Værdsætter kulturen iværksætteradfærd i Danmark som i andre lande?*
- *Værdsætter kulturen iværksætterrollen i Danmark som i andre lande?*

Efter en kortlægning bliver problemstillingen mere analytiske:

- *Konkretiseres kulturens værdsætning af iværksætteradfærd i prestige af iværksætterrollen?*

Disse problemstillinger undersøges i forskningsprogrammet Global Entrepreneurship Monitor (GEM), der udføres af et internationalt konsortium af forskerteams, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), hvis hjemmeside <http://www.gemconsortium.org> beskriver undersøgelserne. Danmark har deltaget fra begyndelsen med et team fra CESFO. Erhvervs- og Byggestyrelsen deltager i kortlægningen på basis af GEM (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2004).

Data fra Global Entrepreneurship Monitor

Det danske team gennemfører hvert år en spørgeskemaundersøgelse af befolkningen (en stikprøve på flere tusinde voksne) for at kortlægge dens holdninger og aktiviteter omkring iværksætteri. Danmarks vilkår vurderes af eksperter (mindst 36 eksperter hvert år) med viden om iværksætteri, som i en række spørgsmål vurderer kultur, incitamenter, undervisning, og andre vilkår i landet.

I de andre lande kortlægges iværksætteri og vilkår med samme spørgsmål. For 2004 kan vilkårene sammenlignes i 30 lande, der udover Danmark omfatter: Argentina, Australien, Belgien, Brasilien, Canada, Ecuador, Finland, Grækenland, Holland, Island, Israel, Japan, Jordan, Kina, Kroatien, New Zealand, Norge, Peru, Polen, Portugal, Singapore, Slovenien, Spanien, Sydafrika, Tyskland, Uganda, Ungarn og United States.

Kulturens værdsætning af iværksætteri

Kulturen er værdsætningen af ting, herunder aktiviteter som de kan institutionaliseres i sociale roller og adfærd, her iværksætterrollen og iværksætteradfærd. Adfærd, der anses for særegen for iværksættere, omfatter: individuel succes opnået ved personlig indsats; selvtilstrækelighed, selvstændighed og personligt initiativ; risikovillighed; kreativitet og nyskabelse; og personligt ansvar for ens eget liv. Hvorvidt sådan iværksætteradfærd værdsættes kan vi måle ved at lade eksperter vurdere sandfærdigheden af fem påstande (her citeres formuleringerne fra 2005):

- *Den danske kultur støtter i høj grad individuel succes opnået ved personlig indsats.*
- *Den danske kultur lægger vægt på selvtilstrækelighed, selvstændighed og personligt initiativ.*
- *Den danske kultur opfordrer til entreprenant risikovillighed.*
- *Den danske kultur ansporer til kreativitet og nyskabelse.*
- *Den danske kultur lægger vægt på personligt ansvar (frem for kollektivt ansvar) for ens eget liv.*

Sandfærdigheden af hver påstand vurderes af eksperterne på en skala, der går fra 1 (fuldstændig uenig), op gennem 3 (hverken uenig eller enig), og op til 5 (fuldstændig enig). For hvert af de fem spørgsmål udregnes gennemsnittet af eksperternes vurderinger, og for disse fem tal udregnes gennemsnit som et indeks. Indekset er 2,41, dvs. dansk kultur værdsætter iværksætteradfærd i en grad der nok kan betegnes lav.

Iværksætteradfærd værdsættes lavere i nogle lande og højere i andre lande. Danmark rangerer som 22 blandt de 30 lande, så Danmark værdsætter iværksætteradfærd i en grad, der i international sammenligning er ret lav.

Kulturen omfatter også værdsættningen af 'iværksætteren' som rolle, kald, beskæftigelse, erhverv, eller job i samfundet. Denne prestige fungerer som incitament, der giver motivation. Værdsættningen af iværksætterrollen måles ved at lade eksperter vurdere sandfærdigheden af påstandene:

- *I Danmark anses skabelsen af nye foretagender som en passende vej til at blive rig.*
- *I Danmark synes de fleste folk, at det er et godt karrierevalg at starte egen virksomhed.*
- *I Danmark er det sådan, at de, der har succes med at starte egen virksomhed, opnår høj status og respekt.*
- *I Danmark bringer medierne tit historier om succesfulde entreprenører.*

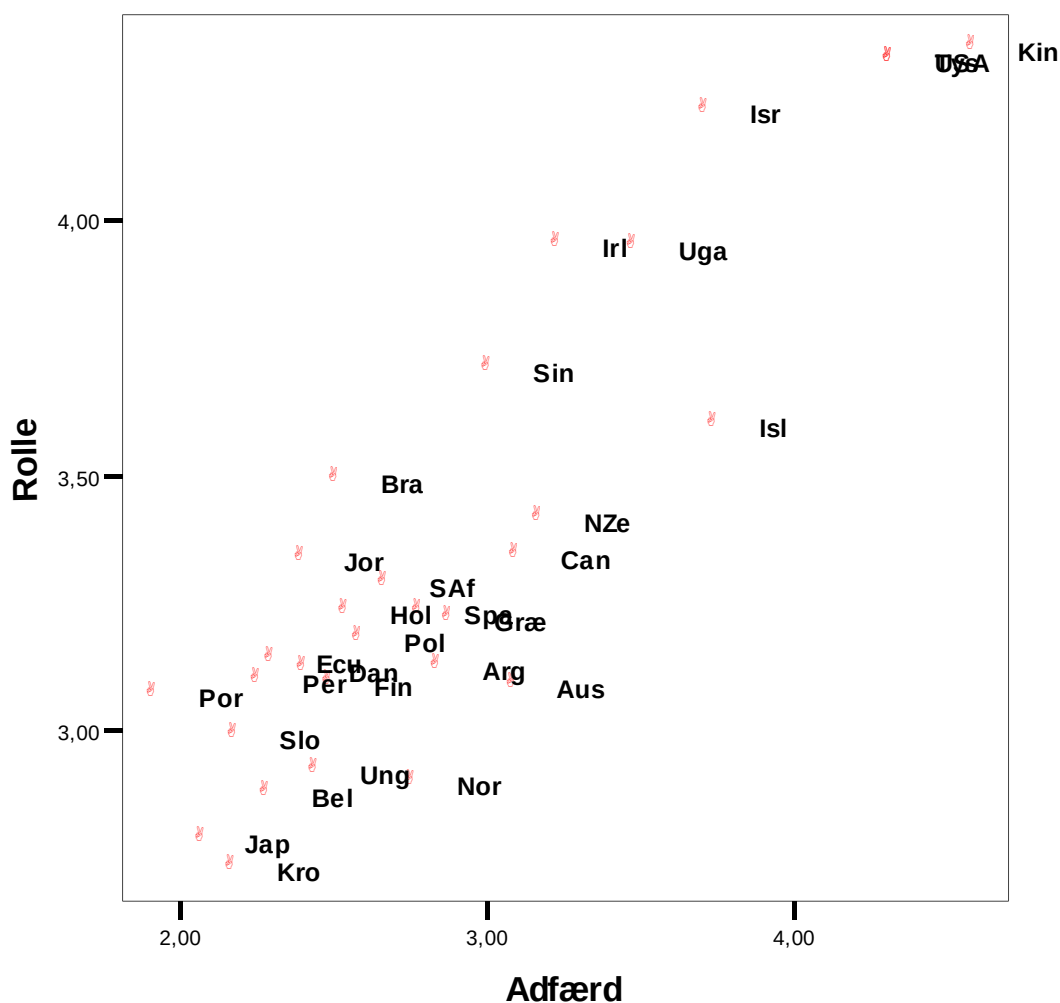
- *I Danmark tænker de fleste folk på iværksættere som kompetente og ressourcerstærke personer.*

Eksperterne vurderer sandfærdigheden på skala som ovenfor, og gennemsnit udregnes til et indeks for værdsættningen af iværksætterrollen. Dette indeks er 3,12 dvs. dansk kultur værdsætter iværksætterrollen i en vis grad, som dog bliver mere informativ ved international sammenligning.

Iværksætterrollen værdsættes anderledes i andre lande. Danmark rangerer som 20 blandt de 30 lande, så i dansk kultur værdsættes iværksætterrollen i en grad, der i international sammenligning er ret lav.

Danmarks rang er således næsten den samme på adfærden og rollen. Landenes placering på adfærd og rolle vises i figuren.

Figur 1. Lande plottet efter deres kulturs værdsætning af iværksætteradfærd og iværksætterrollen. (Tyskland og USA er ret sammenfaldende)



Figuren viser, at landene typisk har næsten samme rang på adfærd og rolle. Adfærd og rolle korrelerer højt (korrelationskoefficienten er 0,89). Derfor er målingen på adfærd og målingen på rolle to indikatorer på et og samme fænomen, kulturens værdsættelse af iværksætteri.

Konklusioner

Kulturen i Danmark værdsætter iværksætteri, herunder både iværksætterrollen og iværksætteradfærd, i en grad der er ret lav i sammenligning med kulturen i andre lande.

Andre vilkår omfatter f.eks. iværksætteriets brug af rådgivning, både den offentlige vejledning i erhvervsservicen og den private rådgivningen der udbydes af konsulenter. Vidensoverførslen mellem iværksættere og rådgivere undersøges i et andet projekt, hvorfra resultater ventes publiceret i en antologi der udgives i forbindelse med årets danske GEM-rapport.

Effekterne af vilkår, såsom kultur og rådgivning, på iværksætteriet vil blive analyseret i årets danske GEM-rapport.

Litteratur

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2004). *Iværksætterindeks 2004 – Vilkår for iværksættere i Danmark*. (København: Erhvervs- og Byggestyrelsen), < www.ebst.dk/publikationer/ivaerksaettere/ivaerksaetterindeks_2004/pdf/EBS_Ivaerk_DK_3k.pdf >

GEM (2004). *GEM 2004 Master Data Set V8*, (dette nye datasæt er kun tilgængeligt for medlemmerne i GEM, men ældre datasæt er offentligt tilgængelige på websiden) < <http://www.gemconsortium.org> >

Hancock, Mick (2005). "Global Entrepreneurship Monitor – Denmark 2004", *Danske iværksættere i den globale økonomi*. Red. Torben Bager, Mick Hancock og Tage Koed Madsen (København: Børsens Forlag), side 129-246. < <http://www.sdu.dk/cesfo/> >.

Mick Hancock og Torben Bager (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: Danish National Report – 2001*. (Kolding: CESFO). < <http://www.sdu.dk/cesfo/> > .

Iværksætteres kompetenceudvikling – kurser i Vejle Amt

Af Thomas Schøtt og Jan Christensen

Hvordan udvikles kompetencer til at blive iværksætter?

At starte en virksomhed – som en aktivitet udført af en person – er nu institutionaliseret som en social rolle i det danske samfund, og endog etableret i det globale samfund. Rollen som starter af en virksomhed værdsættes som en beskæftigelse med en vis prestige. Rollen er døbt 'iværksætter' og udøvere har dannet Dansk Iværksætterforening. Rollen anerkendes i samfundet og støttes ved at etablere organisationer som Iværksætterakademiet IDEA. At starte virksomheder – som en aktivitet i samfundet – er nu også etableret som en social institution, der er døbt 'iværksætteri'.

At starte virksomheder er etableret som en social institution i den forstand at aktiviteten betragtes som samfundsmæssigt acceptabel, endda vigtig, og at rekrutteringen til rollen støttes af samfundet. Interessen for at komme til at spille rollen vækkes igennem medier og oplevelser, såsom i Danfoss Universe Park. Socialisering til rollen fremmes i skoler af undervisningsforløb arrangeret af Young Enterprise, der nu støttes af samfundet igennem Selvstændighedsfonden. Kompetencer på højere niveau skal nu fremmes især af Iværksætterakademiet IDEA. Kun få kurser udbydes, ofte med betegnelsen Entreprenørskab.

Igennem en del år har det offentlige også støttet udviklingen af kompetencer til at starte og drive virksomhed. Det offentlige, især amterne, har udbudt kurser til folk der starter, eller vil starte, egen virksomhed. Denne form for kompetenceudvikling undersøges her. Spørgsmålene er:

- *Hvem vil udvikle sine kompetencer gennem iværksætterkurser?*
- *Hvilke kompetencer tilsigtes i kurserne?*
- *Hvilke kompetencer udvikles?*
- *Hvem rådfører iværksætterne sig med?*
- *Skifter de roller, frem gennem opstartfaserne?*
- *Driver de virksomhed efter kurset?*

Disse spørgsmål besvares gennem en spørgeskemaundersøgelse af deltagere i sådanne offentlige kurser. Det såkaldte 'Generelle Iværksætterkursus' er et aftenkursus afholdt igennem en årrække af Vejle Amt, som også holdes på lignende vis i andre amter. Kurset består af en række moduler, hvor kursisterne en gang ugentligt instrueres i emner omkring start af egen virksomhed. Kursisterne kan nok antages at være en nogenlunde repræsentativ stikprøve af deltagere i sådanne kurser på landsplan, eftersom kurserne er ret ensartede. Vi bad kursisterne i kurserne i perioden 1999-2004 besvare en række spørgsmål omkring kurset. Ultimo 2004 udsendtes 378 spørgeskemaer, hvoraf 117 skemaer blev returneret med meddelelsen at adressaten er ukendt, og 116 skemaer blev besvaret (så besvarelsesraten var 31% af de udsendte skemaer og 44% af de skemaer der nåede frem til kursisterne). Antallet af respondenter er ikke så stort, så konklusionerne drages ikke alle med stor sikkerhed. Undersøgelsesresultaterne blev rapporteret til amtet (Schøtt og Christensen 2005).

Hvem vil udvikle sine kompetencer gennem iværksætterkurser?

Hvad er mon kursisterne typiske baggrund, specielt deres køn, uddannelse, forældres erhverv, erhvervs-erfaring, og deres beskæftigelse ved kursusstarten?

Mht. køn er deltagerne nogenlunde ligeligt fordelt over de to køn (45% kvinder og 55% mænd). Dette til trods for at langt de fleste iværksættere er mænd.

Uddannelsesmæssigt er det typisk blandt deltagerne at have en erhvervsuddannelse (30%) eller en kort (25%) eller mellemlang (24%) videregående uddannelse.

Forældre til mange deltagere har drevet egen virksomhed (41% af kursisterne havde forældre, der har drevet egen virksomhed), så selvstændighedskultur lader til at gå i arv.

Aldersmæssigt er de fleste deltagere i 30erne (29%) eller 40erne (35%), og de fleste har 5-25 års erhvervs-erfaring. De fleste havde inden kurset opnået en lederstilling.

Ved kursets start var de fleste ansat i den private sektor (44%) eller var arbejdsløse (21%), men en del drev allerede egen virksomhed (15%).

Kendskab til kursustilbuddet stammede for de fleste kursisters vedkommende fra medierne, især aviserne

(50%), men undertiden også fra erhvervskontorerne.

Hvilke kompetencer tilsigtes i kurserne?

Kurserne sigtede mod at give kompetencer til at starte og drive egen virksomhed. Kompetencerne var specificeret som en række emner: forretningsplan, finansiering, økonomistyring, jura, forsikring

og A-kasse, markedsføring, salg, moms, og skat. Disse emner var moduler som kursisterne valgte blandt. For at undersøge kompetencerne, spurgte vi kursisterne: *"Hvilke emner har du fået viden om på kurserne?"* Kursisternes valg af emner vises i tabel 1. Den første kolonne viser at kursisterne især valgte instruktion om moms og skat, og især fravalgte instruktion om salg og finansiering.

Tabel 1. Kursisternes valg af emner (procent af kursisterne); ønske om uddybning af emner (procent af kursisterne); og modtagelse af materiale om de valgte emner (procent af kursister, der valgte emnet)

	Valg af emne	Ønske om uddybning	Modtaget materiale
Forretningsplan	77 %	27 %	97 %
Finansiering	57 %	16 %	91 %
Økonomistyring	67 %	49 %	99 %
Jura	72 %	23 %	93 %
Forsikring og A-kasse	76 %	8 %	100 %
Markedsføring	71 %	31 %	96 %
Salg	56 %	39 %	100 %
Moms	86 %	37 %	99 %
Skat	86 %	35 %	99 %

Note: For valg af emner er antallet af respondenter 116 for hvert emne, for ønske om uddybning er antallet af respondenter 83 for hvert emne, og for modtaget materiale er antallet af respondenter der valgte emnet, mindst 55 for ethvert emne.

Behovet for yderligere kompetencer blev afdækket ved at spørge dem: *"Hvilke emner burde have været uddybet i kurset?"* Ønskerne om uddybning af hvert emne vises også i tabel 1. Den midterste kolonne viser, at kursisterne havde behov for større kompetencer i økonomistyring og mindst ønske om uddybning af Forsikring og A-kasse.

På kurserne blev en del skriftligt materiale tilbudt kursisterne. For de kursister der valgte et emne, er modtagelsen af materiale optalt i tabel 1. Den sidste kolonne i tabel 1 viser, at næsten alle kursister, der valgte et emne, modtog materiale om emnet.

Informationsværdien af det udleverede materiale søgte vi at afdække ved at spørge kursisterne: *"Hvor informativt var det udleverede undervisningsmateriale?"* Kursisterne svarede på en skala fra "Slet ikke informativt" (kodet 0), gennem "Mindre informativt" (kodet 1) og "Ret informativt" (kodet 2), op til "Meget informativt" (kodet 3). Gennemsnittet af vurderingerne givet af de kursister, der modtog materiale om emnet, angives i tabel 2. Den første søjle i tabel 2 viser, at materialet om hvert emne blev vurderet til ret informativt, uden signifikant forskel mellem emnerne.

Tabel 2. Værdien af materialet, pædagogisk niveau, relevansen af emnet, og kursisternes indsats

	Værdi	Pædagogik	Indlæring	Relevans
Forretningsplan	2,0	2,1	2,0	2,5
Finansiering	1,8	2,0	1,8	2,0
Økonomistyring	1,9	1,9	1,9	2,5
Jura	1,9	2,2	2,0	2,4
Forsikring og A-kasse	2,0	2,0	1,9	2,2
Markedsføring	1,8	2,0	2,1	2,3
Salg	1,8	2,0	2,1	2,4
Moms	2,0	2,1	2,0	2,6
Skat	2,0	2,0	2,0	2,6

Noter: Ethvert gennemsnit er baseret på mindst 50 besvarelser.

Det pædagogiske niveau i undervisningen i hvert emne blev evalueret ved at spørge kursisterne: *"Hvad er din bedømmelse af underviserens pædagogiske niveau?"* Svarene fulgte en skala fra meget lavt (kodet 0) op til meget højt (kodet 3). Gennemsnittet angives i tabel 2. Den anden søjle viser, at det pædagogiske niveau i hvert emne blev evalueret som ret højt, uden væsentlig forskel mellem emnerne.

Kursisternes egen indlæring blev selvevalueret ved at spørge dem: *"Hvordan ville din egen indsats og indlæring blive bedømt af andre?"* Svarene, på skalaen fra 0 til 3, angives i tabel 2. Den næstsidste søjle viser, at indlæringen i hvert emne blev selvevalueret som ret høj, uden synderlig forskel mellem emnerne.

Relevansen af kompetencerne for at drive virksomhed blev vurderet ved at spørge kursisterne: *"Hvor relevante har de enkelte emner været for forståelsen af at drive egen virksomhed?"* Svarene angives i tabel 2. Den sidste søjle viser, at emnet finansiering forekom af moderat relevans, mens emnerne moms og skat forekom af større relevans.

Hvilke kompetencer udvikles?

Kompetencerne skal nu undersøges lidt nærmere, specielt kursisternes udbytte omkring forretningsidé, forretningsplan, viden til at starte og drive virksomhed, interesse for at starte og drive virksomhed, og konsultationer med rådgivere.

Udvikles forretningsidéen gennem et kursus? Denne kompetenceudvikling afdækkes ved at spørge kursisterne: *"Før kursets start, havde du da en forretningsidé?"* (det viste sig at 93 % af respondenterne havde en idé) og *"Gennem din deltagelse i kurset, fik du så en mere klar forretningsidé?"* (49 % fik en klarere idé). Hvorvidt den efterfølgende idé afhænger af den forudgående idé testes ved en krydstabulering, tabel 3. Tabel 3 viser, at de der ingen idé havde før kurset, og også de der havde en idé allerede før kurset, tendere til at få en mere klar idé gennem kurset. Ydermere, flere af de der ingen idé havde forud, fik mere greb om en idé gennem kurset (end af dem, der allerede havde en idé forud) (forskellen mellem søjlerne er statistisk signifikant). Konklusionen er, at forretningsidéen udvikles gennem kurset, især for de der ikke forud havde en idé.

Tabel 3. Kursisternes forretningsidé, før kurset og efter kurset

		Før kurset	
		Ingen idé	Havde idé
Efter kurset	Ikke mere klar idé	13 %	53 %
	Mere klar idé	87 %	47 %
	Sum	100 % (104)	100 % (8)

Udvikles forretningsplanen mon også gennem kurset? Denne kompetenceudvikling undersøges ved at spørge: *"Før kursets start, havde du da en forretningsplan?"* (det viste sig at 44 % af respondenterne havde

de en plan) og *"Gennem din deltagelse i kurset, fik du så en mere klar forretningsplan?"* (61 % fik en klarere plan).

Hvorvidt den efterfølgende plan afhænger af den forudgående plan testes ved en krydstabulering, tabel 4. Tabel 4 viser, at de der ingen plan havde forud, og også de der havde en plan allerede forud,

tenderede til at få en mere klar plan gennem kurset. Kursisterne tenderer til at få en mere klar plan, uanset om de havde allerede en (den tilsyneladende forskel mellem de to søjler er ikke statistisk signifikant).

Tabel 4. Kursisternes forretningsplan, før kurset og efter kurset

		Før kurset	
		Ingen plan	Havde plan
Efter kurset	Ikke mere klar plan	35 %	45 %
	Mere klar plan	65 %	55 %
	Sum	100 % (63)	100 % (51)

Udvikles viden om at starte og drive virksomhed gennem kurset? Denne kompetenceudvikling afdækkes ved spørgsmålene: *"Ved kursusstart, følte du, at du havde tilstrækkelig viden til at starte/drive egen virksomhed?"* (det viste sig at 30 % af respondenterne havde tilstrækkelig viden) og *"Gennem din deltagelse i kurset, fik du da en bedre viden om at starte/drive egen virksomhed?"* (90 % fik bedre viden).

Hvorvidt den efterfølgende viden afhænger af den forudgående viden testes ved en krydstabulering, tabel 5. Tabel 5 viser, at kursisterne tenderede til at få en bedre viden, uanset om de kom med en utilstrækkelig eller tilstrækkelig viden (den tilsyneladende forskel mellem de to søjler er ikke statistisk signifikant).

Tabel 5. Kursisternes viden, før kurset og efter kurset

		Før kurset	
		Utilstrækkelig	Tilstrækkelig
Efter kurset	Ikke bedre viden	11 %	6 %
	Bedre viden	89 %	94 %
	Sum	100 % (81)	100 % (34)

Udvikles interessen for at starte virksomhed gennem kurset? Denne kompetenceudvikling afdækkes ved at spørge: *"Ved kursusstart, hvor stor interesse havde du for at starte egen virksomhed?"* og *"Gennem din deltagelse i kurset, fik du da større interesse for at starte egen virksomhed?"*.

Hvorvidt den efterfølgende interesse afhænger af den forudgående interesse testes ved en krydstabulering, tabel 6. Tabel 6 viser, at kursisterne tenderede til at få større interesse, uanset deres interesse forud (den tilsyneladende forskel mellem de tre søjler er ikke statistisk signifikant).

Tabel 6. Kursisternes interesse, før kurset og efter kurset

		Før kurset		
		Ingen/beskedent	Stor	Startet
Efter kurset	Ikke større interesse	40 %	59 %	44 %
	Større interesse	60 %	41 %	56 %
	Sum	100 % (15)	100 % (87)	100 % (9)

De ovenstående analyser viser, at kursisterne udvikler kompetencer såsom at arbejde med forretningsidé og forretningsplan, viden om at starte og drive virksomhed, og interessen for at starte.

Hvilke rådgivere konsulterer iværksætterne?

Iværksætteres udvikler deres kompetencer ad flere veje, dels gennem kurser og dels gennem konsultationer med rådgivere. For at afdække deres søgen efter råd, spurgte vi kursisterne: *"Inden kurset, hvilke folk rådførte du dig med?"* og *"Efter kurset, hvilke folk har du rådført dig med?"* Svarene var en række rådgiverrol-

ler: Andre iværksættere, erhvervskontor, mentor, revisor, advokat, bank, og privat investor. På basis af de iværksættere der konsulterede mindst én rådgiver, kan vi udregne den procent af iværksætterne der konsulterede hver slags rådgiver, tabel 7. Før kurset, mens iværksætterne var mere i de tidligere

faser af opstart, konsulterede de især med de offentlige tilbud, såsom andre iværksættere og erhvervskontorer. Efter kurset, når iværksætterne kom mere ind i de senere faser af opstart, søgte de over mod de private rådgivere, især banker og revisorer.

Tabel 7. Konsultationer med rådgivere, før og efter kurset.

	Før	Efter
Andre iværksættere	36 %	45 %
Erhvervskontor	35 %	33 %
Mentor	10 %	10 %
Revisor	27 %	61 %
Advokat	17 %	30 %
Bank	27 %	48 %
Privat investor	1 %	3 %

Note: Procenterne er udregnet på basis af de respondenter der har konsulteret mindst én rådgiver i perioden.

Hvorvidt konsultationer efter kurset afhænger af konsultationer inden kurset, kan undersøges ved krydstabulering, tabel 8.

Den lille krydstabel øverst i tabel 8 viser, at de der allerede før kurset havde konsulteret en iværksætter også var mere tilbøjelige til at konsultere iværksættere efter kurset (sammenhængen er statistisk signifikant).

Den anden krydstabel viser, at de der allerede før kurset havde konsulteret et erhvervskontor, også var mere tilbøjelige til at konsultere et erhvervskontor efter kurset (sammenhængen er statistisk signifikant).

Den tredje krydstabel viser, at de der allerede før kurset havde konsulteret en mentor, også var mest

tilbøjelige til at konsultere en mentor efter kurset (sammenhængen er statistisk signifikant).

Den fjerde krydstabel viser, at de der allerede inden kurset havde konsulteret en bank, også var mest tilbøjelige til at konsultere en bank efter kurset (sammenhængen er statistisk signifikant).

Den femte krydstabel viser, at de der allerede inden kurset havde konsulteret en advokat, også var mest tilbøjelige til at konsultere en advokat efter kurset (sammenhængen er statistisk signifikant).

Men den sidste krydstabel er omvendt. De der allerede før kurset havde konsulteret en revisor, blev mindre tilbøjelige til at konsultere en revisor i perioden efter kurset (sammenhængen er statistisk signifikant).

Tabel 8. Konsultationer før og efter kurset, med hver type rådgiver

Andre iværksættere		Før kurset	
Efter kurset	Ingen iværksætter	Ingen iværk.	Iværksætter
	Iværksætter	75 %	42 %
	Sum	25 %	58 %
		100 % (79)	100 % (36)
Erhvervskontor		Før kurset	
Efter kurset	Ingen erhvervskontor	Ingen erhv.	Erhvervskontor
	Erhvervskontor	84 %	51 %
	Sum	16 %	49 %
		100 % (80)	100 % (35)

Mentor		Før kurset	
		Ingen ment.	Mentor
Efter kurset	Ingen mentor	96 %	50 %
	Mentor	4 %	50 %
	Sum	100 % (105)	100 % (10)

Bank		Før kurset	
		Ingen bank	Bank
Efter kurset	Ingen bank	71 %	33 %
	Bank	29 %	67 %
	Sum	100 % (88)	100 % (27)

Advokat		Før kurset	
		Ingen advok.	Advokat
Efter kurset	Ingen advokat	82 %	41 %
	Advokat	18 %	59 %
	Sum	100 % (98)	100 % (17)

Revisor		Før kurset	
		Ingen revisor	Revisor
Efter kurset	Ingen revisor	58 %	70 %
	Revisor	42 %	30 %
	Sum	100 % (88)	100 % (27)

Tabel 8 viser altså en tendens til, at de der konsulterer en bestemt slags rådgiver allerede inden kurset, også er mest tilbøjelige til at rådføre sig med den slags rådgiver efter kurset, med undtagelse af revisor, hvor tilbøjeligheden udvikler sig omvendt.

Skifter de roller gennem opstartfaserne?

Rollen som 'iværksætter' er en midlertidig rolle. Forud for den er rollen som 'potentiell iværksætter', der består i at overveje at starte en virksomhed.

Senere kommer rollen som 'ejer-leder'. Her en proces, hvor man skifter fra rolle til rolle, fra 'potentiell iværksætter' til 'iværksætter' og videre til 'ejer-leder'. Denne ideal-typiske proces kan dog afviges fra ved at droppe ud, at droppe rollen som potentiell iværksætter, iværksætter eller ejer-leder. For at undersøge skift og forbliven i rollerne, spurgte vi kursisterne: "*Ved kursets start, i hvilken fase befandt du dig?*" og "*Lige nu, hvilken fase er du i?*" med svarmuligheder svarende til faserne. Skift mellem faserne eller rollerne afdækkes ved krydstabulering, tabel 9.

Tabel 9. Kursisternes roller, før og efter kurset

		Før kurset		
		Potentiell iv.	Iværksætter	Ejer-leder
Efter kurset	Potentiell iv.	20 %	0 %	6 %
	Iværksætter	9 %	10 %	0 %
	Ejer-leder	41 %	77 %	72 %
	Droppet ud	29 %	12 %	33 %
	Sum	100 % (44)	100 % (48)	100 % (18)

Noter: Droppet ud inkluderer også de der tvivler eller andet.

Tabel 9 viser, at kursisterne har betydelig tendens til at bevæge sig fremad gennem faserne, fra rollen som potentiel iværksætter til iværksætter eller ejer-leder, og fra rollen som iværksætter til ejer-leder, og fra rollen som nybagt ejer-leder til mere erfaren ejer-leder. Dog er en del droppet ud af deres forehavender.

Tabel 9 viser også, at før kurset befandt de fleste kursister sig i de tidlige faser, som potentiel iværksætter eller iværksætter, men inden nogle få år efter kurset så befandt de fleste kursister sig i den seneste fase, som ejer-leder. Deres drift bør derfor undersøges.

Driver de virksomhed efter kurset?

Hvordan driver de mange, der få år efter kurset bliver ejer-ledere, deres virksomhed? Hvad er deres virksomheds selskabsform, ejerskab, branche og størrelse?

Virksomheder etableres med en selskabsform. De der drev egen virksomhed på undersøgelsestidspunktet, få år efter kurset, spurgtes om selskabsformen. De fleste virksomheder var enkeltmandsfirmaer (57% angav denne form der faktisk betyder eneeje), mens færre var anpartsselskaber (30%), og næsten ingen var aktieselskaber (2%), og få havde en anden selskabsform (11%).

Virksomheder etableres med ejerskab. De der drev egen virksomhed, spurgtes om de var eneejere eller havde medejere. Langt de fleste angav at være eneejer (85%), mens få havde medejere (15%).

Virksomheder etableres i brancher. De der drev egen virksomhed, spurgtes om virksomhedens branche. Mange yder service til erhvervslivet (43 %), mange yder service til forbrugere (41%), færre er i fremstillingsbranchen (14%), og kun få er i branchen landbrug og råvareproduktion (2%).

Virksomheder får måske flere ansatte. De der drev egen virksomhed, spurgtes: "Hvor mange ansatte har virksomheden i dag?" Mange har ingen ansatte (37%), mange har en enkelt ansat (43%), der nok oftest er en samlever/ægtefælle, og de færreste har to eller flere ansatte (20%).

Konklusioner

Det første spørgsmål var: *Hvem vil udvikle sine kompetencer gennem iværksætterkurser?* Mange af deltagerne i

kurserne er iværksættere og i færd med at starte egen virksomhed, men en del er potentielle iværksættere, der overvejer at starte, og en del er også ejerledere med behov for at lære at drive deres virksomhed. Deltagerne er både mænd og kvinder, typisk i 30'erne og 40'erne, med megen erhvervserfaring, og ofte som ledere.

Det andet spørgsmål var: *Hvilke kompetencer tilsigtes i kurserne?* Kurserne er modulerede i en række emner: forretningsplan, finansiering, økonomistyring, jura, forsikring og A-kasse, markedsføring, salg, moms, og skat. Kursisterne tenderer til at vælge de fleste emner, og evaluere det pædagogiske niveau og det udleverede materiale som ret godt, og at finde emnerne relevante for deres foretagener.

Det tredje spørgsmål var: *Hvilke kompetencer udvikles?* Kursisterne bliver mere klare på deres forretningsidé og deres forretningsplan, de får bedre viden og større interesse for at starte og drive egen virksomhed.

Det fjerde spørgsmål var: *Hvem rådfører iværksætterne sig med?* Før kurset havde de oftest rådført sig med offentlige og tilgængelige folk, især andre iværksættere og erhvervskontorer. Senere, efter kurset når de kom længere hen i iværksætterfaserne, rådførte de sig mere med private, især revisor og bank.

Det femte spørgsmål var: *Skifter de frem gennem faserne?* Ja, de tenderer til at skifte fra at være potentielle iværksættere i den tidligste fase til at blive iværksættere, og fra at være iværksættere til at blive ejerledere. Dog dropper en del ud af iværksætteri.

Det sjette spørgsmål var: *Driver de virksomhed efter kurset?* Ja, de fleste kommer til at drive egen virksomhed, oftest en lille virksomhed der yder service til erhvervslivet eller forbrugere.

Den mere generelle konklusion er, at som en del af institutionaliseringen af iværksætteri i samfundet, så er også rekrutteringen til rollen ved at blive etableret f.eks. gennem kurser for potentielle iværksættere, iværksættere og eks-iværksættere der nyligt er blevet ejerledere, og derigennem socialiseres de til rollen, og udvikler deres kompetencer.

Forskning fokuserer i stigende grad på iværksætterne og deres udvikling af kompetencer, igennem kurser, konsultationer og netværk (Klyver 2005).

Litteratur

Klyver, Kim (2005). *Entrepreneurship and Social Network Development – A Life Cycle Approach*. (Ph.D. dissertation) Kolding: Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse.

Schøtt, Thomas, og Jan Christensen (2005). *Evaluering af iværksætterkurserne i Vejle Amt*. Kolding: Syddansk Universitet, Center for Småvirksomhedsforskning.

Kan vækstiværksættere skabes?

Af Susanne Gren Svendsen

Introduktion

Ingen kan vist være i tvivl om, at iværksætteri er kommet på dagordenen i Danmark. Diskussionerne er mangfoldige og indsatsområderne tilsvarende forskellige. Det drejer sig både om at motivere til entreprenørskab generelt, på længere sigt at ændre kulturen, og de grundlæggende værdier vi som befolkning har i forhold til det at skabe, eje og drive selvstændig virksomhed, samt om at give kommende entreprenører de rette kompetencer til at kunne udøve entreprenørskab.

I den sammenhæng er der også fokus på, at undervisning i entreprenørskab skal være en del af undervisningen på snart sagt alle niveauer og i alle dele af undervisningssystemet.

Samtidig er opmærksomheden rettet mod de nye virksomheder, der rent faktisk startes i Danmark. Fra politisk hold er der fokus på disse virksomheders levedygtighed og på deres vækstopotiale, og i relation dertil tales der med en vis bekymring om, at danske iværksættere ikke er tilstrækkeligt vækstorienterede. Vækst antages pr. definition at være godt. Her i artiklen vil der ikke blive taget stilling til, hvorvidt vækstiværksætteri er bedre end andre former for iværksætteri, men der vil, med afsæt i et gennemført casestudie af venturekapitalsøgende iværksættere, blive peget på implikationer i forhold til undervisning i entreprenørskab på universitetsniveau.

Forståelsen af venturekapitalsøgende iværksættere er særlig interessant at tage afsæt i, fordi de entreprenører der søger venturekapital, pr. definition er vækstorienterede – eller de bliver det i processen, da det simpelthen er forudsætningen for at få adgang til den ønskede kapital.

Kapitalsøgende iværksættere: transformationsprocessen – fra idé til etableret virksomhed

Med afsæt i et gennemført kvalitativt studium af iværksættere og deres søgeproces efter venturekapital¹, kan denne proces forstås som en søge-lære proces, hvor der sker en kraftig påvirkning af iværksæt-

terens tænkning i forhold til det projekt han er i gang med at realisere, hvilket også afspejler sig i selve forretningsidéen og dens udvikling.

At søge og finde en investor er en vanskelig proces for langt de fleste entreprenører; samtidig med at de skal finde ud af, hvordan feltet fungerer, hvem de forskellige investorer er osv., så skal de selv og deres projekt også igennem en "modnings-" eller socialiseringsproces, hvor de logikker de selv og deres projekt indeholder, skal falde sammen med en eller flere eksterne aktørers logikker.

Den proces som iværksætteren og hans projekt gennemgår i forbindelse med, at han søger at transformere sin idé til en egentlig virksomhed, er i høj grad en læreproces, der kan anskues som en ydre samspilsproces og en indre mental proces (Illeris 2000).

Det ydre samspil, hvor han er i interaktion med mange forskellige sociale aktører, der på forskellig vis er involveret med iværksættere, påvirker entreprenøren og dennes opfattelse af sit projekt og dets potentiale, på en sådan måde at projektet i denne proces kontinuerligt skabes, redefineres og genskabes. Resultatet af denne skabelse og genskabelse er afhængig af, hvad det er for nogle aktører, entreprenøren er i samspil med i transformationsprocessen. Interaktionen med andre aktører kan bringe nye logikker på banen, åbne nye muligheder, skabe nye relationer, hvilket alt sammen er forhold som kan virke befordrende for en iværksætter og hans idé og som i høj grad kan betyde, at han kommer til at ændre sine egne opfattelser og ambitioner med det projekt han er i gang med at realisere.

Det er samtidig også en indre mental proces, hvor kontakten med de forskellige aktører kontinuerligt skaber grobund for refleksion og indsigt i egne kompetencer samt forretningsidéen. Denne læring i form af den ydre samspilsproces og den indre mentale proces knytter sig til det der hos Fayolle (2003) drejer sig om sammenfaldet mellem "*logic of the object*" og "*logic of the subject*" – et sammenfald, som er forudsætningen for, at projektet kan realiseres.

Den ydre samspilsproces og den indre mentale proces kan opleves som meget frustrerende for entreprenøren, der ofte i starten af processen meget gerne vil have en "opskrift" på, hvordan han helt konkret skal gøre – en opfattelse der ofte understøttes af aktørerne i f.eks. erhvervsservicesystemet og andre steder, hvor entreprenører søger rådgivning, ek-

¹ Kommende ph.d.afhandling

sempelvis ved at man kan arbejde med skabeloner for, hvordan en forretningsplan skal skrives.

Frustrationen kan dels opstå fordi der i den ydre samspilsproces bliver stillet kritiske spørgsmål til entreprenørens egne kompetencer, der kan være forventninger om, at han skal ændre i forretningsplanen – måske mange gange – før han kan komme i egentlig kontakt med en investor, men alle disse kritiske input er jo samtidig det, der hele tiden sparker den indre mentale proces i gang og giver anledning til refleksion og selvindsigt.

Læreprocessen kan da føles frustrerende, og entreprenøren kan have svært ved at forstå at der er tale om en form for sparring, som er nødvendig i transformationsprocessen fra idé til etableret virksomhed.

Prematchingprocessen, altså den fase, hvor entreprenøren tilegner sig indsigt i venturekapitalfeltet og afsøger mulighederne for at realisere sin idé via ekstern finansiering, drejer sig i høj grad også om, at entreprenøren må udvide sit netværk, skabe kontakt til venturekapitalfeltet og trænge igennem filteret til disse aktører.

Man kan opfatte det et realisere et forretningsprojekt og finde venturekapital som exploration (March 1991) eller en divergent proces (Van de Ven et al. 1999); det drejer sig om at udforske nye veje, skabe idéer og strategier, få inspiration og forhandle, lære via opdagelse, afbalancere diversitet, opbygge relationer ect.

En divergent proces kræver også et divergent netværk (Kim Klyver 2004), det vil sige et netværk der er forskelligartet (Granovetter 1973) og med mange broer over de strukturelle huller (Burt 1992 og 2000), hvilket oftest kræver, at entreprenøren er bevidst om, at han må gøre en indsats for at udvide sit netværk for at få adgang til de ressourcer, han mener, at have behov for, og som han ikke er i besiddelse af.

På dette tidspunkt i processen er det altså ikke længere tilstrækkeligt, at han bruger familie, venner og andre nære relationer som sparringspartnere på sin idé; han er nødt til at komme i kontakt med andre og opdyrke svage relationer, der kan fungere som bro over de strukturelle huller til nøgleaktørerne i venturekapitalfeltet. Disse broer kan f.eks. udgøres af banker, revisorer, de offentlige iværksætterrådgivere etc.

Samtidig med at disse aktører kan virke som broer over de strukturelle huller, så kan de også betragtes som venturekapitalfeltets randaktører og gatekeepere, forstået på den måde, at de er personer, som har kontakter ind til nøgleaktørerne – altså de forskellige investorer – og som samtidig har den rolle, at de kritisk vurderer de entreprenører og forretningsplaner, som de præsenteres for. Hvis en af disse randaktører kommer i kontakt med den ”rigtige” entreprenør med det ”rigtige” projekt, så kan denne skabe kontakt, f.eks. arrangere et møde, mellem entreprenør eller investor. Hvis denne til gengæld ikke synes, at entreprenøren eller projektet er det rigtige; hvis entreprenøren f.eks. ikke reagerer på sparring og feedback, hvis projektet mangler vækstpotentiale etc., så skaber han ikke kontakt ind til nøgleaktørerne. Randaktørerne fungerer altså som et filter, der sorter ”det dårligste” fra.

Dette er dog en meget vanskelig balancegang, netop fordi interaktionen mellem entreprenør og investor kan betyde, at projektet og potentialet i det kan udvikle sig helt anderledes og uventet succesfuldt. Hvis for mange entreprenører afvises og ikke kommer igennem til investorerne, vil det betyde, at investorer kan ”gå glip af” nogle attraktive investeringsmuligheder. Omvendt, hvis for mange entreprenører med halvdårlige projekter kommer igennem og starter en dialog og forhandling med investorerne, så vil disse føle, at de spilder deres tid.

Hvis man antager, at idé og person er flettet sammen i den entreprenørielle proces, så er det også fornuftigt at antage, at både idé og person udvikler sig i løbet af denne proces. I dette studie af venturekapitalsøgende iværksættere har det været ganske tydeligt, at idéen/projektet er i stadig udvikling og bevægelse; hver gang entreprenøren kommer i kontakt med nye aktører i feltet, kan det være en anledning til, at han ændrer og justerer på idé/projekt – hvilket f.eks. kan komme til udtryk ved, at han ændrer i forretningsplanen. Før entreprenøren kan ændre eller justere på idé/projekt, så er det en forudsætning, at entreprenøren ændrer på sine egne opfattelser og forståelser af det han er i gang med, hvad enten dette så alene knytter sig til idéen/projektet eller til hans egen rolle i forhold hertil. Det vil sige, at entreprenøren som person også udvikler sig i løbet af processen; det kan være opfattelserne af hans egen rolle på kort og lang sigt, hans kompetencer, hans opfattelse af hvad der er på spil og hvor meget han vil sætte på spil, hans ambitioner her og nu samt fremover mv. – altså kan der ske en udvikling både i

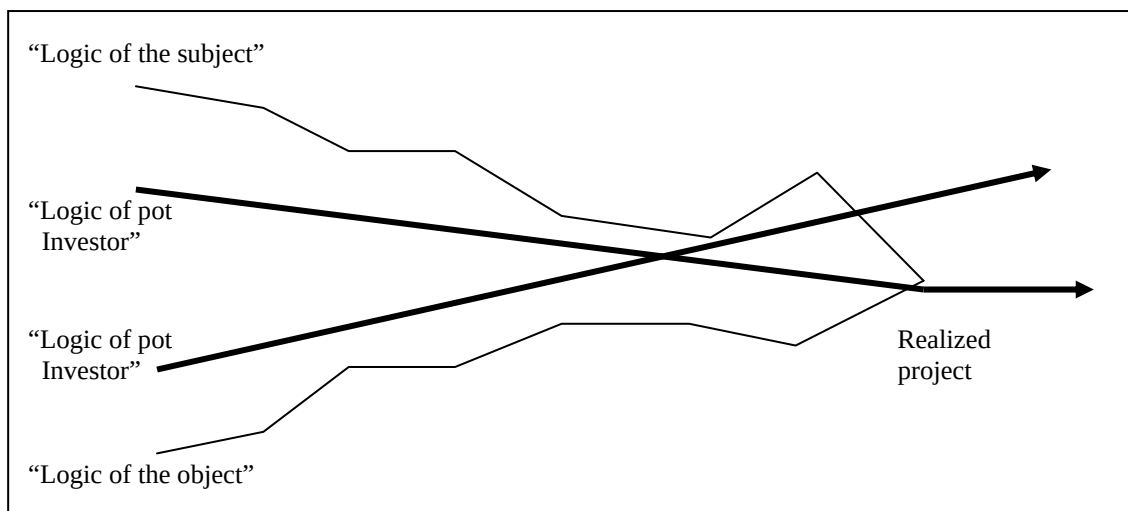
forhold til, hvad han kan og hvad der er hans aspirationsniveau.

Situationen bliver yderligere kompliceret, hvis vi forestiller os, at en eller flere andre personer også er involveret i idéens realisering, som det f.eks. er tilfældet, når man som entreprenør ønsker en privat investor. Så skal der også ske et sammenfald med denne person – og dermed dennes indstilling, ræsonnementer, logik etc. Der bliver herved tale om et

subjekt-subjekt-objekt forhold. Tingene bliver yderligere komplicerede, hvis der er flere forskellige investorer på banen samtidigt, som hver især kun vil investere, hvis andre gør det, eller hvis en investors investering er afhængig af, at der er lavet faste aftaler med distributører, nøglekunder etc.

Forståelse af denne proces kan illustreres ved følgende figur 1.

Figur 1. Entreprenørens, projektets og den potentielle investors logik skal falde sammen før projektet kan realiseres.



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration i Fayolle,

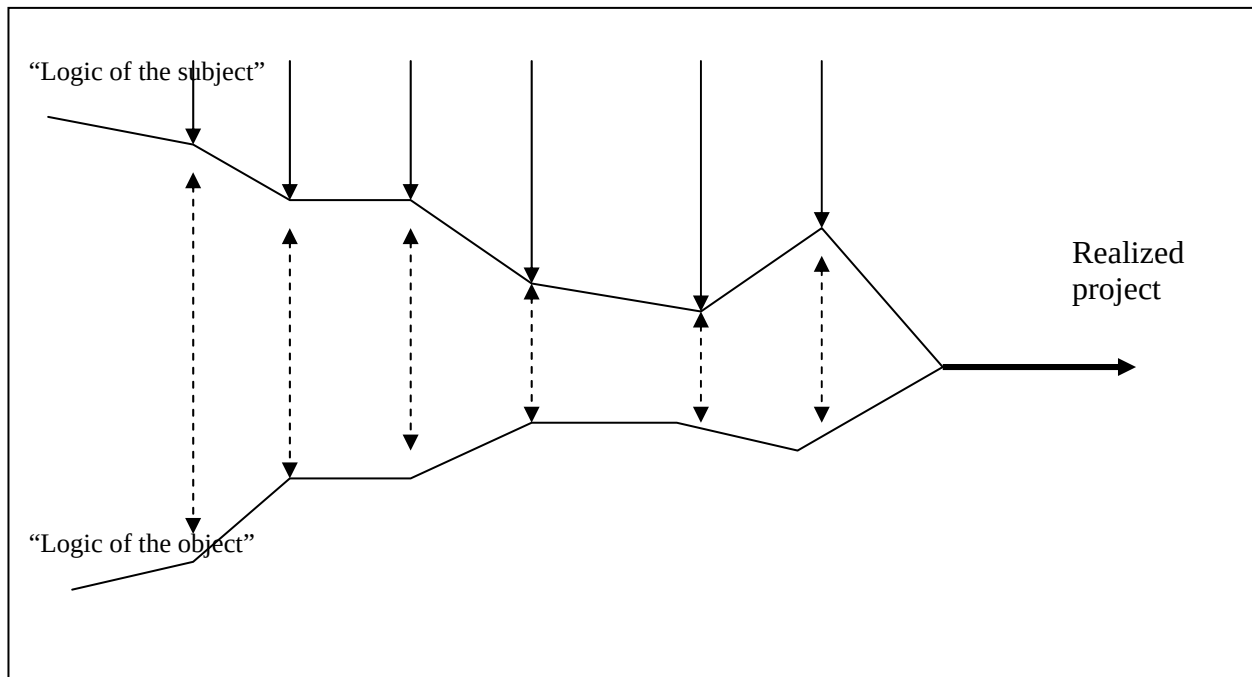
Udviklingen af idéen – og sandsynligvis også udviklingen af entreprenøren – er altså afhængig af, at der sker en stadig interaktion med omverdenen og dens aktører; det er på den måde, at der sker en bevægelse fra det ene stadie til det andet. Disse interaktioner indeholder alle situationer, hvor der må være en eller anden grad af sammenfald mellem subjekt-objekt logikken og et sammenfald mellem den udefrakommende aktørs logik, såfremt entreprenøren skal kunne tage input og reaktioner fra disse aktører alvorligt.

Via entreprenøren og dennes handlinger sker der en stadig interaktion med omverdenen i forhold til idéens udviklingsproces. De forskellige interaktioner

påvirker som nævnt entreprenøren; han får nye idéer, gode råd, reflekterer over hændelser etc., hvilket igen påvirker forretningsidéen. Entreprenøren ændrer måske på sine forestillinger om målgrupper, redigerer i forretningsplanen, tager kontakt med nogle helt nye eksterne aktører osv. Disse stadige interaktioner påvirker altså både "logic of the subject" – entreprenøren og "logic of the object" forretningsidéen.

Denne påvirkningsproces kan illustreres som følgende, figur 2:

Figur 2. Eksterne aktørers påvirkning af entreprenør og forretningsidé. Påvirkning fra diverse interaktioner med aktører i omverdenen



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration i Fayolle, 2003

Subjekt-objekt forholdet påvirkes altså af disse interaktioner. Nogle af interaktionerne betyder måske, at afstanden mellem de to elements logikker kommer længere væk fra hinanden, mens andre betyder at de kommer tættere på hinanden. Antagelsen er her, at de stadige interaktioner over tid har en formende effekt, som kan medvirke til at bringe de to elementer tættere sammen på et eller andet tidspunkt, således at man øger sandsynligheden for, at projektet kan realiseres og blive til en egentlig organisation/virksomhed.

Tiden er et væsentligt element i denne transformationsproces. Dels er tiden en vigtig faktor i forbindelse med, at entreprenøren må arbejde med projektet: udvikle produkt eller koncept, eventuelt teste det, undersøge markedsforholdene, udarbejde en forretningsplan etc. Dels modner tiden både entreprenøren og projektet, da tiden i sig selv indeholder mulighed for at refleksion og overvejelser, som måske kan omsættes i hensigtsmæssige handlinger. Endelig kan tiden indirekte åbne op for nye muligheder, ressourcer etc. på entreprenørens og projektets vej. Dette er oftest et resultat af entreprenørens interaktion med aktører i omverdenen; jo bedre han er til at være opsøgende i forhold til mange forskellige aktører, jo flere muligheder og ressourcer kan blive tilgængelige – det er således arten og måske mængden

af interaktioner der er afgørende og altså ikke tiden i sig selv. Tiden spiller dog også indirekte en rolle i den forbindelse, da det kan være yderst tidskrævende at være opsøgende og kontakt-skabende over for eksterne aktører samtidig med, at der ændres og justeres på forretningsidéen/-projektet i forhold til de input og den inspiration, entreprenøren får via interaktionerne.

Det er ikke altid, at entreprenørerne er specielt vækstorienterede, når de går i gang med at afsøge mulighederne for at finde venturekapital til at realisere deres idé, men de bliver det i løbet af søgeprocessen – og de, der ikke bliver det, ”frasorteres” sig selv som en potentiel investeringsmulighed i investorens øjne.

Det, at idéen justeres og udvikles, og projektet således er plastisk i sin karakter, kan opfattes som et paradoks i forhold til kontakten med aktører knyttet til iværksætterrådgivning og venturekapital-feltet, som typisk forventer, at en entreprenør kan fremvise en forretningsplan. Denne forretningsplan er alfa og omega for langt de fleste aktører. Ofte opfattes forretningsplanen som et ”færdigt” dokument – det er sådan det sættes i tale. I virkeligheden ændrer dette dokument sig i processen – eller bør gøre det – da det må afspejle den udvikling som idé og person

gennemgår. Det er dog sådan, at iværksætteren også ofte ser forretningsplanen som noget der er afsluttet og færdigt, hvorfor det selvfølgelig kan opfattes som frustrerende, hvis der kontinuerligt skal justeres på den. Kunne man i stedet få entreprenøren til at forstå, at dokumentet er noget der lever og som man i princippet hele tiden må arbejde med, så ville det nok også for de fleste føles mere naturligt at arbejde med det kontinuerligt. Forretningsplanen er dels en fortolkning af noget eksisterende; idé, person(er) og kompetencerne knyttet dertil, markedet og dets potentialer. Men da det ser ud til, at idé og person hele tiden er ”på vej” og i udvikling, må forretningsplanen også nødvendigvis være det.

Den afgrænsede periode i den entreprenørielle proces, hvor entreprenøren søger venturekapital og hvor han som eksponent for en ny virksomhed skal samarbejde med en investor, er altså præget af stadig udvikling og bevægelse. Det at finde venturekapital er en kritisk hændelse i processen på vej mod etableret virksomhed, denne kritiske hændelse indebærer oftest, at der må bruges mange ressourcer og sættes mange aktiviteter ind med henblik på at op-søge såvel rand- som nøgleaktører inden for venturekapitalfeltet. Entreprenørens interaktion med disse aktører i feltet betyder, at såvel idé som person er i en stadig udvikling og bevægelse. Projektet er næsten ”plastisk” i sin karakter og formes af entreprenørens opfattelser og fortolkninger af markedsudvikling, forventninger, tendenser, logikker etc., som opfanges i interaktionen med omverdens aktører; her specifikt de aktører der hører venturekapitalfeltet til.

Denne indsigt i venturekapitalsøgende entreprenører og dermed transformationsprocessen fra idé til etableret virksomhed kan give en vis inspiration i forhold til entreprenørskabsundervisning.

Implikationer for entreprenørskabsundervisningen på universitetsniveau

Gennem de senere år har man i stigende grad haft opmærksomheden rettet mod uddannelsessystemet og dets rolle i forhold til fremme af entreprenørskab – i denne forbindelse også universiteternes rolle.

Der er ingen tvivl om, at universiteterne i stigende grad bliver mødt af krav og forventninger om, at de i højere grad end tidligere skal være orienteret mod det omgivende samfund. Det betyder i relation til entreprenørskab også, at der er en stigende forventning om, at entreprenørskabsundervisningen skal

være en del af universitetets fagudbud. Forventningen knytter sig til, at de studerende både får stærke faglige kompetencer samt motivation og drive til at agere entreprenørielt, hvad enten det så kommer til udtryk i form af selvstændige iværksætteraktiviteter eller det leves ud inden for rammerne af en allerede etableret organisation.

I forbindelse med entreprenørskabsundervisningen kan man støde på drøftelser af, hvorvidt formålet er at undervise *om* eller *i* entreprenørskab; altså er det formålet at undervise i fagområdet entreprenørskab og dermed bibringe de studerende brede og grundlæggende kompetencer, eller om undervisningen i højere grad skal fremme realiseringen af entreprenante idéer og projekter.

Der er nok ingen tvivl om, at undervisning *om* entreprenørskab, hvor man betragter dette som et fagligt felt på linje med andre fagområder, er det, der ligger tættest op ad den måde, hvorpå universiteterne almindeligvis bedriver undervisning.

At undervise *i* entreprenørskab ligger noget længere væk fra mange universiteters tankesæt. Det at realisere en forretningsidé er handlingsorienteret; man skal handle i forhold til noget fremtidigt og noget ukendt, man skal bevæge sig væk fra det etablerede, og selve den entreprenørielle proces er særdeles springende og ofte kaotisk. Samtidig fordrer det, at entreprenøren tænker i netværk og relationer til andre, da en idé oftest kun kan udvikle sig til et realiseret projekt med ”bidrag” fra andre, hvad enten disse bidrag er informationer, penge, yderligere netværks-kontakter eller noget helt andet.

Dette er næsten det modsatte af det man fremmer i ”almindelig” undervisning; her opbygges viden om et fagligt felt, ved at man tilegner sig grundig indsigt i fagfeltets traditioner; der lægges vægt på definitioner, stringens og analytiske færdigheder. Undervisningen foregår i høj grad inden for universitetets fysiske rammer, ofte kun med den samme gennemgående underviser igennem et helt undervisningsforløb, og når man gør tingene lidt anderledes, så inviterer man ”gæstelærere” fra verden udenfor.

Med udgangspunkt i indsigten fra den gennemførte undersøgelse kan der argumenteres for at, hvis vi som samfund ønsker flere vækstorienterede iværksættere, så bør entreprenørskabsundervisningen på de højere læreanstalter omtænkes og anvende andre pædagogiske principper end de, der oftest ses anvendt.

Entreprenørens tanker om og forventninger til forretningsidéen og dens realisering formes således i samspillet med omverdenen og dens aktører. Hvis vi tilstræber, at entreprenører i forbindelse med entreprenørskabsundervisningen i højere grad kommer i kontakt med aktører som repræsenterer en "vækst-ideologi", vil det sandsynligvis kunne have en formende effekt på entreprenørerne og deres aspirationsniveau og motivation.

I stedet for at gennemføre undervisning, hvor den akademiske underviser er den centrale formidler og sparringspartner, skal vi måske i højere grad lade undervisningen være rum for, at iværksættere kan møde og interagere med personer, der tænker i vækst. Det kan være formelle og uformelle investorer af venturekapital, det kan være randaktører i venturekapitalfeltet, f.eks. Connect Denmark, private konsulenter, visse erhvervskonsulenter, innovationskonsulenter tilknyttet forskerparker etc., men det kan også være rollemodeller i form af vækstorienterede entreprenører, der selv har formået at skabe vækst i deres virksomheder.

Det er dog ikke tilstrækkeligt, at iværksætterne er vækstorienterede; de skal også være i stand til at skaffe risikovillig kapital til finansiering af virksomhedsetablering og vækst, og da de aktører der opererer i og omkring venturekapitalfeltet pr. definition er orienteret i forhold til vækst, skal vi måske i højere grad søge at lade undervisningen være et sted, hvor disse aktører kan få mulighed for at interagere.

Allerede i dag benytter man "gæsteundervisere" af denne type i undervisningen, men måske bør man gøre det i endnu højere grad. Måske burde man også tænke på at "forlægge" en del af undervisningen, således at den foregår uden for universitetets rammer og i den fysiske kontekst, hvor disse nøgle- og randaktører har deres hjemmebane. Hvis de studerende skal konfronteres med andre logikker end de, der blot almindeligvis knytter sig til universitetets faglige traditioner, så sker det måske bedst uden for universitetets fysiske rammer.

Afrunding

Hvis vi i højere grad formår at åbne døren ind til undervisningslokalet, således at vi bringer iværksættere med gode idéer i spil med venturekapitalfeltets rand- og nøgleaktører, der tænker i vækstbaner, så kan entreprenørskabsundervisningen måske i højere grad virke som en katalysator på iværksætterne og deres idéer.

Man kan dog stille spørgsmålstegn ved, om det er universiteternes opgave at fremme vækstiværksætteri – men det er en helt anden drøftelse, som ikke vil blive taget op i denne sammenhæng.

Hvis vi kunne organisere undervisningen, således at der bliver skabt rum for at iværksættere kommer i kontinuerlig dialog med disse forskellige aktører, kunne vi sandsynligvis også være med til at skabe flere vækstorienterede iværksættere.

En sådan organisering af undervisningen kan ikke betragtes som nogen garanti for, at de studerende straks efter endt uddannelse går ud fra universitetet og bliver vækst-iværksættere, men sandsynligheden for, at de tænker mere vækstorienteret og er mere fortrolige med de herskende logikker i venturekapitalfeltet, er klart tilstede, hvilket i det lange løb vil kunne virke befordrende for den entreprenørielle aktivitet i Danmark.

Måske kan vækst-iværksættere skabes!

Litteratur

- Burt, R. S. (1992). *Structural holes – The social structure of competition*. London, Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000). *The network structure of social capital*. Research in organizational behavior. B. M. S. Robert I. Sutton. Chicago, JAI Press. 22: 1-83.
- Fayolle, A. (2003). Research and researchers at the heart of entrepreneurial situations. *New Movements in Entrepreneurship*. Red. Steyaert C. & D. Hjorth: Edward Elgar Publishing Ltd, 35-50.
- Granovetter M.S. (1973). The Strength Of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 81: 1287-1303.
- Illeris, K. (2000). *Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*. Roskilde Universitetsforlag
- Klyver, K. (2004). Udvikling i iværksætteres personlige netværk. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 68. årgang nr. 4/december.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2., February 1991, p. 71-87.

Van de Ven A.H, H.L. Angle & M.S. Poole (eds.)
Research on the management of innovation: The Minnesota Studies. Ballinger.

Del II – Anden aktuel forskning

Udvikling i entreprenørers sociale netværk – en livscyklusmodel

Af Kim Klyver

Introduktion

I denne artikel vil jeg præsentere et af de overordnede resultater, der er udsprunget af min for nyligt indleverede Ph.d.-afhandling. I min afhandling præsenterer jeg en livscyklusmodel for udvikling i entreprenørers sociale netværk. Udviklingen af denne model tog udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse af en repræsentativ stikprøve af entreprenører i forskellige faser af den entreprenørielle proces. Jeg vil ikke i denne artikel referere og dokumentere analysen med empiriske data, men udelukkende præsentere de overordnede konklusioner på analysen.

Den fundamentale ide i livscyklusmodellen er, at udviklingen i entreprenørers sociale netværk følger et nogenlunde fast mønster. Dette faste mønster konstitueres af, at entreprenører i forskellige faser af den entreprenørielle proces konfronteres med forskellige aktiviteter og udfordringer, der kræver, at entreprenører aktiverer forskellige dele af deres totale netværk. Entreprenører udvælger således dele af deres totale netværk i forhold til, hvem der bedst vil understøtte de aktiviteter, de står overfor.

Artiklen vil i første omgang redegøre for de bagvedliggende antagelser, der ligger til grund for udviklingen af modellen, og efterfølgende vil modellen blive præsenteret i to trin – først en kort introduktion til den anvendte livsfaseinddeling og efterfølgende en redegørelse for disse fasers indflydelse på entreprenørers sociale netværk.

Bagvedliggende antagelser

Entreprenørers sociale netværk¹ forandres, mens virksomheden bliver til, og videre mens virksomheden udvikler sig. Det er således nødvendigt, når entreprenørers sociale netværk undersøges, at opstarten ikke behandles som et øjebliksbillede eller som en enkeltstående hændelse. Virksomhedsopstart er

en kontinuerlig proces og skal derfor undersøges med afsæt i dens dynamiske karakter.

Det er, på baggrund af de undersøgelser jeg har foretaget, min overbevisning, at udviklingen i entreprenørers sociale netværk til en vis grad kan forudsiges. Jeg mener, at der så at sige er nogle bagvedliggende faktorer, der er styrende for den helt overordnede udvikling. Disse faktorer konstitueres primært af de aktiviteter og beslutninger, entreprenører står overfor. Der er således tale om, at entreprenører, i det omfang det er muligt, tilpasser det sociale netværk i forhold til de opgaver, aktiviteter og beslutninger, de står overfor. I takt med at entreprenører gennemfører nogle aktiviteter og konfronteres med nye og anderledes opgaver, vil de forsøge at aktivere andre dele af deres netværk. Det sociale netværk tilpasses på det niveau, der i afhandlingen benævnes det aktiverede netværksniveau.

Samtidig er jeg også af den opfattelse, at dele af entreprenørers sociale netværk til en vis grad lever sit eget liv og ikke lader sig styre af, hvilke problemstillinger entreprenører står overfor. Entreprenører er indlejret i nogle sociale kontekster i form af blandt andet livslange relationer, der i forskellige situationer påtvinger sig opmærksomhed, og dermed indgår i det sociale netværk. Der kan her være tale om relationer, med hvilke entreprenører har en stærk følelsesmæssig tilknytning, og hvor der eksisterer gensidige forpligtelser. Her kan eksempelvis være tale om, at entreprenører vurderer de familiemæssige konsekvenser af de aktiviteter, der overvejes.

Der er således nogle relationer, der giver deres stærke involvering i entreprenørens liv, naturligt vil indgå i entreprenørens sociale netværk – næsten uanset hvilke aktiviteter og beslutninger der er tale om. Dermed er der en fast kerne af det sociale netværk, der ikke styres af de forestående aktiviteter og beslutninger. Når det anføres, at udviklingen i det sociale netværk kan forudsiges i forhold til de aktiviteter, som entreprenøren står overfor, er denne faste kerne selvfølgelig ikke i betragtning, eftersom den ikke udvikler sig.

Udover at der er et stabilt element i entreprenørers sociale netværk i form af de stærke og følelsesmæssige tilknyttede relationer, der er intensivt involveret i entreprenørens liv (og omvendt), er der yderligere elementer, der på sin vis er udefra givet. I den model, der udvikles, er det kun en del af det totale netværk der er i fokus. Nemlig den del, der er aktiveret

¹ I afhandlingen arbejdes med forskellige netværksniveauer. I denne artikel arbejdes med to: 1) Det totale netværk, der består af alle de relationer, entreprenøren har direkte relation til, og 2) det aktiverede netværk, der består af de personer, der aktiveres af entreprenøren eller personer som aktiverer sig selv i forbindelse med en given aktivitet eller beslutning.

eller har aktiveret sig selv i forbindelse med entreprenørens aktiviteter.

Men der ligger noget forudbestemt i, hvorledes dette aktiverede netværk kan se ud. Hvor stort er dette totale netværk? Hvor mange mennesker kan entreprenøren aktivere fra? Hvor forskellige er de relationer, der indgår? Hvor stærkt knyttet er entreprenøren til relationerne i det totale netværk? Hvilke ressourcer besidder relationerne i det totale netværk? Det totale netværk indeholder således det mulighedsrum, der er for at aktivere nyttige relationer for entreprenøren. Jo større det totale netværk er, jo mere forskellige relationerne er, og jo stærkere knyttet entreprenøren er til disse relationer, jo større sandsynlighed har entreprenøren for, at et fornuftigt aktiveret netværk kan etableres.

Der er således tale om, at de muligheder, entreprenøren har for at aktivere fornuftige relationer i forbindelse med opstarts- eller driftsaktiviteter, er styret af det totale netværk. Og det totale netværk er væsentlig mindre foranderligt end det aktiverede netværk (Johannisson 1996). Det totale netværk skabes gennem livets aktiviteter, og dets karakter på et givet tidspunkt er resultatet af det liv, en person har levet. Eftersom folk lever forskellige liv, ser deres totale netværk også forskellige ud, og derfor er det mulighedsrum, entreprenører har for at aktivere fornuftige relationer, forskelligt.

Når jeg anfører, at udviklingen i entreprenørers sociale netværk er forudsigelig og følger et forholdsvis fast mønster, er det derfor inden for visse begrænsninger – ud over at der selvfølgelig fokuseres på det aktiverede netværksniveau. Begrænsningerne består for det første i, at entreprenører ofte vil have nogle livslange relationer med stærk følelsesmæssig tilknytning, og som derfor uanset de forestående aktiviteter og beslutninger vil aktiveres eller vil aktivere sig selv. For det andet består begrænsningerne i, at de personer, der nu engang kan aktiveres i et eller andet omfang, er forudbestemt af det liv, entreprenøren har levet og dermed de mennesker han eller hun kender – deres totale netværk. Ikke desto mindre har de forskellige analyser i afhandlingen vist, at der også er en del af det aktiverede netværk, der udvikler sig i takt med entreprenørens aktiviteter og beslutninger, og som følger et vist generelt mønster.

Der er således tale om et syn på entreprenørers sociale netværk, der placerer sig imellem rational choice-perspektivet og det indlejrede perspektiv. På den ene side har entreprenøren proaktivt mulighed for

at udvælge sit netværk i forhold til den hjælp, han eller hun har behov for. På den anden side er der også noget mere stabilt over netværket – noget der gør, at netværket ikke bare forandres. Man kan tale om, at entreprenøren inden for nogle givne rammer, der konstitueres af den sociale indlejring i form af det liv, der leves og er blevet levet, har mulighed for at udvælge de dele af det totale netværk, der formodes at være behjælpelig i en given situation. Det er netop den handlefrihed til at udvælge dele af det totale netværk inden for de givne begrænsninger, som den udviklede livscyklusmodel i denne artikel omhandler.

Udgangspunktet er, at den del af netværket, der udvælges af entreprenøren selv, vælges i forhold til de aktiviteter, entreprenøren står overfor. En entreprenør vil mere eller mindre ubevidst forsøge at sammensætte og aktivere et netværk, som han eller hun formoder vil kunne tilgodese de behov, entreprenøren har for supplerende ressourcer og hjælp.

Præsentation af modellen

Livscyklusmodeller og faseinddeling

I afhandlingen har jeg taget afsæt i et livscyklusperspektiv (Greiner, 1972; Quinn & Cameron, 1983), hvor det antages, at organisatoriske forandringer følger et forudsigeligt mønster gennem forskellige faser af organisationens livscyklus. Det er udgangspunktet, at der eksisterer nogle bagvedliggende forklaringsmønstre, der kan forudsige virksomheders udviklingsforløb (Heldbjerg & Nielsen 2004). Heldbjerg & Nielsen skriver: "*Samtlige fase- og livscyklusmodeller tager udgangspunkt i, at alle virksomheder starter som små og forsøger derfor at forklare, hvordan virksomheder bliver store eller fejler i forsøget. Et fuldstændigt livsforløb afspejler dermed, hvordan virksomheder starter som opkomling, men over tid vokser op til at blive en mere veletableret virksomhed.*" (Heldbjerg & Nielsen, 2004, s. 25)

Ifølge Quinn & Cameron (1983) indeholder disse stadier eller faser visse egenskaber, idet de beskrives som "... (1) *sequential in nature*, (2) *occur as a hierarchical progression that is not easily reversed*, and (3) *involve a broad range of organizational activities and structures*." (Quinn & Cameron 1983, s. 33). Forandringer sker således i forhold til variationer i de aktiviteter og udfordringer, som entreprenøren konfronteres med.

Forskellige livscyklusmodeller har inddelt organisationens livscyklus forskelligt afhængig af, hvilke foci modellerne har. De første forsøg på at udvikle livs-

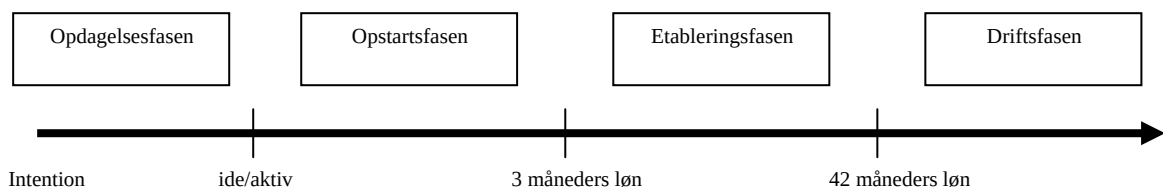
cyklusmodeller findes tilbage i 60'erne (f.eks. McGuire, 1963), mens Greiner (1972) nok er den, der bedst kendes for sin livscyklusmodel. Han opdeler organisationens liv i kreativitetsfasen, styringsfasen, delegeringsfasen, koordineringsfasen og samarbejdsfasen. Quinn & Cameron (1983) observerede imidlertid, at der er en vis sammenhæng i opdelingerne. Gennem analyse af flere livscyklusmodeller fandt de et overordnet mønster i opdelingen, der indeholdt fire faser: 1) Entreprenørskabsstadiet, 2) Det uformelle kollektivestadie, 3) Kontrolstadiet og 4) Formaliseringsstadiet.

Til forskel fra de fleste livscyklusmodeller har denne livscyklusmodel, der udvikles, en større detaljeringsgrad i de tidlige faser da det primære fokus er selve

virksomhedsdannelsen. Churchill & Levis (1983) observerede, at størstedelen af livscyklusmodellerne udviklet indenfor organisationsteori var designet til at forklare, hvorledes virksomheder udviklede sig fra at være små til at blive store og ikke, hvorledes virksomheder udviklede sig *fra ingenting til noget*, og dermed blev skabt. Med denne kritik in mente udviklede Kazanjian (1988) en livscyklusmodel rettet mod (high-technology) virksomhedsdannelse og vækst med følgende fire faser: 1) undfangelse og udvikling, 2) kommercialisering, 3) vækst og 4) stabilitet.

I figur 1 er den i afhandlingen anvendte livscyklusmodel vist.

Figur 1: Afhandlingens livscyklusmodel: Den entreprenørielle proces



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra GEM

Den første fase i organisationslivscyklussen er opdagelsesfasen, hvor entreprenøren med intention om at starte virksomhed engang i fremtiden leder efter en forretningside². Der kan være mange kilder til denne erkendelse. Drucker (1986) nævner syv forskellige kilder, der alene eller tilsammen kan resultere i erkendelsen af en forretningside: 1) det uventede, 2) inkongruens, 3) nødvendig proces, 4) branche- og markedsstruktur, 5) demografi, 6) perception og 7) ny viden. Entreprenøren kan dog ikke komme videre fra opdagelsesfasen, før en forretningsmulighed er erkendt.

Den anden fase i organisationslivscyklussen er *opstartsfasen*, hvor entreprenøren står over for det ofte

svære valg at foretage den endelige beslutning om at starte eller ej. Fasen indeholder mange fundamentale overvejelser, både vedrørende personlige forhold og vedrørende finansiering.

Den tredje fase i organisationens livscyklus er *etableringsfasen*, hvor entreprenøren står overfor at skulle opbygge et finansielt, et markeds-mæssigt samt et organisatorisk levedygtigt forretningsfundament. Efter at virksomheden er startet, er det fundamentale krav for overlevelse, at virksomheden kan skaffe kunder og samtidig efterkomme deres krav. Fasen kan i høj grad karakteriseres som en kommercialiseringsproces, hvor den tidlige (og måske videreudviklede) forretningside udmøntes i en økonomisk levedygtig virksomhed.

Den fjerde fase i virksomhedsdannelsen er *driftsfasen*, hvor entreprenøren dels skal vedligeholde de eksisterende forretningsområder og dels opdyrke nye. Men kortere produktlivscyklusser og en øget globalisering af handel gør, at der ofte i denne fase er brug for på ny at opdyrke nye markeder og nye kunder. Det organisatoriske og administrative fun-

² Der er i entreprenørskabsliteraturen en stor høne/aeg diskussion om, hvorvidt der er intentionen eller ideen, der kommer først. Bhav (1994) har blandt andet taget denne diskussion op, og anfører, at entreprenøren kan være såvel internt stimuleret af en opdaget mulighed som eksternt stimuleret af en intention om at starte. Denne stimulering fordrer forskellige processer i forløbet frem mod virksomhedsetableringen. I denne artikel behandles kun de eksternt stimulerede entreprenører.

dament er skabt, og det handler således i denne fase om at udnytte dette fundament.

Udvikling i entreprenørers sociale netværk

Efter at have fået et lille indblik i hvad livscyklusmodeller er, og hvorledes den konkrete model er opdelt i faser, bliver det muligt at sige noget om, hvilke sociale netværk entreprenøren må antages at aktivere i de forskellige faser. En oversigt er vist i tabel 1.

Tabel 1: Udvikling i entreprenørers sociale netværk: en livscyklusmodel

	Opdagelsesfasen	Opstartsfasen	Etableringsfasen	Driftsfasen
Fasens karakteristika	Individuel kognitiv proces med kreativ bearbejdning af input fra netværket	Social proces indlejret i entreprenørens primære netværk	Kommercialiseringsproces indlejret i en forretningsmæssig kontekst	Vedligeholdelses- og udviklingsproces indlejret i en forretningskontekst
Aktiviteter	Erkende mulighed	Træffe endelig beslutning om start Vælge finansieringsform Skaffe investor eller långiver	Opbygning af et finansielt, markedsmæssigt og organisatorisk fundament	Vedligeholdelse Videreudvikling
Ressourcer, der ønskes tilvejebragt	Informationer om forretningsmuligheder	Følelsesmæssig opbakning Finansielle resourcer	Kontakt til og legitimitet over for fremtidige kunder	Afhænger af den konkrete situation
Netværksniveau	Det totale netværk	Aktiveret netværk	Aktiveret netværk	Det totale netværk/aktiveret netværk
Netværkskarakteristika	Stort, forskelligartet totalt netværk Tætte relationer til aktører i det totale netværk Social og forretningsmæssig kontekst	Lille, tæt aktiveret netværk Tætte relationer til aktører i det aktiverede netværk Social kontekst	Stort, forskelligartet aktiveret netværk Tætte relationer til aktører i det aktiverede netværk Forretningsmæssig kontekst	Stort, forskelligartet totalt netværk og aktiveret netværk Tætte relationer til aktører i det totale netværk og aktiverede netværk Forretningsmæssig kontekst

Kilde: Egen tilvirkning

Den første fase i organisationslivscyklussen er opdagelsesfasen, hvor entreprenøren med intention om at starte virksomhed engang i fremtiden leder efter en forretningside. Det blev i afhandlingen fundet, at der her er tale om en primært individuel kognitiv aktivitet, hvor det aktiverede netværk ikke spiller den afgørende rolle. Uanset om man anser det at erkende og udnytte forretningsmuligheder som en dialektisk proces eller ej, må det antages, at intet kan udnyttes, før det eksisterer. Derfor vil erkendelsen af forretningsmuligheden altid være første skridt (Davidsson, 2003). Entreprenøren kan ikke komme videre fra opdagelsesfasen, før end en forretningsmulighed er erkendt. Til at erkende disse forretningsmuligheder har entreprenøren behov for informationer om forretningsmuligheder eller informationer, der fører ham eller hende til selv at erkende disse muligheder. Idet der er tale om en primær individuel og kognitiv proces, er det afgørende netværksniveau for identificering af muligheder det totale netværk, hvor entreprenøren indsamler, sammensætter og giver mening til de informationer, der flyder. Det afgørende er entreprenørens egen opmærksomhed nærmere end en decideret inddragelse af aktørerne i netværket. Ofte er disse aktører derfor heller ikke opmærksomme på eller bevidste om entreprenørens intentioner om at starte virksomhed. Entreprenørens sandsynlighed for at identificere forretningsmuligheder øges ved et stort forskelligartet netværk, hvor der er stærke bånd til flest mulige aktører i det totale netværk. Stort, idet det giver adgang til flere kilder og forskelligartet, idet det reducerer overflødig information (Burt 2000). Entrepreneurer interagerer i denne fase både inden for en social kontekst såvel som en forretningskontekst. De informationer, der søges, kan så at sige tilvejebringes fra primært sociale relationer, men kan også tilvejebringes primært fra forretningsmæssige relationer.

Den anden fase i organisationslivscyklussen er *opstartsfasen*. Der er her primært tale om en socialt indlejret proces, hvor entreprenørens primære netværk spiller en afgørende rolle – eksempelvis ægtefælle eller forældre. I denne fase står entreprenøren over for det ofte svære valg at foretage den endelige beslutning om at starte eller ej. Mange overvejelser drøftes i denne fase, såsom hvorvidt en karrierevej som selvstændig på længere sigt er i overensstemmelse med det liv, personen ønsker at leve, såvel familiemæssigt som arbejdsmæssigt. Herudover konfronteres entreprenøren med problemstillingen omkring finansiering. Hvordan skal virksomheden finansieres? Vil entreprenøren anvende egen opspa-

ring, eller skal virksomhedsopstarten finansieres med eksterne midler i form af enten lån eller tilførsel af egenkapital (salg af ejerandele). Ud over dette valg er entreprenøren, hvis præferencen er eksterne midler, også nødsaget til at identificere og tiltrække investorer eller långivere. Terpstra & Olson (1993) har blandt andet anført, at fremskaffelsen af ekstern finansiering er en af de vigtigste opgaver for entreprenører i dannelsesfasen. Brush & Manolova (2004) skriver om opstartsfasen, at ”*Another challenge in venture development is acquisition of resources. Studies show that seeking information through networks and making contacts in financial networks are central to greater success in survival*” (Brush & Manolova, 2004, s. 275). Fasen indeholder dermed nogle fundamentale beslutninger omkring overhovedet at starte, og herefter - afhængig af, hvorledes virksomheden ønskes finansieret - at tilvejebringe personer, der kan sikre finansieringen. Entreprenøren har derfor behov for dels noget følelsesmæssig opbakning samt adgang til finansielle ressourcer. Dette søges i små tætte aktiverede netværk, hvor entreprenøren ofte har stærke bånd til aktørerne. Det er en social kontekst, eftersom aktørerne i disse små tætte, aktiverede netværk primært findes blandt sociale relationer og mindre blandt forretningsmæssige relationer.

Den tredje fase i organisationens livscyklus er *etableringsfasen*, der bedst beskrives som en kommercialiseringsproces indlejret i en forretningsmæssig kontekst. I denne fase står entreprenøren over for at skulle opbygge et finansielt, et markeds-mæssigt samt et organisatorisk levedygtigt forretningsfundament. Efter at virksomheden er startet, er det fundamentale krav til overlevelse, at virksomheden kan skaffe kunder og samtidig efterkomme deres krav. Om vækst og decideret ekspansion er et ønske, rører ikke ved, at entreprenøren skal ud på markedet og etablere sig, og derfor skal nye kunder opsøges samtidig med, at det finansielle og organisatoriske bagland følger med den markeds-mæssige udvikling. Fasen følger i høj grad karakteriseres som en kommercialiseringsproces, hvor forretningsideen udmøntes i en økonomisk levedygtig virksomhed. Entrepreneurer søger således dels kontakt til mulige kunder gennem det aktiverede netværk, og herudover efterstræbes legitimitet over for disse kunder. Denne legitimitet skabes ved, at personer i det aktiverede netværk siger god for entreprenøren, hvorved de potentielle kunder får en tillid til entreprenøren, de ellers ikke ville have uden tredjeparts indblanding. Der er således behov for et stort, forskelligartet netværk, hvor entreprenøren har så tætte bånd til aktø-

terne som muligt, og disse aktører vil ofte være at finde i en forretningsmæssig kontekst.

Den fjerde fase i virksomhedsdannelsen er *driftsfasen*, hvor entreprenøren står overfor på den ene side at vedligeholde de eksisterende forretningsområder, og på den anden side at opdyrke nye forretningsområder. Til vedligeholdelse af de eksisterende forretningsområder har entreprenøren brug for at knytte tættere bånd med sine forretningspartnere. Det bliver af afgørende betydning, at entreprenøren og organisationen får skabt tillid hos forretningsforbindelser, således at samarbejdet bedre glider og med mindre ressourcer som indsats. Samtidig er udvikling af eksisterende og nye forretningsområder også essentielt for virksomhedens overlevelse. For både at være i stand til at vedligeholde og samtidig udvikle er der derfor tale om, at entreprenøren opererer på flere niveauer. Dels opererer entreprenører på det totale netværk, der tilgodeser udviklingsdimensionen, og dels opererer de på det aktiverede netværksniveau, der tilgodeser vedligeholdelsen. Der er på begge niveauer tale om, at netværket bør udvikles til hele tiden at blive større og indeholde flere forskellige typer af relationer samtidig med, at båndet styrkes til de relationer, der allerede eksisterer. Herudover må det antages, at netværket i høj grad er etableret i en forretningsmæssig kontekst.

Den måde, udviklingen i entreprenørers sociale netværk er beskrevet på i livscyklusmodellen, er selvfølgelig meget overordnet, og der vil kunne findes eksempler, der ikke stemmer overens med denne generelle udvikling. Der er tale om et generelt billede af, hvorledes entreprenørers sociale netværk udvikler sig, og der er yderligere en masse faktorer, der øver indflydelse på denne udvikling. En af analyserne i afhandlingen er et eksempel på dette (Klyver 2005). Her blev det undersøgt, hvorvidt udviklingen i entreprenørers sociale netværk var forskellig hos eksportorienterede entreprenører og hjemmemarkedsorienterede entreprenører. Der er således nogle faktorer - udover selve fasen - der har indflydelse på, hvorledes det sociale netværk udformes i de konkrete faser, men også hvorledes netværk udvikler sig på tværs af faserne. I analysen var fokus på eksportorienteringens indflydelse, men betydningen af mange andre faktorer kunne have været undersøgt. Der er simpelthen faktorer, der skubber netværk og udviklingen af netværket i forskellige retninger. Og der er tale om faktorer, som har indflydelse på de aktiviteter og beslutninger, der skal foretages. Andre faktorer, der kunne tænkes at påvirke det sociale netværk og dets udvikling, kunne være:

- graden af produktets nyhedsværdi
- graden af innovation
- hvor avanceret teknologi, der anvendes
- hvorvidt der er tale om en førstegangsentreprenør eller en erfaren entreprenør
- i hvilken kontekst entreprenøren opererer: som uafhængig entreprenør eller som entreprenør inden for en eksisterende virksomhed (intraprenør)
- entreprenørens kompetencer og uddannelse
- ...

Der kan således tænkes et utal af faktorer, der gennem de anderledes aktiviteter og beslutninger, der tilkommer, påvirker sammensætningen af den del af netværket, der (rationelt) kan aktiveres af entreprenøren selv.

Konklusion

I denne artikel er en livscyklusmodel vedrørende udvikling i entreprenørers sociale netværk præsenteret. Modellen er udviklet på baggrund af min indleverede ph.d. afhandling og de empiriske undersøgelser jeg foretog i den forbindelse. Ingen af de empiriske data er præsenteret i denne artikel – udelukkende de overordnede overvejelser og konklusioner, der udledtes af de empiriske analyser, er præsenteret. For en mere nuanceret præsentation af den udviklede model henvises til afhandlingen.

Litteratur

- Brush, C. G. & Manolova, T. S. (2004). Start-up problems, *Handbook of entrepreneurial dynamics – The process of business creation I* Gartner., Red. W. B., Shaver, K. G., Carter, N. M. & Reynolds, P. D. (eds), SAGE, London
- Burt, R., S (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*. Red. R. I. Sutton and B. M. Staw. Sutton. Chicago, JAI Press. 22: 1-83.
- Churchill, N. C. & Levis, V. L. (1983). *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, May-June: 30-50

Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. Red. J. A. Katz and D. Shepherd, JAI, Press. 6.

Drucker; P. F. (1986). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, Harper and Row, New York.

Greiner, L. J. (1972). *Evolution and revolutions as organizations grow – A company's past has clues for management that are critical to future success*, Harvard Business Review, 50(4): 37-46

Johannisson, B. (1996). The dynamics of entrepreneurship networks. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Red. P. D. Reynold and x. d. e. f. XXXX, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

Heldbjerg, G. og Nielsen, K. (2004). Fra opkompling til veletableret virksomhed?. *Iøkmefaldende anderledes – Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. Red. Christensen, P. R., Damgaard, T. og Jørgensen, T. B. Jurist- og økonomiforbundets forlag, side 25-48

Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2): 257-279.

Klyver, K. (2005). Er eksportorienterede iværksætteres netværk anderledes end hjemmemarkedsorienterede iværksætters? *Danske iværksættere i den globale økonomi*. Red. Bager, T., Hancock, M. & Madsen, T. K., Børsens forlag, København

McGuire, J. W. (1963). *Factors affecting the growth of manufacturing firms*, Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington.

Quinn, R. E. & Cameron; K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, Management Science, 29(1): 33-51

Terpstra, D. E. & Olson, P. D. (1993). Entrepreneurial start-up and Growth: A classification of problems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring: 5-20

Entreprenørskab ved at knytte heterogent netværk

Af Jesper Piihl

En forretningside bliver til...¹

I fødselsdagsgave inviterer Peter sin gode ven Søren med til "big-game" fiskeri i Brasilien – fiskeri efter de helt store fisk, såsom sværdfisk, marlin mv. Via en forretningsforbindelse får de kontakt til Poul, der har boet 15 år i Brasilien, og hjælper udenlandske virksomheder med at etablere sig i Sydamerika. Efter en længere flyvetur mødes de to venner med Poul i Sao Paolo, og efter yderligere nogle timers rejse nordpå ankommer de til Canvieiras. Nede ved havnen ligger der en båd klar, og ferien kan begynde. Byen er en gammel portugisisk eksporthavn fra kolonitiden, handelsby for kokosnødder, guld og sølv. I dag er fiskeri hovederhvervet, både industrifiskeri og rekreativt fiskeri. Ydermere er det en "kunstnerby", der på grund af sin smukke beliggenhed tiltrækker malere og andre kunstnere.

På en fridag lejer Søren en knallert og kører ud for at se det naturskønne område. Der kommer han forbi en smukt beliggende grund, og som lyn fra en klar himmel rammes han af ideen: "Der skal da opføres feriehus på sådan en smuk grund!". Han skynder sig tilbage efter de andre og sammen tager de knallerterne derud. Vejen fører dem forbi en ranch, som er sat til salg, og bagved, afgrænset af en flod og Atlanterhavet, ligger grunden. Mens de står der og kigger ud over kokospalmerne, floden og Atlanterhavet, bliver de enige om, at her er der en rigtig god forretningsmulighed. Mens de står der, beslutter de at Poul, der jo er kendt med de lokale og med Brasilianske forhold, skal undersøge mulighederne for erhvervelse af grunden og andre relevante opgaver, mens Peter og Søren tager hjem og undersøger, hvorledes et byggeri af 50 feriehus kan finansieres og planlægges.

¹ Case materialet, der ligger til grund for denne artikel er inspireret fra en kandidatafhandling udarbejdet af Thomas Rode Kristensen og Anja Bæk Christophersen. Derudover er materialet dramatiseret jf. (Pihi, 2003). Det vil populært sige, at der er digtet videre på materialet med henblik på at gøre det bedst muligt egnet til at udvikle og illustrere de ønskede teoretiske pointer. Vejledning på Thomas & Anjas afhandling har skærpet mit fokus for samspillet mellem Aktør-Netværksteori og entreprenørskab, ligesom Thomas har bidraget til at skærpe pointerne i denne artikel. Den indledende beskrivelse af, hvordan forretningsideen blev til, er et sammenskriv og en anonymisering af introduktionen til deres afhandling, hvor deres maleriske formuleringer er bevaret. Tak for lån og inspiration!

Introduktion

Inden for entreprenørskabsliteraturen udfolder sig en debat om, hvorvidt muligheder er noget der eksisterer og ligger og venter på at blive samlet op af en entreprenør med de rette kompetencer, eller om muligheder er noget der skabes via entreprenørens kreativitet. Men for begge disse perspektiver gælder det, at de betragter muligheden, som noget der ligger adskilt fra og tidsmæssigt før udnyttelsen af muligheden. F.eks. påpeger Shane & Venkateraman (2000), at "Entrepreneurship is concerned with the discovery and exploitation of profitable opportunities" (min kursivering), og beskriver det derved som to processer. Videre diskuterer de det alternativ, at en mulighed ikke nødvendigvis udnyttes af den, der erkender muligheden, men at han eller hun eventuelt sælger den til en, der senere står for udnyttelsen, ligesom de efterlyser yderligere forskning i, hvad der bestemmer om en mulighed udnyttes eller ej.

Målet med dette bidrag er at røkke lidt ved dette perspektiv, hvor mulighed og udnyttelse betragtes som to adskilte størrelser, og tilbyde et perspektiv, der har et mere dynamisk billede af en entreprenøriel mulighed.

Dette gøres ved at trække på en teoriretning, der kendes som aktør-netværks teori. Dette er en teori, der i sin oprindelse studerede videnskaben med fokus på, hvordan videnskabelige sandheder skabes ved at knytte netværk mellem en lang række af forskellige aktører – hvor det er et kontroversielt sårkende, at listen af aktører i de netværk der skal til for at skabe en sandhed, indeholder alle mulige forskellige slags, både mennesker, institutioner, instrumenter, materialer osv. Selvom det hidtil kun er undersøgt i særdeles begrænset omfang, er der en række elementer i den måde aktør-netværks teorien beskriver skabelsen af sandheder på, der kan have paralleller, der kan hjælpe os til en bedre forståelse af, den måde entreprenøren skaber og udnytter muligheder på.

Aktør-netværksteorien arbejder med det, der kaldes en translationsmodel til at forklare hvordan nyt skabes og udbredes. Denne model tilbydes som et alternativ til det oftest forekommende perspektiv, der her benævnes en diffusionsmodel. I dette bidrag diskuteres forholdet mellem mulighed og udnyttelse af mulighed ved begge disse modeller for på den måde at indkredse de potentialer, der ligger i translationsmodellen. Begge modeller illustreres ved at beskrive, hvordan entreprenøren på knallertturen i

Brasilien håndterer sit arbejde med at realisere projektet – altså samme historie i to forskellige forklædninger, hvor det centrale ikke så meget er historien som sådan, men forskellene i hvad de to perspektiver hver for sig gør synligt.

Diffusionsperspektiv

Diffusionsperspektivet kan genkendes tilbage til Newtonsk fysik og har fire nøgleelementer. 1) Et *objekt*, 2) en *initial kraft*, der sætter objektet i bevægelse, 3) *inerti*, der beskriver en tendens til, at et objekt vil fortsætte sin bevægelse uændret, indtil det mødes af en udefra kommende kraft, 4) og sidst et *medium*, som objektet bevæger sig igennem, som påvirker objektets bane. Grundlaget for diffusionsmodellen er således, at et objekts spredning forstås ved dels den initiale kraft, der sætter det i bevægelse og dels den modstand, der er i det medium, objektet skal bevæge sig igennem.

Inden for entreprenørskabsforskningen genkendes denne tankegang under modeller, der beskriver et sæt af faser fra en mulighed erkendes frem til, at den udnyttes profitabelt. Som et eksempel på sådan en model taler Bygrave (1989) om faserne *innovation* (parallelt til mulighed), *udløsende begivenhed*, *implementering* og *vækst*. At dette kan betragtes som en diffusionel tankegang, kan ses ved at betragte muligheden som det objekt, der – analogt til loven om inertie – bevæger sig frem mod en profitabel udnyttelse. Denne model tilskriver muligheden en initial kraft, der sætter bevægelsen igang. Denne initiale kraft kan forstås som muligheden ”kvalitet” eller profitpotentiale, og udgør den eneste energi som muligheden har eller får tilført frem mod en endelig udnyttelse. På sin vej frem møder muligheden en række forhindringer, der suger energien ud af den, og bremser dens bevægelse frem imod udnyttelse. De vigtige elementer til at forklare bevægelsen fra erkendt mulighed til realiseret profit i denne model består således i den initiale kraft – muligheden potentiale – samt i modstanden i det medium muligheden skal bevæge sig igennem.

De udfordringer, der rejser sig for entreprenøren og for forskningen i entreprenørskab ud fra dette perspektiv, er således for det første, hvordan findes/erkendes nye profitable muligheder – og hvordan kan denne proces understøttes? Og dernæst, hvordan overvindes de forhindringer, der står i vejen for realisering af potentialet – og hvordan kan man fra politisk hold mindske disse forhindringer?

Ses på entreprenørerne på knallertruppen i Brasilien, tegner en diffusionsmodel en række aktiviteter op, som de skal flytte muligheden igennem for, at den kommer ud i den anden ende som en realiseret forretning. I det han bemærker, at rækkefølgen kan variere, tilbyder Gartner (1985) et sæt af generiske aktiviteter, vi kan bruge, når vi skal forstå vejen fra identificering af muligheden til realisering af potentialet. For at realisere potentialet i muligheden, skal entreprenørerne på knallerterne samle de nødvendige ressourcer, opbygge en organisation, der kan stå for byggeriet – f.eks. ved et net af lokale underleverandører – samt opbygge en organisation til at vedligeholde byggeriet i en driftsfase, sørge for at byggeriet bliver gennemført, markedsføre byggeriet i forhold til mulige købere af beboelseseenhederne, håndtere krav fra offentlige myndigheder.

Diffusionsmodellen har en lang række indbyggede egenskaber. For det første er der en ide, om at mulighed og udnyttelse af muligheden er to forskellige ting. Det har f.eks. den konsekvens, at det kan være meningsfuldt at tale om, at en mulighed kan udnyttes af andre end dem, der erkender den, og det derved i princippet er muligt for en entreprenør at videresælge en mulighed. Yderligere har modellen den konsekvens, at det let bliver nødvendigt at skelne mellem en *ide* og en *mulighed* (Wickham, 2004). Der kan hele tiden opstå en mængde af ideer, men de bliver først til muligheder, når de indeholder et potentiale for profit. Problemet ved dette fra et analytisk- og ikke mindst fra et praktisk perspektiv er, at det først kan ses efter ideen er fulgt, om den indeholdt en mulighed for profit, eller om den var ”dødfødt”. Sidst skal det bemærkes, at entreprenørens rolle i denne model kan opsummeres til at være en slags navigator, der skal navigere muligheden uden om, under, over, igennem de forhindringer muligheden møder i sin bevægelse frem mod realisering.

Translationsperspektiv

Som alternativ til diffusionsmodellen står translationsmodellen. Grundideen i translationsmodellen kan koges ned i følgende citat:

The spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hands of [actants]; each of these [actants] may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it. (Latour, 1986, s. 267, people er i citatet ændret til actants)

Grundideen i translationsmodellen i forhold til diffusionsmodellen er, at den drivende kraft i processerne ikke længere tildeles den oprindelige ide eller mulighed. I stedet puttes det i hænderne på "aktanter".² Hver af disse aktanter har muligheden for at gå ind i "forhandlinger" med ideen og forsøge at forandre og påvirke den, så den kommer til at støtte aktantens interesser. Så fra at muligheden i diffusionsmodellen en gang for alle blev tildelt en kraft til at bevæge den fremad, har den i translationsmodellen ikke sådan en initial kraft. I stedet tilføres kraft af hver enkelt aktant, der vælger at knytte sig til muligheden.

Skal vi begribe entreprenørskab ud fra translationsmodellen, kan det at skabe en forretning ses som et projekt, der går ud på at knytte aktanter sammen i heterogene netværk (Callon, 1986). For at begribe dette er der tre begreber, der er umiddelbart centrale. For det første *aktanterne*, som vi allerede har mødt. Aktanter kan være personer, men også alle mulige og umulige andre enheder. Centralt for aktanter er, at de i udgangspunktet er i bevægelse mod deres egne mål, eller kan siges at opføre sig med bestemte vaner. Hvis en entreprenør skal skabe en ny forretning, kræver det, at en del af disse aktanter bryder ud af deres oprindelige spor og slår en smut ind forbi entreprenørens projekt.

Man kan forestille sig disse aktanters bevægelser mod hver deres mål set fra entreprenørens perspektiv tegner et tilfældigt mønster, mens entreprenørens arbejde med at skabe en forretning går ud på at bryde disse tilfældige mønstre og rette dem ind, så de knyttes sammen i nye helheder. For at dette skal lykkes, når vi til det andet centrale begreb: *Obligatorisk passagepunkt*. For at knytte de forskellige aktanters spor sammen, skal der skabes et obligatorisk passagepunkt, som de hver især skal passere i hver deres veje mod deres mål. Chancen for at skabe sådan et obligatorisk passagepunkt for en række forskellige aktanter udgør i translationsperspektivet grundlaget for den entreprenørielle mulighed.

Det tredje centrale element i translationsmodellen er de forskellige strategier, der kan bringes i anvendelse, for at få aktanter til at afbryde deres oprindelige

spor og passere det obligatoriske passagepunkt, som entreprenøren vil knytte dem sammen omkring. I princippet er der ingen grænser for de strategier, der kan bringes i spil for at få aktanter til at ændre spor (Callon, 1986) – det kan være lige fra fysisk magt til mere eller mindre sofistikerede overtalesesteknikker. Eksempler på strategier kan være følgende (inspireret af Latour, 1987)

1. *Entreprenøren følger aktanten...*

Denne translationsstrategi går i princippet ud på, at entreprenøren lægger det passagepunkt han vil opbygge, hen foran aktanten der skal rulles ind i projektet, således at aktanten smertefrit og uden problemer vil passere det. Entreprenøren gør slet og ret det aktanten alligevel vill

2. *Entreprenøren går denne vej – aktanten følger med...*

Ved denne strategi lægger entreprenøren sit projekt frem uden at skele til andres interesser og håber, at de tilfældigvis vil knytte sig til det.

3. *Aktanten skyder en genvej forbi entreprenøren, fordi det bringer aktanten nærmere sit mål.*

Ved denne strategi forsøger entreprenøren at lægge passagepunktet på en måde, så det kan bringe aktanten lettere til sine mål end det oprindelige spor aktanten var inde på.

4. *Aktantens mål og interesser ændres ved at entreprenøren bidrager til at redefinere scenariet.*

Det spor, aktanten befinder sig på frem mod sine mål, er bestemt af det overordnede scenarium, aktanten ser sig selv i. Men hvis det scenarium kan ændres, bliver helt nye mål og dermed spor relevante.

Der kan også arbejdes på at skabe helt nye aktanter, med scenarium og mål, der passer bedre til entreprenørens projekt. Et eksempel på dette er EastmanKodak, der udviklede det vi i dag kender som kompaktkameraet, da ingen hidtil havde som mål at tage billeder, var virksomheden aktiv i at skabe en ny gruppe: "Gruppen af amatørfotografer mellem 6 og 90" (Latour, 1987).

5. *Entreprenøren gør sig uundgåelig.*

Entreprenørens projekt lægges med magt i vejen for aktantens spor, så aktanten tvinges til at passere det.

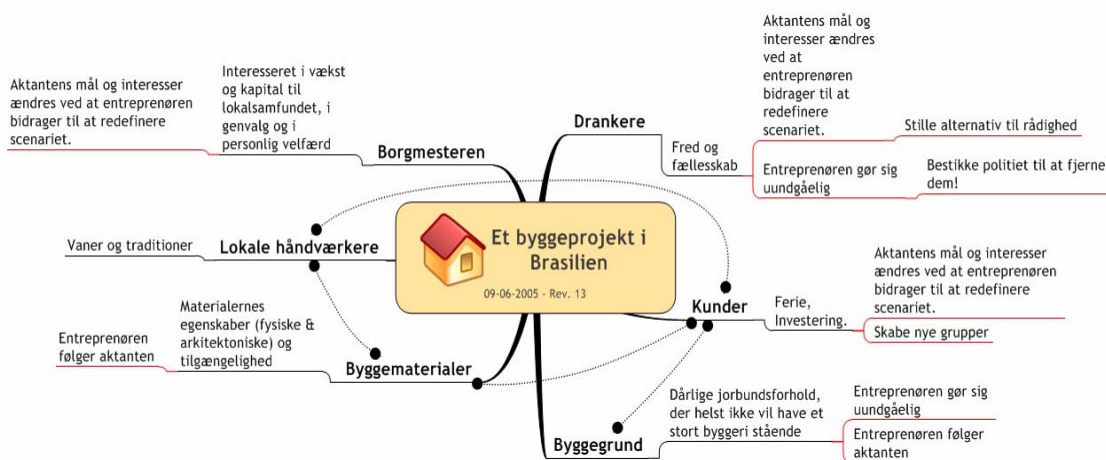
Disse strategier er fokuseret på at få aktanter til at afbryde deres oprindelige spor og passere omkring entreprenørens projekt. Mens andre aktanter måske skal ligefrem afbrydes i deres vej, så de ikke passerer

² Latour skrev oprindeligt "in the hands of people", men senere udviklinger i aktør-netværksteorien – og nu et af dens væsentlige særkender – tager fat i, at det ikke kun er mennesker, der bringer videre, og lægger til og trækker fra, men også alle mulige andre materialer og ting og sager. Derfor foretrækker jeg her at tale om aktanter.

punktet og forstyrrer det skrøbelige netværk, der

skal konstrueres for at skabe en ny forretning.

Figur 1. Aktanter i netværket omkring byggeprojektet



Kilde: egen tilvirkning.

I arbejdet med at skabe et obligatorisk passagepunkt, der bringer en mængde aktanter nærmere deres mål, bliver entreprenørens evne til at anvende disse strategier til dels at indrullere aktanter omkring projektet og dels at bevæge projektet derhen, hvor det er muligt at få aktanter til at passere projektet centralt. Hvordan indrulleres aktanter? Hvordan flyttes/ændres projektet/passagepunktet undervejs i forløbet? Hvordan holdes aktanter væk?

Denne model virker i beskrivelsen utrolig abstrakt. Men betragtes knallertkøerne i Brasilien, kan den oprindelige ide om at skabe et resort ses som et foreløbigt passagepunkt, der tegner en række aktanter op som nødvendige at få til at passere et fælles punkt, for at det kan blive til virkelighed. Ovenstående figur tegner disse aktanter op, samt skitserer de translationsstrategier, der kan bringes i spil i forhold til aktanten.

I midten af figuren er det muligheden/det obligatoriske passagepunkt, der skal skabes.³ Rundt omkring centrum er illustreret en række aktanter, hvis oprindelige spor skal ændres, for at projektet kan realiseres. På næste led i spindelvævet er der efter hver aktant en indikation af de mål eller vaner, aktanten kan siges at forfølge. Mål og vaner giver retningen på

det spor aktanten vil følge, hvis ikke entreprenøren forsøger at gribe ind. Og sidst – yderst i spindelvævet – er der for hver aktant en indikation til en translationsstrategi, der kan tænkes at blive bragt i spil i forhold til aktanten.

Det er klart, at listen af aktanter er langt længere end det, der er skitseret her, men de der er illustreret her, er udvalgt, så de dels viser mangfoldigheden af typer af aktanter, og dels viser, hvordan samspillet mellem aktanter kan få muligheden til at flytte sig på måder, der i udgangspunktet var uforudsigelige.

Første aktant er *borgmesteren* i det lokalområde, hvor den byggegrund entreprenøren har udset sig ligger. Borgmesteren skal bidrage til projektet ved at lade entreprenøren købe grunden. Det spor borgmesteren følger bestemmes af dels ønsker om personlig velfærd og dels ønske om genvalg. Den strategi der kan bringes i spil her er, at forsøge at overbevise borgmesteren om et scenarium, hvor det at sikre kapital til området vil være et godt argument i en senere valgkamp. På grunden står et gammelt blikskur, hvor en gruppe lokale *drankere* har slået sig ned. Her er således tale om en aktant, hvis oprindelige spor krydser projektet på en måde, der går mod entreprenørens ønsker, og derfor skal "ledes uden om". I figuren er foreslået to strategier til at slippe af med dem. Enten at tilbyde en genvej til deres mål om fred og ro ved at etablere et andet sted de kan være, der er så attraktivt, at de flytter af sig selv. Alternativt kan entreprenøren forsøge at gøre sig uundgåelig ved at få (evt. bestikke) politiet til med magt at smide dem væk og holde væk.

³ I dette tilfælde tager det afsæt i et konkret byggeprojekt som passagepunkt – altså et fysisk sted som forskellige aktanter skal bidrage til – men det er i princippet tilfældigt, at punktet i dette tilfælde er et fysisk sted, det havde det ikke behøvet at være, men det er med til at tydeliggøre ideen om et obligatorisk passagepunkt.

De næste aktanter vi skal have fat i er *byggegrunden* og *kunderne*. Udgangspunktet for ideen var, at de europæere, der købte i Frankrig, Spanien og nu Tyrkiet, snart vil søge nye steder for deres investeringer. Derfor var udgangspunktet at bygge i højden for derved at sikre det klassiske europæiske ønske om havudsigt fra alle beboelseseenheder. Men nærmere undersøgelser af grunden viste, at jordbunden var blød, og at et sådant byggeri ville kræve en meget dyr omfattende fundering – så det at fundere ville kunne beskrives som en strategi, hvor entreprenøren ”tvinger sin vilje igennem”, og derved gør sig uundgåelig. Et alternativ kunne også være ”at følge aktantens” egenskaber og bygge lavt byggeri. Men da dette ikke opfylder de påtænkte kunders ønsker, kunne en strategi i forhold til aktantens kunder være at forsøge at skabe en ny gruppe af kunder, der lægger vægt på bo på måder, der ligner lokalbefolkningens. Dette eksempel illustrerer således, hvordan forhandlinger med en aktant – byggegrunden – får konsekvenser til andre aktanter – her kunderne. Eller mere generelt er det en illustration af, hvordan translationsmodellen synliggør forhandlinger, der går på tværs mellem mennesker og materialer, med den konsekvens at den oprindelige mulighed blidt ændres og flyttes rundt for at skabe ”kompromisser” mellem forskellige aktanter.

Et tilsvarende eksempel kan tænkes i samspillet mellem aktanterne *byggematerialer*, *lokale håndværkere* og igen *kunderne*. For det første kan man spørge, om de lokale byggematerialer har de egenskaber – både fysiske og arkitektoniske – som den tiltænkte kunde-gruppe ønsker? Så skal entreprenøren blot ”følge aktanten” ved at anvende lokale byggematerialer, eller skal der tilføres byggematerialer, der bedre matcher kundernes ønsker – f.eks. ved at tilføre enkelte materialer, der diskret kan understøtte, at der er tale om et kvalitetsbyggeri målt efter europæisk opfattelse af kvalitet? Dette afhænger så måske igen af en tredje aktant – de *lokale håndværkere* – og deres vaner og traditioner i forhold til at arbejde med forskellige materialer. Kan de lokale håndværkere behandle materialerne på en måde, så kundegruppen er til-

freds med udførelsen? Og hvis de spor, der lægges af aktanterne, byggematerialer, lokale håndværkere og kunder, ikke følger hinanden, skal der igen et forhandlingsspil i gang, der kan flytte rundt på både aktanter og på muligheden/passagepunktet, der nødvendigvis skal lægges, så det kan passeres af både materialer, håndværkere og kunder.

Translationsmodellen har en række iboende egenskaber, der adskiller sig markant fra egenskaberne ved diffusionsmodellen. Muligheden skal ikke forstås som den initiale kraft, der sætter en bevægelse i gang. Derimod kan muligheden snarere forstås som den lim, der binder et heterogent netværk sammen – det passagepunkt, en række aktanter må passere på deres vej mod deres mål. Hvor diffusionsmodellen havde en adskillelse mellem mulighed og udnyttelse af muligheden, giver denne opdeling ikke mening i translationsmodellen. I translationsmodellen er profitpotentiale ikke en initial kraft, der ligger indbygget i en mulighed, men derimod noget der tilføres og tappes ud, efterhånden som aktanter knyttes til, forstyrrer eller laver om på den initiale mulighed. Således er profitabilitet noget der via hårdt arbejde tilføres en ide gennem opbygning af heterogene netværk, og en profitabel mulighed er således ikke det, der sætter processen i gang, men snarere et resultat af processen.

I denne model bliver entreprenørens rolle således som en benhård ”forhandlingsleder”, der skal knytte heterogent netværk og skabe kompromier af mange slags og flytte rundt og lave om på den initiale mulighed på måder, så den hen ad vejen tilføres et profitpotentiale, og en forretning dukker ud af røgen som det ønskede resultat.

Perspektiver

Nedenstående tabel opsummerer nøgleelementer af henholdsvis diffusions- og translationsmodellen, og tydeliggør derved de markante forskelle der er i teoretiseringerne.

Tabel 1. Sammenligning af diffusions- og translationsmodel i forhold til entreprenørskab

Hvad er:	Diffusionsmodellen	Translationsmodellen
Nøglebegreberne?	Initial kraft, Inerti, Medium.	Aktanter, obligatorisk passagepunkt, translationsstrategier.
Entreprenørens rolle?	Navigere omkring forhindringer	Lede ”forhandlinger” omkring muligheden for at skabe et heterogent netværk.
En mulighed?	Den initiale kraft, der sætter processen i gang.	Den lim, der knytter heterogent netværk af aktanter sammen.
Forholdet mellem mulighed og udnyttelse?	To adskilte størrelser, der ligger tidsmæssigt efter hinanden	To sider af samme sag. Muligheden udvikles og omformes i bestræbelser på udnyttelse.
Forholdet mellem ide og mulighed?	Ide og mulighed er forskellige ved at en mulighed indeholder et potentiale for profit.	Profitabilitet tilføres en ide gennem bygning af heterogent netværk. Profitpotentiale er således ikke indbygget fra starten men snarere et resultat af processen.
Forklaringerne på Succes & Fiasko?	Forklares ved enten mulighedsens iboende karakteristika – den initiale kraft eller ved forhindringer i det medium muligheden skal passere igennem	Forklares ved entreprenørens evne til at knytte aktanter til muligheden og omdanne den, så det er muligt at knytte aktanter til den.

Kilde: egen tilvirkning.

Teoretisering med afsæt i translationsmodellen byder på en række nye muligheder. For det første åbnes der for nye forståelser og beskrivelser af entreprenørskab, der bringer os tættere på de daglige bestræbelser, udfordringer, kvaler og sejre, entreprenørskab indebærer. Beskrivelserne og forståelserne tager således afsæt i de konkrete aktiviteter og ”forhandlinger”, entreprenøren gennemfører. Yderligere åbnes der for at følge entreprenøren på nye måder. Et interessant spørgsmål bliver at identificere hvilke aktanter, der træder i spil i forhold til entreprenørens projekt? Hvilke og hvordan bringes forskellige translationsstrategier i spil for at skabe heterogene netværk? Hvordan tager den oprindelige mulighed nye former igennem den entreprenørielle proces?

For det andet er translationsperspektivet anderledes end et traditionelt og velkendt interessentperspektiv ved at aktanter – som det typisk gælder i interessentmodeller – ikke kun udgøres af sociale enheder som investorer, kunder, leverandører, myndigheder, konkurrenter osv. Translationsmodellen inkluderer også aktanter af ikke menneskelig karakter, som i casen en byggegrund og byggematerialer og, hvis casen havde fortsat f.eks. klimaforhold, insekter og måske endda mere eller mindre ubegrundet frygt for tsunamier, der pludselig kan tvinge sig voldsomt igennem i forhold til det etablerede netværk.

Dette leder frem til den tredje og sidste mulighed, der skal nævnes her. Nemlig at indregningen af disse ikke-menneskelige aktanter som aktive spillere i formler for entreprenørskab giver mulighed for i højere grad at tænke kreativt i forhold til, den rolle de spiller for en mulighed. Og ikke mindst kreativt i forhold til, hvordan begrænsninger og muligheder, der opstår i forhandlingerne med f.eks. nye materialer får konsekvenser, og byder på nye muligheder i arbejdet med menneskelige aktanter som kunder, leverandører, investorer og andre. Så der åbnes for beskrivelser af og bevidstgørelse om, hvordan aktanter af forskellig slags – menneskelige og ikke-menneskelige – skal spille sammen, for at en profitabel forretning kan blive resultatet af de entreprenørielle processer.

Litteratur

Bygrave, William D. (1989). The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-26.

Callon, Michel (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Red. Law, John, Routledge & Kegan Paul, London, 196-233.

Gartner, William B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

Latour, Bruno (1986). The powers of association. *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Red. Law, John, Routledge & Kegan Paul, London, 264-280.

Latour, Bruno (1987). *Science in Action*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

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

Shane, Scott, Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.

Wickham, Philip (2004). *Strategic entrepreneurship* (3 red.). Prentice Hall, Harlow.

Underleverandøren som videnmæssig brobygger

Af Kristin Balslev Munksgaard og Susanne Bilde Bruun

Brobygger af viden...

Wheeler A/S¹ er på mange måder et godt eksempel på en dansk underleverandør, der har påtaget sig en ny rolle som brobygger af viden i det globale produktionsnetværk. I et globalt perspektiv binder virksomheden sine egne leverandørers viden om teknologi og materialer sammen med internationale kunders viden om udviklingen i behovene på markedet. Samtidig ligger Wheeler's hovedsæde stadig i Østjylland, men hele virksomhedens produktion og dele af udviklingsaktiviteterne gennemføres i datterselskaberne i henholdsvis Asien og Østeuropa, hvilket i sig selv stiller krav til koordinering af aktiviteter og udveksling af viden internt i Wheeler koncernen. Når virksomheden tillige skal koordinere aktiviteter og udvikling i samarbejde med forskellige internationale kunder og leverandører, stiller det krav om en betydelig tilegnelse og koordinering af viden. Det stiller Wheeler overfor en række ledelsesmæssige dilemmaer – for hvordan kan Wheeler på den ene side til stadighed udnytte sin eksisterende viden og kompetencer som global videnbrobygger og på den anden side tilegne sig ny og innovativ viden?

I denne artikel præsenterer vi de første resultater af et eksplorativt studie af Wheeler, idet vi diskuterer, hvordan virksomheden bruger forskellige strategisk vigtige kunde- og råvareleverandørrelationer til at udvikle virksomhedens vidensbase og rolle som underleverandør af delkomponenter og systemer til barnevogne.

Indledning

Den lærende økonomi eller vidensamfundet sætter sit præg på den store danske skare af underleverandører. Underleverandørerne overtager nemlig flere af de aktiviteter og opgaver, som deres kunder vælger af outsource, og dermed bliver videntilegnelse og videndistribution et centralt element i underleverandørernes nye rolle som videnmæssig brobygger mellem de forskellige dele af det forgrenede internationale produktionsnetværk. Undersøgelser viser således, at tidligere vertikalt integrerede virksomheder erstattes af netværksbaserede organisationer, som forbinder og fletter aktiviteter, ressourcer og viden fra et utal af partnere (Christensen, 2004). Der stilles

således nye krav til underleverandørens kompetence til at 'oversætte' og/eller 'tolke' viden om eller fra samarbejdspartnere – både i forhold til eksterne partnere, men også internt mellem afdelinger i virksomheden (Mouritsen & Flagsted, 2004; (Teece and Pisano 1998)

Den nye rolle som videnmæssig brobygger stiller krav til hver enkelt underleverandørs kompetencer til både at tilegne sig ny viden og viderebringe eller formidle eksisterende viden i virksomhedens centrale netværk. Det klassiske paradoks mellem et konstant pres for at søge og udvikle ny viden og virksomhedens ønske om at anvende og bruge eksisterende viden kræver således fornyet interesse, når der anlægges en relationel betragtning på virksomheden. Derfor er det også af betydning for underleverandøren, hvordan forskellige relationer bidrager til balancen mellem udnyttelse af eksisterende viden og tilegnelsen eller udviklingen af ny.

Selv i en klassisk betragtning er det ikke nogen nem opgave for virksomheden at håndtere balancen mellem anvendelse af eksisterende viden og optagelse samt udvikling af ny viden. Det skyldes, at afkastet varierer. Men variationen findes ikke kun i deres værdi, men også i forhold til variabilitet, timing og allokering, internt såvel som eksternt. Udvikling (exploration) af ny viden og nye alternativer reducerer hastigheden, hvormed eksisterende kompetencer forbedres. Ligeledes vil forbedringer (exploitation) af kompetencer, der anvendes til eksisterende procedurer gøre eksperimenter med ny viden mindre attraktiv (March, 1991).

Når diskussionen af balancen mellem exploration og exploitation af viden føres i et relationelt perspektiv rejser en række nye, interessante spørgsmål. Spørgsmål såsom: Hvilke samarbejdsrelationer tilfører virksomheden "mest" eller "bedst" ny viden? Hvilke samarbejdsrelationer giver virksomheden den bedste mulighed for at udnytte eksisterende viden og teknologi? Hvilke samarbejdsrelationer giver virksomheden mulighed for at opnå en fornuftig balance mellem exploration og exploitation af viden?

Denne artikel præsenterer resultaterne af et eksplorativt studie af Wheeler. Studiet er brugt som empirisk inspiration til at rejse diskussionen af en række paradokser, som virksomheden oplever for exploration og exploitation af viden i de forskellige typer af relationer, som virksomheden agerer i. I studiet har vi sat specielt fokus på produktudviklingsprojekter gennemført for eller i samarbejde med Wheelers

¹ Virksomhed og forskningsprojektet i denne artikel er anonymiseret.

strategisk vigtige kunder og leverandører. Gennem et fokus på disse projekter har vi fået mulighed for at kigge på både nye kombinationer af eksisterende viden og udvikling af ny viden.

Forskellige relationer... forskellige kilder til viden?

Som vidensmæssig brobygger vil underleverandøren bringe og binde viden, aktiviteter og ressourcer sammen mellem kunder/markeder og lokalt funderede eller internationalt spredte leverandørnetværk. Overskueligheden af produktionsnetværkets spind eller grene har betydning for udnyttelsen af viden i netværket. Know where og know how bliver afgørende elementer for underleverandørens arbejde (Christensen, 2004). Viden er således ikke kun konkrete informationer om markedet eller materialer og teknologier, men også viden om de processer og den kontekst, hvor viden skal bringes i anvendelse (Johansen, 2004).

Underleverandørens nye rolle som brobygger betyder således, at behovet for distribution af viden på tværs af organisationer i forædlingskæden stiger markant – en opgave som traditionelt blev varetaget i vertikalt integrerede virksomheder. Kompetencen til at koordinere aktiviteter og tilegne sig viden er derfor på mange måder blevet anderledes og mere afgørende for underleverandøren, ligesom koordination af aktiviteter og ressourcer åbner muligheder for større læring parterne imellem (Teece & Pisano, 1993)

Af den grund bliver det interessant at se nærmere på, hvordan viden deles og bringes i spil i forskellige ”slags” relationer i forhold til den enkelte underleverandørs konkrete arbejde. Her tænker vi ikke på langvarige, strategiske relationer sammenlignet med kortvarige, meget transaktionsbaserede relationer. Men på variationen af strategiske relationer, og hvordan deres forskellige udvikling og karakteristika har betydning for, hvilken viden der deles mellem parterne. Når underleverandøren således sætter fokus på videndimensionerne i forskellige relationer, giver det virksomheden nye input til strategiske overvejelser i virksomhedens relationsledelse. Herved får virksomheden mulighed for ikke blot at dele eller tilegne sig viden gennem relationerne, men at gøre det med et formål (Mouritsen & Flagsted, 2004).

Relationer og videndeling hos Wheeler

Wheeler producerer og leverer stort set alle komponenter til en komplet barnevogn samt øvrige komponenter. Virksomheden fungerer både som leverandør af egne standardkomponenter og som partner i udviklingen af kundespecificerede komponenter til barnevogne. Gennem de seneste år har Wheeler desuden oplevet et stigende ønske fra kunderne om levering af hele systemer.

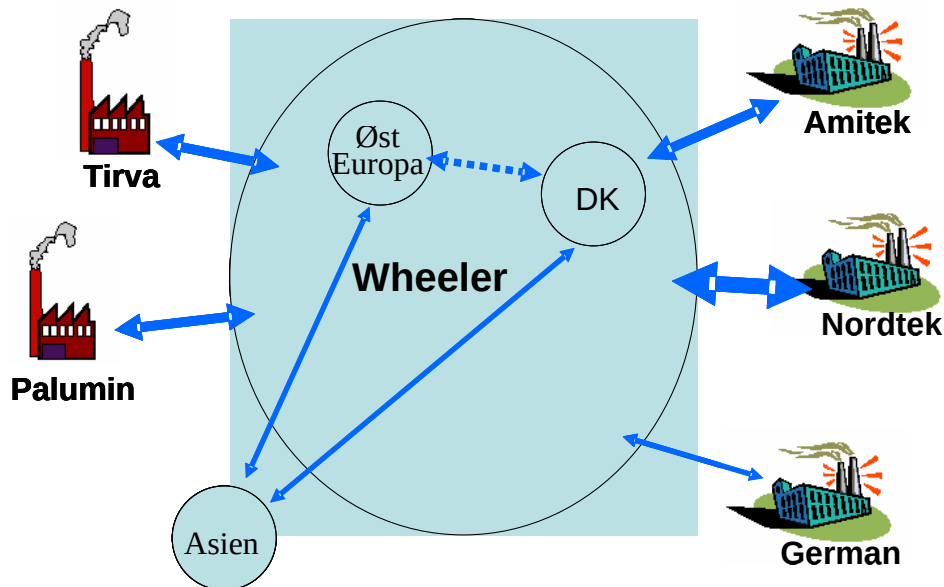
Wheeler kompetencer bygger både på viden om teknologi og materialer samt projektering. Ifølge Wheeler er det denne kombination, som gør dem til en attraktiv udviklingspartner for kunderne. Deres konkurrenceevne styrkes desuden gennem to datterselskaber i hhv. Asien og Østeuropa, hvor alle produkter produceres. Fra virksomhedens hovedsæde i Østjylland koordineres alle administrative opgaver, salg samt udvikling.

Gennem de seneste år har Wheeler insourcet flere af de teknologier, der er væsentlige for produktionen af barnevogne. Deres leverandørportefølge består derfor i dag primært af leverandører af råvarer og mindre komponenter. Wheelers leverandørbase påvirkes imidlertid af virksomhedens kunderelationer, idet Wheeler også har overtaget indkøb og disponering af udvalgte komponenter hos nogle af kundernes komponentleverandører.

Wheeler relationer til strategisk vigtige kunder og leverandører er skitseret i figur 1². Da alle aktørerne i figuren viser strategisk vigtige relationer, symboliserer tykkelsen på pilene tætheden i de enkelte relationer – sådan som de opleves af Wheeler, hvor tætheden både indebærer graden af tillid mellem parterne og graden af videnuudveksling. Figuren skitserer således Wheelers strategisk vigtige relationer og tætheden af disse relationer, men viser ikke det fulde detaljerede billede af koordination og kontakt mellem afdelingerne i Wheeler koncernen og kundens eller leverandørens forskellige divisioner eller datterselskaber.

² Blandt seks identificerede strategisk vigtige kunder hos Wheeler, har vi valgt kun at præsentere og diskutere de tre. Vi har valgt at fokusere på de tre kunderelationer, som adskiller sig mest fra hinanden.

Figur 1. Relationskort for Wheeler



Kilde: Interview med Virksomhedens direktør, Wheeler
 Note: Navne på kunder og leverandører er anonymiseret.

Kombinationen af Wheelers kompetencer og produktudbud gør, at virksomheden reelt har mulighed for at konkurrere direkte med kunderne. Denne mulighed er blevet forstærket i takt med, at flere af kunderne har valgt at outsource flere komponenter og bruge Wheeler som systemleverandør. Det er imidlertid en strategisk beslutning hos Wheeler, at man ikke vil bruge denne systemviden og selv blive barnevognsproducent.

Blandt flere af Wheelers kunder er der fuld konkurrence på barnevognssegmenter. Wheeler har derfor ofte en kontraktlig aftale i forbindelse med konkrete udviklingsprojekter, som skal sikre den enkelte kunde mod, at Wheeler kopierer specifik viden i samar-

bejdet med andre kunder. Hos Wheeler erkender man den hårfine grænse, der går mellem at kopiere viden fra ét udviklingsprojekt til et andet, idet der jo gennem et sådant forløb vil blive opbygget en erfaringsviden ofte i form af tavs viden, hvorfor spørgsmålet mere er relateret til at skelne mellem generel anvendelig viden og kundespecifik viden. Samtidig tager man – som en praktisk garant – den forholdsregel, at kunder aldrig inviteres ind i selve udviklingsafdelingen hos Wheeler.

I tabel 1 har vi søgt at beskrive den viden, som flyder i de forskellige relationer.

Tabel 1. Videnudveksling i relationerne

	Bidrag fra partneren	Bidrag fra Wheeler	Viden som Wheeler modtager/opøver
Amitek – amerikansk producent, blandt verdens førende	Oversætter viden om slutkundens behov til: færdigt koncept og produktskitse, design, konstruktion af funktionalitet, sourcing af komponenter, endelig færdiggørelse af komplet barnevogn incl. tekstil og øvrige komponenter. Tilfører løbende viden fra markedet til optimering af design. Kontraktilt samarbejde	Bruger eksisterende projekt/procesviden til: rentegning, værktøjs-fremstilling og konstruktion pba. kundens koncept-tegninger. Bruger eksisterende systemviden og viden om standardkomponenter til systemsamling af komponenter – leverer næsten færdig barnevogne til kunden. Bruger eksisterende logistik- og sourcingviden til at overtage indkøb og disponering for kunden.	Er låst af den færdiggørelsesgrad, som produktet har, når Wheeler modtager forespørgslen.
Nordtek – nordisk producent, førende i Europa på udvalgt segment	Oversætter viden om slutkundens behov til: konceptskitse, design, konstruktion af funktionalitet, færdiggørelse af komplet barnevogn incl. tekstil.	Anvender viden om materialer, komponenter og proces /projektstyring til: udvikling af komponenter fra funktions-/specifikationsniveau. Diskuterer og tilpasser materialevalg, standardkomponenter og udvikling i dialog med kunden pba. en åben diskussion af begge virksomheders dækningsgrader. Har stillet sourcingviden til rådighed ved kundens etablering af datterselskab i Asien.	Opøver kompetencer og viden om produktudvikling, projektstyring og teknologisk udvikling som smitter af på udviklingen af Wheelers egne standardkomponenter.
German – stor europæisk producent	Har købt de samme standardkomponenter på rammeaftale gennem mange år. Har nedlagt egen fabrik i Tjekkiet og indkøber i stedet hos Wheeler	Hjemkøber komponenter fra egen fabrik i Asien og pakker om i Østeuropa.	
Tirva – asiatisk, blandt verdens største leverandører af dæk	Viderebringer viden om nye kunderelationer på nye markeder for salg af samlede dæk og fælge. Gensidig åben beregning af kostprisniveau.	Støtter leverandørens produktudvikling med markedsviden om dækstørrelser og dækmønstre. Anvender eksisterende materiale- og komponentviden: Wheeler leverer fælge til samlet hjul. Gensidig åbenberegning af kostprisniveau.	Wheeler har agentur på dæk i Europa. Markedsudvikling – hjul til scootere. Wheeler tilfører produktviden.

	Bidrag fra partneren	Bidrag fra Wheeler	Viden som Wheeler modtager/opøver
Palumin – amerikansk ejet producent af aluminiums-emner, lokaliseret centralt i Europa	Ekstrudering af standard og kundespecificerede komponenter. Har tidligere indkøbt værktøjer fra egen leverandør.	Sammensætter viden om kundens krav og viden om materiale og komponenter til færdig tegning af emner. Anvendt eksisterende teknologisk viden til insourcing af værktøjer for at reducere time-to-market	Wheeler øger sin viden om værktøjsproduktion, men afskærer sig fra produktviden, som kunne opstå i interaktionen med Palumins værktøjsleverandør
Wheeler Asien	Volumenproduktion Produktion af udvalgte værktøjer (overgår dog løbende til Østeuropa) Rentegning af emner Bidrager med viden om det lokale marked, idet ansat dansker agerer bindeled mellem kunder og den asiatiske fabrik/de asiatiske ingeniører og mellem asiatiske kunder og Wheeler DK/Østeuropa	Wheeler DK overleverer projekt til rentegning i Wheeler Asien Design af emner, konstruktion af funktionalitet systemoplæg Konstruktion af samling af komponenter pba. eksisterende komponenter og skitse fra kunden	Wheeler øger sin viden om værktøjsproduktion, men afskærer sig muligvis fra procesviden, som kunne opstå i interaktionen med Wheeler Asien ved produktion af værktøjer

Kilde: Interview med virksomhedens direktør, Wheeler.

Det gælder generelt for Wheelers kunderelationer, at de typisk udvikler sig over et ensartet spor. Samarbejdet indledes med, at kunden køber – ofte mindre – komponenter i Wheelers standardprogram. Relationen udvides senere med at kunden køber en større komponent eller et mindre delsystem/en samling af standardkomponenter. Nogle kunderelationer udvikler sig med tiden til, at Wheeler rentegner og producerer en større komponent på baggrund af kundens specifikationer, og sætter denne sammen med andre komponenter fra Wheelers standardprogram og/eller fra leverandører af komplementære komponenter, til en samlet systemleverance.

Hvor langt den enkelte kunderelation udvikles i forhold til det skitserede spor, er i betydelig grad styret af kunden. I takt med at kunden opnår kendskab og tillid til Wheelers kompetencer og viden – og evt. som led i kundens sourcingstrategi – lægges koordinationen af flere og flere aktiviteter og opgaver over til Wheeler.

Det ene yderpunkt repræsenteres i Wheelers kundeportefølge af partnerskabet med Nordtek. Nordtek er ifølge Wheeler ”en del af familien”, da de er ”vokset op” sammen. Wheeler har bl.a. hjulpet Nordtek med at etablere sig i Asien, og relationen er så tæt, at parterne prisforhandler meget åbent, idet man bl.a. deler overheads og kender til hinandens

dækningsgrader. Denne relation bærer mere præg af at være reguleret af en gensidig forståelse og tillid end papir. Wheeler oplever, at viden flyder kontinuerlig og gensidigt i denne relation. Virksomheden udtrykker tillige, at relationen i høj grad bygger på tillid og et socialt netværk på tværs af flere niveauer i organisationerne. Dette giver sig bl.a. udslag i, at Wheeler inddrages tidligt i forløbet i Nordteks udviklingsprojekter, og derigennem får mulighed for at bidrage med viden om materialer og materialevalg.

Et andet yderpunkt er relationen til kunden German, som primært er baseret på en samhandelsaftale og transaktioner af varer. Wheeler indgår ikke i denne kundes udviklingsprojekter, og bidrager således ikke direkte med sin viden. Modsat indhenter Wheeler heller ingen viden af betydning fra German. Men relationen er ikke uinteressant. Kunden har nemlig valgt at lukke sin egen fabrik og komponentproduktion i Tjekkiet og source disse komponenter hos Wheeler. Herved underbygges virksomhedens eksisterende viden om komponentfremstilling og sourcing.

Endelig er der Wheelers relation til Amitek. Der er tale om en forholdsvis tæt relation, der omsætningsmæssigt er meget vigtig. Relationen har udviklet sig løbende gennem de sidste 10 år og bidrager væsentligt til Wheelers viden om markedet. Denne

viden bruger Wheeler til dels til udvikling på sit eget standardprogram, men med de begrænsninger der ligger i udnyttelse af den viden, der knytter sig direkte til kundens produkt. I samarbejdet med Amitek bruger Wheeler i en vis udstrækning sin eksisterende viden om komponenter, systemer og projektstyring. Begræningen går dels på, at Amitek ikke udnytter Wheelers viden om materiale og materiale valg, da de selv driver konceptudviklingen og først involverer Wheeler i den sidste del af processen, og dels på begrænsninger gennem fortrolighedsaftaler, der som tidligere nævnt kan besværliggøre anvendelsen af viden.

Relationen til Amitek kan på sin vis karakteriseres som ensidig og domineret af kunden. Det gør det svært for Wheeler at bidrage med ny og eksisterende viden i særlig stor udstrækning, hvorfor man kan sige, at kunden i et vist omfang begrænser sig selv ved at inddrage underleverandøren for sent i processen.

Wheelers relationer til deres leverandører adskiller sig på flere områder fra kunderelationerne. For det første påvirkes relationerne af Wheelers insourcingstrategi, og for andet kan der ikke genfindes et lignende udviklingsmønster for relationernes udvikling. De tre relationer som er optegnet i figur 1, er dog alle kendetegnet ved et tæt samarbejde med Wheeler.

Wheeler har på kun få år skabt et tæt forhold til dækleverandøren Tirva - dels gennem gensidig udvikling af produkter og dels Wheelers agentur for Tirvas produkter i Europa. Parterne har opbygget en gensidig forståelse, og da begge har kunnet tilføre hinandens virksomheder værditilvækst, er relationen hurtigt blevet stærkere. Videnudvekslingen i relationen er for det første kendetegnet ved, at Wheeler har videregivet viden om markedet til brug i Tirvas produktudvikling. For det andet har parterne valgt at udnytte deres komplementære kompetencer og videnbaser for at udvikle på en markedsmulighed i USA. Ved at sætte Tirvas dæk på Wheelers fælge har man udviklet et hjul til scootere, et produkt som vinder frem som følge af fedmeproblematikken. Den seneste tids udvikling i partnerskabet har gjort relationen mellem virksomhederne betydeligt tættere. Man kan derfor diskutere om relationen i figur 1 skulle have været gengivet med en endnu tykkere pil.

Relationen til en anden af Wheelers vigtige leverandører Palumin, har gennem den seneste tid udviklet sig i en anden retning. Palumin fremstiller forskel-

lige emner i aluminium og på grund af lange leveringstider fra Palumins værktøjsleverandør, har Wheeler valgt at insource værktøjsfremstillingen til sin egen afdeling i Østeuropa. Dette har resulteret i omtrent en halvering af leveringstiden, og målet for Wheeler er på længere sigt også at kunne levere værktøjer til Palumins andre kunder. Gennem insourcingen har Wheeler trukket på sin eksisterende teknologiske viden og kompetencer. Udviklingen har tillige medført, at Wheeler har besluttet gradvist at trække værktøjsfremstillingen fra afdelingen i Asien og samle denne aktivitet i Østeuropa.

Gennem insourcing af værktøjer fra Palumin vil Wheeler fremover fungere som såvel kunde som leverandør til Palumin. Dette betyder, at den ydelse som Wheeler fremover vil købe hos Palumin kunne købes hos andre eller produceres hos Wheeler selv, hvilket alt andet lige må påvirke relationen mellem Wheeler og Palumin.

Dermed har Wheeler valgt at trække viden væk fra Wheeler Asien, som på sigt kommer til udelukkende at fungere som volumenproducent og leverandør til Wheeler Østeuropa. Der har ifølge Wheeler været forskellige årsager til denne prioritering eksempelvis rekruttering af ingeniører med de rette kvalifikationer, men ses det i forhold til udveksling af viden og udnyttelse af gammel viden og tilegnelse af ny er det ikke nogen fordelagtig situation. Det positive ved denne relation er dog, at Wheeler har mulighed for at påvirke situationen, og det kompromis der i dag bruges er at udstationere folk fra Danmark. Dette er dog på ingen måder en holdbar løsning, hvis man ønsker at udveksle viden, da denne som oftest besiddes af specialister. Ved at bruge udstationerede medarbejdere fra Danmark som mellemledere og koordinatore for projekter med kunder, vil det være svært at opbygge specialistviden, da denne rolle typisk er præget af generalistiske og forskelligartede opgaver, og kan derfor ikke opbygge detailviden. Specialistene hos Wheeler i Asien vil med denne arbejdsdeling få svært ved at få adgang til ny viden, da de ikke er direkte involveret i udviklingsprocessen, og de vil derfor ikke kunne opbygge deres specialistviden.

Refleksioner

Vi har her skitseret resultaterne af et studie, hvis eksplorative karakter giver begrænsninger i tolkningen af resultaterne. Alligevel kan vi ane konturerne af nogle interessante mønstre – eller paradokser, som gennem den globale udvikling pålægges under-

leverandøren i dennes nye rolle som videnmæssig brobygger. Vi har kigget på, hvordan Wheeler håndterer og oplever videnflowet fra forskellige strategiske parter, som virksomheden udvikler sammen med. Derfor vil vi til sidst reflektere over tesen, at karakteren af forskellige relationer vil have betydning for, hvilken viden virksomheden får tilført og hvilken del af virksomhedens eksisterende viden, der kommer i spil i udviklingen. Dette er vigtigt, fordi sammensætningen af virksomhedens relationsportefølje, således får betydning for virksomhedens exploration og exploitation af viden og dermed virksomhedens funktion som videnbrobygger.

Traditionelt vil kunder være kilder til ekspertviden om markedet og endusers, mens leverandører vil være kilder til viden om nye materialer og råvarer. Begge kilder kan være afgørende input til udviklingen i virksomheden og et grundlag for, at virksomheden kan bringe sin eksisterende viden og teknologi i anvendelse. Dette gør sig også gældende hos Wheeler, hvor især kunderrelationerne er vigtige i forhold til opsamling af viden om markedet. Meget af denne viden er relateret til forespørgsler, som over tid har givet Wheeler mulighed for at samle og levere et større og større system til kunden. Modsat synes der at tegne sig et mønster, hvor Wheeler ikke får mulighed for at udnytte hele sin eksisterende viden i udviklingen med kunden. På samme vis bruger Wheeler relationerne til sine egne leverandører som kilder til teknologisk viden, viden om materialer mv. Leverandørrelationerne bruges endog meget bogstaveligt som kilde til tilegnelse af viden, idet Wheeler over en periode og også i forhold til de eksisterende leverandører insourcer viden og kompetencer fra leverandørerne.

Disse mønstre giver anledning til at rejse diskussionen af flere interessante paradokser for exploitation og exploration af viden hos Wheeler. For det første kan man stille spørgsmålstejn ved mulighederne for udvikling af ny viden (exploration) gennem relationerne til kunderne. Wheelers forretningskoncept er ”at være der, hvor kunderne er”, og samarbejdet og udviklingen af relationerne til kunderne synes da også i en vis udstrækning at være ensidigt dikteret af kunderne. Muligheden for at opbygge ny og innovativ viden i interaktionen mellem parterne, virker begrænsede. Modsat synes den relative langsomme udvikling af kunderrelationerne at give Wheeler rig mulighed for at bygge udviklingssamarbejdet på virksomhedens eksisterende viden, og således give grobund for opbygning af den tillid, der er afgørende for udveksling af (tavs) viden og gensidig læring

og dermed for udvikling af ny viden. Men heri kan der gemme sig endnu et paradoks, fordi det netop kan være i en ny, frisk relation at potentialet for ny viden er størst – som det viser sig ved Wheelers relation til dækleverandøren Tirva.

Endelig har også Wheelers attitude betydning for virksomhedens brug og udvikling af viden. Relationerne til Wheelers kunder synes i stor udstrækning at være præget af, at Wheeler ønsker adgang til modpartens viden – typisk om markedet. Mens leverandørrelationerne i større udstrækning synes at blive brugt som en kilde til at tilegne sig viden. Undtagelserne er de tætte relationer til henholdsvis dækleverandøren Tirva og kunden Nordtek, hvor videnudvekslingen i højere grad synes kendetegnet ved, at der opstår nye muligheder gennem forskellige kombinationer af parternes respektive og komplementære viden.

Variationen og bredden i brugen af eksisterende viden (exploitation) og udviklingen af ny viden (exploration) hos Wheeler synes således tydeligst i variationerne mellem virksomhedens kunderrelationer og leverandørrelationer. Modsat tegner der sig også et billede, hvor udvikling af ny viden i én relation giver mulighed for at overføre og bruge denne viden i andre relationer eller til at skabe nye markedsmuligheder. Et eksempel er den viden om udvikling af barnevognsrammer, som Wheeler har oparbejdet gennem samarbejdet med både Amitek og Nordtek – en viden hvis tekniske elementer kan bruges til udvikling af et for Wheeler nyt markedssegment for hæve-sænkeborde. Et andet eksempel er viden om materialevalg og konsekvenser for prisfastsættelse og dæknings-grader, som Wheeler har opbygget gennem samarbejdet med Nordtek – en viden som på sigt kan smitte af på samarbejdet med Amitek. Endelig kan relationerne til leverandørerne Tirva, Palumin og Wheeler Asien ses som eksempler på, at Wheeler har valgt at udvikle samarbejdet med de to første leverandører, om end på to forskellige måder, ved at skabe nye interfaces til disse organisationer. I forhold til samarbejdet med Palumin og Wheeler Asien betyder dette for Wheeler, at de på sigt mister produktviden og muligvis også procesviden.

Der tegner sig således en række paradokser for underleverandøren som videnmæssig brobygger, når denne skal forsøge at håndtere brugen af eksisterende viden og udvikle ny viden i det globale produktionsnetværk, hvor underleverandørens nye rolle udspiller sig. Disse paradokser knytter sig på for-

skellig vis til balancen mellem exploration og exploitation i og mellem de enkelte relationer. Men samtidig ser det ud til, at skellet mellem exploration og exploitation bliver mere flydende, når man anlægger et relationelt perspektiv på begreberne. Måske er der derfor grund til at antage, at netop afvejningen af exploration og exploitation i en virksomhed i forskellig grad vil påvirke den vidensbase, som en virksomhed kan oparbejde, og dermed indirekte være bestemmende for i hvilke relationer en virksomhed kan indgå. For Wheeler kan dette eksempelvis betyde, at selvom relationen til Amitek er meget vigtig, er den måske ikke den 'rigtige' for Wheeler, da Wheeler rent videnskabeligt kan bidrage med og modtage mere i andre kunderelationer, hvor der er mulighed for at opbygge et mere gensidigt læringsforhold.

Litteratur

Christensen, P.R. (2004). Underleverandørers positioner i globale produktionsnetværk. *Fremtidens produktion i Danmark. Antologi*. Red. Johansen, J. & Riis, J.O. (eds.) Dansk Industri.

Johansen, J. (2004). Viden, kompetence og læring. *Fremtidens produktion i Danmark. Antologi*. Red. Johansen, J. & Riis, J.O. (eds.) Dansk Industri.

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2., February 1991, p. 71-87.

Mouritsen, J. & Flagsted, K. (2004). Viden og læring i og omkring den interaktive produktionsvirksomhed. *Fremtidens produktion i Danmark. Antologi*. Red. Johansen, J. & Riis, J.O. (eds.) Dansk Industri.

Teece, David J. & Gary Pisano (1998). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Technology, organization, and competitiveness*. Red. Giovanni Dosi and David J. Teece and J. Chytry (eds.). New York, Oxford University Press.

Interview hos Wheeler i Østjylland den 17. maj 2005 – Kristin Balslev Munksgaard & Susanne Bilde Bruun

Internettets betydning og konsekvenser for små og mellemstore danske virksomheders internationalisering

Af Svend Hollesen og Niels N. Grünbaum

1. Indledning

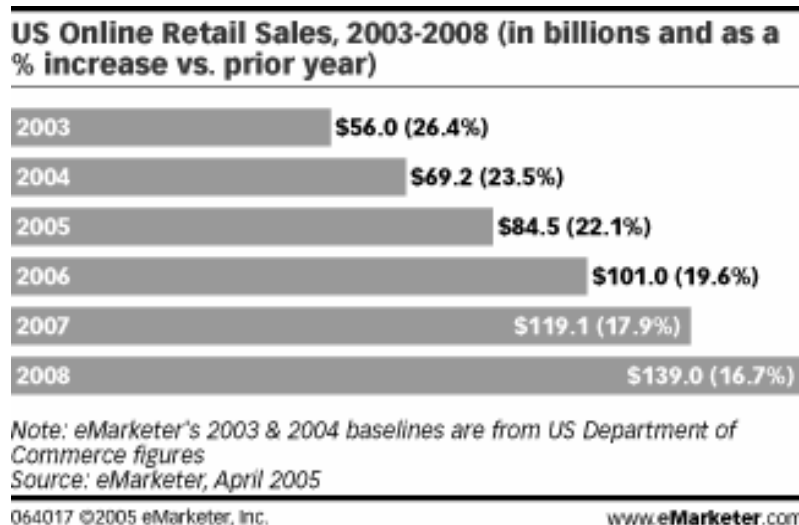
Internettet har igennem en længere årrække fortsat sin markant stigende udbredelse og altomfattende virtuelle tilstedeværelse, således estimeres det, at handlen på internettet i 2004 vil udgøre 8,6 % af det globale salg af varer og serviceydelser, svarende til 6.789,3 billioner US\$ (Chaffey, 2002: 13). Herudover er der sket en markant stigning i udbredelse af bredbåndsadgang fra 2001, hvor 3,3 % af Europas husholdninger havde adgang, til 2005 hvor 24,2 % af europæiske husholdninger havde adgang. De tilsvarende tal i samme periode for USA, som er førende inden for udbredelsen af adgang samt omfang af e-handlen m.m., var 14,1 % til 53,1 % (McGann et al., 2005: 14). Figur 1 nedenfor giver et indtryk af den markante vækst i e-handlens omfang. Den elektroniske "infrastruktur", som internettet grundlæggende er, udgør en unik mulighed for små og mellemstore virksomheders (SMV) mulighed for at konkurrere på mere lige vilkår med store virksomheder, der har domineret i form af deres fysiske tilstedeværelse på markedet. I litteraturen omkring internationalisering, er der udviklet en række modeller for virksomheders internationaliseringsproces, startende med transaktionsomkostningsanalysen (Williamson, 1975), Uppsala modellen (Johanson & Vahlne, 1977), netværksmodellen (Johanson & Vahlne, 1990), samt 'Born Global' tilgangen (Rennie, 1993). Det er karakteristisk for internationaliseringsteorien, at internettets betydning er helt fraværende i nogle modeller og i andre modeller kun har en perifer position. Dette er ganske forståeligt, fordi den teknologiske udvikling først rigtig er taget fart i løbet af 90'erne, herunder særligt i slutnin-

gen af 90'erne og i starten af det 21. århundrede. Det betyder også, at den teknologiske udvikling i de seneste teoretiske bidrag får mere opmærksomhed (se f.eks. behandlingen af 'Born Global' fænomenet i Madsen og Servais, 1997 og Moen et al., 2004). Forskningen inden for internationalisering kan betegnes som værende omfangsrig, nuanceret og have, en stor bevågenhed fra såvel forskningsorienterede kredse som fra praktiske kredse. Der eksisterer dog kun få overvejelser omkring de konsekvenser internettets uafviselige tilstedeværelse har for SMV's internationaliseringsproces. Formålet med artiklen er at redegøre for sådanne mulige overvejelser. Mere specifikt ønskes følgende undersøgt:

1. Anvendes internettet overhovedet i SMV'ers internationalisering?
2. Hvis det anvendes, i hvilket omfang sker det så?
3. Hvilke karakteristika (alder, størrelse, eksportprofil) har virksomheder, der anvender internettet til internationalisering?
4. Hvilke finansielle og kompetencemæssige karakteristika gør sig gældende for virksomheder, der i høj grad anvender internettet til internationalisering?
5. Hvilken sammenhæng er der mellem omfang af internationalisering og virksomheder, der har en høj anvendelse af internettet?
6. Hvilken sammenhæng er der mellem graden af proaktivitet i op søgningen af nye markeder og graden af anvendelse af internettet?
7. I hvilken grad afspejles de i undersøgelsen fundne tendenser og karakteristika i den eksisterende internationaliseringsteori?

Artiklen er struktureret omkring tre overordnede dele. Først er der en redegørelse af metodiske forhold. Dernæst følger en teoretisk afklaring med fokus på snitfladen mellem teori og internettets indflydelse. Slutteligt følger en diskussion af de fundne resultater.

Figur 1. Udviklingen i internet baseret detailsalg i perioden 2003-2008



2. Metodiske overvejelser

Overordnet har vi i denne undersøgelse været interesseret i at opnå en bedre indsigt i små og mellemstore danske virksomheders internationaliseringsproces. Da vores forskningsmål hovedsageligt har været at skabe en konkret målbar indsigt, der kan generaliseres bredt, er der taget udgangspunkt i en objektiv rationel virkelighedsopfattelse (Patton, 2002). I forlængelse heraf er der udarbejdet en survey. Ifølge Gil & Johnson (1991: 76-77) kan der skelnes mellem analytiske surveys og deskriptive surveys, hvor man ved den sidstnævnte type ønsker, at identificere karakteristika ved det fænomen man studerer. Formålet med denne afrapporterede survey (som ligger til grund for nærværende artikel) var netop, at identificere karakteristika ved små og mellemstore danske virksomheders internationaliseringsproces. Konkret blev der udarbejdet et spørgeskema, der blev formidlet via internettet. Spørgeskemaet blev udsendt i 2003 og resultaterne blev bearbejdet i 2003 og 2004. Undersøgelsen var et samarbejde mellem SDU, Dansk Industri og analysefirmaet Interresearch. I alt blev der udvalgt 630 virksomheder fra dels DI medlemsliste og dels fra Købmandsstandens oplysningsbureau (KOB) ud fra en række kriterier. Efter dels skriftlig påmindelse og dels telefonisk opfølgning endte den endelige svarprocent på 27 %. Sammenfattende er følgende gjort for at sikre resultaterne reliabilitet og validitet;

- Test af spørgeskema ved hjælp af fokusgrupper
- Modificering af det oprindelige spørgeskema
- Anvendelse af nøgleinformanter
- 'Probability' stikprøve
- Stratificeret stikprøveudvælgelse

2.1 Stikprøvekarakteristika

76 % af respondenterne var enten administrerende direktører eller ejere, 15 % besad en anden cheffunktion, og kun 6 % havde en lavere stillingsbetegnelse. Der var tale om ældre virksomheder, således var 75 % af de deltagende virksomheder grundlagt før 1980, og kun 1 % var grundlagt i 2000 eller senere. Ejerforholdet var domineret af A/S selskabsformen, som repræsenterede 82 %, efterfulgt af privat ejede virksomheder der udgjorde 9 %. Den overvejende del af virksomhederne (72 %) lå i omsætningsintervallet 11-99 mio. kr. i regnskabsåret 2001, hvor de virksomheder der lå i omsætningsintervallet 100 mio. kr. eller derover udgjorde 27 % af stikprøvestørrelsen. Eksportandelen udgjorde minimum 50 % af omsætningen for 42 % af de deltagende virksomheder. Ligeledes var der tale om en længere tidsmæssig erfaring med eksport, da 81 % havde haft eksportaktivitet i minimum 8 år. 45 % af de adspurgte virksomheder eksporterede til 10 markeder eller mere, 39 % eksporterede til mellem 4-9 markeder og 16 % til mellem 1 og 3 markeder. Slutteligt befandt langt de fleste stikprøvevirksomheder (82 %) sig på det indu-

strielle marked efterfulgt af 29 % på konsumentvaremarkedet.

3. Teoriafdækning

Der er som nævnt et veludviklet og detaljeret teoriapparat inden for virksomheders internationalisering. I denne del af artiklen vil der ske en redegørelse af denne teori med fokus på internettets indflydelse og muligheder.

3.1 Transaktionsomkostningsanalyse

Årsagen til at internet-virksomheder består, går ind til hjertet af transaktionsomkostningsanalysen. Williamson (1975) argumenterede for, at virksomheder eksisterer på grund af markedsfejl og markedsfriktioner, som bevirker, at det er billigere at koordinere transaktioner inden for en organisation end uden for. Transaktionsomkostninger er omkostninger forbundet med transaktioner, typisk mellem to uafhængige parter (køber og sælger). Disse omkostninger forekommer som konsekvens af aktiviteter, som populært drejer sig om at finde ud af, om modparten overholder sine forpligtelser og ikke snyder eller bedrager: søge- og overvågning af om kontrakterne bliver overholdt, koordinering af fælles adgang til ressourcer.

Ifølge transaktionsomkostningstilgangen, vil der dog kun være et lille incitament til at foretage transaktioner inden for egen organisation, hvis transaktionsomkostningerne er lave, eller markerne er konkurrenceprægede. Hvis vi derimod har at gøre med to uafhængige økonomiske parter, der udøver opportunistisk adfærd (dvs. kun tænker på egen nytte), så opstår der transaktionsomkostninger, fordi vi skal holde øje med forhandlingspartneren, hvilket udløser transaktionsomkostninger, og så vil det være mere effektivt at foretage transaktioner inden for egen organisation (internalisering). Man skal dog ikke tro, at transaktionsomkostningerne falder bort som følge af internalisering inden for store organisationer. Transaktionsomkostningerne får så mere karakter af organisationsomkostninger eller bureaukratiske omkostninger i virksomheders infrastrukturen. Internettet nedsætter transaktionsomkostningerne mellem parterne på følgende måder:

- Søgeomkostninger: Internettet forøger informationsmængden i en form, som bliver tilgængelig for parterne
- Kontraktomkostninger: Internettet gør det lettere at sammenligne og forhandle priser.
- Overvågnings- og koordinationsomkostninger: Omkostninger til overvågning af parternes præstationer falder. Internettet giver forbedrede muligheder for videndeling mellem parterne, hvilket også muliggør integrationen og effektiviseringen af forretningsprocesser.

Disse internettendenser gør, at virksomhederne må indstille sig på, at kravet til fleksibilitet på markedspladsen stiger. Virksomheder må i stigende grad indstille sig på at foretage sine transaktioner på e-markedspladsen, frem for gennem egne datterselskaber. Bagsiden af den medalje er, at de samtidig må give afkald på kontrollen med produktet gennem hele kæden.

3.2 Uppsala-modellen

Uppsala internationaliseringsmodellen (Johanson & Vahlne, 1977) forklarer en virksomheds internationalisering som en langsom trin-for-trin proces (som ringe i vandet) i to dimensioner:

- Markedseksponering: Virksomheden starter på hjemmemarkedet, og går ind på nye markeder, der er forbundet med en relativt lav psykisk afstand (altså nære markeder). Herefter vil virksomheden langsomt bevæge sig ud på fjernere markeder med stigende psykisk afstand
- Indtrængningsform: For at reducere den økonomiske effekt af markedsmæssige risici, vælger virksomheden først en indtrængningsform, der er forbundet med de lavest mulige markedsmæssige investeringer, dvs. eksport (f.eks. en importør eller en agent). Når den opfattede risiko falder, vil virksomheden skifte til en mere ressourcekrævende indtrængningsform, f.eks. eget datterselskab

Rationalet i modellen er, at virksomheden gennem akkumuleret læring, erfaring og engagement gradvis reducerer den opfattede risiko ved internationaliseringen. Dette betyder igen yderligere markedsmæssigt engagement, fordi virksomheden tør mere, når den opfattede risiko mindskes.

Uppsala modellen har ofte været kritiseret for at være for mekanistisk og ikke tage hensyn til relationer med andre virksomheder. I relation til internetbaserede virksomheder tager Uppsala-modellen ikke hensyn til, at internetvirksomheder ofte laver nogle "store hop" i det traditionelle etableringsmønster på de internationale markeder. Dette kan de gøre, fordi de har en let og hurtig adgang til informationer og ressourcer. Derved kan de reagere hurtigt på markeds-mæssige ændringer, uden først at skulle lave omfattende markedsundersøgelser. Herved kommer netværks-modellen også i fokus (se efterfølgende).

3.3 Netværksmodellen

Uppsala-modellen forudsætter principielt, at virksomheder handler autonomt, uden relationer til andre virksomheder. Johanson & Vahlne (1990) har dog påpeget nødvendigheden af at inkludere relationer til eksterne aktører (kunder, leverandører og konkurrenter) i analysen. Netværksteoretikerne forudsætter, at internationaliseringsprocessen foregår på en mere kompleks måde end angivet i transaktionsomkostningsanalysen og Uppsala-modellen. Virksomhederne opererer på basis af markedskoordination med indbyrdes afhængighed mellem virksomheder. Virksomheder er afhængige af de ressourcer, som andre virksomheder stiller til rådighed. Det kan være videnbaserede ressourcer, som f.eks. viden om specifikke internationale markeder. For at kunne drage nytte af andre virksomheders ressourcer, må virksomheden også selv stille sine specifikke ressourcer til rådighed for de aktører, som virksomheden er interesseret i at samarbejde med. Virksomheden kan derved udnytte relationer med en virksomhed i et netværk som et springbræt til nye internationale markeder qua de relationer, som den anden virksomhed har til dette marked. Moen et al. (2004) fandt bl.a., at små computer software virksomheder ikke fulgte Uppsala-modellens anvisninger ved at vælge de 'nære' markeder. I stedet fulgte de med deres nationale kunders internationalisering ud på de store internationale markeder. Disse SMV'er hægtede sig altså på deres kunders internationalisering.

I relation til netværksmodellen kan internettet bidrage med en intensiv og interaktiv udveksling af informationer mellem aktørerne i 'value net', herunder kunder, mellemmand, leverandører og

konkurrenter på det globale marked. I de mest udviklede internetvirksomheder har man ikke engang behov for mellemmand, fordi man sælger direkte til slutbrugerne worldwide. Dette er f.eks. tilfældet med pc leverandøren, Dell, som i Irland samler sine pc'er til det europæiske marked. I Irland har man et netværk af leverandører tæt på samlefabrikken, og mange af de primære leverandører får deres underleverancer fra Fjernøsten. Netværksrelationerne til slutbrugerne er baseret på et Build-to-Order (BTO) koncept, hvor slutbrugeren foretager konfigurationen af pc'en direkte på Dell's hjemmeside.

3.4 Born Globals

En af de nyeste strømninger inden for internationaliseringsteorien er de såkaldte 'Born Global'. De kan karakteriseres som virksomheder, der lige fra fødslen er globale. Adskillige studier bekræfter, at specielt mange SMV'er internationaliserer meget hurtigt, lige fra de er etableret.

Chetty og Campbell-Hunt (2004, p. 69) definerer 'Born Globals' som:

"Born-global firms have virtually no domestic market or only a small one before they start to internationalize. They make their internationalization debut soon after their inception. We define born globals as firms that began to internationalize within two years of their inception. In addition, 80% of their sales are in global markets"

Madsen og Servais (1997) diskuterer de faktorer, som fremmer udviklingen af 'Born Globals', og konkluderer, at der er tale om følgende faktorer: Udviklingen af informationsteknologi, reduktion af internationale handelsbarrierer, lederes internationale erfaring, nye fleksible produktionsmetoder og stigende betydning af niche marketing, dvs. det fænomen, at et specielt segment (en niche) i et land kan genfindes i mange andre lande og ikke kun på de nære markeder.

Internettet giver virksomhederne mulighed for on-line tilgang til en global kundemasse, som bevirker, at SMV'er i dag har bedre mulighed for at internationalisere langt hurtigere end de kunne for bare 10 år siden. Evans og Wuster (2000) argumenterer for, at den traditionelle trade-off, der har været mellem 'richness' (værdien og dybden af informationer) og 'reach' (antallet af potentielle kunder, som man kan komme i kontakt med) er forsvundet. Internettet har gjort det muligt, at

virksomheden kan komme i kontakt med en stor global kundegruppe (høj grad af 'reach'), samtidig med at 'værdien' af de afsendte informationer er høj (høj grad af 'richness').

4. Diskussion af resultater samt teoretiske implikationer

Resultaterne viste, at 70 % af de deltagende virksomheder, svarende til 119 af 170 i forskellig grad spændende fra i nogen grad til i meget stor grad, anvendte internettet til internationalisering. Herudover mente de, at internettet bevirkede, at internationaliseringen forløb hurtigere og nemmere. Vi kan med andre ord konkludere, at SMV'er bestemt anvender internettet i forbindelse med deres internationaliseringsaktiviteter, samt at det sker i et betydeligt omfang (pkt. 1 & 2 i indledningen).

4.1 Diverse karakteristika punkt 3-6 i indledningen

I den efterfølgende redegørelse er der fokuseret på virksomheder, der har tilkendegivet, at de i stor grad eller i fuld grad anvender internettet til internationalisering. Ydermere har de tilkendegivet, at internettet bevirker, at deres internationalisering forløber hurtigere og nemmere. Konkret var der 30,5 % af de 170 medvirkende virksomheder, der i stor eller fuld grad anvendte internettet.

Eksportprofil

Inden for gruppen af virksomheder der har eksporteret længst, det vil sige i 8 år eller mere, finder vi den største gruppe (38 %) af internetanvendelse. De efterfølges af virksomheder (24 %), der har eksporteret mellem 3-8 år. Endelig udgør den gruppe af virksomheder, der har eksporteret i kortest tid, nemlig 0-3 år, 18 %.

I gruppen af virksomheder, der eksporterede mellem 90 til 100 % af deres omsætning, fandt man den højeste procentsats med hensyn til meget stor anvendelse af internettet, nemlig 50 %. Efterfulgt af virksomheder (44,5 %) der eksporterer 50-59 % af deres omsætning. Dette kunne indikere, at succesfuld internetanvendelse fører til en stigende internationaliseringsgrad i den enkelte organisation.

Størrelse set i forhold til omsætning

I gruppen af virksomheder, der har en omsætning i intervallet 11-49 mio. kr., finder vi den største gruppe af dem, der i meget stor grad anvender internettet, nemlig 36,3 %. Efterfulgt af virksomheder (26,1 %) der har en omsætning i intervallet 50-99 mio. kr., og af virksomheder (21,8 %) i omsætningsintervallet 100 mio. kr. og opefter.

Finansielle karakteristika

Der er en udpræget positiv sammenhæng mellem stor internetanvendelse og oplevede øget profitabilitet (bundlinieresultat).

Tabel 1. Sammenhæng mellem internet-anvendelsen og virksomhedernes bundlinieresultat

		I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering							Total
		0	0 Ikke relevant	1 Ingen grad	2 Mindre grad	3 Nogen grad	4 Stor grad	5 Fuld grad	
3. I hvilken grad bliver virksomhedens bundlinier positivt påvirket af de internationale aktiviteter	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,60%
	0 Ikke relevant	0	3	0	0	0	1	0	4
		0,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	100,00%
		0,00%	42,90%	0,00%	0,00%	0,00%	2,60%	0,00%	2,40%
	1 Ingen grad	0	0	0	1	1	0	0	2
		0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
		0,00%	0,00%	0,00%	2,30%	2,00%	0,00%	0,00%	1,20%
	2 Mindre grad	0	3	8	8	6	3	0	28
		0,00%	10,70%	28,60%	28,60%	21,40%	10,70%	0,00%	100,00%
		0,00%	42,90%	50,00%	18,20%	12,00%	7,70%	0,00%	16,50%
	3 Nogen grad	0	1	5	15	16	11	4	52
		0,00%	1,90%	9,60%	28,80%	30,80%	21,20%	7,70%	100,00%
		0,00%	14,30%	31,30%	34,10%	32,00%	28,20%	30,80%	30,60%
	4 Stor grad	1	0	3	17	22	20	6	69
		1,40%	0,00%	4,30%	24,60%	31,90%	29,00%	8,70%	100,00%
		100,00%	0,00%	18,80%	38,60%	44,00%	51,30%	46,20%	40,60%
	5 Fuld grad	0	0	0	3	4	4	3	14
		0,00%	0,00%	0,00%	21,40%	28,60%	28,60%	21,40%	100,00%
		0,00%	0,00%	0,00%	6,80%	8,00%	10,30%	23,10%	8,20%
Total		1	7	16	44	50	39	13	170
		0,60%	4,10%	9,40%	25,90%	29,40%	22,90%	7,60%	100,00%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Kilde: Internationaliseringsundersøgelsen: Dansk Industri, Interresearch og Syddansk Universitet

I gruppen af virksomheder, der i stor udtrækning anvendte internettet, er der 50 %, der indikerer, at de oplever en fuld grad af positiv profitabel sammenhæng. De efterfølges af gruppen af virksomheder (37,7 %) der indikerer, at de oplever en stor grad af positiv sammenhæng, og slutteligt er der 28,9 %, der angiver, at de i nogen grad oplever en positiv sammenhæng. Dette kunne indikere, at en høj internetanvendelse fører til øget profitabilitet, måske som følge af bedre relationer eller som følge af en effektiv og hurtig kommunikation med diverse samarbejdspartnere.

Kompetencemæssige karakteristika

De virksomheder, der i fuld udtrækning anvender internettet, indikerer at i 80 % af tilfældene besidder deres medarbejdere de nødvendige personlige kompetencer i fuld udtrækning. Vi ser her en meget høj grad af positiv sammenhæng. De efterfølges af virksomheder (40 %) der indikerer, at deres medarbejdere i stor grad besidder nødvendige personlige kompetencer. Endelig tilkendegiver den efterfølgende gruppe (26,8 %), at deres medarbejdere kun i nogen grad besidder de nødvendige personlige kompetencer. Med hensyn til faglige kompetencer sås den samme tendens, dog vurderer ledelsen, at medarbejderne i

højere grad manglede faglige kompetencer. Dette betyder også, at de virksomheder, der i mindre grad mener, at deres medarbejdere har de fornødne personlige og faglige kompetencer, har en tendens til en mindre anvendelse af internettet i deres internationaliseringsaktiviteter. Dette kunne sammen med de øvrige karakteristika indikere, at man har en lavere eksportaktivitet, end man kunne have, fordi ledelsen oplever, at medarbejderne ikke i tilstrækkelig besidder de rette kompetencer. Personlige og faglige kompetencer kommer dermed til at virke som flaskehalse fremfor eksempelvis konkurrence-evne forhold, som man ellers kunne være tilbøjelig til at antage. Resultaterne viste endvidere, at de virksomheder der havde en ret lav anvendelse af internettet, også i lav grad kvalificerede (uddannede) deres medarbejdere i internationaliseringskompetencer.

Omfang af internationalisering

Med hensyn til antallet af eksportmarkeder er der en positiv sammenhæng mellem antallet af eksportmarkeder og graden af internetanvendelse. 36,9 % af de virksomheder, der minimum eksporterer til 10 markeder, har en meget stor anvendelse af internettet, efterfulgt af virksomheder (28,8 %) der eksporterer til mellem 4-9 markeder. Dette kunne indikere, at internettet anvendes til markedsspredning.

Omfang af proaktiv markedssøgning

Der er også en klar positiv sammenhæng mellem høj anvendelse af internettet og en proaktiv adfærd med hensyn til at finde nye eksportmarkeder. Resultaterne viste, at 30,5 % af alle de 170 medvirkende virksomheder stod for 51,8 % af en stor grad eller fuld grad af proaktivitet. Virksomheder, der havde svaret, at de i nogen grad mente, at de havde en proaktiv adfærd, udgjorde 27,1 %. Dette kunne indikere, at internettet i høj grad anvendes til markedssøgning.

Sammenfattende kan det med hensyn til karakteristika (pkt.3 til 6 i indledningen) konstateres, at de virksomheder, der i meget høj grad anvender internettet i deres internationaliseringsaktiviteter og evaluerer denne brug som værende meget positiv for disse aktiviteter, har følgende karakteristika:

- De har eksporteret i længst tid (minimum 8 år)
- Eksporten udgør mellem 90-100 % af den samlede omsætning

- Deres omsætning ligger i intervallet 11-49 mio. kr.
- De har i høj grad spredt deres internationaliseringsaktiviteter ud på mange markeder (de eksporterer til 10 markeder eller mere)
- De internationale aktiviteter opleves i høj grad som værende profitsskabende for hele organisationen
- Ledelsen vurderer, at deres medarbejdere i meget høj grad besidder særdeles gode personlige kvalifikationer
- Ledelsen vurderer, at deres medarbejdere i et vist omfang besidder de rette faglige kompetencer
- De uddanner i høj grad deres medarbejdere til internationaliseringsaktiviteter
- De udviser en høj grad af motivation for at finde nye eksportmarkeder

5. Teoretiske implikationer (pkt. 7)

Det fænomen, at internettet giver hurtigere og nemmere adgang og kontakt til internationale markeder, nedsætter transaktionsomkostningerne ved international handel, hvilket igen kan resultere i, at vi i de kommende år vil se færre daterselskabsetableringer, fordi en større del af kontakten til de udenlandske markeder vil komme til at foregå direkte til den udenlandske aftager.

Disse resultater underminerer Uppsala-modellens tolkningskraft, men støtter derimod teorien om Born Globals, da denne undersøgelse viser, at internettet er stærkt forbundet med tendensen til markedsspredning. Dog støtter undersøgelsen ikke det faktum i teorien om Born Globals, at det primært er de eksporterfarne, der benytter internettet. Dette er et interessant område, der kan undersøges nærmere i fremtidige forskningsprojekter.

Med hensyn til netværksmodellen er det sandsynligt, at internettet gennem udnyttelse af kontakten til multinationale kunder giver mulighed for at komme hurtigere ud på nye internationale markeder ved at følge disse nøglekunders internationale netværk.

To af de klareste sammenhænge i undersøgelsen er:

Internet og Markedsspredning:

Resultaterne viser en klar sammenhæng mellem anvendelse af internettet og spredning af aktiviteter på en masse internationale markeder. Internettet benyttes tilsyneladende til markedsspredning.

Internet og bundlinieresultatet (finansielle resultat):

I jo højere grad internettet anvendes i internationaliseringssammenhæng, i jo højere grad bliver bundlinieresultatet positivt påvirket. Man kan altså populært sige, at anvendelse af internet til internationalisering giver mere positive bundlinieresultater.

Litteratur

Chaffey, D. (2002). *E-Business and E-Commerce Management*, Prentice Hall / Financial Times, UK

Evans, P.B. & Wuster, T.S. (2000). *Blown to Bits: How the new economics of information transforms strategy*, Boston, Harvard Business School Press.

Gill, J. and Johnson, P. (1991). *Research Methods for Managers*, London: Paul Chapman.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol.7, No. 4, 11-24

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm, *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring-Summer), 23-32.

McGann, Sean T., John Leslie King and Kalle Lyytinen (2005). *Globalization of E-commerce – Growth and impacts in the United States of America*, Sprouts on: Working Papers of Information Environments Systems and Organizations.

Moen, Ø. (2004). Internationalization of small computer software firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, 1236-1251

Patton, Michael Q. (2003). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage 3rd ed.

Madsen, T.K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-83.

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

Den Danske Insourcing "Medaljens Forside"

Af Teit Lühje

1. Indledning

Et varmt emne i den danske globaliseringsdebat er udflytningen af arbejdspladser, det vil sige outsourcing, og fokus er især rettet mod de negative virkninger på den danske beskæftigelse. Idet, der også er en række positive beskæftigelsesvirkninger knyttet til globaliseringen, retter man således fokus mod "medaljens bagside" frem for også mod dens "forside". Ikke bare betinger outsourcing bl.a. en øget effektivitet i den del af produktionen, der outsources, hvilket er til gavn for beskæftigelsen i eksportsektoren (Lühje, 2005a), men der er desuden en betydelig tilflytning af arbejdspladser, det vil sige insourcing, til Danmark. Denne insourcing har blandt andet udmøntet sig i, at udenlandske virksomheder tegner sig for næsten 20 procent af omsætningen i Danmark, samt beskæftiger cirka 200.000 ansatte i landet.

For at sætte globaliseringsdebatten i det rette lys er det derfor også relevant at belyse globaliserings betydning for tilflytningen af arbejdspladser. I det følgende skitseres først en teori til forklaring af international fordeling af produktionen. Dernæst belyses den danske insourcings omfang samt betydning for den danske beskæftigelse.

2. Teoriramme for international fordeling af produktionen

En international fordeling af produktionen kan være betinget af dels et ønske om, at de enkelte delproduktioner er så effektive som muligt og dels et ønske om at få adgang til de halvfabrikata, der passer bedst ind i produktionen.¹ I begge tilfælde er der således tale om en vertikal opsplitning af produktionen over lande. I det første tilfælde over lande med forskellig faktorudrustning og i det andet tilfælde over lande med nogenlunde identisk faktorudrustning. I det følgende skitseres disse argumenter for en international

fordeling af produktionen. For en uddybende teoretisk analyse af en vertikal opdeling af produktionen over lande med såvel forskellig som ens faktorudrustning se Lühje (2001a og 2005b).

2.1. International fordeling af produktionen på tværs af lande med forskellig faktorudrustning

I den såkaldte "OLI-model" (Dunning, 1993) er den internationale fordeling af produktionen betinget af, at følgende tre betingelser er opfyldte: "Ejerspecifikke fordele" (Ownership-Specific Advantages), "Lokaliseringsspecifikke fordele" (Location-Specific Variables) samt "Internaliseringsfordele" (Internalization-Incentive Advantages). Ejerspecifikke fordele er fordele, som virksomheden besidder i forhold til andre virksomheder, og der er hovedsageligt tale om vidensbaserede samt unikke goder. De ejerspecifikke fordele inkluderer såvel håndgribelige aktiver, f.eks. eksklusiv adgang til produktionsfaktorerne, som uhåndgribelige aktiver, f.eks. et varemærke eller et ry for god kvalitet.

Omkostningsmæssige argumenter for en international fordeling af produktionen er at finde i de lokaliseringsspecifikke variable. Disse variable afhænger blandt andet af relationen mellem landenes faktorudrustning og handelsimperfektioner. Såfremt, der er lokaliseringsfordele forbundet med uddelegering af en delproduktion til et samhandelsland, kan produktionsprocessen med fordel opsplittes mellem hjemlandet og dette værtsland. Derved lokaliseres delproduktionerne i overensstemmelse med landenes faktorudrustning, hvorved man udnytter ejerspecifikke fordele i et afgrænset geografisk område.

Er der ingen fordele ved at internalisere de ejerspecifikke fordele, bør virksomheden vælge en kontraktbaseret løsning som f.eks. licens. Indebærer denne løsning derimod en risiko for f.eks. imitering af produktet eller mindre kontrol med markedet, lokaliserer virksomheden sin produktion i værtslandet i form af datterselskaber. Derved er disse internaliseringsfordele kun relevante, såfremt de ejerspecifikke fordele skal beskyttes. De samlede fordele skal selvsagt mere end modsvarre de ulemper, der er afledt af, at betingelserne for produktion i et værtsland ikke er de samme som for en lokal virksomhed. Der vil være omkostninger forbundet med blandt andet

¹ Halvfabrikata er producerede goder, der gennem produktionsprocessen transformeres til goder af en større værdi, enten et andet halvfabrikata eller en færdigvare (Lühje, 1999 og 2000).

kommunikation tilbage til hjemlandet, udstationering af personale i form af løntillæg samt ansættelse af mere personale til styring af indkøb og logistik. Endvidere har virksomheden ikke det samme kendskab til værtslandets lovkompleks, som den lokale virksomhed har. Endelig kan værtslandet være mindre politisk og økonomisk stabil end hjemlandet.

Ideen bag international produktion er således udnyttelse af faktorprisforskelle i verdensøkonomien. Kapitalintensive delproduktioner lokaliseres i et kapitalrigt land, mens arbejdskraftintensive delproduktioner lokaliseres i arbejdskraftrige lande (Lüthje, 2001a). I forbindelse med den danske insourcing er lokaliseringsfordelene betinget af, at landet er rigt på human og teknologisk kapital, og de danske styrkepositioner er bl.a. trådløs teknologi og biotek. I denne sammenhæng viser eksempelvis Kina stor interesse i dansk viden om plantedyrkning.

2.2. International fordeling af produktionen på tværs af lande med identisk faktorudrustning

Fordeles produktionen i overensstemmelse med landenes faktorudrustning, er de lokaliseringsspecifikke fordele således en konsekvens af forskelle i landenes faktorproportioner. Følgelig mangler der i OLI-modellen et omkostningsmæssigt argument for en international fordeling af produktionen, såfremt der ingen forskelle er i landenes faktorproportioner, og i sammenhæng hermed en forståelsesramme for out- og insourcing blandt industrialiserede lande. For at nå frem til dette argument skal fordelene i færdigvareproduktionen ved udenrigshandel med halvfabrikata mellem identiske lande inddrages i analysen, se Lüthje (2000, 01b og 03). Disse fordele vil der blive redegjort for i det følgende.

Den høje specialiseringsgrad i produktionsprocesserne betinger, at halvfabrikata i videst muligt omfang skal opfylde en række specifikke krav. Halvfabrikata skal have en bestemt proportion af karakteristika, være af en given kvalitet samt kræver en konkret teknologi og viden til dets produktion. Følgelig er der i hvert enkelt led i den produktive proces behov for et halvfabrikata, der opfylder en bestemt specifikation. Et sådan halvfabrikata betegnes et *ideelt halvfabrikata* (Lüthje, 2000, 01a, 01b og 03). Tag som et eksempel stålproduktion, hvor stålet skal tilpasses

dets anvendelse. Det kan være wire, ståltråd og metalplader, hvor halvfabrikataet skal være af en bestemt dimension, vægt etc. for at passe ind i den videre forædling. Disse stålprodukter anvendes i produktionen af mere specificerede halvfabrikata, som f.eks. komponenter, og dermed endelig i produktionen af færdigvarer til produktion, som f.eks. maskiner og bygninger, eller forbrug, som f.eks. huse og transportmidler.

Færdigvareproducenten vælger blandt de forhåndenværende halvfabrikata det halvfabrikata, der bedst passer ind i produktionen. Følgelig er incitamentet for et samarbejde mellem en halvfabrikataproducent og en færdigvareproducent givet ved færdigvareproducentens behov for et specifikt halvfabrikata. Det kan være et samarbejde mellem på den ene side en producent af stålkomponenter og ledninger og på den anden side en computer- eller TV-producent. Set i dette lys er insourcing i et industrialiseret land betinget af udenlandske virksomheders ønske om at erhverve det halvfabrikata, der bedst opfylder de ideelle krav (Lüthje, 2000, 01b og 03).² Tilsvarende for indlandets outsourcing til andre industrialiserede lande.

3. Den danske insourcings omfang samt betydning for beskæftigelsen ³

Hvor omfangsrig og betydningsfuld er så den danske insourcing? For at belyse dette anvendes tal for de indgående direkte udenlandske investeringer til Danmark. Der er tale om direkte udenlandske investeringer, såfremt en person eller et selskab ejer eller kontrollerer virksomheder i udlandet. I tabel 1 er omfanget af den danske insourcing sat i forhold til omfanget af den danske outsourcing ved beholdningen af de danske ind- og udgående direkte udenlandske investeringer for perioden fra 1980 til 2002.

² Denne samhandel med halvfabrikata har desuden stor betydning for samhandelslandenes teknologiske udvikling og derved deres økonomiske vækst (se f.eks. Lüthje 2001c).

³ En uddybende analyse af beskæftigelsesvirkninger af den danske globalisering findes i Lüthje (2005a).

Tabel 1. Beholdningen af FDI-ind og -ud af Danmark. 1980-2002. Millioner dollars

	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002
FDI-Ind	4193	3613	9192	23801	66467	65830	71784
FDI-Ud	2065	1801	7342	24703	65881	69766	74605

Note: FDI-ind og FDI-ud angiver ind- og udgående direkte udenlandske investeringer.

Kilde: UN (2003).

Væksten i de ind- og udgående direkte udenlandske investeringer ses at være markant efter 1990, og udviklingen i de to former for investeringer svarer stort set til hinanden. Det fremgår endvidere, at væksten er størst i slutningen af 1990-erne, en periode der samtidig var karakteriseret ved højkonjunktur, samt aftager samtidig med lavkonjunktoren efter 2000. Endelig ses, at de indgående direkte udenlandske investeringers absolutte størrelse er på næsten samme niveau som de udgående direkte udenlandske investeringer, hvilket indikerer, at der kommer lige så mange arbejdspladser ind i Danmark, som der udflyttes.

Er den høje vækst i de danske direkte udenlandske investeringer et udtryk for, at landet i højere grad end andre lande deltager i globaliseringen? Eller sagt på en anden måde, har de direkte udenlandske investeringer en relativ større betydning for Danmark end for andre lande? For at få et indtryk af dette er de ind- og udgående direkte udenlandske investeringer i tabel 2 sat i forhold til bruttonationalproduktet for såvel Danmark som EU15, industrialiserede lande, udviklingslande og verdenen som helhed. Disse forholdstal benævnes i de følgende investeringskvoter.

Tabel 2. Beholdningen af FDI-ind og -ud i forhold til bruttonationalproduktet. 1980-2002. Procent

		1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002
Danmark	FDI-Ind	6,1	6,0	6,9	13,2	42,0	41,3	41,7
	FDI-Ud	3,0	3,0	5,5	13,7	41,6	43,8	43,4
EU15	FDI-Ind	6,1	9,3	10,9	13,2	28,5	30,5	31,4
	FDI-Ud	6,1	10,5	11,6	15,1	37,9	40,0	41,0
Industrialiserede lande	FDI-Ind	4,9	6,2	8,2	8,9	16,5	17,9	18,7
	FDI-Ud	6,2	7,3	9,6	11,3	21,4	23,0	24,4
Udviklingslande	FDI-Ind	12,6	16,4	14,8	16,6	31,1	33,4	36,0
	FDI-Ud	3,8	3,8	3,9	5,8	12,9	12,8	13,5
Verden	FDI-Ind	6,7	8,4	9,3	10,3	19,6	21,2	22,3
	FDI-Ud	5,8	6,6	8,6	10,0	19,3	20,4	21,6

Note: FDI-ind og FDI-ud angiver ind- og udgående direkte udenlandske investeringer i forhold til bruttonationalproduktet. EU15 omfatter medlemslandene indtil 1-5-2004.

Kilde: UN (2003).

I forhold til bruttonationalproduktet ses de indgående direkte udenlandske investeringer til Danmark i 2002 at være på det højeste niveau blandt de analyserede landegrupper. I forhold til EU15 og især i forhold til de industrialiserede lande som helhed er der tale om en markant højere investeringskvote samt en betydelig større vækst i denne kvote efter 1995. Væksten i investeringskvoten er desuden større i Danmark end i udviklingslandene. Så med hensyn til de indgående direkte udenlandske investeringers relative betydning afviger Danmark markant fra såvel de industrialiserede lande som udviklingslandene.

De positive beskæftigelsesvirkninger af disse investeringer er relativt set således langt større i Danmark end i disse lande. De danske udgående direkte udenlandske investeringer i forhold til bruttonationalproduktet er på niveau med EU15 samt betydeligt større end i de industrialiserede lande og udviklingslandene.

Hvilke brancher er så især genstand for insourcing til Danmark? Det fremgår af Lüthje (2005a), at de danske indgående direkte udenlandske investeringer er koncentreret på brancherne "handel og reparationsvirksomhed", "telekommuni-

kation" samt "fast ejendom, forretningsservice mv." Disse tre brancher udgør godt 2/3 af samtlige indgående investeringer og tegner sig for en betydelig højere andel end EU15. Brancherne "finansiel virksomhed" og især "fremstilling" har mindre andele af indgående direkte udenlandske investeringer end EU15. De indgående investeringer til Danmark er således dels en konsekvens af opbrydningen af det statslige monopol indenfor telesektoren og dels foranlediget af investorerne ønske om en øget adgang til teknologier, viden og kompetencer i Danmark.

Den danske insourcing er således på niveau med den danske outsourcing, hvilket indikerer, at der kommer lige så mange arbejdspladser ind i landet, som der udflyttes. Denne insourcing er baseret på, at landet har lokaliseringsfordele indenfor knowhow, hvorved der stilles stadig skærpede krav til den danske kompetenceudvikling med henblik på at varetage de vidensintensive jobs, der tilføres landet. Følgelig er der behov for kompetence inden for nytænkning og kreativitet, og dette kræver uddannelse, herunder uddannelse på højt niveau.

Litteraturliste

Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

Lüthje, Teit (1999). Halvfabrikatas betydning for dansk økonomi, *Økonomi & Politik*. 1: 41-53.

Lüthje, Teit (2000). *Udenrigshandel med halvfabrikata*. Odense Universitetsforlag. University of Southern Denmark.

Lüthje, Teit (2001a). The Conditions for the Formation of a Vertical Integrated Multinational Enterprise, *Journal of Global Business*, 12: 47-57.

Lüthje, Teit (2001b). Intra-Industry Trade in Intermediate Goods, *International Advances in Economic Research*. 7.3: 393-408.

Lüthje, Teit (2001c). Teknologisk udvikling og udenrigshandel med halvfabrikata, *Økonomi & Politik*. 3: 30-42.

Lüthje, Teit (2003). Intra-Industry Trade in Intermediate Goods and Final Goods in a General

Equilibrium Setting, *Open Economies Review*, 14.2: 191-209.

Lüthje, Teit (2005a). Beskæftigelsesvirkninger af den danske globalisering, *Danske iværksættere i den globale økonomi*. Red. Torben Bager og Tage Køed Madsen (Ed.), Børsens Forlag. København: 81-95.

Lüthje, Teit (2005b). Vertical Specialization Across Developed Countries. *International Trade Journal*, 19.3, 193-216

UN (2003): *World Investment Report*.

Del III - Statistik

Små og mellemstore virksomheder i tal.

Af Kim Nielsen

Indledning

I denne udgave af CESFO årsrapport vil vi traditionen tro kortlægge udviklingen i de små og mellemstore virksomheder (SMV) i Danmark. Dog er vi i år nødsaget til at udelade temaet om iværksættere, da Danmarks Statistik ikke længere udgiver tidskriftet om tilgang af nye virksomheder, som udgjorde det statistiske grundlag for dette tema. Derfor vil vi alene se på udviklingen på baggrund af firmastatistikken, som indeholder oplysninger omkring antal virksomheder, antal fuldtidsansatte, omsætning og eksport i forhold til forskellige virksomhedsstørrelser og branchefordelinger.

Indledningsvis vil vi danne et overblik over den betydning, som de små og mellemstore virksomheder spiller i Danmark i 2002 på baggrund af figur 1. Det danske erhvervsliv er i antal domineret af små og mellemstore virksomheder, og mere end 99 % af de danske virksomheder har mindre end 100 fuldtidsansatte. Det fremgår endvidere af figur 1, at 37,9 % af den totale mængde af fuldtidsansatte var beskæftiget i SMV'er. Dette skal ses i forhold til, at mere end halvdelen af de små og mellemstore virksomheder ingen fuldtidsansatte har, men alene beskæftiger ejeren eller ejerne og familiemedlemmer.

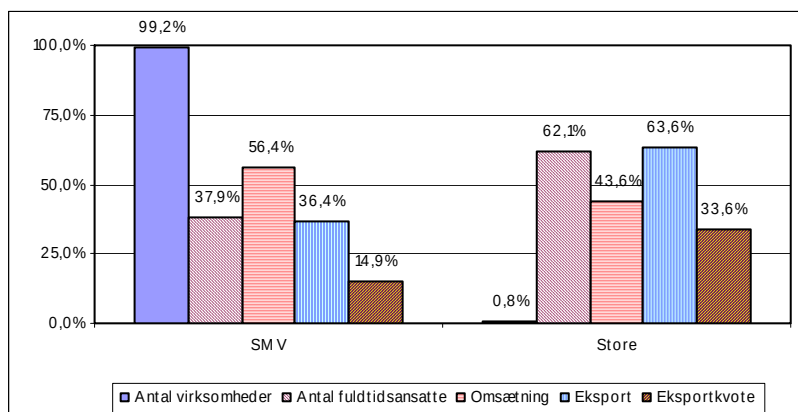
Omsætning i SMV'erne udgjorde 56,4 % af den samlede omsætning i det danske erhvervsliv. De små og mellemstore virksomheders andel af den samlede eksport er på 36,4 %, og når eksporten ses i forhold til omsætningen, så har SMV'erne en gennemsnitlig eksportkvote på 14,9 %. Eksportkvoten for SMV'erne er 6 % lavere i forhold til 2001, men bedre end i 2000, hvor SMV'erne havde en gennemsnitlig eksportkvote på 14,0 %. Den lave eksportandel i små og mellemstore virksomheder skyldes, at mange af de små og mellemstore virksomheder ikke er ude på eksportmarkedet, hvorimod næsten alle de store er det. Endvidere leverer SMV'erne varer og tjenesteydelser til de store virksomheder, og har således en betydelig indirekte eksport (Observatoriet for de Europæiske SMV'er).

I det følgende vil vi uddybe de tal, som fremgår af figur 1 for at vise, hvorledes antal virksomheder, antal fuldtidsansatte, omsætning og eksporten kan belyses i forhold til specifikke virksomhedsstørrelser og branchegrupperinger.

Definitioner og statistiske metoder

Det statistiske grundlag for beregningerne og analysen af små og mellemstore virksomheder er primært Firmastatistikken fra Danmarks Statistik, der giver en sammenhængende og konsistent belysning af det danske erhvervsliv i forhold til forskellige virksomhedsstørrelser og branchegrupperinger.

Figur 1. De små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur 2002



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2002

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

Firmastatistikken medtager kun reelt aktive virksomheder, så derfor udelades et betydeligt antal registrerede virksomheder for netop at afspejle den reelle erhvervsmæssige aktivitet i Danmark. Ud af 535.800 registrerede virksomheder i Danmark er det således kun 281.700, som medregnes i firmastatistikken for 2002. Der er således 254.100 virksomheder i Danmark helt uden aktiviteter eller med en så beskeden aktivitet, at den betegnes som værende af rent hobbymæssig karakter. De virksomheder der ikke er omfattet af Firmastatistikken, har mindre end 1 % af den samlede omsætning.

Afgrænsningen af reelt aktive virksomheder foretages ved at medtage de virksomheder, som har haft ansatte lønmodtagere svarende til 0,5 % årsværk og/eller har en væsentlig omsætning i tællingsåret. I engroshandel skal omsætningen være over 500.000 kr., hvorimod den inden for brancher i industrien typisk vil variere mellem 150.000-200.000 kr. afhængig af virksomhedstype. For de nystartede virksomheder vil de kun blive medtaget, såfremt de opfylder halvdelen af de grænseværdier, som er sat til virksomheder, der har været registreret et helt år.

Hvor Danmarks Statistik benytter 27 eller 111 branchegrupperinger, så indeholder vores analyse kun 6 branchegrupper: landbrug og fiskeri, industri mv., bygge og anlæg, handel og hotel, transport samt tjenesteydelser i øvrigt. Branchegruppen landbrug og fiskeri omfatter desuden erhvervet råstofudvinding, som er præget af store virksomheder. I branchegruppen handel og hotel indgår autohandel, engros og agenturhandel, detailhandel og reparationsvirksomhed samt hotel- og restaurationsvirksomhed. I branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt indgår erhvervene post og telekommunikation, finansiering og forsikring, udlejning og ejendomsformidling, forretningservice, offentlig administration, undervis-

ning, sundhedsvæsen, sociale institutioner samt foreninger, kultur og renovation. Branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt har tidligere været domineret af offentlige virksomheder, men dertil indgår ligeledes adskillige private virksomheder i denne branche. Endvidere medtager vi de virksomheder, hvor branchen er uoplyst for at få alle de reelt aktive virksomheder i Danmark med i analysen.

Firmastatistikken medtager alle oplysninger vedrørende antal virksomheder og fuldtidsansatte i alle brancher, men ikke alle brancher er dækket med hensyn til omsætning og eksport. Inden for branchegruppen industri mv. er energi- og vandforsyningsvirksomheder ikke dækket mht. omsætning og eksport. Tilsvarende er finansiering og forsikring, offentlig administration, undervisning og sociale institutioner inden for branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt heller ikke dækket. Det betyder, at 12.437 firmaer med 823.164 fuldtidsansatte i 2002 ikke indgår i forbindelse med beregningen af gennemsnitlig omsætning og eksport.

Der findes ikke nogen entydig definition af små og mellemstore virksomheder, men traditionelt vurderes det i forhold til f.eks. antal fuldtidsansatte og omsætning. Det giver dog nogle problemer i forhold til at sammenligne på tværs af forskellige brancher med varierende grad af videns- og arbejdskraftintensivitet, som er svært at undgå medmindre alle statistikker skal gennemgås manuelt. I dette bidrag vil vi benytte antallet af fuldtidsansatte til at definere SMV'er. Antallet af fuldtidsansatte er et udtryk for den samlede arbejdsmængde, der er præsteret af alle ansattes præstationer, hvad enten de har været ansat på heltid eller deltid eller kun har været ansat en del af året for at udregne en samlet årlig fuldtidsarbejdsmængde.

I Eurostats definition af mikro, små og mellemstore virksomheder indgår virksomheder med mellem 1 og 249 fuldtidsansatte. Eurostats anbefalede kategorisering er først og fremmest vedtaget for at skabe sammenlignelighed mellem de enkelte landes statistikker, men samtidig accepteres det, at de enkelte lande anvender deres egne kategorisering.

I Danmarks Statistik inddeles virksomhederne således:

- Mikro virksomheder: 0-9 fuldtidsansatte
- Små virksomheder: 10-49 fuldtidsansatte
- Mellemstore virksomheder: 50-99 fuldtidsansatte
- Store virksomheder: 100 fuldtidsansatte

Den kategorisering er næsten sammenfaldende med Eurostats definition i forhold til mikro og små virksomheder, men hvor Eurostat definerer en mellemstor virksomhed, som bestående af 50-249 fuldtidsansatte, afviger den anvendte kategorisering. Endvi-

dere medtager vi ligeledes de mange mikrovirksomheder, som alene beskæftiger ejerne, ejerne eller familiemedlemmer.

Tabel 1. Antal virksomheder I Danmark 1999-2002

Virksomhed	Antal Fuldtidsansatte	1999	2000	2001	2002	Fordeling 2002	Fordeling 1999	Ændring 1999-2001
Mikro	0	154.817	158.260	156.929	155.399	55,2 %	55,5 %	0,4 %
	1-9	100.175	101.691	102.845	102.125	36,3 %	35,9 %	1,9 %
Små	10-19	12.477	12.608	12.514	12.323	4,4 %	4,5 %	-1,2 %
	20-49	7.325	7.519	7.399	7.382	2,6 %	2,6 %	0,8 %
Mellemstore	50-99	2.137	2.216	2.250	2.204	0,8 %	0,8 %	3,1 %
Store	100+	2.106	2.157	2.229	2.220	0,8 %	0,8 %	5,4 %
I ALT		279.037	284.451	284.166	281.653	100,0 %	100,0 %	0,9 %

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2002.

Små og mellemstore virksomheder i Danmark

I Danmark var der i 2002 registreret 281.653 reelt aktive virksomheder, hvoraf de 279.433 kunne karakteriseres som små eller mellemstore. Dermed udgør SMV stadigvæk mere end 99 % af den samlede bestand af virksomheder i Danmark. Alene mi-

krovirksomhederne med under 10 fuldtidsansatte udgør 91,4 % af den samlede bestand af virksomheder i Danmark. I perioden 1999 til 2001 har der samlet været en lille stigning i antallet af virksomheder på 0,9 %. Gruppen af store virksomheder har i denne periode haft en stigning på 5,4 %.

Tabel 2. Antal virksomheder fordelt på branche 2002

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-49	Mellemstore 50-99	Store 100+	I Alt	Fordeling
Landbrug og fiskeri	39.867	10.790	486	24	15	51.182	18,2 %
Industri mv.	10.813	7.967	3.593	626	680	23.679	8,4 %
Bygge og anlæg	12.717	12.149	2.806	175	88	27.935	9,9 %
Handel og hotel	25.703	29.879	5.342	479	340	61.743	21,9 %
Transport	6.648	6.032	1.238	146	113	14.177	5,0 %
Tjenesteydelser i øvrigt	59.631	34.952	6.228	754	984	102.549	36,4 %
Uoplyst Erhverv	20	356	12			388	0,1 %
I alt	155.399	102.125	19.705	2.204	2.220	281.653	100,0 %

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2002. Beskæftigelsen i små og mellemstore virksomheder.

Af tabel 2 fremgår det, at branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt omfatter mere end en tredjedel (36,3 %) af den samlede antal virksomheder. Derimod udgør branchegruppen transport kun 5,0 % af den samlede bestand af virksomheder i det danske erhvervsliv. I forhold til antal er mikrovirksomhederne dominerende i alle branchegrupper. De fleste store virksomheder findes indenfor branche-

gruppen tjenesteydelser i øvrigt, men branchegruppen industri mv. har en relativ større andel store virksomheder (2,9 %). Endvidere har branchegruppen industri mv. en væsentlig andel små virksomheder på 7 % af den samlede bestand af virksomheder i Danmark.

I 2002 var der 2.188.757 fuldtidsansatte i det danske erhvervsliv, selvom den samlede beskæftigelse er steget i perioden 1999-2002, så har der været et mindre fald i perioden fra 2001-2002 på ca. 22.000

fuldtidsansatte, der primært kan henføres til jern- og metalindustrien, bygge- og anlægsvirksomhed samt transport.

Tabel 3. Antal fuldtidsansatte fordelt efter virksomhedsstørrelse 1999-2002

Virksomhed	Antal Fuldtidsansatte	1999	2000	2001	2002	Fordeling 2002	Fordeling 1999	Gns. Antal fuldtidsansatte 2002
Mikro	1-9	289.929	294.775	295.706	294.921	13,5%	13,3%	2,9
Små	10-19	167.017	169.187	167.845	165.234	7,5%	7,7%	13,4
	20-49	215.579	222.621	220.025	218.866	10,0%	9,9%	29,6
Mellemstore	50-99	146.808	152.919	154.941	151.357	6,9%	6,8%	68,7
Store	100+	1.353.226	1.368.967	1.372.150	1.358.379	62,1%	62,3%	611,9
I ALT		2.172.559	2.208.469	2.210.667	2.188.757	100,0%	100,0%	17,3

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2002.

Af tabel 3 fremgår det, at mikrovirksomhederne i 2002 beskæftigede 13,5 % af alle fuldtidsansatte. Mere end 38 % af alle fuldtidsansatte arbejdede i små og mellemstore virksomheder, og 31 % af alle fuldtidsansatte var beskæftiget i virksomheder med mindre end 50 fuldtidsansatte. De mellemstore virksomheder stod kun for 6,9 % af den samlede beskæftigelse i det danske erhvervsliv. Men størstedelen af beskæftigelsen findes i de store virksomheder, der stod for 62,1 % af den samlede arbejdsmængde. Den gennemsnitlige beskæftigelse i de små og mel-

lemstore virksomheder er uændret i perioden 1999-2002. Således var der i gennemsnit 2,9 fuldtidsansatte i mikrovirksomheder. De små virksomheder beskæftiger henholdsvis 13,4 og 29,6 og de mellemstore 68,7 fuldtidsansatte. Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte i de store virksomheder er faldet i hele perioden, hvor der i 1999 i gennemsnit var næsten 643 fuldtidsansatte i de store virksomheder, var der i 2001 kun ca. 615.

Tabel 4. Antal fuldtidsansatte fordelt på branche 2002

Branchegruppe	Mikro 1-9	Små 10-49	Mellemstore 50-99	Store 100+	I Alt	Fordeling	SMV Andel	Gns. Antal fuldtidsansatte
Landbrug og fiskeri	22.077	8.683	1.555	3.103	35.418	1,62%	91,2%	3,1
Industri mv.	28.757	75.842	43.192	254.739	402.530	18,39%	36,7%	31,3
Bygge og anlæg	40.213	52.614	12.008	30.096	134.931	6,16%	77,7%	8,9
Handel og hotel	88.228	102.826	32.502	116.209	339.765	15,52%	65,8%	9,4
Transport	17.541	23.914	9.627	55.625	106.707	4,88%	47,9%	14,2
Tjenesteydelser i øvrigt	97.525	119.999	52.473	898.607	1.168.604	53,39%	23,1%	27,2
Uoplyst Erhverv	580	222			802	0,04%	100,0%	2,2
I alt	294.921	384.100	151.357	1.358.379	2.188.757	100,00%	37,9%	17,3

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2002. Beskæftigelsen i små og mellemstore virksomheder.

Tabel 4 viser, at mere end halvdelen (53,4 %) af alle fuldtidsansatte i 2002 var ansat inden for branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt. Inden for branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt var kun 23,1 % beskæftiget i små og mellemstore virksomheder. Branchegruppen landbrug og fiskeri havde den højeste andel af små og mellemstore virksomheder på 91,2 %. Inden for branchegrupperne bygge og anlæg samt handel og hotel udgjorde de små og mellemstore virksomheder ligeledes en væsentlig andel på henholdsvis 77,7 % og 65,8 %.

Inden for branchegruppen industri mv. har 46 % af alle virksomheder ingen fuldtidsansatte, men inden for branchegruppen landbrug og fiskeri er det 78 %. De mange mikrovirksomheder, der ingen fuldtidsansatte har, indgår ikke i vurderingen af de danske virksomheders evne til at skabe arbejdspladser og til beregning af gennemsnitlig antal fuldtidsansatte. Den branchegruppe, hvor der i gennemsnit er flest fuldtidsansatte, er industri mv. I industrivirksomheder med var der i 2002 ca. 31 fuldtidsansatte, mod kun ca. 3 fuldtidsansatte inden for branchegruppen landbrug og fiskeri.

Omsætning i de små og mellemstore virksomheder

Den samlede omsætning i det danske erhvervsliv var på 2.384 mia. kr. i 2002. De små og mellemstore virksomheder genererede 57,9 % af denne omsætning. Som det fremgår af tabel 5 stod mikrovirksomhederne stod for mere end en fjerdel (26,7 %) af den samlede omsætning, hvilket betyder, at virksomheder med under 10 ansatte tilsammen havde en omsætning på 638 mia. kr. svarende til 47,5 % af omsætningen i alle de små og mellemstore virksomheder. De små og mellemstore virksomheder stod for henholdsvis 22,4 % og 9 % af den samlede omsætning.

Fra 1999-2002 er den samlede omsætning steget med i alt 15,6 %. De små og mellemstore virksomheder har dog i gennemsnit kun samlet haft en stigning på 12 %. De store virksomheder har i perioden haft en stigning på næsten 20 % efterfulgt af gruppen af virksomheder med 1-9 ansatte, som havde en stigning på 19,5 %. De små virksomheder har i samme periode haft den laveste stigning på ca. 8 %.

Tabel 5. Den samlede omsætning 1999-2002 (mio. kr.) – årspriser

Virksomhed	Antal Fuldtidsansatte	1999	2000	2001	2002	Fordeling 2002	Fordeling 1999	Ændring 1999-2001
Mikro	0	200.481	228.351	219.789	227.635	9,5%	9,7%	13,5%
	1-9	344.171	380.073	398.891	411.171	17,2%	16,7%	19,5%
Små	10-19	183.993	192.361	197.552	199.021	8,3%	8,9%	8,2%
	20-49	278.924	292.830	292.406	300.960	12,6%	13,5%	7,9%
Mellemstore	50-99	186.878	198.371	204.286	205.920	8,6%	9,1%	10,2%
Store	100+	868.515	975.488	1.043.991	1.039.758	43,6%	42,1%	19,7%
I ALT		2.062.962	2.267.474	2.356.915	2.384.465	100,0%	100,0%	15,6%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2002.

Som det fremgår af tabel 6, varierer omsætningen meget inden for forskellige brancher, både i forhold til branchens omsætning og de små og mellemstore virksomheders andel af omsætningen. I branchegruppen landbrug og fiskeri var SMV'ernes andel af branchens omsætning på 93 %, mens den kun udgjorde 5 % af den samlede omsætning i Danmark. De små og mellemstore virksomheder havde inden for branchegruppen handel og hotel mere end halvdelen (57 %) af branchens omsætning og stod for

27 % af den samlede omsætning i det danske erhvervsliv. Set i forhold til omsætningen, er det SMV'erne inden for branchegrupperne industri mv. og transport, som har den laveste andel af branchens omsætning. De små og mellemstore virksomheder stod således kun for 21 % af branchens omsætning i 2002

Tabel 6. Den samlede omsætning fordelt på branche 2002 (mio. kr.) – årspriser

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-49	Mellemstore 50-99	Store 100+	I Alt	SMV Andel	SMV Andel af total omsætning
Landbrug og fiskeri	61.626	39.864	8.804	3.349	4.685	118.328	93%	5%
Industri mv.	10.790	28.650	81.825	52.070	390.874	564.209	21%	7%
Bygge og anlæg	12.880	37.285	45.969	12.368	41.019	149.521	64%	5%
Handel og hotel	76.116	209.653	268.646	100.048	324.965	979.428	57%	27%
Transport	12.760	24.812	38.251	14.271	143.557	233.651	32%	4%
Tjenesteydelser i øvrigt	53.463	70.907	56.486	23.814	134.658	339.328	53%	9%
I alt	227.635	411.171	499.981	205.920	1.039.758	2.384.465	48%	56%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2002

Der er stor forskel på den gennemsnitlige omsætning i forhold til branche og virksomhedsstørrelse, hvilket fremgår af tabel 7. Branchegruppen handel og hotel var den branche, som i gennemsnit havde den højeste gennemsnitlige omsætning blandt de små og mellemstore virksomheder i 2002. De små og mellemstore transportvirksomheder havde den næsthøjeste omsætning, men den højeste omsætning blandt de store virksomheder. Endvidere fremgår det, at branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt har

den laveste omsætning blandt de små og mellemstore virksomheder.

Virksomhedernes gennemsnitlige omkostning er dog ikke tilstrækkeligt for at skabe sammenlignelighed på tværs af forskellige virksomhedsstørrelser, så derfor er det nødvendigt at se på omsætningen pr. fuldtidsansat for bedre at vurdere omsætningen i forskellige brancher og virksomhedsstørrelser samtidigt.

Tabel 7. Den gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed fordelt på branche 2002 – årspriser

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-49	Mellemstore 50-99	Store 100+
Landbrug og fiskeri	1.546.000	3.695.000	18.116.000	139.542.000	312.334.000
Industri mv.	1.555.000	3.827.000	23.259.000	83.984.000	585.141.000
Bygge og anlæg	1.013.000	3.069.000	16.383.000	70.675.000	466.125.000
Handel og hotel	2.962.000	7.017.000	50.290.000	208.869.000	955.780.000
Transport	1.920.000	4.114.000	30.898.000	97.747.000	1.270.416.000
Tjenesteydelser i øvrigt	954.000	2.297.000	14.936.000	56.033.000	367.919.000
I alt	1.539.000	4.230.000	29.117.000	110.177.000	653.936.000

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2002

Note: I beregningen af den gennemsnitlige omsætning er der udeladt enkelte branchegrupper, hvor Danmarks Statistik ikke har oplysninger vedrørende tjenesteydelse eller eksport. Det betyder at 15.888 virksomheder ikke medtages i beregning.

Som det fremgår af tabel 8, giver den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat et helt andet billede af de små og mellemstore virksomheders evne til at skabe en væsentlig omsætning i forhold til de store virksomheder. De små og mellemstore virksomheder (0-99 fuldtidsansatte) inden for branchegruppen handel og hotel har den højeste gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat. Inden for branchegruppen landbrug og fiskeri har mikrovirksomhederne (0-9 fuldtidsansatte) en gennemsnitlig højere omsætning end de store virksomheder. Dog er det de mellemstore virksomheder inden for branchegruppen

landbrug og fiskeri, der har den højeste gennemsnitlige brancheomsætning pr. fuldtidsansat på ca. kr. 2.154.000. Branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt har generelt den laveste gennemsnitlige omsætning i forhold til de øvrige brancher. De små virksomheder inden for branchegruppen tjenesteydelser i øvrigt havde kun en gennemsnitlig omsætning på ca. kr. 771.000 pr. fuldtidsansat. Inden for branchegruppen transport er det derimod de store virksomheder, der har den største gennemsnitlige brancheomsætning på ca. kr. 2.581.000.

Tabel 8. Den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat fordelt på branche 2002 – årspriser

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-49	Mellemstore 50-99	Store 100+
Landbrug og fiskeri	1.546.000	1.806.000	1.014.000	2.154.000	1.510.000
Industri mv.	1.554.000	1.041.000	1.102.000	1.217.000	1.570.000
Bygge og anlæg	1.013.000	927.000	874.000	1.030.000	1.363.000
Handel og hotel	2.961.000	2.376.000	2.613.000	3.078.000	2.796.000
Transport	1.919.000	1.415.000	1.600.000	1.482.000	2.581.000
Tjenesteydelser i øvrigt	954.000	869.000	771.000	804.000	788.000

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2002

Note: I beregningen af den gennemsnitlige omsætning er der udeladt enkelte branchegrupper, hvor Danmarks Statistik ikke har oplysninger vedrørende omsætning eller eksport. Det betyder at 823.164 fuldtidsansatte ikke medtages i beregning. Endvidere er værdien vedrørende mikrovirksomheder med 0 fuldtidsansatte overført fra Tabel 7, da de jo ingen fuldtidsansatte har.

I 2002 var den samlede danske eksport på 549.508 mio. kr. og de små og mellemstore virksomheder havde tilsammen en eksport på 200.279 mio. kr., svarende til 36,4 % af den samlede eksport. Den samlede eksport er i perioden steget med 24,2 %, men er dog ikke på niveau med eksporten i 2000. Alligevel havde alle mikrovirksomhederne igennem hele perioden en stigning i den direkte eksport. Mikrovirksomheder med 0 fuldtidsansatte havde en stigning på ca. 86 %, og mikrovirksomhederne med 1-9 fuldtidsansatte havde en stigning på ca. 53 %. Den direkte eksport i mikrovirksomhederne er derfor steget med ca. 30 mia. kr. i perioden 1999-2002.

De store virksomheder havde dog en relativt større eksport i forhold til omsætningen med en eksportkvote på 33,6 %, hvorimod de små og mellemstore virksomheder i gennemsnit havde en eksportkvote på 14,9 %. Mikrovirksomhederne med 1-9 fuldtidsansatte havde den laveste eksportkvote på ca. 9 %.

Tabel 9. Den samlede direkte eksport i Danmark 1999-2002 (mio. kr.)

Virksomhed	Antal Fuldtidsansatte	1999	2000	2001	2002	Fordeling 2002	Ændring 1999-2001	Eksport- kvote 2002
Mikro	0	19.436	30.019	30.421	36.250	6,6%	86,5%	15,9%
	1-9	25.407	33.787	35.034	38.865	7,1%	53,0%	9,5%
Små	10-19	22.921	27.351	25.084	24.631	4,5%	7,5%	12,4%
	20-49	44.060	48.401	50.141	53.441	9,7%	21,3%	17,8%
Mellemstore	50-99	39.864	41.366	41.133	47.092	8,6%	18,1%	22,9%
Store	100+	290.785	374.002	337.737	349.229	63,6%	20,1%	33,6%
I alt		442.473	554.926	519.550	549.508	6,6%	24,2%	23,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2002

I tabel 10 fremgår den samlede direkte eksport i forhold til de enkelte brancher og virksomhedstyper. De små og mellemstore virksomheder stod for ca. 36 % af den direkte eksport i 2002. De danske virksomheder inden for branchegrupperne industri mv. og handel og hotel havde den største andel af eksporten i 2002, og stod for mere end 76 % af den samlede eksport i Danmark.

De store virksomheder havde generelt den største andel af den samlede direkte eksport i Danmark, men inden for branchegrupperne landbrug og fiskeri samt handel og hotel har de små og mellemstore virksomheder en væsentlig andel af eksporten. De små og mellemstore virksomheder inden for branchegruppen landbrug og fiskeri stod for ca. 81 % af den samlede eksport, og inden for branchegruppen handel og hotel var andelen på ca. 71 %. Derimod havde de små og mellemstore virksomheder inden

for branchegrupperne industri mv. og transport kun en mindre andel i forhold til de store virksomheder. De små og mellemstore virksomheder inden for branchegrupperne industri mv. og transport stod kun for henholdsvis 17,8 % og 23,8 % af eksporten.

Eksporten er særlig vigtig inden for branchegrupperne industri mv. og transport, som generelt har en

væsentlig højere eksport i forhold til omsætningen i de øvrige brancher. Det er dog ikke muligt at udtale sig specifikt om de små og mellemstore virksomheders eksportkvote, da de ikke alle sammen er ude på eksportmarkedet, mens næsten alle de store virksomheder er det.

Tabel 10. Den samlede direkte eksport fordelt efter branche 2002 (mio. kr.)

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 1-9	Små 10-49	Mellem- store 50-99	Store 100+	I alt	SMV Andel	Eks- portkvo- te 2002
Landbrug og fiskeri	9.037	570	1.187	1.473	2.887	15.154	80,9%	12,8%
Industri mv.	2.351	3.356	22.058	20.365	222.466	270.596	17,8%	48,0%
Bygge og anlæg	150	259	451	181	1.178	2.219	46,9%	1,5%
Handel og hotel	18.507	27.459	39.012	19.754	43.356	148.088	70,7%	15,1%
Transport	3.445	4.094	10.343	1.872	63.277	83.031	23,8%	35,5%
Tjenesteydelser i øvrigt	2.760	3.127	5.021	3.447	16.065	30.420	47,2%	9,0%
I alt	36.250	38.865	78.072	47.092	349.229	549.508	36,4%	23,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2002

Afrunding

Hensigten med dette bidrag er at skabe et aktuelt overblik over betydningen af de små og mellemstore virksomheder i Danmark. Da vi ikke længere får alle de nødvendige data til at belyse tilgangen af nye virksomheder i Danmark og de mange nye virksomheders overlevelsessevne, efterlades vi dog med et mangelfuldt billede. Der er således mange områder, som er helt centrale i forbindelse med de små og mellemstore virksomheder, som ikke længere bliver optalt, opdateret eller udgivet jævnligt.

Alligevel kan vi på baggrund af Firmastatistikken stadigvæk levere et aktuelt overblik over de danske virksomheder i forhold til forskellige brancher og virksomhedsstørrelser. Det viser klart, at de små og mellemstore virksomheder udgør en særlig rolle i det danske erhvervsliv. Dette fremgår tydeligt i forhold til den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat (tabel 8), der viser, at SMV'erne faktisk klarer sig rigtig godt i forholdt til de store.

Litteratur

Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 1999-2002

Danmarks Statistik, Statistisk Årbog 2005

Observatoriet for Europæiske SMV'er, SMV'er i fokus - Hovedresultater fra 2002 Observatoriet for de Europæiske SMV'er.
http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm