

Årsrapport 2005/2006

Tema: Samspil på tværs af den offentlige og
private sektor

Af

Freytag, P.V., Evald, M.R., og Jensen, K.W. (red.)
Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet

Årsrapport 2005/2006

Tema: Samspil på tværs af den offentlige og private sektor

© Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Syddansk Universitet, Kolding, 2006

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

CESFO Rapportserie nr. XII

Grafisk design af omslag: Forlaget Ono Design

Omslagstryk: Jelling Bogtrykkeri

Omslagsillustration: Jannie Pedersen, Systime

Redaktion: Per Vagn Freytag, Majbritt Rostgaard Evald og Kent Wickstrøm Jensen.

Opsætning og layout: Susanne F. Jørgensen

Trykkeri: Syddansk Universitets trykkeri

ISSN: 1600-8286

ISSN: 1601-7749

ISBN: 87-91070-22-8

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

Opstart af virksomheder og udviklingen af den mindre virksomhed har tiltrukket sig stigende interesse igennem de seneste år. Forskellige former for initiativer fra politisk side og fra erhvervslivet, skal være med til at skabe grobund for nye virksomheder og har fremmet opvæksten af allerede etablerede virksomheder. Tænk bare på internetsiden www.startguiden.dk som både sætter fokus på nye virksomheder og virksomheder i drift. Den lille nye virksomhed og den etablerede mindre virksomhed er således blevet søgt nurset igennem forskellige initiativer, således at den kan udvikle sig og skabe gode og interessante arbejdspladser – gerne med et stort indhold af viden. Herigennem er flere af de udfordringer som det danske samfund står overfor, blevet søgt imødegået. For det første, sker der en løbende udflagning af danske arbejdspladser, en lang række arbejdsopgaver outsources ikke mindst til Sydøstasien. Dette skaber et behov for nye arbejdspladser. For det andet, står et stort antal virksomheder i de kommende år overfor et generationsskifte. Forskellige undersøgelser peger på, at en ikke ubetydelig del af disse virksomheder ikke vil fortsætte med at eksistere, idet disse vil blive lukket ned eller blive fusioneret, hvorved beskæftigelsen ikke kan fastholdes.

Det er således nærliggende at prøve at sætte turbo på skabelsen af helt nye virksomheder og væksten i etablerede mindre virksomheder i det hele taget. Universitetssektoren er i denne forbindelse udset til at spille en væsentlig rolle. Rollen, som universitetssektoren er tiltænkt af politikkerne, er såvel som fødselshjælper som idéskaber. Universitetssektoren skal således være med til at sikre etableringen af nye virksomheder.

Dette udgangspunkt gør CESFOS virke mere interessant end nogen sinde før. CESFO har igennem mere end 10 år søgt at være med til at bringe iværksættere, mindre virksomheder, forskellige former for rådgivere og universitetsverdenen nærmere hinanden. Og dermed i princippet være forud for sin tid. Omvendt viser de mere end ti års erfaring, at processen hen imod en løsning af de mål som centret har sat sig for, ikke har været uden knaster. Målet har været og er fortsat at være et led i brobygningen mellem den mindre

virksomhed, rådgivningssystemet, universitetssystemet m.fl. I denne årbog har vi derfor sat samspillet mellem de forskellige erhvervsfremme aktører, den mindre virksomhed og os selv på dagsordenen. Til dette formål har vi bedt en privat rådgivningsvirksomhed, en mindre virksomhed og en aktør fra det offentlige erhvervsfremme system, komme med nogle bud på de udfordringer vi står overfor og en vurdering af, hvor godt vi indtil nu har mestret opgaverne.

De tilbagemeldinger som der er kommet, rummer nogle interessante og brugbare informationer, som peger på nogle områder, hvor samspillet fungerer godt, men der er også forbedringsmuligheder. Fra CHEM-TEC peges der især på behovet for, at de studerende som læser ved universitetet, efter virksomhedens mening burde være mere i kontakt med erhvervslivet. Dette rejser en række interessante spørgsmål omkring, omfanget af kontakten med og mængden af tid, som anvendes i erhvervslivet af de studerende. Alle de studerende som læser ved de erhvervsøkonomiske uddannelser ved Syddansk Universitet, er flere gange i kontakt med virksomheder, idet de arbejder med virksomhedsrelaterede projekter i løbet af deres studie. Enkelte studerende, som f.eks. på HA-enin uddannelsen i Kolding, er igennem næsten hele studietiden knyttet til en virksomhed. Ofte er det sådan, at der kommer flere henvendelser fra virksomhederne end der er studerende. Dette er rart for de studerende, idet det giver mulighed for at vælge projekter ud fra interesse og interesse er som bekendt den bedste motivator. Imidlertid betyder det også, at nogle virksomheder kan risikere at henvende sig forgæves, hvilket er en væsentlig opgave at finde en tilfredsstillende løsning på. CHEM-TECs indlæg peger også på behovet for at få kommunikeret klart ud, i hvilket omfang der allerede finder et samarbejde sted og hvor mange opgaver, der rent faktisk løses hvert år.

Konsulentfirmaet Jonathan peger på den rolle som forventninger og gensidig respekt betyder for et vellykket samarbejde når forskere indgår i et tæt samspil med iværksætteren og den mindre virksomhed. Der er næppe tvivl om, at den hverdag som forskeren og den mindre virksomhed har, er meget forskellig og at det er en udfordring for forskeren at sætte sig ind i den mindre virksomheds situation og i fællesskab skabe rum for gensidig læring. Handlinger og udsagn bliver alt for let sat ind i en forudindfattet skabe-

lon. Mødet og samspillet med den mindre virksomhed er CESFOs livsnerve og her er der fortsat plads til forbedring som også Jonathans indlæg peger på.

Keld Zacho Jørgensen fra det hidtidige Vejle Amt og den fremtidige region Syddanmark peger på behovet for at styrke dialogen med brugerne i de mindre virksomheder. En interessant tanke, som der i denne forbindelse peges på, er at inddrage brugerne i forbindelse med udvælgelsen af forskningsprojekter. CESFO står løbende overfor at skulle vælge mellem realisering af en række potentielle forskningsprojekter. Input til, hvilke forskningsprojekter som især er interessante og værdifulde set fra praktikerens vinkel, kan være med til at øge aktualiteten og nytten af de realiserede projekter. En tanke, som det kan være værd at overveje nærmere i CESFOs bestyrelse.

De øvrige bidrag i CESFO Årsrapporten byder også på en række interessante indlæg, hvoraf temabidragene fra forskellige vinkler sætter fokus på samspillet mellem de forskellige erhvervsfremme aktører, den mindre virksomhed og universitetsforskerne. Herudover byder CESFO Årsrapporten også på en række bidrag, som viser et udsnit af de forskningsprojekter der arbejdes med lige for tiden inden for CESFO regi. Hertil kommer, at CESFO også byder på en statistisk beretning om, hvilken rolle mindre virksomheder spiller i Danmark for beskæftigelsen, eksporten m.m. Afslutningsvis viser CESFO også, hvilke projekter, der er i fuld gang på ph.d.-niveau.

God fornøjelse

Redaktionen

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse	6
CESFO's forskere og forskningsområder	9
Inviterede gæsteinterviews:	
Udviklingschef Kjeld Zacho Jørgensen, Vejle Amt	11
Direktør Erik Jacobsen, Jonathan A/S	15
Direktør Thorkild Mikkelsen, CHEM-TEC PLATING A/S	19
Af journalist Nils Kr. Lind, Exactly!	

Del I – Samspil på tværs af den offentlige og private sektor

Quo vadis CESFO? – mellem universitet og samfund	21
Af Andreas P. Cornett	
Offentlig erhvervsservice i Vejle Amt – et praktisk eksempel på samspil mellem universitet, offentlig erhvervsservice og det private erhvervsliv	25
Af Susanne Gren Svendsen	
På opdagelsesrejse med nye iværksættere	31
Af Ivan Tyrsted og Jan Bendtsen	
Virksomhedsoverdragelser: Regionale vækstdrivere og de bløde aktiver.....	35
Af Helge Tetzschner	
Iværksætteres (manglende) anvendelse af offentlige rådgivere: to fortolkninger af empiriske data	41
Af Kim Klyver og Jesper Piihl	
Virksomhedsinnovation og samspillet med andre aktører	49
Af Andreas P. Cornett og Per Vagn Freytag	
Potentialet for undervisning i iværksætteri og innovation på universitetsniveau	57
Af Majbritt Rostgaard Ewald	
Regional erhvervspolitik under forandring	63
Af Andreas P. Cornett	
Universitetet med tredobbelt skrue	69
Af Villy Søgaard	

Del II – Anden aktuel forskning

Mulighedernes land !.....	77
Af Kristian Philipsen og Torben Damgaard	
Global Account Management i små og mellemstore danske virksomheder - findes det?.....	85
Af Niels N. Grünbaum	

Hvornår er det i eksisterende virksomheders interesse at initiere spin-off virksomheder? Et strategisk bud herpå	93
Af Kristian Philipsen, Ann Clarke, Majbritt R. Evald og Kent Wickstrøm Jensen	

Karakteristik af den danske udenrigshandel.....	101
Af Lars Jensen og Teit Lüthje	

Del III - Statistisk

Små og mellemstore virksomheder i tal.....	107
Af Kent Wickstrøm Jensen	

Ph.d.' i støbeskeen

Netværk øger entreprenørers præstation; Netværkers egenskaber og indflydelse på entreprenørers præstation i Danmark og på Island	119
Af Hannes Ottósson	

Samarbejde om innovation og videndeling i fødevarerindustrien	121
Af Kristin Balslev Munksgaard	

CESFOs forfattere i år:



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



Cornett, Andreas P., lic.scient.pol., lektor og CESFO centerleder:
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., adjunkt:
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



Jensen, Kent Wickstrøm, cand.merc, ph.d., adjunkt:
Organisation, strategi, videnledelse og netværk.



Jensen, Lars, Ph.d. adjunkt:
Udenrigshandel, økonometri og latent variabel modeller



Klyver, Kim, cand.merc., ph.d., adjunkt:
Entrepreneurship, small business management, social network analysis



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



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



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



Piihl, Jesper, cand.merc., ph.d., lektor:
Interorganisatorisk ledelse og Entreprenørskab



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



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



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



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



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

Ryk tættere på brugerne

Af: Nils Kr. Lind, journalist, *Exactly!* – effektiv kommunikation.

Foto: Nils Kr. Lind, Lindfotos.

Kjeld Zacho Jørgensen er direktør for regional udvikling i den nye region Syddanmark og medlem af CESFOs bestyrelse. Han ser CESFO som en vigtig brobygger mellem viden- og forskningsmiljøerne, smv'erne og de regionale myndigheder. Sidstnævnte bliver nu - med skabelsen af Region Syddanmark - en mere kvalificeret og krævende med- og modspiller for CESFO, lover Kjeld Zacho Jørgensen. Han opfordrer til gengæld CESFOs forskere til at inddrage omverdenen mere, når man planlægger og prioriterer, hvad der skal forskes i.



”Hvor meget er forskerne ude at spørge interessenterne, hvad de faktisk har brug for at vide noget om?” spørger udviklingsdirektør Kjeld Zacho Jørgensen, Region Syddanmark.

Over Amtsgårdens hovedindgang står der stadig VEJLE AMT, men så snart man træder ind i østfløjen oppe på 2. sal, er det tydeligt, at man nu har begivet sig ind i fremtidens kommunalstruktur, hvor Region Syddanmark afløser Vejle, Ribe, Sønderjyllands og Fyns Amt: Farvestrålende bannere med Region Syddanmarks logo hænger rundt omkring i kontormiljøerne og annoncerer den kommende overgang.

Ved ét af bannerne sidder Kjeld Zacho Jørgensen, tidligere udviklingsdirektør i Vejle Amt, der har 355.000 indbyggere. Nu er han direktør for regional udvikling i den nye region med 1,2 mio. indbyggere.

Han er desuden medlem af Region Syddanmarks direktion.

I ca. 1½ år har han endvidere siddet med i CESFOs bestyrelse, og han har klare holdninger til centrets nuværende og kommende rolle:

”CESFO er – og vil også fremover – være en vigtig samarbejdspartner for os som regional myndighed. Centret er for det første en betyd-

ningsfuld videnpartner i konkrete projekter, fx ved skabelsen af Iværkcenter som arvtager fra TIC-center Vejle Amt. For det andet er CESFO jo en betydningsfuld kilde til forskningsresultater, som vi kan bruge umiddelbart i vores indsats, og som rådgiverne fra bl.a. Iværkcenter kan bruge i deres arbejde ude hos de små og mellemstore virksomheder.”

Viden forbedrer vækstbetingelser

Kan du give et eksempel på CESFO-forskning, som gav konkret udbytte ude i virksomhederne?

”Mange. Vi havde fx et konkret projekt om sourcing (in- og outsourcing, red.) i jern- og metalindustrien i Kolding-området. CESFO kunne sammenligne denne erhvervsklynge med konkurrerende virksomheder i Italien og Storbritannien. Forskningsprojektet aflivede bl.a. myten om, at outsourcing automatisk medfører tab af arbejdspladser. De virksomheder, som havde brugt outsourcing som et led i en strategisk udvikling, havde både fået flere ansatte og øget deres indtjening. Det var værdifuldt at få sat fakta på det og at kunne dokumentere over for virk-

somhedsledere, erhvervsorganisationer og fagforeninger, at outsourcing ikke betyder afvikling, men udvikling via omstilling,” siger Kjeld Zacho Jørgensen.”

”Det er bare ét af mange eksempler på, hvor nyttigt det er at formidle relevante forskningsresultater ud til rådgiverne og virksomhederne. De har i stadig højere grad brug for de modeller og forståelsesrammer, som CESFO og andre forskningsmiljøer kan bidrage med. Det forbedrer simpelt hen virksomhedernes betingelser for vækst at få større selvforståelse, markedsforståelse, produktforståelse og adgang til relevante netværk,” siger udviklingsdirektøren.

Han mener dog, at CESFO kunne gøre mere for at nå ud med centrets forskningsresultater, så de bliver brugt i højere grad, end tilfældet er nu:

Viden på skrift er ikke nok

”Man bør generelt være mere opmærksom på, hvordan man kommunikerer over for omverdenen. Det er de færreste, der har tid til at sidde og læse hele afhandlinger, som måske indeholder ekstremt vigtige og brugbare forskningsresultater. Jeg synes, CESFOs forskere i højere grad skulle supplere deres skriftlige rapporter, phd-projekter osv. ved at komme ud og præsentere den nye viden mundtligt over for virksomhedsledere ved møder, seminarer m.m. Selvfølgelig er det et primært krav, at forskningen er relevant og af høj kvalitet. Men det må også være et vigtigt succeskriterium, om den faktisk bliver brugt til noget. Her tror jeg, CESFO kunne komme meget længere ved at satse målrettet på kommunikation,” siger Kjeld Zacho Jørgensen.

Styrk dialogen

”I det hele taget mener jeg, at CESFO skulle rykke tættere på sin omverden og sine ”brugere,” nemlig de to andre hjørner i triple-helix modellen: det private erhvervsliv og de regionale myndigheder.”

”Hvor meget er man fx ude at spørge interessenterne, hvad de faktisk har brug for at vide noget om? Med andre ord: Hvor meget af forskningen er drevet af forskerne selv – og hvor meget er drevet og inspireret af dem, der skal bruge forskningen i sidste ende? Jeg respekterer fuldt ud forskernes frihed, og jeg synes også, at vi som

brugere skal være ydmyge nok til at erkende, at forskningsverdenen tager emner op, som vi ikke anede, at vi havde brug for at vide noget om. Det er ikke et spørgsmål om, at andre skal bestemme, hvad forskerne skal beskæftige sig med. Men jeg synes, at CESFO burde styrke dialogen, så forskerne får flere inputs fra slutbrugerne. Jeg tror, at det også vil gøre det lettere for forskerne at udføre deres feltarbejde i de små virksomheder – simpelt hen fordi virksomhedslederne i højere grad kan se, at forskningen bliver nyttiggjort.”

”Det gælder også i prioriteringen af forskningsprojekterne. Hvis man fx har 20 projekter på bordet, men kun kan overkomme ti, så kunne man bede sine interessenter om bud på, hvilke projekter de synes er mest relevante. Den endelige afgørelse ligger selvfølgelig hos forskerne, men jeg tror, de har brug for et bedre beslutningsgrundlag,” siger Kjeld Zacho Jørgensen.

Han foreslår, at CESFO går meget konkret og systematisk til værks og begynder med at udarbejde en kunde- eller interessentanalyse. Altså en kortlægning af, hvem der har interesse i centret og dets produkter i form af viden.

”Hvis ikke CESFO går ind i en mere formaliseret dialog med sine interessenter, risikerer man at ende som et lille center på universitetet, som i omverdenens øjne mest er til for forskernes egen skyld,” siger Kjeld Zacho Jørgensen.

Større regionale muskler

Han erkender, at ansvaret for en levende dialog naturligvis går begge veje. Og her vil skabelsen af Region Syddanmark give CESFO et mere kvalificeret med- og modspil:

”Der er slet ingen tvivl om, at vi som en region med 1,2 mio. indbyggere bliver langt dygtigere ”kunder” og samarbejdspartnere for CESFO. For det første får centret nu én regional udviklingsmyndighed at spille sammen med i stedet for fire amter med hver sin erhvervsstruktur og type af udfordringer. For det andet får vi flere ”muskler” i form af specialiserede medarbejdere med dyb faglig indsigt. For det tredje bliver vores spændvidde og internationale udsyn større, hvilket også er nødvendigt i lyset af den stigende globalisering,” mener Kjeld Zacho Jørgensen.

Også de kommende storkommuner vil være i stand til at yde et langt mere helhedspræget samspil med CESFO, end i den nuværende struktur, vurderer han.

Vest for Storebælt

Hvor meget betyder det, at CESFO har hjemsted her i region Syddanmark?

”Det betyder faktisk meget. Selvfølgelig gør den geografiske nærhed det meget lettere lige at stimle sammen, end hvis centret lå i København. Men selve det at det ligger vest for Storebælt giver også forskerne et andet perspektiv på dansk erhvervsliv. Herovre har vi et helt andet erhvervsbillede end i hovedstadsområdet – med

forholdsvis flere produktionsvirksomheder og smv’er uden stort videnindhold. Tilsvarende har vi forholdsvis færre højtuddannede. Det giver et helt andet setup – helt andre grundvilkår.”

”Det er med andre ord betydningsfuldt, at forskerne på CESFO bor inde midt i deres forskningsfelt. Derfor er det også vigtigt at fastholde placeringen i Kolding i stedet for fx Odense, fordi Koldings størrelse og erhvervsstruktur i højere grad minder om hele regionens erhvervsstruktur,” siger Kjeld Zacho Jørgensen.

Læs mere om Region Syddanmark på www.regionsyddanmark.dk

Der er brug for brobyggere

Af: Nils Kr. Lind, journalist, Exactly! – effektiv kommunikation.

Foto: Nils Kr. Lind, Lindfotos.

Kæden hopper af, når folk fra universitetsverdenen møder kortuddannede ejerledere fra små og mellemstore virksomheder med skrækkelige ledelsesmodeller og smarte buzzwords. Det mener direktør Erik Jacobsen og konsulent Jørn Isaksen fra det private konsulentfirma Jonathan A/S i Vejle. Erik Jacobsen er mangeårigt medlem af CESFOs bestyrelse, og hans virksomhed har stor erfaring med at fungere som brobygger mellem ejerlederne og den akademiske verden.



Konsulent Jørn Isaksen (tv) og direktør Erik Jacobsen fra Jonathan A/S har haft over 200 succesfulde ejerledere gennem lederudviklingsprogrammer og har samlet deres portrætter i en skifteramme.

På direktør Erik Jacobsens kontor hænger en stor plakat i skifteramme med fotos af de godt 200 ejerledere, som har været igennem ledertræningsprogrammer arrangeret af Jonathan A/S.

”Vores netværk!” siger Erik Jacobsen med stolthed i stemmen, da han udpeger plakaten for den besøgende journalist.

”De her mennesker har bevist, at de KAN ledes i praksis – og med endog rigtig gode resultater. Omkring 80 procent af alle nystartede, ejerledede virksomheder er gået ned efter syv-otte år, men her har vi altså fat i de 20 procent som har bestået virkelighedens barske eksamen. En stor del af dem har meget lidt formel uddannelse,” fortæller han og giver et eksempel:

”Én af de bedste virksomheder i vores netværk – ja jeg vil endda sige én af de bedste i Danmark – ledes af to brødre, som gik ud af 7. klasse og er ordblinde. Men de er utroligt visionære og innovative, samtidig med, at de har forstand på mennesker og er meget dygtige ledere,” siger Erik Jacobsen.

Han ser de to brødre som tydelige eksempler for sin egen erfaring om, at virksomheders grad af succes ikke har sammenhæng med lederens uddannelsesniveau, sådan som det også fremgår af Steffen Korsgaards artikel ”Ledelsesudvikling i ejerledede virksomheder med vækstambitioner” i antologien ”Iværksætterrådgivning i Danmark” af Torben Bager, Poul Rind Christensen, Helle Neergaard og Susanne Gren Svendsen.

Mange af de kortuddannede ejerledere i Jonathan A/S’ netværk har dårlige erfaringer med skole- og uddannelsessystemet. De har måske en ydmyg holdning til fine ledelsesmodeller, begreber og teorier, som de aldrig har fået lært om. Derfor betyder det ekstra meget, hvordan de bliver mødt af repræsentanter for forskningsverdenen, fx fra CESFO, mener Erik Jacobsen.

Folk fra CESFO har flere gange medvirket i Jonathans lederseminarer, ligesom Jonathan jævnligt hjælper forskere fra centret med at finde egne case-virksomheder i sit netværk.

”Jeg vil gerne understrege, at nogle af CESFO-folkene er rigtig gode til at arbejde sammen med ejerlederne, og dem har netværket stor nytte af. Men vi ser altså også ind imellem det modsatte,” siger Jonathans direktør:

”For det første er der dem, som nærmest tror, de skal komme og holde forelæsning. De har hjemmefra forberedt et fint PowerPoint show om fx outsourcing og begynder at docere på bedste universitetsmåde – altså den deduktive metode med at overføre en bestemt mængde viden, modeller og begreber til tilhørerne. Det går bare ikke. For det første fordi man meget hurtigt glemmer den form for information, så den ikke når at blive brugbar for én. For det andet fordi langt de fleste af vores ejerledere tilegner sig ny viden og forståelse på en helt anden måde, nemlig ved at GØRE tingene og lytte til andre ejerledere, som har erfaringer på området.”

Her falder Erik Jacobsens medarbejder, konsulent Jørn Isaksen ind i samtalen og fortæller om den fremgangsmåde, som firmaet benytter ved sine ledelses-seminarer:

”Et typisk hold på vores lederudviklingsforløb er på 10-15 ejerledere. Vi giver dem en konkret opgave, fx at udarbejde en markedsføringsplan eller en strategi for outsourcing. Gerne en opgave, som gør lidt ondt, forstået på den måde, at deltagerne ofte skal bevæge sig ud på ny og uprøvet grund. Men de klør på og trækker på hinandens erfaringer i løsningen af opgaven. Vi lytter meget til deltagerens angrebsvinkel, for som sagt har de altså bevist, at de mestrer ledelse i praksis. Først senere – ofte til sidst – kobler vi modeller, teorier og begreber fra den akademiske verden på. Der har vi flere gange haft folk fra CESFO med, som opsummerer ejerledernes diskussioner og løsninger ved hjælp af de teoretiske modeller. Vi slutter altså, hvor mange andre konsulentfirmaer og undervisere typisk begynder, nemlig ved den teoretiske indfaldsvinkel. Hvis modellerne kom på fra begyndelsen, ville de straks indsnævre deltagerens kreativitet og handlefrihed,” siger Jørn Isaksen og tilføjer:

”Til gengæld er det rigtig vigtigt at få teorien koblet på. Den skaber en perspektivering og en fælles forståelsesramme, så alle på holdet kan bruge de mange inputs i deres egne virksomheder.”

Direktør Erik Jacobsen supplerer:

”Det er klart, at det kræver mere mod af en forsker at medvirke i ledertræning på denne induktive facon. Man mister jo den autoritet og kontrol, der ligger i den traditionelle underviserrolle og deduktive indlæringsform. Til gengæld er udbyttet stort, for den akademiske verden kan lære virkelig meget af ejerlederne, og det sker i for ringe grad i dag.”

Jørn Isaksen:

”Her har CESFO en vigtig rolle at spille ved at forske mere i ejerledernes vilkår og deres måde at drive virksomhed på i praksis. Den eksisterende forskning bliver til gengæld brugt for lidt af små og mellemstore virksomheder. Jeg tror, der er brug for flere, der ligesom Jonathan A/S kan bygge bro mellem disse virksomheder og forskningsverdenen, siger Jørn Isaksen.

Dette brobyggeri kræver – som tidligere antydnet – en holdningsændring fra dele af den akademiske verden:

Erik Jacobsen:

”Som sagt har vi mange rigtig gode erfaringer med CESFO - men altså også ind imellem nogle dårlige. Nogle betegner lavtuddannede ejerledere som ”ikke professionelle ledere” ud fra den antagelse, at kun ledere med et eksamensbevis fra Handelshøjskolen eller universitetet kan være professionelle. Andre gange har vi mødt manglende forståelse for, hvad ejerledede virksomheder er for en størrelse. Fx en holdning om, at ledelsen af en 20-mands afdeling af en stor børsnoteret virksomhed ikke er principielt forskellig fra ledelsen af en ejerledet virksomhed med 20 ansatte. Det er altså vigtigt at kunne se de kvalitative forskelle mellem ejerledelse og karriereledelse.”

Erik Jacobsen understreger, at fordommene naturligvis går begge veje: Ikke alle ejerledere kan se værdien i den akademiske og forskningsmæssige indfaldsvinkel. Nogle undgår den direkte. Dermed går mange små virksomheder uden tvivl glip af brændstof til yderligere vækst i form af viden og indsigt. Men selv om udviklingen går langsomt, *finder* stadigt flere akademikere ansættelse i små og mellemstore virksomheder.

”I Jonathan ser vi har masser af eksempler på, at akademiske medarbejdere kan bruges rigtig godt i ejerledede virksomheder, når parterne har re-

spekt for hinandens styrker,” siger Erik Jacobsen.

Han har en meget enkel opskrift på at fremme den *gensidige* respekt mellem de to verdener:

”Folk skal mødes! Vi kan jo se, hvordan de unge studerende er helt anderledes, når de har prøvet at være ude i en virksomhed. Og ejerlederne skal ind og besøge de akademiske miljøer og mødes ansigt til ansigt med både forskere og studerende.”

Erik Jacobsen mener, at en øget forståelse og fordomsfri kommunikation ikke kun er en fordel for de involverede akademikere, virksomhedsejerne og studerende, men også for samfundet som helhed:

”De ejerledede virksomheder er foran de karriereledede virksomheder på en række områder som vækst, innovation og hurtig handlekraft. Det er på tide, at de får anerkendelse som et vigtigt økonomisk og socialt fundament i samfundet.”

Selvstændig baggrund et jobkrav i Jonathan A/S

Som beskrevet i interviewet fungerer konsulentfirmaet Jonathan A/S i høj grad som brobygger mellem forskningsverdenen og ejerledede smv'er - primært i Danmark, men også i Irland, England og Finland.

Det stiller krav til medarbejderne i Jonathan A/S. For at komme i betragtning til et job, skal man *både* have en videregående uddannelse *og* personligt have selvstændighedskulturen tæt på. Allerbedst er det selvfølgelig, hvis man selv er - eller har været - selvstændig. Men det kan være nok at være vokset op i en familie med selvstændighed og entrepreneurship.

Følgende er et uddrag af konsulentfirmaets vision:

”I Jonathan A/S er vi overbeviste om, at de ejerledede virksomheder nu og i fremtiden vil være et væsentligt fundament for dansk erhvervsliv og for samfundet i det hele taget. Det er de i kraft af et medmenneskeligt engagement og hurtig omstillingsevne.

Vi ønsker derfor at medvirke til, at de ejerledede virksomheder vinder anerkendelse for deres samfundsmæssige betydning.”

Læs mere på www.jonathan.dk

Flere studerende ud i de små virksomheder

Af: Nils Kr. Lind, journalist, Exactly! – effektiv kommunikation.

Foto: Nils Kr. Lind, Lindfotos.

Iværksætter og direktør Thorkild Mikkelsen og hans virksomhed Chem-Tec Plating A/S i Uldum stortrives i samspillet med universitetsverdenen. Men mange mindre virksomheder har slet ikke kontakt med viden- og forskningsmiljøerne. En vigtig vej frem er at få flere studerende til at gennemføre projekter i dansk erhvervslivs underskov. Her kunne universiteterne godt være mere aktive og udfarende, mener han.



Direktør Thorkild Mikkelsen, Chem-Tec Plating A/S, viser mappen med projekter, som studerende har gennemført på virksomheden.

”Prøv at se den her mappe – den indeholder udelukkende projekter, som studerende fra universiteter og handelshøjskoler har gennemført for min virksomhed,” siger direktør Thorkild Mikkelsen og lader fingrene glide igennem siderne i en godt fyldt brevordner.

Vi er på Chem-Tec Plating A/S i Uldum. På mange måder et typisk eksemplar af racen dansk smv - små og mellemstore virksomheder. Chem-Tec har ca. 30 ansatte og udfører højt specialiseret overfladebehandling af bl.a. elektronik med guld, sølv, tin, nikkel, zink m.m. Også Chem-Tecs grundlæggelse for 20 år siden er typisk for mange små og mellemstore danske industrivirksomheder: Thorkild Mikkelsen havde job som laboratorietechniker hos Danfoss og fik lyst til at starte sit eget firma i en smal niche, i dette tilfælde forgyldning af overflader på elektroniske komponenter. Resten er historie, som man siger, og Chem-Tec er i dag en velkonsolideret virksomhed med en bred kundekreds og en solid vækst.

Der er dog også områder, hvor Chem-Tec skiller sig ud fra normalbilledet af industrivirksomheder i denne størrelsesklasse. Modsat mange af sine ”artsfæller” tæller Chem-Tec tre akademisk uddannede medarbejdere, og graden af produktudvikling er stor, hvilket også ses på virksomhedens vækst:

”Under halvdelen af medarbejderne arbejder i selve produktionen.

For bare otte år siden var det anderledes – dengang var vi kun et par stykker i administrationen, mens resten var timelønnede medarbejdere i produktionen. Vi lægger simpelt hen langt mere viden ind i vores produkter end før, og det er med til at øge vores omsætning og indtjening,” siger Thorkild Mikkelsen.

Selv om han ikke selv har en akademisk uddannelse, har han et skarpt øje for de kvaliteter, som universitetsverdenen kan bibringe hans virksomhed.

For to år siden deltog han fx i udviklingsprojektet ”Tidens Leverandører,” som skulle ruste underleverandører til globaliseringens øgede konkurrence via bl.a. kompetenceudvikling. Bag ”Tidens Leverandører” stod bl.a. CESFO, Iværkcenter og Center for Underleverandører.

”Det var et meget udbytterigt forløb, som både gav inspiration, et bredere netværk og nye kunder, siger Thorkild Mikkelsen.

Stort udbytte af studieprojekter

Han fremhæver desuden en anden vigtig kontaktflade til Syddansk Universitet og andre højere læreanstalter i regionen, nemlig de efterhånden mange studerende, som har gennemført projekter på og for Chem-Tec som et led i deres uddannelse, bl.a. som afgangspjekter.

”Den slags projekter er til stor gensidig glæde. De studerende brænder virkelig for sagen, når de kommer herud og får mulighed for at arbejde med en konkret problemstilling eller udviklingsopgave. Vi har da flere processer kørende i produktionen, som studerende har arbejdet med her, og som vi så er gået videre med,” fortæller Thorkild Mikkelsen.

Han er inspireret af de studerendes store engagement og idérigdom og ser praktikophold og projektopgaver som en vigtig ”barrierebryder” mellem den akademiske verden og smv’erne.

”Her ligger masser af udviklingspotentiale, for de mindre virksomheder har virkelig brug for den form for viden og inspiration. Vi ser jo tit, at studerende, som laver projekt i en virksomhed uden akademiske medarbejdere, får tilbudt et job i virksomheden bagefter. Lederen har opdaget, at de er uundværlige. Men der er desværre kun få virksomheder i størrelsesordenen 10-50 ansatte, der har ansat universitetsuddannede eller i øvrigt har kontakt til universitetsverdenen. Vi har jo alle sammen rasende travlt og er nok tilbøjelige til at koncentrere os mest om den næste ordre, men forsømme den planlægning og strategiudvikling, som skal skabe nyt vækstgrundlag for vores virksomheder i de kommende år,” påpeger Thorkild Mikkelsen.

Vær mere udfarende

Han mener, at universiteterne burde være langt mere offensive med henblik på at få studerende ud at gennemføre projekter i regionens små og mellemstore virksomheder.

”Hos Chem-Tec har vi hver gang måttet spørge på universitetet, om de har studerende, som kan tænke sig at arbejde med et givet område. Vi har aldrig oplevet trafikken gå den anden vej,” siger direktøren.

Han frygter, at det dermed fortrinsvis er de store, kendte virksomheder, som søges af de studerende i forbindelse med projektskrivning. Store virksomheder, som typisk allerede har god kontakt til universitets- og forskningsverdenen. Han foreslår derfor en form for projektbørs, som markedsføres aktivt over for smv’erne af de højere læreanstalter, evt. i samarbejde med de regionale erhvervsudviklingscentre.

Thorkild-Mikkelsen er også inspireret af Folkeuniversitetet i Århus, som gennemfører korte erhvervsrettede moduler på 3-4 timer med kendte oplægsholdere fra Århus Universitet og Handelshøjskolen. Den form for overkommelige arrangementer vil med fordel også kunne gennemføres i Trekantområdet og vil være et effektivt middel til at sprede ny viden og nye tænkemåder fra den akademiske verden til områdets industrielle underskov, mener han.

Læs mere om Chem-Tec Plating A/S på www.chem-tec.dk

Del 1 – Samspil på tværs af den offentlige og private sektor

Quo vadis CESFO?

- mellem universitet og samfund

Af centerleder Andreas P. Cornett, Syddansk Universitet

Center for småvirksomhedsforskning, CESFO har i mange år fungeret som samlingssted for forskere ved Syddansk Universitet, men også fra andre miljøer i Danmark, med interesse i små og mellemstore virksomheder. Visionen for centret, som den er formuleret, år tilbage, under centrets grundlægger og mange årige leder Poul Rind Christensen, er:

'Det er CESFOs vision at skabe det danske tyngdepunkt for den danske og internationale forskning i entreprenørskab og ledelse i små og mellemstore virksomheder. Derfor bidrager CESFO til udviklingen af en dansk forskningstradition i tæt samarbejde med relevante brugergrupper og forskere'

Hertil kommer, at der også hele tiden har været fokus på små og mellemstore virksomheders (SMV) betydning for den regionale udvikling, såvel arbejdspladsmæssigt og som regional ressource og kompetence.

De senere år er der sket mange ændringer i CESFO's omgivelser, såvel internt på universitetet som i de eksterne omgivelser. Derfor er det hensigten med dette bidrag at prøve at gøre rede for disse ændringers betydning for vores arbejde, samt at skitsere, hvordan CESFO kan forholde sig til disse 'nye tider'. Heldigvis er der en konstant i vores omgivelser, nemlig dynamikken i de små og mellemstore virksomheder, der på samme tid er vores studieobjekt og samarbejdspartner.

Småvirksomhedsforskning er ikke en videnskabelig disciplin i traditionel forstand som jura eller

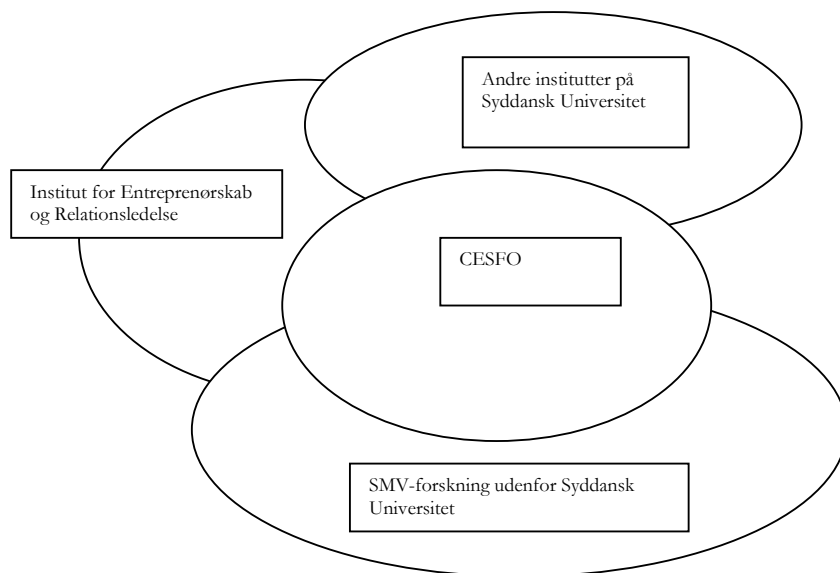
fysik, men definerer sig snarere i forhold til forskningsobjektet – de små og mellemstore virksomheder. Dette betyder bl.a., at genstandsfeltet er vidtspændende fra intra-organisatoriske problemstillinger, eksterne virksomhedsproblemstillinger som marketing og indkøb over til samspillet med omgivelserne, herunder især offentlige myndigheder og rådgivningssystemet. Ønsket om og nødvendigheden af tætte relationer til virksomheder og andre aktører betyder, at SMV relaterede problemstillinger, ligesom SMV-forskningen på samme tid må være respondende og proaktiv i forhold til omgivelserne. Dette afspejler sig da også i de forskningsfelter der præger CESFO's arbejdsområde:

- Forskning i entrepreneurship
- Forskning i ledelsesforhold i SMV, herunder især forskning i relationsledelse
- Forskning i virksomheders innovationsadfærd og deltagelse i innovationsprocesser
- Innovation & regional erhvervspolitik

Bredden i problemstillingerne og forskningsområderne mere end antyder, at CESFO's tilgang ikke kan være bundet til en disciplin, men derimod er interdisciplinær. Men på samme tid er forskningen forankret i de klassiske samfundsvidenskabelige og især erhvervsøkonomiske discipliner. Selvom de fleste projekter, der gennemføres inden for CESFO's rammer er anvendelsesorienteret, har de et klart videngenerende og teoriudviklende perspektiv, enten direkte eller ved at generere en empiri, der kan danne grundlaget for teoriafprøvning eller teoriudvikling.

Organisatorisk sprænger CESFO som et center på sin vis rammerne for den traditionelle institutstruktur ved universiteterne, idet CESFO både er interdisciplinær og institutionsovergribende i sin forskning, om end organisatorisk forankret i det samfundsvidenskabelige fakultet. Dette er søgt illustreret i nedenstående figur:

Figur 1 CESFO's omgivelser i forskningsverdenen



CESFO i vadestedet?

CESFO skal, så at sige per definition, befinde sig i vadestedet eller måske bedre krydsfeltet mellem den anvendte forskning og den klassiske disciplinbaserede universitetsforskning, der typisk drives inden for rammerne af institutter. I dette perspektiv befinder CESFO sig på to måder i et vadested. For det første, betyder reorganiseringen af universitetssystemet, at nogle af CESFO's tidligere komparative fordele, f.eks. den tætte virksomhedskontakt, nu i højere grad er et generelt krav til universitet og institutterne, f.eks. nedfældet i udviklingskontrakterne. For det andet, betyder den mere eksplicite fokusering på international publicering i karriereudviklingen for universitetsforskere, at der kan blive mindre rum for anvendelse og praksisrelaterede aktiviteter.

Det omgivende samfund – og det er i vores tilfælde såvel virksomhederne som de offentlige bevillingsgivere - har hver deres sæt af forventninger til forskningsverdenen i almindelighed og CESFO i særdeleshed.

Virksomhederne, som vi samarbejder med, ønsker ofte konkrete resultater, der umiddelbart kan anvendes. Her må vi nok vedstå, at dette ikke er vores stærkeste side sammenlignet med konsulentvirksomheder og erhvervsservice systemet. Og det skal det heller ikke være! Vores

styrke er, at vi kan bidrage med en mere grundlæggende teori- og konceptbaseret analyse af problemer og muligheder. Dette betyder måske, at vi ikke altid er den bedste til at formidle/implementere disse resultater i virksomheder i praksis. Her kommer erhvervsservice systemet ind som en oplagt samarbejdspartner. Et af vores igangværende projekter, *Innovækst*, er måske det bedste eksempel på denne type, hvor vi bidrager med konceptudvikling, der skal hjælpe hurtigt voksende virksomheder med at udvikle sig og at holde væksten. Den praktiske implementering forstås af erhvervsservice systemet i de fire syddanske amter. Projektets forskningsmæssige afkast ligger især i, at der genereres empirisk materiale byggende på de ca. 100 deltagende virksomheder, der siden skal bruges til teoriudvikling og afprøvning.

Det afgørende er, at CESFO skal have mulighed for at fastholde og udvikle den direkte kontakt med virksomhederne, da vi ellers risikerer at miste vores vigtigste ressource og særkende viden om, hvilke problemer og tendenser, der præger virksomhedernes dagligdag. Denne viden eller forståelse er en nødvendig – men ikke tilstrækkelig – betingelse for, at vi kan udvikle vores genstandsfelt, såvel empirisk som teoretisk.

Hermed berøres den anden side af CESFO's særlige rolle, nemlig den tilsyneladende modstrid

mellem de krav, der stilles til anvendt og mere teoretisk orienteret forskning. Som nævnt er kravene til universitetsforskerne om ikke blevet strammet, så dog gjort eksplicit i en grad, der kan vanskeliggøre at slå bro over formidlings- og måske i endnu højere grad forståelseskloften, der jo er problematiseret andet steds i denne årbog. Der behøver ikke at være modstrid mellem 'forskning på internationalt niveau' og 'samfunds eller brugerrelevans', lige så lidt som at rigtig forskning nødvendigvis skal formidles på engelsk. Pointen er imidlertid, at dansk empiri ofte har sværere ved at slå igennem i internationale tidsskrifter end mere teoretisk orienterede artikler eller artikler, der er orienteret mod en bredere international empiri. Tilbage står imidlertid det potentielle skisma mellem international publicering og anvendelighed i en konkret SMV sammenhæng. I det mindste kræver det ekstra tid, når begge formidlingskrav skal opfyldes. Dette er der ikke altid ressourcer til, for slet ikke at tale om tiden, når det gælder unge forskere, der skal overholde de rammer, tidsbegrænsede ansættelser, sætter inden for stillingskategorierne ved universiteterne.

Derfor må vi i CESFO fremover i højere grad indkalkulere dette i vores eksterne projekter både i form af tid og penge, men især i forbindelse med udvælgelsen af projekter og opgaver. Lykkes det, vil det være til gavn for såvel vores samarbejdspartnere fra praksis, hvad enten det er virksomheder, erhvervsservice systemet eller det offentlige. Lykkes det ikke, må det forventes, at forskere, der skal meritere sig inden for systemet, vil blive mere tilbageholdende med at investere deres forskningstid i projekter, der på kort sigt måske giver mindre 'afkast' i form af international publicering end mere 'mainstream' orienteret forskning inden for den pågældendes fagområde. På længere sigt kan dette betyde, at CESFO's afgørende styrke *virksomhedskontakt* og *brugerrelevans* kan gå tabt, til skade for ikke kun CESFO og de involverede forskningsmiljøer, men også hele universitetet, der jo gerne vil fremstå som en åben vidensinstitution i forhold til det omgivende samfund. I det perspektiv står CESFO ikke kun i et fangernes dilemma, grundforskning vs. anvendt forskning, men i et fangernes 'trilemma' mellem de to ovennævnte og formidlingsopgaven, den såkaldte 'community service'. Her kan det synes, at forventningerne til vores muligheder nogle gange er overvurderet i forhold til de muligheder og midler vi har, eller som er afsat til

dette formål i forbindelse med de projekter man ønsker vi skal deltage i.

Udover de nævnte felter har CESFO, historisk, haft stor betydning for udvikling af nye uddannelser med en stærk virksomhedsprofil. HA i entrepreneurship og innovation er nok det bedste eksempel herpå. At være inspirator og katalysator på dette felt må også fremover være en af CESFO's vigtigste interne opgaver på universitetet. På uddannelsessiden er CESFO's rolle naturligvis mere tilbagetrukket, hvor vores rolle typisk har været at bidrage med vores kompetencer i udviklingen snarere end driften, selv om CESFO i opstarten af HA-enin uddannelsen spillede en mere fremtrædende rolle i forbindelse med konceptudvikling og opbygningen af virksomhedsnetværket i forbindelse med det integrerede virksomhedsophold. Også dette vil ændre sig fremover, når den mere entydige arbejdsdeling mellem institutter og studienævn og studeledelse slår igennem på de enkelte campi.

For at styrke CESFO's muligheder og positionere CESFO inden for de rammer den nye universitetslov har sat, har CESFO i samarbejde med Institut for Entrepreneurship og Relationsledelse iværksat et udviklingsarbejde, som skal synliggøre vores kernekompetencer under overskriften:

Innovation og erhvervsudvikling i et virksomheds- og regionalt perspektiv.

Med udgangspunkt i de forskningsområder, der danner kernen i Institut for Entrepreneurship og Relationsledelse og Center for Småvirksomhedsforskning sigtes der på at udarbejde en ramme for et forskningsprogram, der kan synliggøre de kompetencer CESFO og instituttet råder over. Dette skal bl.a. tjene som reference i forbindelse med deltagelse i eksterne udbudsrunder, både internationalt, nationalt og regionalt.

Formålet med forskningsprogrammet er at opnå en helhedsforståelse af drivkræfterne bag virksomhedernes, den erhvervsmæssige og den regionale udvikling, byggende på såvel mikro- som makroorienterede samfundsvidenskabelige discipliner. Centralt er således, hvordan drivere for økonomisk vækst kan identificeres i virksomheders adfærd og aktiviteter.

Derved kan der opnås en bedre forståelse af, hvordan innovative tiltag i og imellem virksom-

heder foregår og udvikles. En viden, der for det første kan bidrage til ny ledelsesteori på mikro-niveau og der for det andet, kan give bedre viden om den praktiske implementering, hvorved omsætningen af erhvervspolitiske programmer inden for f.eks. entrepreneurship og innovation kan forbedres.

Udgangspunktet for et sådant arbejde er de forskningsområder, der p.t. satses på i CESFO og IER regi, hvor fællesmængden især ligger inden for felterne entrepreneurship, forskning i ledelsesforhold i SMV'er, forskning i relationsledelse og supply chain management samt innovation & regional erhvervs politik. Dette skulle gerne bidrage til at positionere CESFO som kompetencecenter inden for disse felter i Danmark og internationalt.

Afslutning

Sigtet er, at CESFO skal fastholde og udvikle sin position som stedet, hvor en sammenhængende kompetence vedr. små og mellemstore virksomheders interne og eksterne forhold findes. CESFO er leveringsdygtig i analyser indenfor de centrale erhvervsøkonomiske discipliner i relation til SMV'er og entrepreneurship. Dette gælder også samspillet mellem virksomheder og mellem virksomheder og det omgivende samfund såvel regionalt, nationalt og internationalt. Hertil kommer, at CESFO, qua sin viden om virksomhedsudvikling og virksomhedernes eksterne netværk, bør fremstå som et kompetencecenter med hensyn til erhvervsudvikling generelt og regionaløkonomiske konsekvensanalyser i særdeleshed. Dette mål skal bl.a. nås gennem det ovenfor omtalte udviklingsprojekt, der skal synliggøre de kompetencer og den viden SDU kan stille til rådighed, enten gennem de enkelte lokale institutter eller gennem det brede nationale og internationale netværk, CESFO indgår i.

Offentlig Erhvervs- service i Vejle amt - et praktisk eksempel på samspil mellem uni- versitet, offentlig er- hvervsservice og det pri- vate erhvervsliv

Af erhvervskonsulent Susanne Gren Svendsen, Iværkcenter og Syddansk Universitet

Introduktion

I en tid med megen debat om Danmarks fremtidige rolle i den globale økonomi er der stigende fokus på universiteternes rolle i samfundet. Fra Videnskabsministeriets side har der, med afsæt i handlingsplanen "Nye veje mellem forskning og erhverv – fra tanke til faktura", været taget forskellige initiativer til at fremme samspillet mellem offentlig forskning og erhvervsliv. Alt sammen med henblik på at styrke Danmarks position og skabe basis for fortsat vækst og udvikling. Også i Regeringens globaliseringsstrategi fra april 2006 er der fokus på uddannelse og forskning. Her fremhæves blandt andet vigtigheden af, at den viden, der skabes i offentlige forskningsinstitutioner kommer ud og giver grundlag for innovation i det øvrige samfund. Forpligtende partnerskaber mellem regioner, kommuner, lokale virksomheder og vidensinstitutioner ses som et af midlerne til at fremme dette og dermed også som noget, der kan fremme den regionale erhvervsudvikling. Dette understøttes blandt andet ved, at der i universiteternes udviklingskontrakter skal opstilles konkrete mål for udnyttelsen af forskningens resultater og mål for samarbejde med eksterne parter, altså også erhvervslivet.

Som brobygger mellem erhvervslivet og universitetsverdenen; ansat ved Syddansk Universitet men primært finansieret af og med arbejdssted i den offentlige erhvervsservice i Vejle amt, arbejder jeg dagligt med, i praksis, at omsætte ovenstående mål. Samtidig ved jeg også fra min stadig relation til forskningsverdenen, at det kan være svært at omsætte disse mål. Nogle af proble-

merne, der er ved ovenstående samarbejdsrelationer, vil jeg derfor i det følgende diskutere. Diskussionen tager afsæt i, at jeg i kraft af min tidligere ansættelse som forsker og min nuværende som brobygger, har indsigt i, hvori ulemperne består, set fra en forsker-synsvinkel. Herefter vil jeg give en række eksempler på, hvordan samarbejdsrelationer mellem universitetet og erhvervslivet er blevet dannet i Vejle amt, til trods for en række ulemper set med en forskers øjne. En af årsagerne til at samarbejdsrelationer eksisterer, har antagelig at gøre med den måde, hvorpå Erhvervsservicecentret i Vejle amt – IværkCenter – er organiseret. Derfor præsenteres denne organisering også efterfølgende. Desuden reflekteres der til slut over, om den vision "IværkCenter" i Vejle amt opsatte i 2004 for deres arbejde, er blevet omsat til konkrete handlinger.

Problematisering af samarbejdsrelationerne set fra en forsker-synsvinkel

Som den, der i det daglige er praktisk brobygger mellem CESFO – Syddansk Universitet og Vejle amts erhvervsservice, får man øje på en række klare problematikker set fra forskningsverdenens synsvinkel. Disse er det nødvendigt at forholde sig til og arbejde med, når man forsøger at skabe samarbejdsrelationer mellem universitetet og erhvervslivet. Nogle af disse problematikker er skitseret i det følgende.

Ønsker om projektsamarbejde med CESFOs forskere har, i IværkCenter's levetid indtil videre, altid været initieret udefra, dvs. fra Erhvervsservice eller andre aktører i det system. Forespørgslerne omkring konkrete projekter er altså eksternt initierede. Universitetet/forskerne er her i denne sammenhæng den mere passive part, der som udgangspunkt også er mere forbeholden overfor at indgå samarbejde. Forbeholdet eksisterer af flere indlysende grunde. Ofte er de projekter som man ønsker forskere inddraget i, relativt små og med begrænsede økonomiske ressourcer. Det er derfor ofte ikke noget, som for alvor "batter" ret meget i den enkelte forskers arbejdsplan eller giver muligheder for at få ro til forskning og fordybelse. Det er blot endnu en arbejdsopgave oveni alle de andre og uden særlig sammenhæng, til det man ellers arbejder med.

Det kan ligeledes være vanskeligt for nogle aktører at forstå, at også et institut på et universitet har en strategi, og at forskere selvfølgelig pri-

mært ønsker at indgå i projekter, som understøtter de strategiske forskningsområder, som tegner instituttet og den enkelte forsker. Fordi forskningsprojekterne ofte er små og ofte lokalt forankrede, så indeholder de ofte ikke så meget ”publicerings-potentiale”. Det gør projekterne uinteressante for den enkelte forsker, der løbende måles på sine publiceringsaktiviteter.

Erhvervsservicesystemet og andre udenfor universitetsverdenen, er ofte særdeles værktøjsfokuseret og efterspørger ofte dette som en del af et projekt. Det er til gengæld ikke noget, der ”tænder” ret mange forskere. For forskerne er opnåelse af indsigt og ny viden ofte tilstrækkeligt, og de ser mere udviklingen af værktøjer som noget, der bør ligge i konsulent-regi.

Erhvervsservicecentre ser af og til dem selv som ”oversættere” af universitetets viden. Denne oversættelse kunne også indebære udvikling af værktøjer, men indtil videre sker det ikke så ofte, at erhvervskonsulenterne udvikler værktøjer på baggrund af den viden, der er oparbejdet fra forsknings- og vidensinstitutioner.

Det er heller ikke ualmindeligt, at man udefra ønsker samarbejde med universitetsforskere, fordi det virker legitimerende for projektet og dermed måske øger finansierings-mulighederne. Det kan så også nogle gange betyde, at man fra efterspørgselsiden enten ikke har gjort sig klart, hvad det er forskningen skal bidrage med i netop dette projekt, eller at der er meget lidt egentlig forskning i projektet. Projektet er derfor ikke særlig interessant at indgå i som forsker; det kan være at der blot er tale om en evaluerings- eller udredningsopgave – ja måske mindre end det. Det kan være ganske svært for udefrakommende aktører at forstå, at det projekt, de selv brænder for, ikke modtages særlig positivt i forskningsverdenen og at man afviser at indgå som partner. Enkelte ”rekvirenter” opfatter det nærmest som om, at universiteterne har en *community service*-opgave. Denne indebærer, at forskere skal indgå i stort set hvad som helst, der på en eller anden måde indeholder en undersøgelses-aktivitet, uanset hvor begrænset eller uinteressant denne måtte være.

Udefra betragter man i et vist omfang forskere som konsulenter, hos hvem man bestiller en opgave – **det er de ikke**. Forskningens opgave er at opbygge viden og publicere denne. I forhold

til en ekstern part kan det fx give problemer, hvis en undersøgelses resultater virker ”kompromitterende” for den, der har finansieret forskningsprojektet. Den eksterne part vil så typisk ikke være interesseret i en offentliggørelse af resultaterne. Når man så samtidig har betalt for denne forskningsopgave – ganske som, hvis det var en almindelig konsulent-opgave – så kan det være svært at kapere, at man ikke også kan bestemme, hvorvidt resultaterne skal offentliggøres eller ej.¹

Forskningens grundighed overfor de begrænsede eksterne midler er også en problemstilling man må forholde sig til. Hvis man udefra betragter forskere som konsulenter, hos hvem man køber en ydelse, så kan man også støde på forestillingen om, at ”mon ikke de kan skære lidt fra og gøre det lidt billigere”. Det er en form for købmanskultur, der ligger fjernt for mange forskere. Da et af forskningen kendetegn jo netop er grundighed og i nogle tilfælde kompromisløshed, så vil man oftest ønske at gå efter den bedste forskningsmæssige løsning på opgaven.

Derudover støder man på almindelig manglende viden om forskningsverdenen og de præmisser, der arbejdes under, ligesom der selvfølgelig eksisterer en række fejlopfattelser og myter. Ofte er man ikke klar over at international publicering er alfa og omega – og alene det (næsten), der kvalificerer i forskningsverdenen. Fordi forskning tager tid, så tror man også at forskere er nogle, der har god tid – og så kan de vel godt påtage sig en lille ekstraopgave fx et foredrag eller andet. Manglende viden, fejlopfattelser og myter eksisterer selvfølgelig også den anden vej rundt hos forskerne. Men denne del tages ikke op her i artiklen.

Som ”brobygger” oplever man derfor i høj grad, at man er med til at skabe forståelse for forskningens rammer og vilkår. Ved at man er i daglig dialog med ”verdenen udenfor”, er der meget ofte mulighed for at rette op på mange af de misopfattelser, som eksisterer. En årsag til, at den daglige dialog eksisterer, er blandt andet den måde, hvorpå man i Vejle amt har valgt at organisere den offentlige erhvervsservice. Organise-

¹ Denne problematik er på ingen måde ukendt i forskningsverdenen, især når det drejer sig om eksternt finansierede projekter, og med den store fokus, der for øjeblikket er på samspil mellem forskning og erhvervsliv kan man forestille sig, at publicerings-problematikken vil blive endnu mere aktuell fremover.

ringen gør det kort sagt lettere at få skabt kontakt til de rette forskere i forskellige situationer og det er lettere at få adgang til viden og inspiration fra universitetet. Denne organisering præsenteres derfor i det følgende

Organiseringen af erhvervsservice i Vejle amt

Erhvervsserviceenheden i Vejle amt – IværkCenter – blev etableret som en selvejende institution den 1. januar 2004 og er ét, af de i alt 15 regionale erhvervsservicecentre² i Danmark.

IværkCenter har som de øvrige erhvervsservicecentre til formål at yde service overfor iværksættere og mindre virksomheder med op til 50 ansatte med henblik på at øge målgruppens viden og kompetencer. Centrets aktiviteter er finansieret dels af Erhvervs- og byggestyrelsen og dels af Vejle Amt.

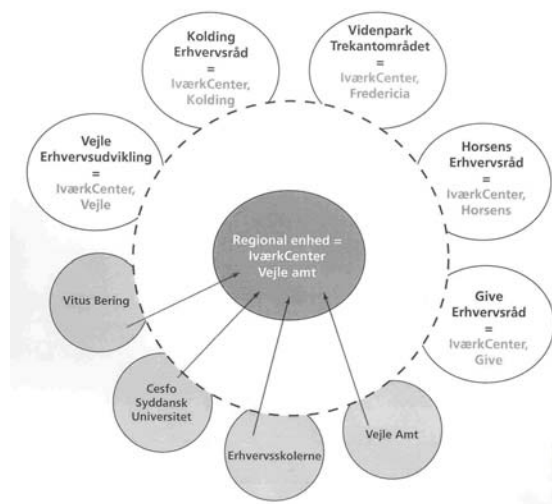
IværkCenter er en netværksorganisation, der bygger på et forpligtende samarbejde mellem en række selvstændige aktører. Den centrale IværkCenter-enhed, der geografisk er beliggende i Vejle, er bemanded med 7 personer. Herfra har man et tæt samarbejde med amtets erhvervskontorer, der udfører erhvervsserviceopgaven overfor iværksættere og virksomheder i deres eget område. De kommuner i amtet, som ikke har deres eget erhvervskontor betjenes af den centrale IværkCenter-enhed, ligesom den centrale erhvervsservice-enhed besidder nogle specialkompetencer, som resten af netværket kan trække på. Også hos de lokale erhvervskontorer er der specialkompetencer, som i princippet er til rådighed for det samlede IværkCenter-netværk.

IværkCenter-organisationen er desuden konstrueret således at Vitus Bering CVU og Syddansk Universitet indgår i erhvervsserviceopgaven ved, at hver af disse institutioner har en medarbejder tilknyttet IværkCenter. Disse medarbejdere er tilknyttet IværkCenter svarende til henholdsvis 1/2-stilling og 3/4-stilling og sidder fysisk ved erhvervsserviceenheden, hvor de fungerer som ”brobyggere” mellem erhvervsservicecentret og deres respektive institutioner. Samtidig hermed udfører de almindelig erhvervsservice, som fx vejledning af iværksættere og mindre

virksomheder, ganske som de øvrige konsulenter.

Desuden så har IværkCenter en fast kontaktperson ved Vejle Amt, som deltager på interne møder og bidrager såvel koordinerende som mere praktisk. Endelig så er også erhvervsskolerne tilknyttet netværket, hvilket bidrager til, at der også med disse aktører kan udvikles tiltag, som kan skabe overlevelse, udvikling og vækst hos målgruppen.

IværkCenters organisering kan illustreres som i nedenstående figur 1:



Alle de konsulenter i netværket, som arbejder med erhvervsservice – herunder også de tilknyttede medarbejdere ved Vitus Bering CVU og Syddansk Universitet – indgår i Konsulentgruppen, som er det forum, hvor praktisk koordinering, erfaringsudveksling og videndeling foregår. Der afholdes hvert år 4 - 8 møder i denne gruppe og dertil kommer et antal møder i faglige undergrupper. Derudover er der selvfølgelig bestyrelse, forretningsudvalg og koordinationsgruppe.

Når det gælder adgang til viden, er der således uden tvivl mange fordele ved den måde, man har valgt at organisere den offentlige erhvervsservice i amtet på. Det er lettere at få skabt kontakt til de rette forskere i forskellige situationer, og det er lettere at få viden og inspiration fra universitetet. Men hvordan har denne organisering så reelt givet sig udtryk i projekter?

² Som en konsekvens af strukturreformen med nedlæggelse af amterne og etablering af de nye kommuner og regioner er dette system allerede nu under omorganisering med virkning fra 2007.

Dette ses der nærmere på i det følgende, hvor en række projekter vil blive oplistet, fordi de er gode illustrationer af at "brobygger" funktionen i IværkCenter er med til at gøre vejen mellem universitet og erhvervslivet lidt kortere og sandsynligvis lettere.

Konkrete eksempler på samspillet mellem de involverede aktører

Ved gennemførelse af projekter og aktiviteter er man ved den centrale IværkCenter-enhed meget opmærksom på, at der skal arbejdes på tværs, både i forhold til vidensinstitutioner og erhvervsservice-systemet og på tværs af offentlig og privat sektor.

Der har i de forløbne par år været igangsat en række projekter hvor CESFO - Syddansk Universitet har været involveret, enkelte af disse vil i det følgende kort blive beskrevet.

For tiden gennemføres der eksempelvis en undersøgelse blandt alle iværksættere i Vejle amt, hvor et af formålene blandt andet er, at finde ud af, hvem der har benyttet sig af muligheden for at få vejledning hos erhvervsservice-systemet og hvem der ikke har. Denne undersøgelse vil blive gentaget de næste par år. Det vil således også give indsigt i, om vejledning hos Erhvervsservice fx medfører bedre overlevelsesgrad hos iværksættere, altså - nytter det?

CESFO - Syddansk Universitet vil ligeledes blive involveret i et projekt, hvor der skal gennemføres fokusgruppe-interview med udvalgte personer i IværkCenters målgruppe. Dette skal give generel større viden om, hvordan man bedst kan tilrettelægge og gennemføre aktiviteter for målgruppen. Samtidig med at projektet gennemføres skulle det også gerne fungere som en kompetenceudvikling for de involverede konsulenter. Ved deltagelse i projektet opnår de større – både teoretisk og praktisk - viden om, hvordan man gennemfører fokusgruppe-interviews og efterfølgende bearbejder data, så man får bedre indsigt i målgruppens behov.

Der samarbejdes ligeledes om et projekt relateret til knopskydning fra eksisterende virksomheder (se artiklen andetsteds i årsrapporten). Her har de involverede forskere, for det første til opgave at analysere, hvordan udvalgte eksisterende virksomheder arbejder med knopskydning og dernæst på baggrund af denne viden, skal der udvik-

les koncepter og værktøjer, der fremtidigt kan benyttes af IværkCenter, når man er i kontakt med virksomheder, som arbejder med denne problematik.

Inden for innovation i mindre virksomheder samt omkring virksomhedsoverdragelser (se årsrapportens artikel af Helge Tetzschner) gennemføres der også projekter, hvor forskere fra Syddansk Universitet spiller en større eller mindre rolle.

Ud over de omtalte projekter, så er vidneinstitutionerne også involveret i konsulenternes kompetenceudvikling. Her har såvel Vitus Bering CVU som Syddansk Universitet, afholdt både kortere og længere uddannelsesforløb med afsæt i denne gruppes behov.

Udover egentlige kursus- og uddannelsesaktiviteter så sendes der eksempelvis også invitation ud i IværkCenter-netværket, når der ved universitetet, afholdes gæsteforelæsninger eller andet, der kunne have interesse for netværket.

Det virker således som om, at det, at man har "brobyggere" fra forsknings-/vidensinstitutioner, er med til at gøre vejen mellem fx. universitet og erhvervsliv lidt kortere. Der kan hurtigere og mere uproblematisk skabes kontakt mellem forskere, undervisere, studerende, erhvervsaktører og andre virksomheder, når det efterspørges. Samtidig så forsøger "brobyggerne" at have antennerne ude og pege på mulige, fornuftige samarbejdsrelationer.

Der er altså en del aktiviteter og projekter på tværs af sektorerne i det nuværende IværkCenter-samarbejde. Om der havde været ligeså mange, hvis man valgt en anden organisering, det kan man jo af gode grunde ikke sige noget om.

Er visionen bag IværkCenters netværksorganisering så blevet til noget?

I projektbeskrivelsen "Ny organisering af offentlig erhvervsservice i Vejle amt" fra 2003, som dannede afsæt for etablering af IværkCenter, hedder det at;

Erhvervsservicen til virksomheder og iværksættere i Vejle amt skal være strategisk, baseret på nyeste viden og fremtidsikkert. Det danner grundlaget for erhvervsserviceens vision:

- *At skabe enstrenghed, overskuelighed og høj kvalitet i erhvervsservice ved at kombinere lokal forankring og kendskab til virksomhederne, med et regionalt niveau, der sikrer koordinering, videndeling og ekspertise.*
- *At gøre erhvervsservice udviklingsorienteret ved at sikre løbende fornyelse af erhvervsservicetilbuddet gennem inddragelse af ny viden og erfaring fra forsknings- og vidensinstitutioner.*
- *At ruste virksomhederne i regionen til den internationale konkurrence, med krav om øget brug af viden og netværk i produktion, udvikling, markedsføring og salg af varer og tjenesteydelser.*
- *At fremme iværksætterkulturen i Vejle amt, så start af egen virksomhed bliver et naturligt udgangspunkt på lige fod med jobsøgning for såvel studerende som personer med erfaring fra arbejdsmarkedet.*
- *At sikre erhvervsudvikling i hele regionen - landområder såvel som byområder, i overensstemmelse med lokale og regionale vilkår og strategier.*
- *At sikre, at Vejle amt som region, fortsat er en region i vækst, der er attraktiv for virksomheder at etablere sig og virke i.*

Dette var og er således tankerne bag den valgte organisering. Denne vision har altså karakter af at være en ”ledestjerne” for IværkCenters aktiviteter. Det er en erklæring om, hvordan man gerne vil fremstå og opfattes udadtil, samtidig med, at det også er et grundlag for organisationens egen selvforståelse og identitet.

Som det fremgår, så formuleres det eksplicit, at adgang til ny viden fra forsknings- og vidensinstitutioner er et centralt element i den erhvervsservice, der skal ydes i Vejle amt og indtil videre ser det også ud til at visionen efterleves og bliver omsat til konkrete handlinger.

Dette kommer fx til udtryk i projekterne med forskningsindhold, som der tidligere i artiklen er givet eksempler på. Det kommer også til udtryk

ved de gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter og det kommer til udtryk ved, at erhvervsservicecentret i Vejle amt har stået for udvikling af en videnportal. Denne internet-portal giver de offentlige erhvervsservicecentre mulighed for, på baggrund af forespørgsler fra virksomheder, at søge i den forskningsbaserede viden, som en række universiteter, højere læreanstalter, sygehuse samt vidensinstitutioner lægger ind i deres eksisterende databaser. Der kan både søges på artikler, forskningsprojekter og personer. Det er et søgeværktøj, der således giver erhvervskonsulenterne mulighed for at videreforme forskningsbaseret viden til virksomheder og iværksættere.

Som beskrevet i starten af artiklen er et samarbejde på tværs af sektorerne langt fra uproblematisk, men de erfaringer man har gjort de sidste par år i Vejle amt, peger på, at den valgte netværksorganisering, hvor Iværkcenter – Vejle amt fungerer som en ”quasi-organisation”, der arbejder på tværs og integrerer en række forskellige selvstændige organisationer, herunder også forsknings- og vidensinstitutioner, giver en række fordele, som man ikke finder i en mere traditionel organisering³.

Afrunding

Hvordan samarbejdet på tværs af forsknings-/vidensinstitutioner og erhvervsservicecentret ville have været uden den valgte organisering, kan der kun gisnes om, men såvel IværkCenter som CESFO – Syddansk Universitet mener, at partnerskabet, som det er beskrevet her, indtil videre har været frugtbar, og begge parter er interesseret i at fortsætte det forpligtende samarbejde også efter 2006 hvor erhvervsservicerammerne igen ændres.

Erhvervsservicesystemet oplever, at det er lettere at få kontakt til og dialog med denne del af forskningsverdenen, og denne del af universitetet oplever, at der tiltrækkes eksterne midler – om end det måske indtil videre overvejende har været mindre projekter.

Samtidig må man heller ikke være blind for, at universitetsverdenen i en tid hvor der (også) må-

³ De 15 erhvervsservicecentre, som er etableret i Danmark er organiseret på vidt forskellige måder (Christensen 2006) selvom de arbejder ud fra det samme lovmæssige grundlag. IværkCenter-modellen er i den sammenhæng ”enestående”.

les på deres evne til at samarbejde med eksterne parter og dermed tiltrække ekstern finansiering, nok vil have svært at sige nej til en brobyggerfunktion. Dels, så er den her beskrevne funktion primært finansieret udefra, og dels, så skaber funktionen goodwill og synlighed udadtil i den del af omverdenen, som vedrører erhvervsservice. Dermed er funktionen med til at generere eksterne projekter og finansiering, og selvom nogle af projekterne måske er i ”småtingsafdelingen”, så kan disse og den opnåede goodwill sandsynligvis være med til fremover at tiltrække større forskningsprojekter.

Begge parter ved også, at samarbejdet på mange måder kan udvides og udbygges, da der er tale om en proces, hvor man kontinuerligt bliver klogere på hinanden og hvor man også ser nye muligheder. Som i alle andre sammenhænge har det også vist sig, at det daglige samspil skaber personlige relationer. Det, at man kan ”sætte ansigt” på hinanden spiller en stor rolle, når der skal skabes nye samarbejder. Af den grund kunne man overveje med jævne mellemrum at skabe faglige fora, hvor parterne møder hinanden. Det er altså ikke nødvendigvis nok, at fx erhvervsservicesystemet kender ”brobyggeren”, det er også ganske vigtigt at de ved, hvem nogle af de andre personer i universitets-baglandet er.

Man kan alt i alt kun håbe på – og anbefale - at netværksorganiseringen, hvor forsknings- og vidensinstitutioner er en integreret del af erhvervsservicen kan bibeholdes og måske endda udbygges.

Når Region Syddanmark fra årsskiftet skal være fungerende, så betyder det sandsynligvis også, at de nuværende fire erhvervsservicecentre i et eller

andet omfang skal integrere deres aktiviteter og i højere grad skal fungere som en samarbejdende enhed. Erhvervsservicecentre i Ribe, Sønderjyllands og Fyns amt er på nuværende tidspunkt organiseret på hver deres måde, som afviger fra IværkCenter-modellen. Hvis man også i den kommende struktur bliver enige om, at **inddragelse af ny viden og erfaring fra forsknings- og vidensinstitutioner** stadig er et væsentligt element, så kunne man med rette forestille sig, at det kunne være hensigtsmæssigt med flere ”brobyggere”, der kan være med til at fremme samspillet mellem offentlig forskning og erhvervsliv og skabe endnu flere kontakter og samarbejder mellem forskningsverdenen og ”verden udenfor”.

Referencer

Christensen P.R. (2006): ”Den Regionale erhvervsservice i en brydningstid”. I Bager T, Christensen P.R., Neergaard H. og Svendsen S.G. (Red.): ”Iværksætterrådgivning i Danmark” – GEM-antologi 2005. Børsens Forlag 2006.

Regeringen: ”Fremgang, fornyelse og tryghed – Strategi for Danmark i den globale økonomi”. 2006.

Videnskabsministeriet: ”Nye veje mellem forskning og erhverv – fra tanke til faktura”, Regeringens udspil. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. 2003.

Viden – Netværk – Udvikling. Projektbeskrivelse: Ny organisering af offentlig erhvervsservice i Vejle amt. Internt papir.

På opdagelsesrejse med nye iværksættere

En rejseberetning fra den første rejse med IDEA House – studentervæksthus for iværksættere.

Af udviklingschef Ivan Tyrsted, IDEA Syd og projektkonsulent Jan Bendtsen.

Torsdag den 23. februar 2006 begav otte eventyrlystne mennesker med iværksættertrang sig ud på jomfrurejsen med IDEA House. Kaptajnen på rejsen havde givet dem det løfte, at de ved rejsens ende skulle få deres egen virksomhed, som skulle bringe dem rigdom og lykke.

Og mens de rejste spredte rygten sig om IDEA House, og én for én påmønstrede flere eventyrlystne unge mennesker, så besætningen mod rejsens slutning var nået op på over 15 mænd og kvinder, som i horisonten kunne begynde at skimte de virksomheder, som man havde lovet dem. Kaptajnen havde fortalt dem, at med en fælles indsats ville man være i havn den 15. juni, og dagen efter ville de fejre rejsens afslutning og blive hyldet som de sande helte de var.

Nogenlunde sådan kunne eventyret om IDEA House begynde. Efter en "hvervekampagne" i januar på de videregående uddannelsesinstitutioner i hele Syddanmark mødte omkring 35 nysgerrige iværksætterspirer op til Take Off-arrangement den 9. februar, hvor konceptet blev beskrevet og hvor deltagerne fik lejlighed til at arbejde med kreative værktøjer til udvikling af forretningsidéer.

At vi så måtte nøjes med otte af de 35 ved det første egentlige arrangement i IDEA House, var ikke imponerende, men nu var vi i gang. Og det skulle vise sig, at der hurtigt kom flere til.

Om IDEA House

IDEA House tilbyder kurser, sparring, netværk og et fysisk miljø til studerende og dimitterede fra de videregående uddannelser, som ønsker at starte egen virksomhed.

IDEA House er iværksat af IDEA Syd, som er en del af Iværksætterakademiet IDEA. Studentervæksthuse som IDEA House er ét af IDEA's fire "fjirtårne".

IDEA House er i foråret 2006 etableret i Kolding, men skal fra efteråret udbredes til Odense, Esbjerg, Horsens og Sønderborg.

IDEA House Kolding har hjemsted hos IDEA på Syddansk Universitet, men får også pr. 1. juni 2006 lokaler på Jernbanegade i Kolding.

Se mere om IDEA House på www.idea-house.dk.

Rejsens første tid var præget af kreativt kaos, hvor de oprindelige rejseplaner skulle forenes med den besætning, som faktisk var påmønstret. Hvor mange var de? Hvilke erfaringer havde de? Og hvad var egentlig deres mål med rejsen?

"Jeg skal starte virksomhed i august", sagde én. "Jeg har mange idéer, som jeg vil afprøve og jeg vil gerne bidrage med mine erfaringer til andres projekter", sagde en anden. "Jeg elsker iværksætteri, og har en drøm om at få foden under eget bord", sagde en tredje.

Da vi i efteråret 2005 udviklede konceptet for IDEA House forestillede vi os et forløb, hvor vi en måneds tid før starten ville modtage en bunke ansøgninger om optagelse i IDEA House, vedlagt præcise idébeskrivelser, så vi efter uddybende samtaler kunne udvælge netop den udsøgte flok, som havde potentialet til at skabe de kommende års vækstvirksomheder.

Vi fik dog ikke brug for fra starten at lave den store grovsortering. I stedet stod vi med en lille flok på otte dedikerede deltagere, som udstrålede en glæde over, at det nu var muligt at komme til at arbejde med iværksætteri under deres uddannelse, og som tilsyneladende smittede andre med deres begejstring, så der i løbet af få uger var dobbelt så mange deltagere som den lille udsøgte flok den første aften.

Fra politiske visioner til levende kunder

At gå fra projektudvikling til gennemførelse har først og fremmest haft den gavnlige virkning, at vi har flyttet vores fokus fra de politiske visioner til kunderne.

Hele retorikken omkring den politiske satsning på iværksætterier er præget af visioner om højteknologiske og vidensintensive vækstvirksomheder, som har potentialet til at skabe grundlaget for fremtidens velfærd.

Og med det i baghovedet står man så pludselig overfor unge mennesker med lys i øjnene og en brændende lyst til at starte egne virksomheder uden at føle sig bundet af politiske målsætninger og uden mismod over Danmarks placering i de internationale iværksætterstatistikker.

Og her går det op for én, hvad det egentlig er for en rejse, man har begivet sig ud på. Det er ikke en rejse, der handler om at etablere virksomheder, som skaber arbejdspladser og eksport i morgen, men en rejse, der skal modne studerende og give dem det tankesæt og de adfærdsmønstre, som kan ruste dem til at eksekvere i stedet for at drømme.

Da IDEA House havde lagt fra land og var kommet ud på åbent hav, gik det op for kaptajn og styrmand, at besætningen ikke var fuldbefarne søfolk, men i stedet en flok eventyrlystne ungersvende, der ville lære at føre skib, så de selv kunne begive sig ud på nye togter med sig selv ved roret.

Kaptajnen kunne høre på dem, at de var sikre på, at der var guld og berømmelse i den nye verden, så han spurgte dem, hvad han skulle forvente at læse om dem i avisen i 2010.

”...kaster sig endnu en gang, ud i et noget stormfuldt projekt, men hidtil har den nu 32-årige iværksætter haft stor succes med at se muligheder i noget, som ingen andre har turdet røre ved”.

”...har gjort det igen – skabt en succesrig virksomhed. Knap nok var salgsaftalen på virksomheden skrevet under før det næste eventyr var begyndt for den unge iværksætter”.

”I 2010 bliver jeg brugt som argument for at IDEA’s ansøgning om yderligere bevillinger bør

tages seriøst. Og med dygtighed, hårdt arbejde og en smule held bliver jeg i Børsen Executive udnævnt som én af de mest succesfulde unge iværksættere. I 2025 kommer der så småt gang i min privatfinansierede forsker- og venturepark, og SønderjyskE bliver danske mestre i fodbold for 2. gang”.

Deltagerne i IDEA House er heldigvis en blanding af erfaring og ungdom. Flere af vore deltagere har erhvervs erfaring, nogle sidder som ansatte i en virksomhed og nogle driver endda selvstændig virksomhed ved siden af studierne eller har gjort det.

Komplette teams eller fleksible netværk

Denne sammensætning har givet en del af den mangfoldighed, som også var én af vore visioner før starten. Vi drømte om tværfaglige teams til de enkelte iværksætterprojekter, hvor ingeniører, økonomer, designere og andre relevante fagligheder gik sammen for at skabe komplette og kreative teams. Det er af samme årsag, at IDEA House-projektet er et samarbejde mellem SDU, Vitus Bering Danmark og Designskolen Kolding, der netop rummer mange forskellige fagligheder.

Men også denne drøm var naturligvis en for-glemmelse af realiteterne.

Én og én eller parvis kom de til IDEA House med hver deres forestilling om den rejse, de skulle ud på. Kaptajnen havde brug for en række hold til at løse forskellige opgaver, men fik en flok individer. Men så snart man kom til søs viste det sig, at de påmønstrede fungerede som én gruppe, som undervejs ændrede sig til midlertidige eller mere faste undergrupper, der fandt ud af at løse opgaverne sammen.

Den noget chefrægede forestilling om, på forhånd at kunne sammensætte teams, der danner perfekte mønstre i kompetencediagrammet, måtte vi også justere en halv omgang.

Tanken er smuk og intelligent, men når man starter med en gruppe, hvor alle har deres egne idéer eller måske er sammen to og to med samme faglige baggrund, er det sin sag at påtvinge dem en tværfaglighed.

Når vi i en nær fremtid har en så overvældende bunke ansøgninger, at vi må afvise ansøgere, kan vi naturligvis bedre stille krav til de enkelte teams, men i etableringsfasen er vi gudskelov blevet tvunget til at tænke anderledes og i virkeligheden selv tilpasse os iværksættertankesættet.

De fleste nye virksomheder starter med én eller to personers idé eller drøm. Og erfaringsmæssigt har disse ofte en meget ensartet baggrund. Men her er netværket fremfor partnerskabet som regel løsningen i praksis. Som iværksætter er netværk ofte den vigtigste valuta, hvor man indgår i en ikke posterbar bytteøkonomi med gensidige tjenester og hvor den vigtigste egenskab er, at man er værd at hjælpe.

Fremdriften

I vores brochure om IDEA House er forløbet beskrevet som en blackbox, hvor man i den ene ende lukker studerende og dimittender ind og ud af den anden ende kommer en række nye iværksættere, som enten er klar til at starte deres virksomheder eller i alt fald forberedt til at starte virksomhed på et senere tidspunkt.

I blackboxen har vi i foråret 2006 hovedsageligt fyldt to elementer:

- PitStops, som er en række korte aftenkurser med skiftende emner.
- Løbende coaching på forretningsidéer og – planer.

Derudover har vi formidlet kontakt til en række eksterne sparringspartnere.

Vores mål med hele forløbet er, at deltagerne udvikler deres idé og forretningsplan så meget, at de ved forløbets afslutning kan præsentere en færdig forretningsplan for et Business Development Board bestående af erhvervsfolk, herunder investorer og andre finansieringskilder.

Denne afsluttende præsentation kommer til at stå som en form for eksamen, hvor det skal vise sig, om vi har udviklet nye bæredygtige forretningsidéer under forløbet.

Har man iværksættertrang, har man naturligvis ofte flere idéer. Nogle gange mange. Og er man iværksætter af natur, fokuserer nogle på udvik-

ling og andre på eksekvering, men de færreste fokuserer på forretningsplaner.

Derfor har vi naturligvis spurgt os selv om, hvordan vi kunne få deltagerne til i højere grad at fokusere på fremdrift i forretningsplanen, så udviklingen af den bliver en løbende proces under hele forløbet. Men mod afslutningen har vi selvfølgelig også spurgt os selv, om vi har tænkt for konventionelt og bekvemt ved at fokusere på forretningsplanen. Det er jo et meget håndterbart produkt, som passer perfekt ind i en undervisningsmæssig kontekst.

I vore PitStops har vi jo netop også haft meget fokus på eksekvering og nødvendigheden af at kunne kommunikere, sælge og skabe relationer.

Nuvel, fremdriften i forretningsplanerne synes at tiltage som vi nærmer os deadline – som det jo ofte er med skriftlige produkter, så vores nervøsitet kan vise sig ubegrundet, men den har i alt fald givet anledning til overvejelser om, hvorvidt vi også bør have fokus på andre konkrete resultater.

En del af forklaringen på, at det kan være vanskeligt at lokke tidlige forretningsplaner ud af deltagerne, er tilsyneladende også en modvilje mod at aflevere ufærdige skitser.

Derfor ser vi også en opgave i at træne deltagerne til at se forretningsplanen som en proces, frem for et produkt. Eller måske at gennemføre samtalerne, uden at selve forretningsplanen er på dagsordenen.

På vej mod nye eventyr

Som det nok fremgår af ovenstående, har det første forløb i IDEA House givet anledning til mange overvejelser undervejs, og allerede inden vi er i havn med det første forløb, er vi begyndt at tænke i det næste forløb og de justeringer, som vi forventer at foretage inden vi slår dørene op for det næste hold.

For det første vil det næste forløb blive mere tilpasset deltagernes og projekternes modenhed i forhold til realisering.

For studerende vil studierne ofte komme i første række, og i alt fald eksamener og større afleveringsopgaver vil i perioder have højere prioritet

end arbejdet med forretningsplanen i IDEA House.

Efterhånden som eksamenstiden sneg sig ind på vore deltagere i forårets program har vi måttet sande, at vi bringer dem i en indre konflikt ved at lade højdepunktet i IDEA House falde sammen med eksamensperiode og aflevering af store studieprojekter.

Dimitterede, som måske er i job, og som har konkrete planer om at starte virksomhed, vil etablering af virksomheden imidlertid have højeste prioritet, og presset for at komme videre vil være større.

Derfor vil vi i det næste forløb i IDEA House lægge vægt på at implementere den opdeling af programmet, som i udgangspunktet var hensigten, hvor vi tilpasser tilbuddene til, hvor langt deltagerne er i planerne.

Deltagerne vil få mulighed for at vælge mellem tre programmer:

De tre programmer i IDEA House

Business Pilot for deltagere, der har en færdig forretningsidé, som skal gøres klar til egentlig etablering af selvstændig virksomhed.

Idea Pilot for deltagere, som ønsker at udvikle nye forretningsidéer, som evt. senere skal realiseres gennem deltagelse i Business Pilot programmet.

Co Pilot for deltagere, der ønsker at arbejde med udvikling af nye forretningsidéer i eksisterende virksomheder. Et intraprenørskabsprogram om man vil.

At IDEA House-konceptet er noget, der bliver til mens det sker og ikke bare opførelsen af et hus efter en detaljeret tegning, fremgår formentlig tydeligt af ovenstående. I øjeblikket – primo maj – er vi i gang med at lægge nye store planer for efteråret, som bl.a. indebærer udrulning af konceptet til både Odense, Esbjerg, Horsens og Sønderborg.

I foråret har vi leveret ydelser ”ud af huset” til både Odense og Sønderborg, ligesom vi har været brugt til interne aktiviteter på Designskolen Kolding, men når vi om et år igen skal skue til-

bage, bliver det på en koncert med fem IDEA Houses.

Men lige nu glæder vi os til at udnævne det første hold deltagere til *Member of the IDEA House Fraternity* ved den officielle dimission fredag den 16. juni 2006 i det nye IDEA House på Jernbanegade i Kolding.

Virksomhedsoverdragelser og de bløde aktiver

Af professor Helge Tetzschner, Syddansk Universitet

Med udgangspunkt i et igangværende Socialfundsprojekt om virksomhedsoverdragelser, der i sig selv er et eksempel på et "triple helix" samspil¹, viser artiklen, hvorledes det med enkle metoder er muligt at afdække de bløde aktiver i form af kultur og viden samt samspillet mellem kultur og viden i små og mellemstore virksomheder. Formålet med projektet om virksomhedsoverdragelser er at ruste virksomhedsrådgivere til, i samarbejde med virksomheden, at afdække de bløde aktiver ved at udvikle og anvende et proces- og dialogværktøj. En afdækning af virksomhedens kultur og (tavse) vidensaktiver giver ikke blot et bedre beslutningsgrundlag for både køber og sælger i forbindelse med virksomhedsoverdragelser, men påpeger også, hvilke udviklingsmuligheder, der er i virksomheden. Nedenfor følger først en kort beskrivelse af projektet, og dernæst en kort omtale af de bløde aktivers betydning. Artiklens tre hovedafsnit beretter om, hvorledes kortlægningen af de bløde aktiver kan foregå i tre faser: Starten er en indledende vidensafdækning, dernæst følger en metode til kulturanalyse, og i den tredje fase bindes kultur og viden sammen, når vidensaktiverne kortlægges.

Virksomhedsoverdragelser

En opgørelse fra Danmarks Statistik viser, at godt og vel 100.000 danske virksomheder i den private sektor står over for lukning eller et ejerskifte inden for de kommende 10 år. Udviklingen i samfundet har betydet, at mange, mindre familieejede virksomheder ikke i samme udstrækning som tidligere overtages af næste generation i familien, men at en evt. videreførelse afhænger af, at en iværksætter uden for familien overtager virksomheden. Således viser en opgø-

relse fra Dansk Industri i 2003, at kun 16 procent af virksomhederne forventes overtaget af næste generation i familien. En lige så stor andel forventer, at virksomheden overtages af en anden privatperson, mens halvdelen forventer at sælge til en anden virksomhed. Endelig ved vi, at det manglende fokus på de bløde aktiver er medvirkende til, at mere end halvdelen af fusioner og køb ikke er succesfulde. I forbindelse med virksomhedsoverdragelser er det en kendsgerning, at rådgiversystemet primært har fokus på de hårde forretningsresultater, de juridiske og de finansielle aspekter. Virksomhedernes tavse viden og kulturværdier indgår ikke eller kun i ringe grad for køber. Årsagen hertil er bl.a., at de eksisterende metoder, værktøjer og rådgivernes kompetencer ikke er tilstrækkelige i forhold til at inddrage de bløde aktiver i forbindelse med virksomhedsoverdragelser. For at udvikle vor kompetence til at arbejde med de bløde aktiver, er det nødvendigt at satse på triple helix samspil, hvor offentligt ansatte forskere i samspil med erhvervsservicecentre bidrager til efteruddannelse af private rådgivere som revisorer og advokater.

De bløde aktiver

Overgangen fra industrisamfund til informationsamfund har betydet voldsomme ændringer, både i hele vor levevis og i erhvervslivets måde at agere på. Den måske største ændring ligger i, at information, der af mennesker kan transformeres til viden, ikke længere er noget, der kan være vanskeligt at skaffe. På grund af udviklingen i informations- og kommunikationsteknologi, er det for de fleste et større problem at sortere i den tilgængelige information om et givent emne – f.eks. når man søger på Internettet – og finde den mest relevante information.

I erhvervslivet har overgangen til et informationsamfund bevirket, at virksomhedernes viden er en af de mest – måske den mest afgørende – konkurrencefaktor, jf. Boisot (1998). Dette forhold afspejler sig også i den førte erhvervspolitik, hvor man har erkendt, at fremgang og vækst ikke primært kommer gennem bedre arbejdskraft, bedre kapitalapparat eller en mere optimal kombination af kapital og arbejdskraft. Fremgangen kommer gennem en højere produktivitet

¹ I dette tilfælde er projektet et samarbejde mellem de fire erhvervsservicecentre i den kommende syddanske region, Syddansk Universitet og private virksomhedsrådgivere og virksomheder. Projektet er initieret og ledes af EU Vest, Esbjerg og støttes af Den Europæiske Socialfond, jf. www.virksomhedsoverdragelser.dk

af de allerede eksisterende produktionsfaktorer. Derfor fokuseres der nu i erhvervspolitikken på de rammebetingelser, der giver den enkelte virksomhed bedre vilkår for at skabe mere velstand, jf. Rosted (2003). Således fokuseres der på de såkaldte vækstdrivere, der kan sammenfattes til fem elementer:

- Bedre anvendelse af menneskelige ressourcer
- udnyttelse af informations- og kommunikationsteknologien
- bedre innovation
- højere iværksætteraktivitet
- udnyttelse af globaliseringens muligheder

De ovennævnte faktorer knytter alle an til virksomhedernes kultur og viden. Kultur og viden i en virksomhed er også indbyrdes forbundne. Viden i en virksomhed formidles, dvs. opbygges og spredes via virksomhedens kultur. Det giver ikke megen mening at tale om vidensaktiver uafhængigt af de kulturer, de er indvævet i (Boisot 1998). Det store problem med viden og kultur er, at vi ikke har nogen sikker måde at værdifastsætte disse aktiver på. Vi kan i nogen udstrækning afdække og måle kultur og viden, men kun i form af kvalitative mål. Et bud på en sådan fremgangsmåde gives i det følgende. Vurderingen af, om der er tale om en hensigtsmæssig og gunstig kultur og viden, vil afhænge af virksomhedens situation i øvrigt.

Den indledende vidensafdækning

Til den indledende vidensafdækning på det første møde mellem rådgiver og virksomhedens ejer/leder samt evt. et par nøglemedarbejdere, anvendes en kvalitativ interviewteknik. Ordet kvalitativ hentyder til, at de data man indhenter, typisk ikke kan kvantificeres og struktureres i et spørgeskema, og at man i stedet arbejder ud fra en interviewguide. Der er tale om et udforskende/undersøgende interview, hvor rådgiver danner sig et første overblik over de bløde aktiver i virksomheden ved at spørge ind til styrker og svagheder i virksomheden i forhold til:

- kunder
- leverandører
- konkurrenter
- netværk i branchen

- servicesystem
- anvendelse af IKT (Informations- og Kommunikations Teknologi)
- innovation
- medarbejdere, f.eks. fleksibilitet og kvalifikationer
- position på markedet
- produktion
- administration/forretningsgang

Svarene skrives ind i en registreringstabel, hvor de ovennævnte faktorer fremgår af tabellens forspalte. Det er vigtigt, at man i interviewet ikke blot får nogle stikord i tabellen om henholdsvis styrker og svagheder, men også eksplicit spørger til årsager (begrundelser) og konsekvenser af både styrker og svagheder, og ligeledes registrerer disse svar i tabellen. Bemærk endvidere, at der ofte, men ikke nødvendigvis altid, vil være tale om både stærke og svage sider i forhold til et givet emne, f.eks. kunder. De ovennævnte faktorer i tabellens forspalte, som der skal spørges ind til, og som tilsammen skal danne grundlag for analysen af virksomhedens vidensaktiver, er blevet til, inspireret af Porters velkendte teori om konkurrencefaktorer og inspireret af den såkaldte vækstdrivermodel, som er udviklet af OECD, jf. Rosted (2003). Det er indlysende, at der kan være både overlap og sammenhæng mellem disse faktorer. F.eks. kan en styrke i forhold til kunder være, at potentielle kunder har en høj grad af kendskab til virksomhedens produkter eller serviceydelser, og at dette skyldes dygtig anvendelse af Internettet til markedsføring, hvorved der er en klar sammenhæng mellem kunder og anvendelse af IKT (Informations og Kommunikations Teknologi).

Det eksplorative interview fortsætter med anvendelse af registreringstabel 2, hvor svarpersonen bedes om at vægte styrker på de samme faktorer som i registreringstabel 1 på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er mindst styrke og 5 er størst styrke. Formålet med denne vægtning er at finde frem til virksomhedens kernekompetencer. Endvidere spørges svarpersonen om begrundelsen for sin vægtning, samt hvilke personer i virksomheden, der er nøglemedarbejdere i forhold til den pågældende faktor, og der spørges til, hvorvidt der findes procedurer og systemer i virksomheden mht. til den pågældende kompetence.

Det er naturligvis især vigtigt at få et billede af de to sidstnævnte forhold i relation til kernekompetencer, dvs. hvor virksomhedens styrker vægtes højt. I registreringstabel 3 behandles på tilsvarende vis virksomhedens svagheder. Formålet er at afdække evt. forbedringsområder, hvor der kan sættes ind.

Endelig behandler rådgiver resultaterne fra de tre foregående registreringstabeller, der forsøges sammenfattet i en såkaldt SWOT analyse. SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, altså (interne) styrker og svagheder samt (eksterne) muligheder og trusler. Imidlertid skal det understreges, at SWOT analysen i denne sammenhæng kun bygger på leders plus evt. nøglemedarbejders opfattelse og oplysninger. Når man normalt bruger SWOT analyse som et "blødt" strategi værktøj, vil man også forsøge at trække på andre informationer, f.eks. fra branchen.

I SWOT analysetabellen forsøges de enkelte elementer, der indgår, samlet i nogle grupper, og forsøges anført i en rækkefølge, der afspejler faldende betydning. Analysetabellen er primært et værktøj for rådgiver til at forberede sig til den endelige kortlægning af vidensaktiver, jf. nedenfor

Kulturanalysen

Kulturanalysen er en kombination af et spørgeskema, som udfyldes af ejer/leder samt nogle få nøglemedarbejdere. De udfyldte spørgeskemaer danner derpå grundlag for en dialog, hvor virksomhedens nøglepersoner begrundere deres svar og diskuterer sig frem til enighed om, hvordan virksomhedens kulturprofil ser ud og nok så væsentligt, hvorledes den burde være. Spørgeskemaet bygger på en empirisk velfunderet model kaldet Organizational Culture Assessment Instrument (herefter benævnt OCAI) udviklet af Cameron & Quinn (1999).

OCAI fungerer på den måde, at den nuværende kultur diagnosticeres og vurderes i forhold til en ønsket/ideel kultur. Der opereres med 4 arketyper af virksomhedskultur: Klan, adhocrati, marked og hierarki.

Metodisk sker diagnosticeringen via et spørgeskema, hvor de 4 arketyper af virksomhedskultur vægtes procentvis i forhold til hinanden. Det gøres på 6 dimensioner, som skal give et samlet billede af virksomhedskulturen, såvel den nuværende som den ideelle. Der opstilles 4 udsagn for hver dimension. Hvert udsagn relaterer til en specifik kulturtype: (A = Klan, B = Adhocrati, C = Marked, D = Hierarki).

De 6 dimensioner (som bygger på en omfattende empirisk undersøgelse, jf. Cameron og Quinn (1999)) er:

- Dominerende karakteristika
- Lederskab i organisationen
- Ledelse af medarbejderne
- Organisationens fundament/sammenholdsfaktor
- Strategisk fokus
- Succeskriterier

Spørgeskemaet skal udfyldes af virksomhedslederen samt max 4 nøglepersoner. Formålet med spørgeskemaet er udelukkende at tjene som diskussionsoplæg til en dialog mellem respondenterne. Dialogen og resultatet deraf er det centrale i kulturdiagnosticeringen. Spørgeskemaet tjener det formål at få respondenterne til at gøre sig overvejelser om de underliggende værdier og vurdere disse, således, at der er grundlag for at opnå en fælles forståelse om henholdsvis den nuværende og den ideelle kultur i virksomheden.

Mere detaljeret er forløbet:

1. Den indledende vidensafdækning danner udgangspunktet for kulturanalysen. Den er med til at give rådgiveren et billede af virksomheden. Desuden tjener vidensafdækningen det formål at identificere nøglepersoner i virksomheden. Disse udvælges til besvarelse af OCAI spørgeskemaet (max 5 personer).
2. Spørgeskemaer udleveres og procedure og tidspunkt for returnering aftales.
3. Spørgeskemaer besvares selvstændigt af de udvalgte nøglepersoner.
4. Spørgeskemaer returneres og behandles af rådgiver, der indtaster svarene og tegner kulturprofiler for hver svarperson.
5. Kulturprofiler for hver enkelt respondent medbringes og udleveres på næste møde (kulturdialogen). De enkelte bør have deres besvarelser udleveret eller have en kopi af denne til påmindelse om svarene.

6. Respondenterne diskuterer deres svar for hver af de 6 dimensioner samt den genererede samlede profil, med henblik på at opnå fælles forståelse for hver af disse. Rådgiver refererer dialogen og stiller uddybende spørgsmål. Der tegnes løbende en fælles kulturprofil (respondenterne sætter i fællesskab tal på udsagnene). Det er vigtigt at påpege, at formålet er at opnå konsensus om udsagnenes vægtning og ikke blot generere gennemsnit. Dialogen er nøglen til kulturafdækningen. Det er ligeledes vigtigt at gøre opmærksom på, at der ikke er nogen facitliste. Der findes ikke forkerte svar eller misforståelser. Kernen er de overvejelser, der ligger bag svarene. Med andre ord, det drejer sig om reaktionen på udsagnene og de underliggende værdier.
7. Efter mødet sammenfatter og tegner rådgiver den fælles opfattelse af kulturprofilerne som fremkom under dialogen.
8. På næste møde afrapporteres kulturafdækningen med rådgivers vurdering af kulturen, dens styrker/svagheder samt identificering af de fremtrædende værdier som virksomhedens kultur bygger på.

Vidensaktiver

Nogle former for vidensaktiver, f. eks. den viden, der er indbygget i maskiner og teknisk udstyr, kan værdifastsættes, hvilket har ledt til den misforståelse, at vidensaktiver primært er teknologiske. Det er de ikke. Vidensaktiver er først og fremmest kulturelle og først derefter teknologiske. Den potentielle værdi af et vidensaktiv er i vid udstrækning en funktion af, hvordan det bruges, og i hvilken kontekst det bruges. Derfor giver det ikke megen mening at tale om vidensaktiver uafhængig af de kulturer, de er indbygget i. Sagt på en anden måde formidler en virksomhedskultur den måde, som virksomheden bruger sine vidensaktiver på.

På baggrund af det første mødes, rangordning af styrker i virksomhedens bløde aktiver, har man i SWOT analysen lokaliseret virksomhedens kernekompetencer. Disse vil i mindre og mellemstore virksomheder normalt være få, som er indbyrdes forbundne. Disse kernekompetencer skal nu klassificeres efter, i hvilken grad de er kodificerede og i hvilken grad de er spredt, dvs. at vidensaktiverne tilgængelige for andre aktører, jf. nedenstående tabel:

Tabel 1. Skalering af henholdsvis kodificering og spredning

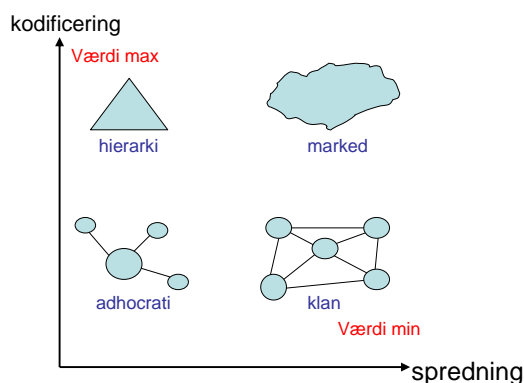
Position på skala	Kodificering	Spredning
	Er viden i kernekompetencen:	
Høj	Let at gengive i figurer og formler? Underbygger den standardisering og automation af aktiviteter?	Let tilgængelig for alle aktører, der ønsker at gøre brug af den?
Middel	Til at beskrive i ord og diagrammer? Kan den let forstås af andre alene på grundlag af dokumenter og skriftlige instruktioner?	Kun tilgængelig for få aktører eller kun i nogle få sektorer?
Lav	Sværere at sætte ord på og artikulere. Det er lettere at vise den til nogen end at fortælle om den.	Kun tilgængelig for en eller to aktører indenfor en enkelt sektor.

Kodificering indebærer, at man kan kategorisere sin viden, dvs. ordne den i ”kasser”. Men megen viden f.eks. i håndværk og kunst er svær at artikulere og beskrive i ord. Det er lettere at vise, hvad man kan, end at forklare det i ord. I så fald er der tale om lav grad af kodificering og man bruger betegnelsen tavs viden. Når viden er højt kodificerbar i høj grad, kan det gengives i figurer og formler. Viden kan standardiseres og automatiseres f.eks. ved at blive indbygget i produkter. Ved høj grad af kodificering taler vi om eksplicit viden.

Denne skelnen mellem eksplicit og tavs viden er væsentlig, fordi vidensledelsesteori viser, at det er lettere at trække værdi ud af vidensaktiver, hvis der er tale om eksplicit viden end hvis der er tale om tavs viden (Boisot 1998). Et eksempel kan være forskellen mellem storskala automatiseret masseproduktion kontra håndværksmæssig enkeltstykkproduktion. Svagheden ved eksplicit viden er, at den relativt nemt kan tilegnes og bruges af andre. Den er altså let at imitere, hvilket er en af begrundelserne for patenter og andre former for juridisk regulering af ejendomsret til immaterielle aktiver. Til gengæld er tavs viden vanskelig at imitere og efterligne, og det tager typisk lang tid at tilegne sig den tavse viden.

Grad af spredning af vidensaktiver angår netop, hvor let tilgængelig den pågældende viden er. Der er tale om lav spredning, hvis vidensaktiverne kun er tilgængelige for meget få aktører i en given sektor, mens spredningen er høj, hvis vidensaktiverne er let tilgængelig for alle aktører, der ønsker at gøre brug af dem. Et eksempel på sidstnævnte er brug af standard EDB programmer. I figur 1 nedenfor illustreres sammenhænge mellem vidensaktivernes form og kulturtræk.

Figur 1. Vidensaktiver i deres kulturelle kontekst med angivelse af værdiudnyttelse.



Det fremgår af figur 1, hvorledes de eksplicite højt kodificerede vidensaktiver, lokaliseret i den hierarkiske kulturform, hvor spredningen er lille, er lettest at trække værdi ud af; mens det er betydelig vanskeligere at udnytte værdien af tavs viden nederst i diagrammet, specielt hvis der er stor spredning af denne viden. Dette gør sig f.eks. gældende i mange professioner. Samtidig indplaceres de fire kulturformer fra OCAI metoden i diagrammet til illustration af, hvilken type viden de især er gode til at håndtere.

Et kort eksempel på anvendelse af figur 1 er XX maskiner, der lever af at konstruere og bygge innovative løsninger i form af maskiner for andre virksomheder, der ønsker at effektivisere deres produktion. Analysen af vidensaktiver viste, at XX maskiners væsentligste vidensaktiver er den tavs viden, som ejer/leder har ang. brugerdiven innovation samt hans koordinering af fleksio-

bilitet og service. Samtidig er administrators rolle, hvad angår brug af eksplicit kodificeret viden i form af IKT til dokumentation af de innovative løsninger (udformning af maskindirektiver og manualer) og administration, helt central. Virksomheden må alt andet lige betegnes som en virksomhed, hvor kulturen er i ganske god overensstemmelse med virksomhedens forretningsgrundlag (brugerdiven innovation) og dens beskudne størrelse. Kulturen virker stærkt forankret omkring medarbejdernes tilfredshed og deres erkendelse af, at kundens tilfredshed er deres levebrød. Tillid, engagement og fleksibilitet fremtræder som de bærende værdier i virksomheden. I relation til kulturformer betyder dette at adhocrati og klan er mest fremtrædende. Marked spiller en vis rolle i form af anvendelse IKT, mens hierarki stort set er fraværende. Alt i alt er der tale om pæn overensstemmelse mellem vidensaktiver og kultur.

Afsluttende bemærkninger

Artiklen har beskrevet, hvorledes det med forholdsvis enkle metoder og et begrænset tidsforbrug er muligt at afdække de bløde aktiver i form af kultur og viden i små og mellemstore virksomheder. Fremstillingen er i generelle vendinger, da pladsen desværre ikke har tilladt at illustrere fremgangsmåden ved et gennemgående eksempel. Men afslutningsvist skal jeg nævne to erfaringer fra de foreløbige tilbagemeldinger, der understreger betydningen af at fortsætte med at arbejde med de bløde aktiver. For det første tyder de foreløbige erfaringer på, at metoden i høj grad er anvendelig, når det gælder om at udvikle virksomheder. Dette er i sig selv ikke overraskende, jf. de indledende bemærkninger i afsnittet om de bløde aktivers betydning. For det andet er der nogle få og ikke nødvendigvis særligt store virksomheder, som arbejder på grundlag af nogle bløde aktiver, f.eks. kompetence til at lave innovative løsninger for andre virksomheder, som er helt afgørende for regionens erhvervsliv. Disse virksomheder spiller i realiteten en vigtig rolle som regionale vækstdrivere, fordi deres produkter og serviceydelser indgår i "fødekæden" for et betydeligt antal virksomheder i regionen.

Referencer

Boisot, Max H. (1998): *Knowledge Assets, Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press Inc., Oxford 1998.

Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley. Reading, Massachusetts.

Rosted, Jørgen (2003): Erhvervspolitik i det nye årtusind. *Samfundøkonomen*. Nr. 4. 2003.

Iværksætteres (manglende) anvendelse af offentlige rådgivere: to fortolkninger af empiriske data

Af adjunkt Kim Klyver, Australian Graduate School of Entrepreneurship, Swinburne University of Technology & lektor Jesper Piibl, Syddansk Universitet

Indledning

Troen på iværksætteres betydning for den samfundsøkonomiske udvikling er de seneste årtier steget kraftigt. Denne tillid til iværksætteri kan spores tilbage til 70'ernes lavkonjunkturer. Her opstod en erkendelse af, at store virksomheder ikke selv er i stand til at løfte den samfundsøkonomiske udvikling – hertil spiller iværksættere og mindre virksomheder mindst en lige så vigtig rolle.

Som følge af dette skift i fokus mod iværksætteri, er der gennem tiderne implementeret en lang række forskellige tiltag, der alle har eller havde til formål at fremme iværksætteri (se Dreisler et al. (2003) for et overblik over dansk iværksætterpolitik). Blandt andet har der med visse variationer været igangsat flere offentlige rådgivningsinitiativer, hvor den basale idé var, at iværksættere har kunnet modtage rådgivning under opstart.

Eksisterende undersøgelser af dansk offentlig iværksætterrådgivning viser imidlertid, at iværksættere i mindre grad end forventet, benytter sig af denne rådgivning (Mønsted 1985; Erhvervsfremmestyrelsen 1999; Christensen & Klyver 2006; Klyver & Schøtt 2006b). En tendens, der også ses i flere internationale undersøgelser (se eksempelvis Storey 1994 og Chrisman & McMullan, 2004). I en undersøgelse gennemført i 2005 fandt Klyver & Schøtt (2006a), at kun 22 % af danske iværksættere benytter sig af rådgivning under opstarten.

Der er således en solid basis for at påpege, at iværksætteres anvendelse af offentlige rådgivere er begrænset. Man har derfor også fra politisk side, på flere områder, forsøgt at gøre anvendelsen af offentlige rådgivere nemmere og mere til-

gængelig. Eksempelvis har man samlet alle iværksætterforanstaltninger under et tag og man har etableret hjemmesiden www.startguiden.dk.

I dette papir præsenterer vi data, der indikerer, at der er væsentlige forskelle i den måde iværksættere og rådgivere opfatter rådgivningssituationen. Dataene blev indsamlet i forbindelse med Klyver & Schøtt's (2006a) survey af rådgivningssystemet i Danmark.

To alternative forklaringer på denne forskel præsenteres og anvendes til at give to alternative bud på den lave anvendelse af det offentlige rådgivningssystem. Vi har ikke fyldestgørende data, der endegyldigt kan besvare disse spørgsmål, men vi har data, der kan indlede diskussionen af to forskellige fortolkninger. I næste afsnit vil vi kort præsentere dataindsamlingen, dernæst den teoretiske referenceramme, der har styret analysen af opfattelserne af rådgivningssituationerne. Herefter følger en kort gennemgang af dataene, hvorefter de to alternative tolkninger præsenteres og diskuteres.

Dataindsamlingen og de to surveys.

Dataindsamlingen bestod af to surveys: En iværksætter-survey og en rådgiver-survey.

Iværksætter-surveyen er udledt af den danske populationsundersøgelse gennemført i forbindelse med Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Her blev 2000 tilfældige danskere spurgt om deres engagement i iværksætteri. De personer, der var engageret i iværksætteri blev identificeret og kontaktede på ny og adspurgt om deres anvendelse af offentlige rådgivere. Der er således her tale om en tilfældigt udvalgt stikprøve. Resultaterne kan derfor generaliseres til den danske population af iværksættere. Den samlede stikprøve består af 210 iværksættere.

Stikprøven af offentlige rådgivere er noget anderledes udvalgt. Der er langt færre offentlige rådgivere end iværksættere, og derfor var det muligt med en tilnærmelsesvis totaltælling. I de valg, der blev foretaget, blev der lagt vægt på, at alle regioner var nogenlunde ligeligt repræsenteret, og samtidig blev det prioriteret at tale med rådgivere, der var fysisk placeret i de regionale erhvervsservicecentre. I det omfang, få personer var fysisk placeret i disse centre, kontaktede vi diverse erhvervschefer i området og herefter an-

dre med tilknytning til den offentlige rådgivning, der var fysisk placeret udenfor erhvervsservicecentret. Den tilnærmelsesvis totaltælling bestod af 147 offentlige rådgivere.

Teoretisk referenceramme til analyse af rådgivningssituationer

Johansson (1999) har udviklet en model, der karakteriserer forskellige rådgivningssituationer. Modellen består af to dimensioner. Den første dimension vedrører kompleksiteten i rådgiversituationen. Her skelnes mellem situationer, hvor der findes entydige svar på de stillede spørgsmål, og situationer, hvor der ikke findes entydige svar. Den anden dimension vedrører rådgiverkunde relationen, og fokus er her på graden af asymmetri i de to parter eksisterende viden. Er rådgiveren ekspert på det område, der rådgives i mens iværksætteren er novice, eller er der tale om to ligeværdige parter? I tabel 1 vises den samlede matrix af Johanssons model.

Tabel 1: Johanssons model

		Kompleksitet i rådgiversituationen	
		Lav grad	Høj grad
Asymmetri	Høj grad	Professional vidensoverførsel	Manipulation
	Lav grad	Erfaringsudveksling	Dialog

Kilde: Johansson (1999)

Johansson (1999) peger på skatterådgivning eller rådgivning vedrørende ejerstruktur som eksempler på professionel vidensoverførsel. Her har den professionelle mulighed for at bringe al relevant viden frem som et sikkert grundlag for at træffe en kvalificeret og entydig beslutning, med klart overblik over fordele og ulemper. Som eksempel på erfaringsudveksling peger Johansson (1999) på en leder, der efterspørger en kollegas erfaring omkring håndtering af en bestemt maskine. Som eksempel på dialog peger han på en veluddannet iværksætter, der møder en speciali-

seret iværksætterrådgiver, hvor de i gennem dialog forsøger at blive klogere på en problemstilling, der er kendetegnet ved, at den ikke har klare afgrænsninger, og hvor der ikke kan skabes entydigt overblik over fordele, ulemper og klare konsekvenser af forskellige alternative handlingsmuligheder.

Den sidste kategori har provokerende fået overskriften *manipulation*. Et eksempel på denne kategori af rådgivning kunne være en veluddannet rådgiver, der præsenterer sig til en autodidakt iværksætter som ekspert i strategi og forandringsledelse. I denne situation er kompleksiteten høj, og det er umuligt at gennemskue konsekvenserne af de råd, der bliver givet. Så når Johansson giver kategorien overskriften manipulation, er det for at understrege risikoen for at rådgiveren måske – sikkert ubevidst – kommer til at fremstille sin viden om disse bløde og u håndterlige forhold på en måde, så det af iværksætteren opfattes som svar, der har samme sikkerhed som de svar skatterådgiveren giver på almene skattemæssige problemstillinger.

I de to surveys er både iværksætterne og rådgiverne blevet stillet spørgsmål, der kan anvendes til at opdele de respektive opfattelser af rådgivningssituationen i forhold til Johanssons model. I tabel 2 nedenfor er den præcise operationalisering af Johanssons model vist i form af de stillede spørgsmål.

Tabel 2: Operationalisering af Johanssons model

Respondent	Spørgsmål	Svarmuligheder
Rådgiver	Typisk når du rådgiver iværksættere og mindre virksomheder, har du så en faglig ekspertise som iværksætteren ikke besidder på det konkrete område?	Ja Nej Ved ikke
	Typisk, når du rådgiver iværksættere og mindre virksomheder, findes der så entydige svar på de spørgsmål, der er genstand for rådgivningen?	Ja Nej Ved ikke
Iværksætter	I hvilken grad lå rådgiveren inde med en faglig ekspertise, du ikke selv besad på det konkrete område?	I høj grad I lav grad Ved ikke
	Var det din opfattelse, at der fandtes klare entydige svar på de spørgsmål der var genstand for rådgivningen	Ja (klare entydige svar) Nej Ved ikke

Kilde: Klyver & Schött (2006a)

Resultater: Forskellige opfattelser af rådgivningen

På baggrund af de stillede spørgsmål var det således muligt at udlede, hvorledes fordelingen mellem de fire rådgivertyper var, for henholdsvis iværksættere og for rådgivere (se tabel 3).

Tabel 3: Iværksætteres opfattelse af rådgiversituationen

		Kompleksitet i rådgiversituationen			
		Lav grad		Høj grad	
Assymetri	Høj grad	<i>Professionel vidensoverførsel</i>		<i>Manipulation</i>	
		Iværksættere 62 %	Rådgivere 13 %	Iværksættere 21 %	Rådgivere 77%
	Lav grad	<i>Erfaringsudveksling</i>		<i>Dialog</i>	
		Iværksættere 6 %	Rådgivere 0%	Iværksættere 11 %	Rådgivere 9%

Kilde: Klyver & Schött (2006a)

Noter: For iværksættere er N=47. Af den samlede stikprøve på 210 iværksættere havde kun 48 modtaget offentlig rådgivning. Heraf var der en, der ikke svarede på begge de spørgsmål, der jf. tabel 2 skulle bruges for at placere svarende i kategorierne i tabellen. For rådgivere er N=133. Af 147 offentlige rådgivere, der tiltog i undersøgelsen besvarede kun 133 begge spørgsmål.

Fra tabel 3 ses, at iværksættere og rådgivere generelt opfatter rådgivningssituationen meget forskelligt. Langt størsteparten af rådgiverne opfatter rådgivningen af iværksætteren som en situation, hvor de besidder en højere kompetence end

iværksætteren de rådgiver, og hvor kompleksiteten er høj (77 %). De peger således på, at rådgivningssituationerne ofte befinder sig i den kategori, hvor der ifølge Johansson (1999) er risiko for manipulation. Iværksættere, derimod, opfat-

ter typisk rådgivningssituationen med offentlige rådgivere som det Johansson (1999) benævner professionel vidensoverførsel, hvor der er høj grad af asymmetri mellem rådgiveren og iværksætteren, og hvor der rådgives i temaer med forholdsvis entydige svar (62 %).

Den afgørende forskel mellem rådgivere og iværksætteres opfattelse findes i kompleksitetsdimensionen, hvor iværksættere oftest opfatter rådgivningssituationen som lav-kompleks, mens rådgiverne oftest opfatter den som høj-kompleks.

På baggrund af disse data og dataene præsenteret i indledningen, kan der rejses to spørgsmål:

- Hvordan det kan være, at der er så stor forskel på, hvordan iværksættere og rådgivere opfatter rådgivningssituationerne?
- Hvorfor iværksættere anvender offentlige rådgiver mindre end forventet?

I næste afsnit giver vi to alternative bud på svar. Begge svar er baseret på data, men tager udgangspunkt i forskellige bagvedliggende antagelser.

To bud på svar

De to bud på svar, der præsenteres, er ligeværdige, og der er ingen indikationer i dataene, der peger i retningen af nogen bestemt fortolkning. Vi har valgt at kalde fortolkningerne for Klientfortolkningen og Diskursfortolkningen. Hver fortolkning beskrives i de følgende afsnit og opsummeres samlet i konklusionen.

Klientfortolkningen

Denne fortolkning er efter vores vurdering den mest almindelige i den offentlige debat. Udgangspunktet for denne fortolkning er, at iværksættere er "svage" individer, der har behov for hjælp. De er "behøvede klienter" (Johansson, 1999).

Skal vi med dette udgangspunkt forstå, hvorfor der er så få, der bruger rådgivningen, kan det tolkes i den retning, at iværksættere ikke forstår kompleksiteten i de problemstillinger, de stilles over. Derfor er der mange, der vælger selv at prøve at løse problemerne uagtet deres manglende kompetence. De, som erkender deres behov for hjælp, har svært ved at navigere i rundt i

de mange forskellige tilbud. Og derfor er der mange, som ikke finder frem til muligheden for offentlig rådgivning.

Dem der til gengæld modtager rådgivning, har muligvis svært ved at kapere de informationer de får. De ender derfor ud med kun at opfatte de entydige svar fra rådgivningen og ignorere de noget mere komplicerede og tvetydige råd og temaer, som rådgiveren bringer på banen i forhold til emner, hvor der ikke findes entydige og klare svar. Konsekvensen er, at iværksætterne i terminologien fra tabel 3 opfatter rådgivningssituationerne som "lav kompleks".

Følges denne logik over på rådgivningssiden, står rådgiveren som den kompetente person, der bedre end iværksætteren kan se kompleksiteten i iværksætterens forehavende. I terminologien fra tabel 3 betyder det, at rådgivningssituationerne mellem iværksættere og offentlige rådgiver præges i høj grad af asymmetri mellem parterne og samtidig, at der rådgives i forholdsvis komplekse temaer.

Det betyder, at rådgivningen folder sig ud på områder, hvor der er risiko for manipulation af iværksætterne. Givet rådgiverens større overblik og viden og givet problemstillingerenes komplekse karakter, bliver det let rådgiveren, der styrer begivenhederne i en bestemt retning. Det bliver meget let rådgiverens værktøjskasse, der bliver afgørende for, hvilke problemstillinger, der prioriteres, og hvordan de vælges løst, frem for iværksætterens kvalificerede opfattelse af egen situation.

For den enkelte rådgiver er det essentielt at forstå, at der her ikke er tale om manipulation som en bevidst ond handling. Det er rådgivningssituationens natur, at magten lægges i hænderne på dem. For at undgå nogle af de utilsigtede konsekvenser heraf, er det vigtigt, at rådgivere bruger tid på at forstå iværksættere og oprigtigt, prøver at sætte sig i iværksætterens sted. Samtidig, for at undgå den manipulerende rolle, er det vigtigt ikke at give svar på de spørgsmål iværksætteren stiller, der af iværksætteren, opfattes som baserede på et mere solidt grundlag, end de i realiteten kan bære. Derimod kan nye, åbne spørgsmål anvendes som feedback. Hensigten med disse spørgsmål er, at iværksætteren, med tiden, selv erkender nogle mulige løsninger på de problemer, der opleves – eller simpelthen opnår en

større fornemmelse af kompleksiteten i den situation han eller hun befinder sig i. Hvor det samtidig er vigtigt at bibringe en fornemmelse af, at kompleksiteten indeholder såvel usikre elementer som uanede muligheder for at udvikle nye kreative veje frem.

Denne tolkning indebærer, at iværksættere skal støttes gennem hele opstartsprocessen. For den enkelte rådgiver indebærer dette, at der skal bruges den nødvendige tid til at sikre, at iværksætteren har forstået budskabet og kompleksiteten. Desuden kan det være nødvendigt, at rådgiveren prøver at gå bag om den problemstilling, som iværksætteren fremlægger. Det er nemlig ikke sikkert iværksætteren selv er i stand til at identificere de mest relevante problemstillinger. Nøglen til succesfuld rådgivning ligger således i, dels at gå bag om de første umiddelbare udfordringer og finde deres rødder og herefter at bruge den nødvendige tid på at formidle budskaber, så iværksætteren forstår det. Det er vigtigt, at iværksætteren ikke kun tager de lavkomplekse råd til sig, men også får den tid, det tager at absorbere de mere komplekse og tvetydige temaer, der bringes i spil.

Fra et politisk synspunkt indebærer denne tolkning, at så mange iværksættere som muligt skal igennem det offentlige rådgiversystem, for at sikre succes for så mange som muligt. Det er derfor essentielt, at iværksættere kan finde frem til de offentlige rådgivere, og dermed, at det offentlige rådgivertilbud synliggøres yderligere.

Diskursen om klientliggørelsen

Den anden fortolkning har vi valgt at kalde *diskursen* om klientliggørelsen. Udgangspunktet for denne fortolkning er, at betragtningen af iværksættere som behøvende klienter mere er en almen *opfattelse* end en egentlig *realitet*.

Inden for denne tolkning er den basale ide, at der blandt forskere, rådgivere, embedsmænd og politikere er en tendens til at opfatte iværksættere som svage individer med behov for hjælp – en opfattelse, der ikke stemmer overens med virkeligheden. Det er derimod en opfattelse, der er socialt skabt og efterfølgende indarbejdet i hele den måde det politiske system og rådgivningssystemet tænker om, strukturerer sig i forhold til og i sidste ende agere i forhold til iværksættere på. Det er en opfattelse, der er gængs i den måde

vi tænker og taler om iværksættere – det er en del af ”diskursen”.

Når iværksætterne ikke er svage, bruger de måske kun rådgivere til det, som de mener rådgivere med rimelighed kan sige noget kvalificeret om. Resten af det, der foregår i rådgivningssituationen, lader de så blot passere uden at tage notits af det. Når de så efterfølgende skal vurdere rådgivningssituationen, lægger de mere vægt på de konkrete svar på mindre komplekse problemstillinger, mens elementerne indenfor de mere tvetydige og komplekse områder ikke bliver tilagt betydning. For rådgiverne forholder det sig, efter denne tolkning, omvendt. Rådgiverne, der besidder opfattelsen af klienterne som svage, lægger modsat mere vægt på de dele af rådgivningen, der vedrører de mere bløde sider af forretningen og strategiudviklingen, hvor der ikke findes klare entydige svar.

Til at forstå den lave anvendelse af offentlig rådgivning hos iværksætterne, kunne man forstille sig, at iværksættere, som de stærke og kompetente individer de er – jf. denne fortolkning – selv formår at identificere og løse deres problemer.

Når deres egne kompetencer ikke rækker til at løse deres foranstående problemer, søges hjælp hos en række forskellige kilder i deres sociale netværk. De problemer, de søger hjælp til hos de offentlige rådgivere, er ofte forholdsvis konkrete problemstillinger, mens hjælpen til de mere komplekse problemstillinger søges hos andre kilder – eksempelvis familiemedlemmer eller andre tæt knyttede relationer.

For den enkelte rådgiver vil denne tolkning indebærer, at de skal forstå, at de blot er en blandt mange kilder, hvorfra iværksætteren søger hjælp. Iværksættere er generelt kompetente nok til selv at identificere deres problem. Derfor skal rådgivere holde sig til de problemstillinger, der fremlægges, selvom de synes andre emner synes mere relevante. Udgangspunktet skal være, at iværksættere selv styrer hvem (i det sociale netværk), der skal rådgive i hvad. Der er således tale om, at offentlige rådgivere skal forstå deres specifikke rolle i et større rådgivningsnetværk, bestående af de mennesker som iværksættere kender.

Fra et politisk synspunkt indebærer denne fortolkning, at den offentlige rådgivning supplerer den hjælp, iværksættere kan få andre steder fra i

sit sociale netværk. Eftersom antagelsen er, at mange iværksættere selv er i stand til at løse sine problemer og ellers har en række forskellige muligheder i sit sociale netværk for at søge hjælp, er det ikke så afgørende, hvor mange, der anvender offentlige rådgivere. Derimod er det essentielt, at det udbud af temaer som offentlige rådgiver tilbyder, supplerer, hvad iværksætteren ellers kan få.

Konklusion: To forklaringer på forskelle i opfattelser og den lave anvendelsesfrekvens

Vi har nu beskrevet to forskellige fortolkninger af de præsenterede data. Disse to tolkninger giver ligeledes to forskellige forklaringer på, hvorfor iværksættere anvender offentlige rådgiver mindre hyppigt end forventet. Fortolkningerne er opsummeret og sammenstillet i nedenstående Tabel 4.

Tabel 4: Resume af de to tolkninger

	Klientfortolkningen	Diskursfortolkningen
Antagelse	<ul style="list-style-type: none"> - Iværksættere er svage og behøver hjælp. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iværksættere er stærke og bruger deres sociale netværk - Politikere og rådgivere opfatter ofte, at iværksættere er svage og har behov for hjælp
Forskel i opfattelse	<ul style="list-style-type: none"> - Rådgivning udspiller sig ofte som manipulation. - Iværksætterne opfatter ikke kompleksiteten i deres forehavende. - Råd fra ”autoriteten” tages for mere end de kan bære 	<ul style="list-style-type: none"> - Klienterne er ikke svage - De bruger kun rådgivere til det, som de mener rådgivere med rimelighed kan sige noget om.
Lav anvendelsesfrekvens	<ul style="list-style-type: none"> - manglende forståelse betyder, at iværksættere ikke søger hjælp. - Manipulationen gør, at rådgivningen har fået dårligt ry. - Offentlig rådgivning er ikke synlig for iværksættere 	<ul style="list-style-type: none"> - Iværksættere søger hjælp fra en række forskellige kilder i deres sociale netværk - Den lave anvendelsesfrekvens skyldes, at iværksættere modtager hjælpen andet steds fra.
Implikationer for rådgiver	<ul style="list-style-type: none"> - Iværksættere skal støttes igennem hele opstartsprocessen. - Forstå problemet - Gå bag om problemet - Undgå specifikke svar 	<ul style="list-style-type: none"> - Rådgiveren er én blandt rådgivningskilder - Koncentrer dig om de problemstillinger, som iværksætteren fremlægger.
Politiske implikationer	<ul style="list-style-type: none"> - Rådgiverne har behov for uddannelse og træning - Anvendelsesfrekvensen er vigtig - Den offentlige rådgivning skal synliggøres 	<ul style="list-style-type: none"> - Offentlig rådgivning skal supplere øvrige rådgivningskilder - Anvendelsesfrekvensen er ikke vigtig - Det rette udbud er essentielt

Ifølge klientfortolkningen forstår iværksættere ikke kompleksiteten af de problemstillinger de stilles overfor, og derfor søger de ikke hjælp i tilstrækkelig omfang. Blandt de, som erkender deres behov for hjælp, er mange ikke bekendt med muligheden for offentlig rådgivning eller ved ikke, hvor de skal henvende sig. Samtidig er den rådgivning, der leveres af offentlige rådgivere, ikke tilstrækkelig udbytterig for iværksættere, givet rådgivningens manipulative karakter. Dette indebærer, at offentlige rådgivere har fået et dår-

ligt ry blandt iværksættere, der derfor ikke anvender dem i det omfang man forventer. Ifølge diskursfortolkningen skyldes den lave anvendelsesfrekvens ganske enkelt, at iværksættere ikke har så stort et behov som antaget hos mange forskere, rådgivere, embedsmænd og politikere. Og når de har behov for hjælp, søger de denne hjælp hos en lang række forskellige kanaler i deres sociale netværk – ikke kun hos offentlige rådgivere.

Der er afgørende forskel på de to fortolkninger, og de har vidt forskellige implikationer for den enkelte rådgiver såvel som for det politiske system. Det er derfor afgørende, at de to forskellige fortolkninger undersøges nærmere i forhold til hvilken, der rummer den mest præcise forklaring. Vi ved ganske enkelt ikke tilstrækkelig om de mekanismer, der styrer iværksætteres brug af offentlige rådgivere. Derfor giver det heller ikke mening at igangsætte flere nye (politiske) initiativer på dette område, før vi har et mere solidt vidensfundament at basere og opbygge disse initiativer omkring. Det er sandsynligvis gode intentioner om at hjælpe iværksættere og hermed samfundsudviklingen, der har været drivkræfterne bag de nuværende initiativer. Men det er samfundsmæssigt essentielt at sikre, at disse initiativer og fremtidige initiativer er designet korrekt i forhold til iværksættere. Iværksættere og samfundet kan ikke udvikle sig udelukkende på baggrund af gode intentioner – hertil hører, at initiativerne er designet korrekt.

Et næste skridt i forhold til at designe initiativerne korrekt, er at tage hul på diskussionen af de to fortolkninger. En måde kunne være at designe kvalitative studier af konkrete rådgivningsforløb. Indholdet i sådan et design kunne lægge vægt på at observere, hvad indholdet i mødet mellem rådgiver og iværksætter er og efterfølgende interviewe rådgiver og iværksætter om deres opfattelser af indholdet. Via en sådan metode kan sikres, at de taler om de samme forløb, når de besvarer spørgsmålene, og derved kan vi komme væsentligt nærmere en afgørelse af hvilken af de to fortolkninger, der har mest at tilbyde.

Referencer

Chrisman, J. J. og W. E. McMullan (2004). "Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival." Journal of Small Business Management 42(3): 229-244.

Christensen, P. R. og K. Klyver (forthcoming 2006). "Management consultancy in small firms – how does interaction work?". Journal of Small Business and Enterprise Development Vol 13 No. 3

Dreisler, P., P. Blenker, et al. (2003). "Promoting entrepreneurship - changing attitudes or behaviour?" Journal of small Business and Enterprise Development 10(4): 383-392.

Erhvervsstyrelsen (1999). "Managementkonsulenter - kortlægning af en branche i vækst." København.

Johansson, A. W. (1999). "How can consultants advise SMEs" i Johannisson, B. og Landström, H. (red) Images of entrepreneurship and small business. Lund, Studentlitteratur.

Klyver, K. og T. Schøtt (2006). "Iværksættere i det danske rådgivningssystem – en analyse af udbud og efterspørgsel efter rådgivning", CESFO Rapportserie, Syddansk Universitet, Kolding.
www.sam.sdu.dk/cesfo/publikationer/rapporter.html

Klyver, K. & T. Schøtt (2006). "Barrierer i iværksætteres brug af rådgivere", In Bager, T., Christensen, P. R. Neergaard, H. and Svendsen, S. G. (ed) "Iværksætterrådgivning i Danmark", side 75-87

Mønsted, M. (1985) "Små virksomheder i rådgiversystemet", Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København

Storey, J. D. (1994). Understanding the small business sector. London, Routledge.

Virksomhedsinnovation i samspillet med andre aktører

Af lektor Andreas P. Cornett & professor Per V. Freytag, Syddansk Universitet

1. Indledning

Innovation er blevet tidens løsen. Via de regionale vækstfora skal der i de kommende år sættes yderligere fart på virksomhedernes innovationsbestræbelser også på regionalt niveau. Intentionen er at skabe øget vækst og dermed fastholde velfærden i det danske samfund gennem måltret og intensiveret innovation. Sidstnævnte kræver især, at virksomhederne forstærker deres evne til at omsætte innovation i nye og salgbare produkter i et samspil med andre aktører. Virksomhedens innovationsbestræbelser dækker i praksis over et bredt sæt af bestræbelser, lige fra omkostningsreduktioner, repositionering eller salg på nye markeder over til helt nye produkter og over vidt forskellige måder at samarbejde på intern og eksternt (Menon, Jaworski, Kohli, 1997)

En omfattende spørgeskemaundersøgelse af, hvordan små og mellemstore virksomheder i Vestdanmark (Jylland & Fyn) viser, hvordan de Vestdanske virksomheder anvender forskellige fremgangsmåder for at stå så stærkt som muligt i konkurrencen. Undersøgelsen baserer sig på svar fra 318 danske produktionsvirksomheder indenfor 7 brancher:

- Næring & nydelsesmidler
- Tekstil
- Træ og møbelindustri
- Gummi og plast
- Jern og metal
- Elektronik
- Transportmidler

Idet virksomhedens innovationsbestræbelser dækker over et meget vidt spektrum af aktiviteter, vil der i det følgende blive fokuseret på nogle af de centrale aspekter i virksomhedernes innovationsbestræbelser, herunder vil følgende blive belyst:

- Hvilke innovationsopgaver samarbejdes der typisk om indenfor hvilke brancher?
- På hvilke måder samarbejdes der især med andre virksomheder om innovation?
- I hvilket omfang søger virksomhederne at beskytte sine investeringer i innovationer, når der samarbejdes med andre virksomheder?
- Hvilken rolle spiller rådgivningssystemet i denne proces?

For en mere omfattende gennemgang af den gennemførte undersøgelses resultater, henvises der til Cornett & Freytag 2006, samt Freytag et al. 2005 vedr. undersøgelsens tekniske detaljer.

2. Samarbejdets indhold

Når virksomheder vælger at samarbejde med andre virksomheder om produktudvikling, kan der være forskellige formål hermed, tillige med, at hensigten med samarbejde kan variere. Den gennemførte undersøgelse har vist et forskelligartet mønster, hvad angår de undersøgte branchers tilbøjelighed til at samarbejde med andre, og hvad, som har været hensigten med samarbejdet.

Med hensyn til, hvad der danner grundlaget for, og dermed hensigten med, produktudviklingen indenfor den enkelte branche, tegner der sig følgende billede jf. tabel 1 nedenfor.

Tabel 1. Hvad danner grundlag for produktudviklingen i virksomheden?

	General kunde-tilpasning	Individuel kundetilpasning	Produktions-tilpasning	Markedstilpasning	Teknologisk udvikling	Lovmæssig tilpasning	Konkurrenceudvikling	Logistisk ændring	Tilfældig idé	Andet	Hovedtotal
Næring & nydelsesmidler	29	25	13	30	5	6	27	0	9	2	146
Tekstil	23	19	10	39	10	4	13	1	6	3	128
Træ og møbelindustri	30	24	16	29	6	5	26	4	7	5	152
Gummi og Plast	25	28	12	28	16	5	18	1	5	5	143
Jern og metal	37	37	19	28	19	15	23	1	11	5	195
Elektronik	16	22	5	16	20	2	12	1	4	1	99
Transportmidler	3	3	0	7	3	3	3	0	1	1	24
Hovedtotal	163	158	75	177	79	40	122	8	43	22	887

Kilde: Cornett & Freytag, 2006

Med hensyn til, hvilke faktorer, som især er afgørende for produktudviklingen, fremgår det, at især markedstilpasning, generel kundetilpasning, individuel kundetilpasning og konkurrenceudviklingen mere bredt, er de helt afgørende faktorer. De undersøgte virksomheders innovationsbestræbelser er således, i høj grad påvirket af eksterne forhold. Dvs. at produktudvikling ikke overraskende er et centralt middel i virksomhedernes bestræbelser på at påvirke og til imødegåelse af påvirkninger fra markedet.

Mindst betyder logistik og lovgivningsmæssige ændringer, hvilket ikke er overraskende, da logi-

stik for mange virksomheder, alene, er et middel til at nå markedet og lovgivningen, som udgangspunkt alene, skal give rammerne for konkurrencen og i sig selv, som regel, ikke har til hensigt at fremme innovationsbestræbelser. En interessant afvigelse fra det generelle mønster er dog, at jern- og metalindustrien angiver, at i 8% af tilfældene har de lovgivningsmæssige forhold dannet grundlag for produktudviklingen. Tilsvarende spiller også en produktionsmæssig tilpasning en større rolle i nærings- og nydelsesmiddelindustrien (11%) og i jern- og metalindustrien (10%) end i de øvrige brancher som helhed.

Tabel 2. Brancheforhold kontra, hvilken type samarbejde, indgår virksomheden som oftest i?

	Teknologisk	Produktionsmæssigt	Logistisk	Markedsføring	Finansielt/ økonomisk	Juridisk	Andet	Hovedtotal
Næring & nydelsesmidler	5	19	0	11	4	0	2	41
Tekstil	9	9	1	1	1	1	2	24
Træ og møbelindustri	8	20	4	9	1	0	0	42
Gummi og Plast	19	19	1	6	1	2	2	50
Jern og metal	20	21	1	4	2	1	1	50
Elektronik	22	10	1	1	1	0	2	37
Transportmidler	4	3	0	1	0	0	1	9
Hovedtotal	87	101	8	33	10	4	10	253

Kilde: Cornett & Freytag, 2006

Generelt set indgår virksomhederne i alt overvejende grad, samarbejde om produktionsmæssige og teknologiske forhold. Samarbejde om markedsføringsmæssige forhold spiller en langt mere underordnet rolle for virksomhederne, og andre faktorer er generelt ikke udslagsgivende for at indlede et samarbejde. Det billede, som her tegner sig, forekommer ikke umiddelbart overraskende, idet mange virksomheder fortrinsvis anser ”import” af ny viden i virksomheder som en nødvendighed, hvorimod kontakten til kunderne som noget, andre aktører skal holdes ude af (Gummesson, 2002).

Set i forhold til antallet af virksomheder, som indgår i undersøgelsen, er virksomhederne i gummi- og plastindustrien især tilbøjelige til at

indlede et samarbejde med andre aktører. Samtidigt er der også nogle interessante afvigelser på brancheniveauet, idet nærings- og nydelsesmiddel og træ- og møbelindustrien især indgår samarbejde af produktionsmæssige og markedsføringsmæssig karakter. Derimod er teknologi helt afgørende indenfor elektronikindustrien.

3. Samarbejdets organisering

Når virksomheder skal samarbejde med andre aktører om innovationer, eksisterer der en række muligheder for at organisere dette samarbejde. To meget afgørende faktorer i forbindelse med valget af samarbejdsform er risiko og den investering som den valgte samarbejdsform fører med sig (Hollensen, 2003).

Tabel 3. Hvilken form for kooperation har der været i samarbejdet?

	Strategisk Alliance	Joint Venture	Outsourcing	Etablering af nyt selskab	Andet	Hovedtotal
Næring & nydelsesmidler	2	0	0	2	4	8
Tekstil	5	1	0	1	5	12
Træ og møbelindustri	9	2	8	0	3	22
Gummi og Plast	9	0	8	2	6	25
Jern og metal	13	1	8	1	3	26
Elektronik	3	4	13	1	3	24
Transportmidler	3	0	2	0	0	5
Hovedtotal	44	8	39	7	24	122

Kilde: Cornett & Freytag, 2006

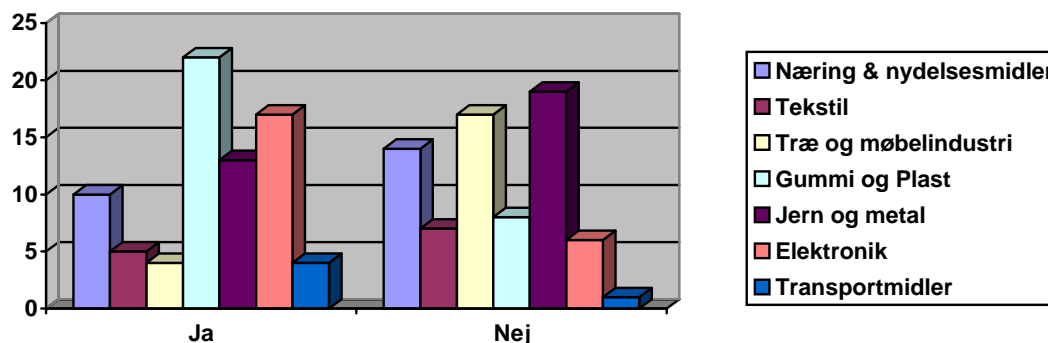
Hvad angår den form for samarbejde som virksomhederne vælger at indgå i, når de samarbejder, er strategisk alliance og outsourcing de foretrukne samarbejdsformer. Med andre ord, er det, at etablere en ny selvstændig organisation, kun sket i forholdsvis få tilfælde. Strategiske alliancer og joint venture giver potentielt virksomhederne mulighed for, i en vis grad, at sikre sig imod opportuniste og samtidigt holde investeringerne nede ved at samarbejde med andre. Hvad angår de enkelte brancher skiller jern- og metalindu-

strien sig ud ved at foretrække strategisk alliance, og elektronik ved at foretrække outsourcing.

4. Anvendelsen af kontrakter

Udover at etablere særlige organisatoriske løsninger som ramme for innovative tiltag, udgør indgåelsen af juridisk bindende aftaler, en anden måde at knytte parterne mere formelt sammen med hinanden på.

Figur 1. Blev der indgået en kontraktlig, bindende aftale i forbindelse med opstarten af samarbejdet?



Kilde: Cornett & Freytag, 2006

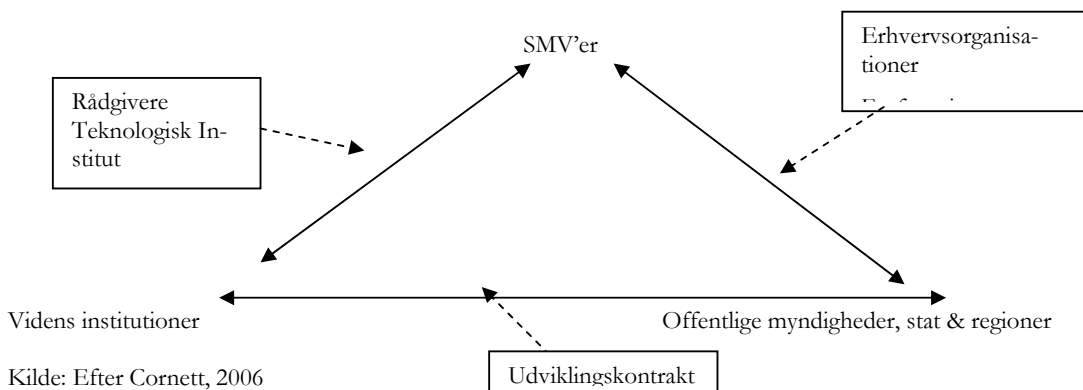
Hvad angår indgåelsen af juridisk bindende aftaler fremgår det af figur 1, at godt halvdelen indgår bindende aftaler (51%), og den resterende del af virksomhederne fravælger denne mulighed. Hvad angår brancher er der nogle interessante variationer, idet gummi- og plastindustrien (73%) og elektronik (74%) i udpræget grad vælger at indgå juridisk bindende aftaler, hvorimod der i jern- og metalindustrien, er næsten det stik modsatte billede, idet kun 41% vælger at indgå en juridisk bindende aftale. Kontrakter er i selv ingen garanti imod konflikter eller opportuniste i et samarbejde. Indgåelse af aftaler rummer dog den fordel, at der, i forbindelse med en aftales indgåelse, sker en bred drøftelse af aftalegrundlaget, hvilket kan være med til at sikre mere ensartede forventninger til samarbejdet og skulle konflikter endelig opstå, repræsenterer aftalen et grundlag for løsning af konflikterne (Freytag(ed.) 2001).

5. Rådgiveres rolle: Sikring af samarbejdet og vidensformidler

Ikke kun kontrakter er imidlertid med til at sikre virksomheders rettigheder når det er afgørende, at samarbejdet om innovation finder sted på et, for alle parter, hensigtsmæssigt grundlag. Her er det ikke kun virksomhedspartnerne, men også rådgivnings- og vidensleverandørerne, der har en vigtig rolle at spille. Såvel offentlige som private konsulenter er med til at skabe det grundlag, som gør et samarbejde muligt. Som det fremgår af nedenstående tabel, anvender en betydelig del af virksomhederne såvel offentlige som private rådgivere. Dette peger hen imod, at tripel-helix

fænomenet allerede finder sted i praksis, jf. figur 2. Det har således igennem de seneste år blevet hævdet, at en måde at underbygge og udvikle virksomhedernes innovationsbestrebelse på, er igennem et samspil mellem forskellige rådgivere, vidensinstitutioner og virksomheder. Denne undersøgelse viser, at dette allerede sker i ikke ubetydelig grad.

Figur 2 'Triple Helix model' for regional innovation



Tabel 4 Virksomhedernes anvendelse af rådgivningssystemet

Anvender deres virksomhed rådgivningssystemet?	Sønderjylland	Vestdanmark	Sønderjylland	Vestdanmark
	N	N	%	%
Ja	16	102	38,1	29,1
Nej	26	249	61,9	70,9
Total	42	351	100	100

Kilde: Cornett & Freytag, 2006

Der synes imidlertid at være en tendens til, at rådgivernes rolle er tiltagende med produkternes kompleksitet, som det fremgår af tabellen nedenfor, hvor produktkompleksitet og rådgiversystemets involvering er undersøgt nærmere. Dette er ikke overraskende, idet det kan forventes, at behovet for yderligere ekspertise vil stige med en opgaves kompleksitet.

novationsprocessen. Som det fremgår af tabellen, er rådgiverne involveret i alle processer, men måske lidt overraskende er deres involvering, efter deres egen vurdering, stærkest i idé fasen, jfr. tabel 6

Tabel 5 Rådgivningssystemets inddragelse og produktkompleksitet

Produktkompleksitet \ inddragelse af rådgivere	Ja	Nej	I alt	Ja %	Nej %
Meget komplekst	17	30	47	36,2	63,8
Middel komplekst	47	97	144	32,6	67,4
Ikke kompleks	31	112	143	21,7	78,3
I alt	95	239	334	28,4	71,6

Kilde: Cornett & Freytag, 2006

For at få mere indgående information om rådgivernes rolle i innovationsprocessen, er denne også blevet undersøgt fra den 'anden side', hvor rådgiverne er blevet spurgt om deres rolle i in-

Tabel 6 I hvilken fase inddrages rådgivningssystemet? (mere end et svar muligt)

Organisatorisk tilknytning	Udvikling af idéer	Teknisk udvikling	Partner søgning	I forhandlingsprocessen	Beslutningsfasen	Produkt-marketing
	N	N	N	N	N	N
EU	3	1	4	2	2	2
Statslig (national)	2	2	1	0	0	1
Amter	1	0	0	1	1	0
Kommuner	2	2	1	2	2	1
Interesseorg. mv.	21	15	10	15	15	11
Andre	37	28	24	25	29	25
I alt	66	48	40	45	49	40

Kilde: Cornett & Freytag, 2006

Når rådgivernes rolle er størst i udviklingen af idéer, hænger dette sammen med, at de former for rådgivning, som er blevet undersøgt dækker bredt og at indholdet af services vægter meget tungt. Hertil kommer også, at de fleste virksomheder ofte vil have et ganske godt kendskab til deres kunder og derfor ikke vil føle et så stort behov for hjælp, når produktet først er udviklet.

6. Sammenfatning

Virksomhedernes innovationsbestrebelse består af et facetteret indhold, som er organiseret med udgangspunkt i egne kompetencer, kompetencer hos forskellige samarbejdspartnere og er understøttet af såvel offentlige og private rådgivere. Små og mellemstore virksomheders innovationsbestrebelse afspejler således et kompliceret samarbejds mønster, som gør det muligt at udnytte forskellige aktørers styrker. Anvendelsen af rådgiverne og videnssystemet, især blandt små og mellemstore virksomheder, synes dog stadig at kunne udbygges, ikke mindst når det drejer sig om deltagelsen i det tiltagende antal statslige og EU initierede forsknings- og udviklingsprogrammer med henblik på innovationsspredning og samarbejde, ofte inden for de såkaldte 'triple helix modeller', jfr. figur 2. M.a.o. har denne undersøgelse vist, at virksomhederne er gode til at anvende ikke mindst regionale udbydere af rådgivning indenfor privat og offentlig regi, men denne og andre undersøgelser viser, at virksomhederne fortsat ikke er specielt tilbøjelige at gøre brug af EU-systemets støttemuligheder. Bemærkelsesværdigt er det, at kontakten til EU-systemet og for den sags skyld også universitets- og uddannelsessystemet, tilsyneladende i vid udstrækning, foregår igennem de private rådgivere.

Der kunne således være behov for at styrke de direkte relationer mellem de private virksomheder og videnssystemet. På virksomhedsplan er det interessant, at initieringen af nye innovationsprojekter i høj grad er styret af, hvad der sker eksternt og ikke så meget er et resultat af en bevidst udviklingsstrategi i virksomheden. Her synes der således at ligge et uudnyttet potentiale for at styrke virksomhedernes innovations- og konkurrenceevne.

Referencer

- Cornett, Andreas P. (2006): "Regional policy for innovation, knowledge transfer and growth - Conceptual remarks and empirical results from three European countries" paper presented at the *45th Annual Meeting of the Southern Regional Science Association (SRSA)*, St. Augustine, Florida, March 30-April 1, 2006
- Cornett, Andreas P. & Per V. Freytag (2006), Det regionale innovationssystem i Vestdanmark og Nordtyskland, Resultater fra den danske undersøgelse, Center for Småvirksomhedsforskning – Syddansk Universitet, Kolding (forthcoming).
- Freytag (ed.) Per V. (2001) "Portfolioplaning in a relationship perspective" Copenhagen, Thomson.
- Freytag, Per.V., Andreas P. Cornett & Jørn D.(2005): "Innovation – en kortlægning af virksomheders adfærd i Vestdanmark, Datagrundlaget for den danske delundersøgelse", *CESFO Working Paper 2005/1*, Center for Småvirksomhedsforskning – Syddansk Universitet, Kolding.

Gummesson, E. (2002) "Practical value of adequate marketing" *Management Theory*, 36 (3) s. 325-349.

Hollensen, S. (2003). "Global marketing A market – responsive approach" Prentice Hall, London.

Menon A., B. Jaworski & A. Kohli (1997) "Product quality: Impact of Interdepartment Interactions" *Journal of the Academy of marketing Science*, 25, s. 187 – 200.

Potentialet for undervisning i iværksætteri og innovation på universitetsniveau

Af adjunkt Majbritt Rostgaard Evald

I disse år bliver der i stigende grad sat fokus på, hvilken rolle uddannelsessystemet spiller for iværksætterområdet. Interessen for uddannelsessystemet kommer sig af, at politikere og embedsmænd er af den opfattelse, at hvis uddannelsessystemet udvikler gode uddannelsesmæssige rammebetingelser for iværksætteri, vil der også i fremtiden blive skabt flere og mere kompetente iværksættere i landet. De undersøgelser, som hidtil har forsøgt at afdække den undervisning, der har fundet sted inden for iværksætteri, har primært været rettet mod den formaliserede undervisning, og er dog langt fra optimistiske. Hidtil viser resultaterne næsten entydigt, at der foregår meget lidt formaliseret undervisning i iværksætteri, og at den formaliserede undervisning, der foregår, er af generel karakter. Konklusionen har således fra flere sider været, at universiteterne bør øge indsatsen på området både i forhold til kvantitet og kvalitet. Men giver undersøgelser, der primært fokuserer på den formaliserede undervisning, der finder sted på universiteter et sandfærdigt billede af, hvad der foregår inden for området iværksætteri/innovation? Og i fald, hvad er da potentialet for at udbyde flere fag/kurser i iværksætteri/innovation? Disse spørgsmål vil denne artikel se nærmere på ved at trække på en række delresultater fra et større evalueringsarbejde, der har fundet sted af Iværksætterakademiet IDEAs medlemsinstitutioner (Evald & Kirketerp, 2006).

Hvad er hidtil blevet kortlagt?

Flere instanser har de forgangne år fastslået, at uddannelsessystemet bør skabe bedre rammebetingelser for iværksættere (GEM 2001; FORA 2003). Dette slås også fast i Erhvervs- og Byggestyrelsens iværksætterindeks, som tegner et billede af, hvordan vilkårene er for iværksættere i Danmark (Iværksætterindeks 2004).

Metoden bag Iværksætterindekset er en international makroorienteret benchmark-analyse (Finansministeriet 2000), hvor 7 danske universiteter sammenlignes med henholdsvis 10 højtrangerede amerikanske og 10 højtrangerede canadiske universiteter. Konkret er universiteterne blevet sammenlignet på, hvor mange studerende, der tager fag i iværksætteri, og universiteternes udbud af fag og andre aktiviteter på området iværksætteri.

Tallene fra benchmark-undersøgelsen skal tolkes med forsigtighed. For det første er de universiteter i USA og Canada, der har den største aktivitet inden for iværksætteri udvalgt. En række andre universiteter i USA og Canada har langt færre studerende, der tager fag i iværksætteri. De danske universiteter sammenlignes således med cremen af universiteter, der har fokus på området iværksætteri. Der er dog stadig langt fra de bedste danske til de bedste amerikanske og canadiske universiteter. For det andet er der flere danske universiteter, som ikke har en teknisk og merkantil profil. Dette har også betydning for, at forskellen mellem de danske og de amerikanske samt canadiske universiteter opleves som større, idet tekniske og merkantile fag hidtil har været et mere oplagt udgangspunkt for virksomhedsopstart end flere humanistiske og naturvidenskabelige fag. Det er således nødvendigt at holde sig for øje, at Århus Universitet hverken har handelshøjskole eller tekniske discipliner at byde på, hvorimod IT-universitetet, Danmarks Tekniske Universitet og handelshøjskolerne i København og Århus netop har denne profil.

Selvom tallene på hvor mange studerende, der tager fag i iværksætteri skal tolkes med forsigtighed, giver benchmark-undersøgelsen et indblik i, at væsentlig flere studerende både i USA og Canada tager fag i iværksætteri end i Danmark. Især er dette tilfældet ved handelshøjskoler (Business Schools) i USA og Canada. Den handelshøjskole i USA hvor flest studerende får kendskab til iværksætteri er på Marshall School of Business ved University of Southern California, hvor det er obligatorisk at tage et fag i iværksætteri for alle studerende. I Canada kommer godt 20 % af de studerende på Business School ved University of British Columbia i berøring med fag i iværksætteri. Der er således tale om, at knap så mange studerende i Canada bliver præsenteret for iværksætteri som i USA, men sammenlignes der med danske handelshøjskoler er forskellen stadig

udpræget. Se nedenstående tabel for de 7 udvalgte danske universiteter, hvor antallet af studerende, der tager fag i iværksætteri er oplistet:

Tabel 1: Andel af studerende ved 7 udvalgte danske universiteter, der tager fag i iværksætteri.

Handelshøjskolen i København	3 %
Handelshøjskolen i Århus	3 %
Aalborg Universitet	2-3 %
Århus Universitet	1 %
Danmarks Tekniske Universitet	1 %
Syddansk Universitet	1 %
Københavns Universitet	-

Note: Tabellen er baseret på oplysninger fra Iværksætterindeks 2004: 55.

De danske universiteter, der medvirker i undersøgelsen er valgt ud fra det kriterium, at de skal udbyde mindst et fag, hvor iværksætteri er hovedfokus. Udvalget er sket på baggrund af en undersøgelse foretaget af Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003).

De lave procenttal, selv for universiteter, som udbyder tekniske og merkantile fag, viser klart, at ikke mange studerende får stiftet bekendtskab med iværksætterområdet.

Hvad antallet af udbudte fag angår, er resultaterne fra benchmark-undersøgelsen heller ikke for gode. Igen rangerer de fleste af de danske universiteter lavest når de sammenlignes med amerikanske og canadiske universiteter. Det er således ikke uden grund, at en tidligere GEM (Global Entrepreneurship Monitor) rapport fra 2001 gjorde det danske uddannelsessystem opmærksom på, at der ikke udbydes nok kurser og fag i emnet iværksætteri og med en tilstrækkelig bredde.

Men hvad siger den mindre gruppe af studerende så til de fag i iværksætteri som de danske universiteter udbyder? Dette spørges der ikke ind til i Iværksætterindeks 2004 eller i GEM rapporten fra 2001. I stedet kan Iværksætterbarometer 2005 fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling kaste lidt mere lys over denne side.

De studerendes oplevelse af iværksætterniveauet på de danske universiteter

Også i Iværksætterbarometer 2005 er det formålet at klarlægge, i hvor høj grad uddannelsesinstitutionerne er gode til at klæde potentielle iværksættere blandt de studerende på, til livet som selvstændige. Best practice måles på to parametre, som henholdsvis tager fat på de 12 danske universiteters indsats over for de studerende i form af 1) generel inspiration, og 2) udbudte fag og kurser i og om emnet iværksætteri.

Resultaterne viser generelt at de studerende i stigende grad oplever at universiteterne inspirerer til iværksætteri. Samtidig oplever de studerende også, at udbuddet af iværksætterrelaterede fag og kurser til en vis grad er vokset. Men igen dokumenteres der store forskelle mellem de danske universiteter.

Iværksætterbarometer 2005 undersøgelsen er således på flere punkter identisk med de oplysninger som Iværksætterindekset 2004 har oparbejdet. Som det er tilfældet ved Iværksætterindeks 2004 kan det også tolkes i Iværksætterbarometer 2005, at der er forskel på om universiteterne har en merkantil og teknisk profil eller ej. Denne tendens underbygges også af DVCA's¹ uddannelsesudvalg, som i 2004 og året efter foretog en kortlægning af danske universiteters uddannelsesstilbud i iværksætteri. Tendensen kan skyldes, at der er større tradition for at udbyde iværksætterrelaterede fag og kurser inden for dette område end inden for naturvidenskabelige og humanistiske retninger. Men forskellen kan også forklares med, at målingerne i Iværksætterindeks 2004 og Iværksætterbarometer 2005 fokuserer for ensidigt på emnet iværksætteri, mens nogle af de fag og kurser der udbydes på naturvidenskabelige og humanistiske retninger, er kendetegnet ved at fokusere på de studerendes innovative evner. De nævnte undersøgelser kan således være biased ved kun i snævert forstand at fokusere på, hvem af de studerende, der kan motiveres til at starte op for dem selv, mens et bredere sigte om at gøre såvel potentielle lønmodtagere som selvstændige i stand til at tænke kreativt og løse problemer opfindsomt kommer i baggrunden.

¹ DVCA står for Dansk Venturekapital og Private Equity Forening. DVCA er en forening for business angels, venturekapital selskaber, private equity huse, universiteternes tech-transfer enheder, innovationsmiljøer, investments banks, pensionskasser, banker samt rådgivere bestående af advokater, revisorer og konsulentvirksomheder med interesse for virksomhedsudvikling i Danmark.

Hvis dette perspektiv blev anlagt på de fag/kurser universiteterne udbyder, ville resultaterne muligvis se noget anderledes ud.

Dette giver resultaterne fra en undersøgelse, der er foretaget af en forskergruppe ved Århus universitet en indikation på (Pile-gruppen 2005). I undersøgelsen sætter forskergruppen ikke bare fokus på den formaliserede undervisning (fag/kurser), men inddrager også aktiviteter, der rækker udover universiteternes rammer og derfor ikke lader sig indfange af universiteternes ECTS-berettiget² fagudbud. Fire universiteter undersøges nærmere, hvilke er Syddansk Universitet, Ålborg universitet, Københavns Handelshøjskole og Handelshøjskolen i Århus.

Det konkluderes således, i modsætning til de andre undersøgelser, der er blevet præsenteret, at de fire universiteter har gang i betydelige aktiviteter inden for iværksætteri/innovation, foruden at en række nye kurser og linier er kommet til de seneste år, samtidig med, at innovationsaspektet indarbejdes på den måde megen undervisning vinkles på.

Hvis denne undersøgelse giver et mere sandfærdigt billede af, hvad der foregår af undervisning og aktiviteter inden for området iværksætteri/innovation, bør potentialet for at kunne udbyde flere fag/kurser i iværksætteri/innovation således være til stede. Men eksisterer et sådant potentiale? Dette ses der nærmere på i det følgende.

Universiteternes iværksætteri/innovations udbud: Eksisterer der et potentiale?

Formålet med den evaluering Iværksætterakademiet har foretaget af sine medlemsinstitutioner inden for universitetsområdet er at få et nuanceret billede af, hvordan der konkret arbejdes med området iværksætteri/innovation på de enkelte institutioner. Ud fra evalueringen har det være muligt for Iværksætterakademiet at få et indtryk af, hvilke styrker og svagheder, der præger de enkelte universiteter inden for området iværksætteri/innovation. I denne forbindelse har Iværksætterakademiet udspurgt den kernegruppe af

undervisere og/eller fagpersoner (studieledere/uddannelsesansvarlige), som inden for de seneste år enten har undervist i iværksætteri/innovation³, og/eller har faglig indsigt i de processer iværksætteri/innovation indbefatter, og/eller har været involveret i aktiviteter, der sætter fokus på iværksætteri/innovation. I alt har 51 undervisere og fagpersoner fra 9 danske universiteter medvirket i undersøgelsen. De 51 undervisere og fagpersoner er således selektivt udvalgt og ikke udvalgt som en repræsentativ stikprøve blandt samtlige undervisere fra samtlige universiteter i Danmark.

I undersøgelsen forsøges det i første omgang at få blotlagt den formaliserede undervisning, der foregår på de enkelte universiteter. Her viser resultaterne, at der fortrinsvis undervises i fag eller fagelementer, såsom identifikation af forretningsmuligheder, strategier for vækst og idéskabelse. Disse emner er af langt mere generel karakter, hvis de sammenlignes med de øvrige oplyste emner, der gemmer emner såsom IPR (intellektuel ejendomsret) og Venture Kapital samt Business Angels. Dette viser, at de studerende modtager undervisning i emner, som højst sandsynligt styrker de studerendes innovative evner, eller i det mindste giver de studerende en fornemmelse for, hvad der skal til for at tænke anderledes, se muligheder og udnytte disse. Resultatet indikerer dog også, at der mangler specifikke fag/kurser omhandlende iværksætteri/innovation. Disse forekommer sjældent. Se nedenstående tabel.

² ECTS står for "European Credit Transfer and Accumulation System". Det er et system til meritoverførsel inden for videregående uddannelser. Systemet er udviklet i EU til at beskrive det tidsmæssige omfang og faglige indhold af de studieperioder og enkeltlementer, der indgår i en videregående uddannelse.

³ Hovedreglen var, at underviserne som minimum skulle have undervist i et omfang, der svarende til 10 katetertimer i det seneste år.

Tabel 2: Hvilke emner har du selv undervist i? (formaliseret undervisning)

	I høj og nogen grad i %
Identifikation af forretningsmuligheder	73
Idéskabelse	67
Strategier for vækst	63
Entreprenant/innovativ ledelse	63
Netværksskabelse	61
Produktinnovation	49
Procesinnovation	47
Forretningsplan	45
Salg, markedsføring og kunder	43
Intraprenørskab	41
Offentlig iværksætterpolitik	33
IPR (intellektuel ejendomsret)	16
Venture Kapital og Business Angels	16
Traditionelle forretningskilder	14
N	51

Note: Skalaen går fra 1) I høj grad, 2) I nogen grad, 3) I mindre grad og 4) Slet ikke. De to første svarkategorier er lagt sammen i ovenstående tabel, fordi de sammenlagt giver et indtryk af, hvad der typisk undervises i.

Mulighederne for at udbyde flere fag/kurser, der er rettet specifikt mod området iværksætter/innovation er dog til stede, idet flere undervisere og fagpersoner selv vurderer at kunne undervise i mange andre relaterede emner end de hidtil har undervist i. Der er således mulighed for at etablere flere selvstændige fag eller uddannelsesforløb baseret på iværksætter/innovations-relaterede emner. Se nedenstående tabel.

Tabel 3: Hvad føler du dig kompetent til at undervise i?

	I høj og nogen grad i %
Netværksskabelse	81
Strategier for vækst	81
Idéskabelse	74
Identifikation af forretningsmuligheder	74
Entreprenant/innovativ ledelse	74
Procesinnovation	68
Produktinnovation	63
Forretningsplan	61
Intraprenørskab	61
Salg, markedsføring og kunder	60
Offentlig iværksætterpolitik	56
IPR (intellektuel ejendomsret)	19
Venture Kapital og Business Angels	18
Traditionelle forretningskilder	16
N	51

Note: Skalaen går fra 1) I høj grad, 2) I nogen grad, 3) I mindre grad og 4) Slet ikke. De to første svarkategorier er lagt sammen i ovenstående tabel, fordi de sammenlagt giver et indtryk af, hvad der typisk undervises i.

Ses der nærmere på, hvor mange undervisere og fagpersoner, der deltager i øvrige aktiviteter, der ikke er ECTS-berettiget, er tallet 51%. Dette resultat indikerer også en underskov af muligheder for i langt større grad at satse på undervisning inden for området iværksætter/innovation. En lang række af ikke-ECTS berettigede aktiviteter, såsom Camp-model-aktiviteter og Venture Cup konkurrencer, foregår på uddannelsesinstitutionerne, hvilket indikerer, at ikke bare undervisere og fagpersoner er villige til at involvere sig i iværksætter/innovation, men også studerende. Dette til trods for at incitamentet for at deltage er lavt, fordi aktiviteterne ikke er dækket af taxametre og dermed heller ikke medregnes i de studerendes og undervisernes arbejdstid.

Tabel 4: Har du deltaget i andre aktiviteter på din uddannelsesinstitution? (ikke ECTS-berettiget undervisning)

	Total i %
Ja	51
Nej	49
N	51

Emnemæssigt ser det således ud til, at undervisere og fagpersoner er i stand til at varetage en langt bredere vifte af fag/kurser end de hidtil har undervist i. Men hvordan ser det ud med den pædagogiske indsigt? Konkret blev undervisere og fagpersoner i evalueringen spurgt om, hvilke undervisningsformer de gør brug af i deres undervisning og hvilke, der stimulerer de studerendes iværksætter- og innovationsevner.

Her viser resultaterne generelt, at de undervisningsformer, som størsteparten af undervisere og fagpersoner mener, stimulerer studerendes iværksætter/innovationsevner mest er projektarbejde, inddragelse af praktikere og erhvervsfolk/virksomheder, gruppearbejde samt praktikophold i virksomheder. I stor udstrækning gøres

der også brug af disse undervisningsformer i selve undervisningen med undtagelse af praktikophold/studiepladser. Undtagelsen kan skyldes, at denne mulighed ikke er indarbejdet i de bekendtgørelser og fagbeskrivelser de enkelte uddannelser arbejder efter. Indarbejdelsen betyder, at praktikopholdet/studiepladsen skal ”konverteres” til ECTS-berettiget undervisning, hvilket kan være en besværlig proces, fordi et ophold ikke direkte kan måles som fx pensum på 300 sider. Det er dog oplagt at gøre brug af denne undervisningsform, hvis de studerende herigennem kan få indsigt i, hvordan virksomheder opererer i det daglige og håndterer forandringer. Det er dog positivt at studerende inden for området iværksætter/innovation får inspiration fra alternative kilder, såsom praktikere, erhvervsfolk end undervisere.

Tabel 5: Hvordan underviser du i de pågældende emner? Og mener du, at disse stimulerer de studerendes iværksætter- og innovationsevner?

	Underviser	Stimulerer
	I høj og nogen grad i %	I høj og nogen grad i %*
Via forelæsning, hold- og klasseundervisning	96	90
Via projektarbejde	86	98
Via gruppearbejde	84	98
Via øvelser	55	90
Via inddragelse af erhvervsfolk/virksomheder	53	98
Via inddragelse af praktikere	53	96
Via praktikophold/studiepladser i virksomheder	37	97
Via e-learning redskaber	20	65
Via rollespil	12	79
Via laboratoriearbejde	6	65
Via computersimulerede iværksætterforløb	4	74
N	51	51

Note: Skalaen går fra 1) I høj grad, 2) I nogen grad, 3) I mindre grad og 4) Slet ikke. De to første svarkategorier er lagt sammen i ovenstående tabel, fordi de sammenlagt giver et indtryk af, hvad der typisk undervises i eller hvad den typiske holdning er.

*Procenttallene er ikke rangordnet.

Undervisere og fagpersoner vurderer dog stadig, at der er plads til forbedringer, hvilket er et resultat, der kommer tydeligt frem når undervisere og fagpersoner udspørges, om den undervisning, de udfører, foregår på en pædagogisk innovativ måde. Her svarer kun 21% af respondenterne ja til, at de i høj grad bidrager på en pædagogisk innovativ måde. Der er således lagt op til, at pædagogisk innovative undervisningsformer skal mere i spil i fremtiden på universiteterne.

Potentialet eksisterer for flere fag/kurser i iværksætter/innovation

Når det skal vurderes om universiteterne har et potentiale for at udbyde flere fag/kurser i iværksætter/innovation, underbygger resultaterne fra evalueringen, at dette potentiale eksisterer. Resultaterne indikerer en underskov af muligheder for, i langt større grad, at satse på undervisning inden for området iværksætter/innovation. Argumenterne er:

- En lang række af ikke-ECTS berettigede undervisningsprægede aktiviteter foregår allerede på uddannelsesinstitutionerne, hvilket indikerer, at ikke bare undervise-

re og fagpersoner er villige til at involvere sig i iværksætter/innovation, men også studerende.

- Desuden er undervisere og fagpersoner positive over for mange andre emner i forhold til området iværksætter/innovation end de hidtil har undervist i. Der er således mulighed for at etablere flere selvstændige fag eller uddannelsesforløb baseret på iværksætter/innovations-relaterede emner.

Det står dog klart, at det pædagogisk innovative niveau i undervisningen har potentiale for at blive bedre i fremtiden. Ikke bare er undervisere og fagpersoner selv opmærksomme på, at niveauet på nuværende tidspunkt måske er for lavt, men er også villige til at hæve niveauet i fremtiden. Der er således lagt op til, at ledelserne rundt omkring på de enkelte uddannelsesinstitutioner tager fat på problematikken og giver undervisere og fagpersoner mulighed for at forbedre sig på dette område. Et område, som højst sandsynligt vil have en afsmittende effekt på studerendes motivation til at stifte bekendtskab med området iværksætter/innovation undervisningsmæssigt.

Referencer

Blenker, P. et al. (2005): "En undersøgelse af uddannelse i entrepreneurship – et studie af fire danske universitetsmiljøer", PILE-Gruppen.

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2004): "Iværksætterindeks 2004 – Vilkår for iværksættere i Danmark", www.ebst.dk

Evald, M. R. og Kirketerp, A. (2006): "Evaluering af undervisning og underviseres kompetencer inden for iværksætter/innovation ved de videregående uddannelsesinstitutioner". Udgivet af Iværksætterakademiet IDEA.

Finansministeriet (2000): "Benchmarking i den offentlige sektor - nogle metoder og erfaringer", www.fm.dk

Hancock, M. & Bager, T. (2001): "Global Entrepreneurship Monitor: The National Report – 2001", Odense University Press.

Nyholm, J. & Langkilde, L. (2003): "Et benchmark-studie af innovation og innovationspolitik – hvad kan Danmark lære?", FORA.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2005): "Iværksætter – Universiteternes Iværksætterbarometer 2005", www.vtu.dk

Regional erhvervspolitik under forandring

Af lektor Andreas P. Cornett

„... Vi har på basis af 8 centrale variabler for den økonomiske og erhvervs-mæssige udvikling givet 12 regioner karakterer efter 13-skalaen. Vi har givet dumpekarakterer til tre af de danske udkantsområder, Vendsyssel, Vestjylland og Sønderjylland. Til gengæld har vi givet flotte karakterer til både Hovedstadsregionen, Århus- og trekantsområdet“ (Jyske Bank april 2006, www.jyskebank.dk)

Som ovenstående citat med al ønskelig tydelighed viser, er den regionale dimension igen kommet på dagsordenen i Danmark. Ikke kun når det gælder redegørelser fra det offentlige, er det tilfældet, men også fra private virksomheder, der har en interesse i den regionale erhvervsudvikling. Formålet med dette bidrag er at diskutere nogle af de centrale aspekter, såsom betydningen af den nye regionale opdeling og konsekvenserne for den fremtidige opgavefordeling i regional og erhvervspolitikken, på baggrund af den, tilsyneladende igen, tiltagende ulighed i den erhvervs-mæssige udvikling i forskellige dele af landet.

I slutningen af 1980'erne blev regionalpolitikken, i det mindste som en statslig aktivitet, nærmest lagt på is når der sås bort fra specielle tiltag som f.eks. støtteordninger for Bornholm. En af grundene var tiltagende finansieringsbehov når det gjaldt den nationale medfinansiering af EU programmer inden for forskning og udvikling. Dette havde den indbyggede konsekvens, at især de stærkeste regioner nød godt heraf pga. prioriteringen af højteknologiske elementer i de fleste programmer.

Tendensen forstærkedes yderligere af, at København klarede sig dårligt når det gjaldt økonomisk vækst og beskæftigelse sammenlignet med Vestdanmark. En tredje faktor var den tiltagende bevidsthed om, at europæiske og især nordiske metropolområder konkurrerede om en plads på det europæiske storby-landkort.

Som situationen tegner sig i øjeblikket, defineres rammerne for den regionale udvikling i forhold til fire niveauer:

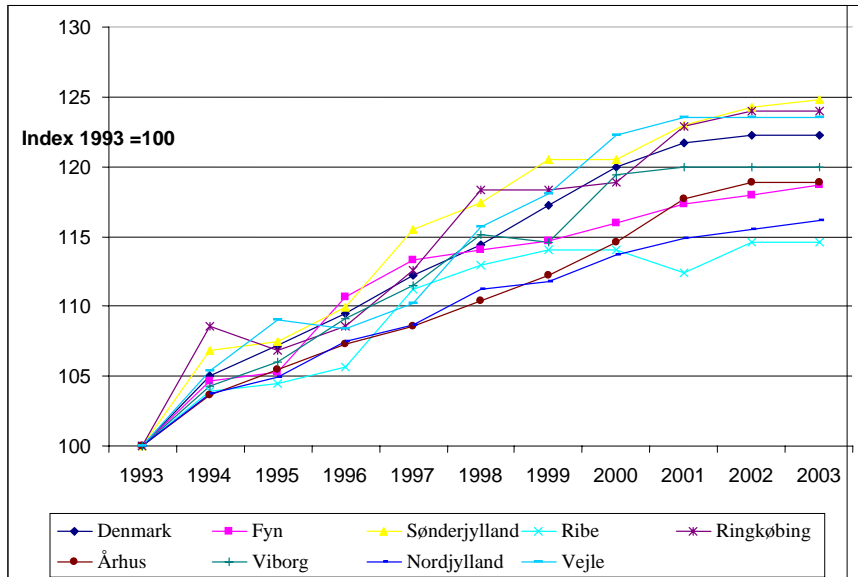
1. **EU niveau:** Ændringerne i EU strukturfondene og samspillet mellem strukturfondene og rammeprogrammerne for forskning og udvikling
2. **Nationalt niveau:** Erhvervs- samt forsknings- og teknologipolitikken i Danmark
3. **Regionalt niveau:** Nyordningen af den regionale struktur, herunder især etableringen af vækstfora i de nye regioner
4. **Kommunalt niveau:** Endelig må det forventes at de nye og meget større kommuner vil spille en endnu mere fremtrædende rolle mht. erhvervsudvikling og kommunal erhvervspolitik end vi har set hidtil.

Regional konvergens eller mangel på samme er et af kernepunkterne i al regionalpolitik. Empiriske målinger af, om økonomierne bevæger sig mod konvergens eller om de regionale forskelle er tiltagende, afhænger på den ene side af, hvilke indikatorer der anvendes; befolkningstal, bruttofaktorindkomst per indbygger eller beskæftigelses og arbejdsløshedstal. På den anden side er spørgsmålet om den regionale opdeling altafgørende for, hvilke resultater analyserne giver. Principielt må der skelnes mellem konvergens på europæisk plan, dvs. mellem lande og eller regioner, samt konvergens inden for de enkelte lande. Førstnævnte er især vigtig når det gælder strukturfondene på EU niveau, sidstnævnte er vigtig når det gælder spørgsmålet om national regionalpolitik og dens udformning.

Ser man nærmere på den europæiske udvikling synes mønstret at være ret klart i det lange perspektiv. Forskellene mellem landene har været aftagende, men samtidig er uligheden målt på *bruttofaktorindkomst per indbygger* eller *udviklingen i beskæftigelsen* vokset i landene. Samme tendens findes i øvrigt også i mange lande uden for Europa, i USA og ikke mindst i Kina, hvor forskellene mellem by og land er blevet forøget voldsomt efter den økonomiske åbning.

Figur 1 og 2 nedenfor viser, at udviklingen i Danmark tilsyneladende har været mere moderat. Ses der imidlertid alene på hovedstadsregionen, så tegner der sig et ganske anderledes billede, som figur 3 viser.

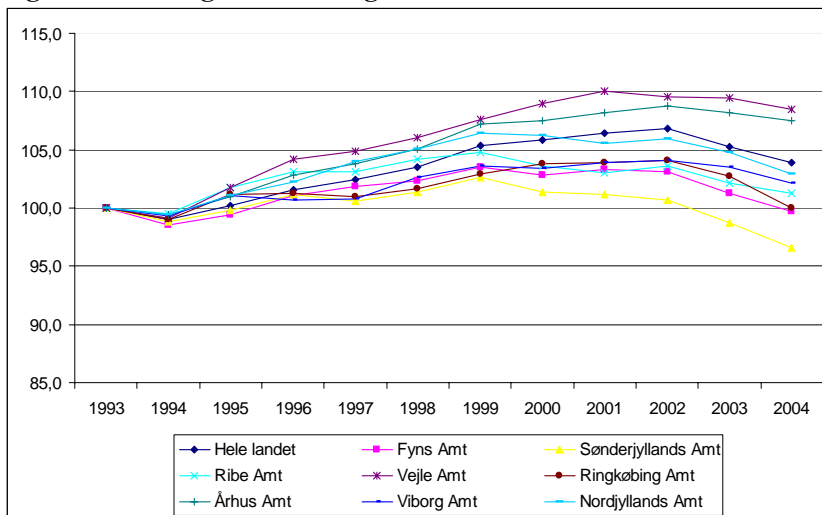
Figur 1: Udviklingen i BNP per indbygger i Vestdanmark og landet som helhed, (1995 priser, Indeks 1993 = 100).



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken 2005

Den tilsyneladende positive udvikling i nogle af udkantsamterne må dog ikke overvurderes, og vil næppe fortsætte på længere sigt som de seneste tal antyder. Dels påvirkes tallene af en forholdsvis større andel af uddannelsessøgende i regioner med universitetsbyer og mange uddannelsessteder, dels kan faldende befolkningstal sløre billedet i enkelte amter. De bagvedliggende strukturforrykninger mellem regioner mere end antydes i beskæftigelsesudviklingen, jfr. figur 2. Der er således tale om en tendens mod en koncentration af væksten i arbejdspladser i det nordøstlige Sjælland og Østjylland, hvorimod det øvrige Jylland og øerne har haft en meget moderat vækst eller endog tilbagegang siden 1994. Det mest synlige resultat heraf er en kraftig reduktion i antallet af pendlings-område, hvor hele Sjælland i dag udgør et arbejdsmarked (Miljøministeriet 2006, pp. 30-35).

Figur 2: Udviklingen i beskæftigelsen i Vestdanmark siden 1993.

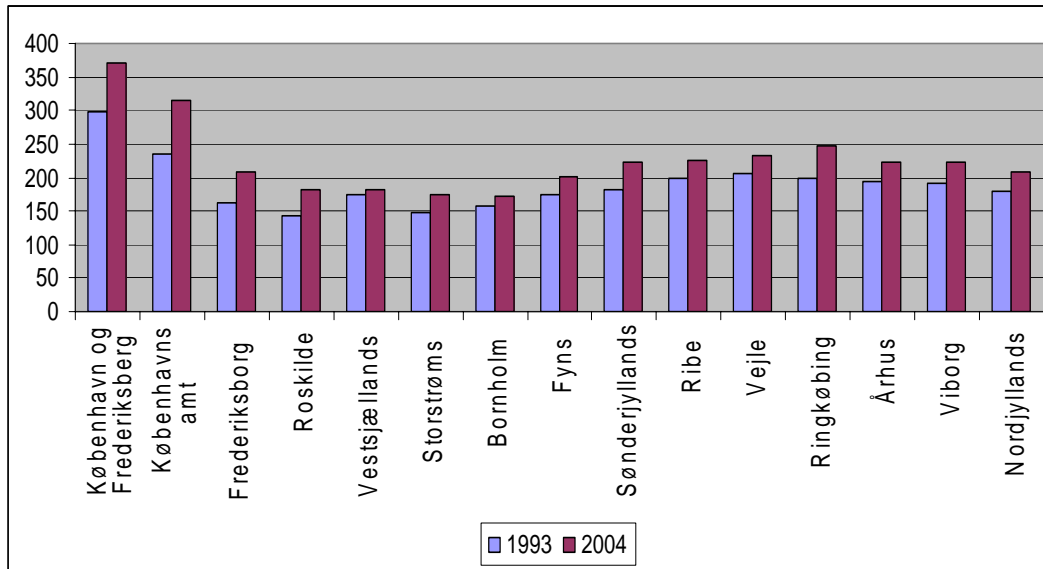


Kilde: Danmarks Statistik (2005), Statistikbanken

Som det fremgår af ovenstående, er der således ikke så meget tale om et skel mellem Vest og Øst Danmark, men snarere om en tredeling af landet med Hovedstadsregionen som den klart dominerede region mht. vækst og indkomst, og øerne samt Nordjylland som de områder med det laveste BNP per indbygger. Det øvrige Jylland udgør på mange måder en mellemgruppe i denne sammenhæng¹.

¹ En analyse af antallet af vækstvirksomheder i de nye regioner offentliggjort i dagbladet Børsen understreger dette, hvor hovedstadsregionen top- per med 324 virksomheder medens Nordjylland og Region Sjælland ligger i bund. Korrigeres for regionernes størrelse (her er anvendt indbyggertal selv om det ikke er det mest relevante mål), tegner der sig et lidt andet billede. Per 100.000 indbyggere har Nordjylland således 25,6 vækstvirksom-

Figur 3: BNP per indbygger i Danmark i 1.000 kr. (2000 priser)



Kilde: Danmarks Statistik (2006), Statistikbanken

heder, medes Hovedstadsregionen har 27,8 vækstvirksomheder. De tilsvarende tal for Sjælland, Midtjylland og Syddjylland er hhv. 18,4, 22,4 og 20,7. Set i dette lys er mønstret meget mindre skæv, men stadigvæk giver det anledning til eftertanke, at forretningsservice, som en af de fremtidige vækstsektorer, er dominerede i Hovedstadsregionen, mens den kun spiller en lille rolle i Nordjylland og Region Sjælland. (Børsen 14.11.2005).

Nye rammer for regionalpolitikken

Et centralt emne i den regionale erhvervspolitik bliver spørgsmålet om lighed eller vækst, hvor der i stigende grad internationalt sættes spørgsmålstegn ved, om det ene ikke udelukker det andet. Et synspunkt i denne debat er, at man må acceptere tiltagende regional divergens, da dette trods alt også medfører en stigende velstand - også i de perifere regioner. Den ovenfor omtalte udvidelse af pendlingsområderne antyder i det mindste, at dele af den koncentrerede vækst i arbejdspladserne også kommer folk til gode, der

bor i mindre centrale regioner. Om dette dog løser problemerne i de egentlige randområder, jævner kortet i figur 4, er dog mere end tvivlsomt. Hertil kommer, at det på sigt nok må forventes, at den nye kommunale struktur vil føre til en koncentration af de offentlige arbejdspladser i de nye centerbyer. Resultatet ville være, at vi på trods af at det måske lykkes at mindske den inter-regionale ulighed i landet, vil opleve en større intra-regionale og måske især en intrakommunal koncentration af den økonomiske aktivitet.

Figur 4: Prioriterede områder i den regionale vækststrategi 2003.

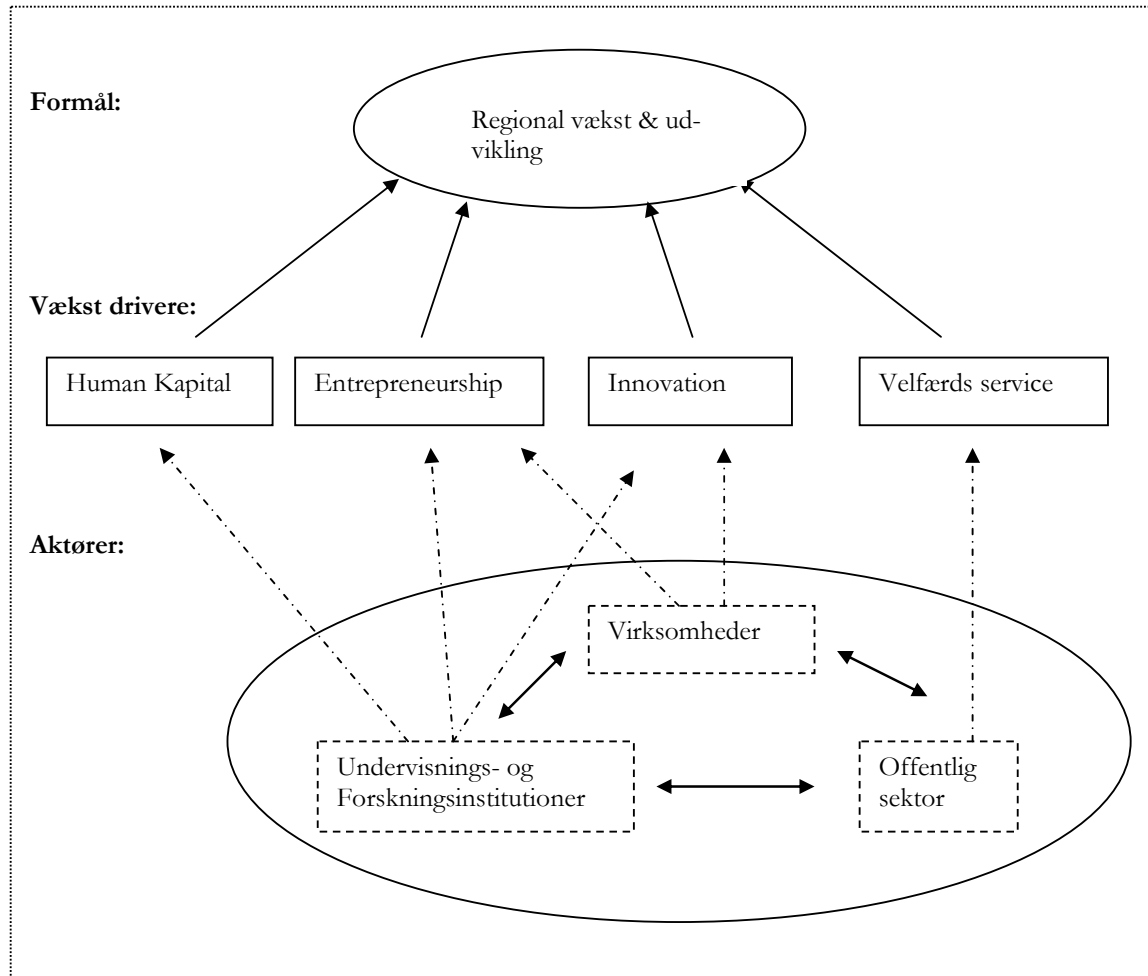


Kilde: Økonomi- og Erhvervsministeriet 2003

Rammerne for den regionale erhvervspolitik udgøres af mindst tre sæt af komponenter, som dels spiller sammen, dels hver især er under forandring, og delvis præges af modstridende tendenser. Ændringerne med hensyn til den organisatoriske opdeling i regioner og kommuner er omtalt ovenfor, men politik-rammen i samspillet mellem staten, regionerne og kommunerne, er andet end geografi. I nærværende sammenhæng er det især af betydning, hvordan den fremtidige

erhvervspolitiske balance findes mellem de nye vækstfora på den ene side og den generelle erhvervspolitik på den anden side. Hertil kommer de potentielle konflikter, der kan opstå mellem regionerne og de nye stærkere kommuner, da disse givetvis vil føre en mere proaktiv erhvervspolitik. Figur 5 nedenfor sammenfatter nogle af de centrale dimensioner i fremtidens erhvervsudviklingspolitik.

Figur 5 En regional vækstmodel



Note: Vækstdriveren 'velfærdservice' er i de seneste versioner af konceptet igen blevet erstattet af den oprindelige 'teknologi-driver' i nærværende sammenhæng indgår denne i 'Innovation' og delvis i 'human capital'

Kilde: Modifieret figur på grundlag af Copenhagen Economics – Inside Consulting 2004 p.8, and Etzkowitz, & Leydesdorff 2000, her gengivet efter Cornett (2006).

Tilsvarende målkonflikter kan potentielt opstå mht. andre elementer i den, i figur 5, skitserede model, når det gælder samspillet mellem videnssektoren på det regionale niveau på den ene side og udmeldingerne fra globaliseringsrådet om koncentration i forskningsmiljøerne for at skabe internationalt konkurrencedygtige miljøer på den anden. Ligeledes kan der potentielt opstå resourcekonkurrence mellem innovationsmålsætningen generelt og ønsket om at stimulere entrepreneurship og at sikre en vis regional balance i udviklingen. Løsningen på disse potentielle målkonflikter kan bl.a. findes i et hensigtsmæssig organisatorisk set-up i forbindelse med en dynamisk implementering af den, i figurens nederste

del, præsenterede 'triple helix', jf. også bidraget om regional innovation (Cornett & Freytag) i denne årsrapport.

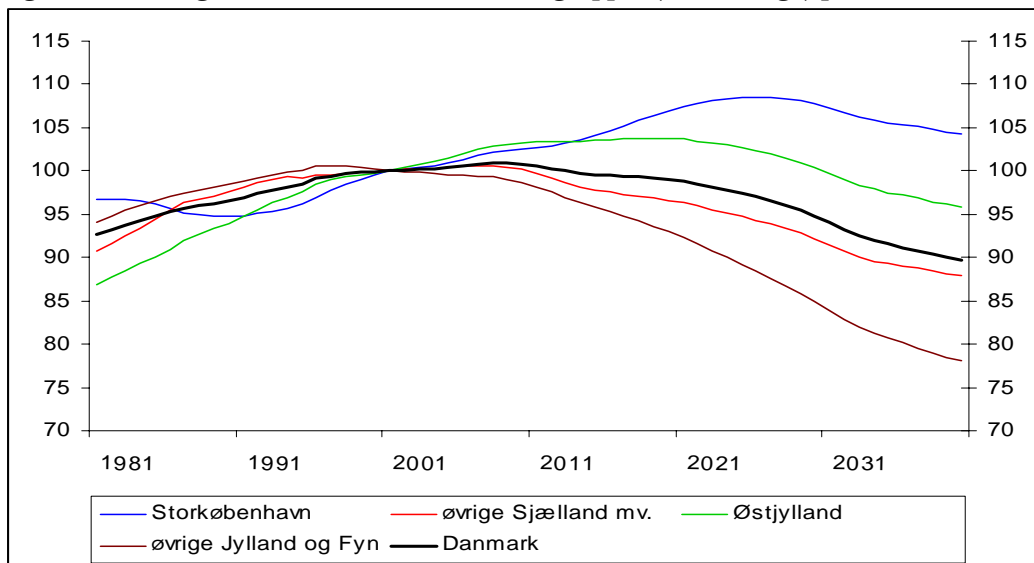
Afslutning

Diskussionen i det foregående kan naturligvis ikke være fyldestgørende inden for rammerne af denne årsrapport. Men det kan fastslås, at de regionale aspekter vil stå centralt i fremtidens samspil mellem den offentlige sektor og den private sektor, både hvor det regionale eksplicit er genstandsfeltet for politiske programmer og initiativer, men især også hvor regionale og lokale hensyn kun indgår indirekte, jævnfør også interview-

et med udviklingsdirektør Keld Zacho Jørgensen i denne årsrapport. Mange politiske initiativer har afledte regionale konsekvenser. Introduktionen

af de regionale konsekvensvurderinger i den politiske beslutningsproces er kun et skridt på vejen.

Figur 6: Fordelingen af de erhvervsaktive aldersgrupper (16 – 65 årige) på landsdele



Kilde: Pedersen (2006)

Centrale problemstillinger i fremtidens regionalpolitik i et virksomhedsperspektiv er derfor:

- hvilke konsekvenser får ændringer i den interregionale balance for levevilkårene i de forskellige dele af landet
- kortlægning af regionale ressourcer og potentialer (virksomheder, offentlig sektor og videns institutioner)
- og sidst men ikke mindst, hvordan kan det offentlige reagere på de særlige regionale og lokale udfordringer, der opstår som respons på eksterne politikker eller udviklingen i rammebetingelserne, hvad enten de skyldes globalisering, økonomi eller demografien.

Som det fremgår af figur 6 ovenfor er der meget der tyder på, at konsekvensen af den demografiske udvikling på lidt længere sigt vil sætte den afgørende dagsorden for den inter-regionale balance i Danmark som i mange andre europæiske lande.

Referencer

Børsen (2005): "Hovedstaden er landets vækstregion", dagbladet Børsen 14.11.2005, København.

Cornett, Andreas P. (2006): "Aims and strategies in regional innovation and growth policy – A Danish perspective". Paper prepared for the *International Workshop on Creativity and Smart Policy as Signposts for Innovative Development* 29 & 30 May, 2006 Tinbergen Institute Roetersstraat 31, Amsterdam, The Netherlands.

Danmarks Statistik, *Statistikbanken 2005 & 2006*, København.

Pedersen, Lars Haagen (2006): "Velfærdskommissionens analyse og nogle regionale perspektiver" Velfærdskommissionens sekretariat. *Oplæg ved dansk regionalforskerseminar, Gl. Avernæs, 8.-9. maj 2006*.

Miljøministeriet (2006): "Det nye Danmarkskort – planlægning under nye vilkår. Forslag til landsplanredegørelse høring 3.marts – 21. april 2006. København.

Jyske Bank april 2006, www.jyskebank.dk

Økonomi- og Erhvervsministeriet (2003), *Den regionale vækststrategi*, København.

Universitet med tredob- belt skrue

Af lektor Villy Søgaard, Syddansk Universitet

Universiteterne i den vestlige verden undergår i disse år en revolution, som meget vel kan vise sig mere vidtrækkende end den, der fulgte i kølvandet på det berømte studenteroprør i 1968. Også herhjemme sker der forandringer. Det er godt, for reformer er i høj grad tiltrængt. Men mange elementer er i spil, og det er uklart, hvor den danske reformproces lander. En artikel om emnet i Ugebrevet Mandag Morgen (maj 2006) bar ligefrem titlen *Mørkeleg i Videnskabsministeriet* og hævdede, at der ikke findes nogen masterplan for den kommende strukturreform.

I artiklen her vil jeg forsøge at trække nogle store linjer op. Efter en kort præsentation af det gammelkendte universitet – “elfenbenstårnet” – vil jeg se lidt nærmere på de reformtanker, der præger udviklingen i Danmark. De går i høj grad i retning af at øge forskningens kommercielle relevans, men forholder sig tilsyneladende ikke til vigtige principielle problemer, der er forbundet med en sådan strategi.

I slutningen af artiklen argumenteres der for reformer ud fra en anden synsvinkel, nemlig den, at universiteternes hovedopgaver er blevet flere og mindre organisk sammenhængende. En reformproces, der for alvor skal løfte danske universiteter op i verdensklasse, burde starte med at drage de organisatoriske konsekvenser heraf.

Dilemmaet mellem uafhængighed og irrelevans

Det universitet, vi har – eller havde indtil nogle få år siden – er ofte blevet opfattet som et elfenbenstårn, højt hævet over verdens fortrædeligheder. Denne opfattelse afspejler et helt centralt dilemma, som man er nødt til at forholde sig til, hvis man vil reformere dette universitet, nemlig dilemmaet mellem uafhængighed og samfundsmæssig relevans.

Det gammelkendte universitet var på mange måder barn af ”Den Første Akademiske Revolution”, som gjorde universiteter over hele Europa

uafhængige af kirken. Nogle vil måske huske historien om Galilei, hvis kætterske opfattelse, at jorden roterer om solen, fik den katolske kirke til at sende ham i husarrest. Galilei var astronom og repræsenterede den unge naturvidenskabs behov for at frigøre sig fra kirkens snærende, dogmatiske bånd.

Et par hundrede år senere træder den liberale filosof Wilhelm von Humboldt ind på scenen. Han fremhæver universitetets uafhængighed, også af den politiske magt, som noget helt centralt. Hans oplysnings- og uddannelsestanker kan minde om Grundtvigs og Kolds, og hans tanker om betydningen af uafhængige vidensinstitutioner er i dag en del af den almindelige, demokratiske børnelærdom.

Humboldt lagde navn til det såkaldte Humboldt-Universität i Berlin. Netop dette universitet skulle, både under nazisterne og under DDR-styret, komme til at sande, at intellektuel uafhængighed er noget, man må slås for. Sådan har det bestemt også været andre steder. Navnlig den biologiske evolutionsteori har fremprovokeret politisk indgriben. I USA har vi f.eks. i de senere år oplevet diskussionen om kreationisme (“Intelligent Design”), som mange gerne vil ophøje til videnskab.

De eksempler, jeg lige har nævnt, vil typisk – og med god ret – blive brugt til at understrege betydningen af universiteternes grundlæggende uafhængighed af såvel den politiske som den økonomiske magt i samfundet. Hvis politikerne, som bevilger pengene, ikke alene vil bestemme den overordnede fordeling af ressourcerne, men også vil påvirke, hvilke resultater forskerne skal komme frem til (f.eks. ved at bestemme hvem, der skal udføre en bestemt opgave), så er forskningen ikke længere uafhængig. Denne problematik har været fremme f.eks. i diskussionen om koldkrigsforskningen. Noget helt tilsvarende gælder selvsagt i forhold til erhvervslivet: Hvis man kan betale sig til en videnskabelig blåstempling af, at bestemte produkter er helt uskadelige, så mister blåstemplingen gradvist, men sikkert, sin troværdighed og dermed i sidste instans også sin kommercielle værdi. Jeg har ikke forstand på sammenhængen mellem mobilstråling og kræft, men alene det forhold, at teleselskaber har været med til at finansiere en undersøgelse af denne sammenhæng, har givet anledning til tvivl om resultatet. Uafhængighed og troværdighed

hænger altså sammen, præcis som i det juridiske system, hvor en dommer ikke kan dømme i en sag, hvor hendes mand er på anklagebænken – ikke fordi hun nødvendigvis ville dømme forkert, men fordi ingen må kunne mistænke hende for at lade sig påvirke af andre hensyn end de juridiske.

Uafhængigheden er imidlertid ikke et gratis gode. Forskningen har – på godt og ondt – haft en enorm indflydelse på den teknologiske udvikling. Tænk f.eks. på atomfysikkens, genetikens, eller for den sags skyld den økonomiske teoris, direkte og indirekte betydning. Det ville imidlertid være forkert at benægte, at uafhængighed og samfundsmæssig irrelevans, af og til er gået hånd i hånd. Forholdet mellem uafhængighed og relevans udgør m.a.o. et centralt dilemma, som man er nødt til at forholde sig til – og har været nødt til at forholde sig til gennem mange år. En forskning, der er relevant, er ind imellem også kontroversiel, og heri ligger en fristelse til at leve stille og godt.

For ca. 30 år siden gik studenter i demonstration under parolen om “forskning for folket”. Tankerne om forskning for folket fik faktisk en vis betydning. De førte blandt andet til den såkaldte malerrapport i 1972 – en udløber af et mere generelt samarbejde mellem arbejdere og akademikere (SAA), som bl.a. befordrede udviklingen af en arbejdsmedicinsk forskning herhjemme. Også miljøforskningen har ofte været båret af et ønske om at skabe forskningsresultater til gavn for “folket” – eller almenvellet, om man vil. Det mest varige resultat er måske den indsigt, at erkendelse altid styres af erkendelsesinteresser. Nogle virksomheder har tjent og andre tabt penge på resultaterne af (arbejds-)miljøforskningen, men få vil formentlig bestride, at denne forskning har været samfundsmæssigt relevant, hvor kontroversiel den end har været.

Nu er ungdomsoprøret historie, og den ukontroversielle, karrierefremmende forskning synes at være vendt tilbage. Hvad det sidste angår, hedder det i hvert fald i foromtalen til en ny bog (*Forskning i sammenhænge*, af Ib Ravn), at “Forskning handler i dag i udstrakt grad om publicering og meritering for den enkelte forsker. Om der skabes nyttig viden til glæde for samfund og borgere kommer i anden række. De videnskabelige specialer bliver stadig snævrere, og som forsker giver det ingen point at beskrive naturens

store sammenhænge eller bidrage aktivt til at skabe sammenhæng i samfundet.”¹ Kritikken er desværre ikke ganske uberettiget.

Spørgsmålet om, hvordan man forener finansiell afhængighed og intellektuel uafhængighed er let at svare på, og jeg har ledt forgæves efter en diskussion af problemet i officielle dokumenter. Det er min opfattelse, at universitetsforskningens kommercielle potentiale hidtil er blevet negligeret og kunne udnyttes langt mere systematisk end det hidtil er sket. Det skyldes på den ene side den beskrevne universitetskultur, som har betonet uafhængigheden stærkt, og på den anden side bl.a., at vi her i landet har en række små og mellemstore virksomheder, som ikke har tradition for at spille sammen med forskningsverdenen. Det er derfor man i Danmark, som i mange andre lande, betoner, at universitetet udover sine to traditionelle formål, forskning og undervisning, bør have et tredje, nemlig kommercialisering. Denne tredje dimension har haft en meget stærk fortaler i videnskabsminister Helge Sander, som lancerede det berømte slagord *Fra forskning til faktura*. I manuskriptet til talen ved Danske Maritimes reception, d. 25.6.2003 hedder det således:

“Regeringen har en klar holdning til udvikling og forskning. Forskning er ikke noget, der skal støve til på universiteternes bogreoler. Regeringen ønsker et levende samspil mellem vidensinstitutioner og virksomheder. Erhvervslivet skal bruge forskningen aktivt. Så viden går "fra hoved til hænder", fra "forskning til faktura". I det hele taget er det vigtigt, at forskning og uddannelse knyttes tættere til både virksomheder og private investorer. Regeringen er allerede i fuld gang med at sikre dette samspil. Den nye universitetsreform er et godt eksempel. Vi får nu bestyrelser på universiteterne med eksternt flertal. Og med virksomhedsrepræsentanter.”

Kilde: <http://www.oem.dk/sw7999.asp>

Skal kommerciel forskning finansieres af skatteyderne?

Citatet rejser to, principielt, væsentlige spørgsmål, nemlig om den kommercielt, relevante forskning skal være offentligt finansieret, og om det i praksis er muligt at forene finansiell afhængighed og intellektuel frihed.

¹ <http://www.saxo.dk/shop/item.asp?id=2689328>

Både samfunds- og erhvervsøkonomer har ofte problematiseret tanken om, at netop universiteterne skulle stå for den kommercielt relevante forskning. For nogle år siden blev ideen om at patentere resultaterne af en offentligt finansieret videnproduktion således skarpt kritiseret i en kronik i Jyllandsposten, forfattet af overvismand Niels Kærsgaard og sekretariatschef Peder Andersen fra Det Økonomiske Råd¹.

“Hele begrundelsen for offentlig forskning er, at den enten ikke kan udnyttes økonomisk med det samme, eller at den kan udnyttes af mange forskellige virksomheder samtidigt. En forskning, der via et patent sigter direkte mod at blive udnyttet i en enkelt virksomhed, er der ingen argumenter for at foretage i offentlig regi. Er en sådan patentorienteret forskning rentabel for virksomheden, bør virksomheden ikke blive subsidieret med offentlige midler. Er forskningen urentabel for virksomheden, og er virksomheden den eneste, der har gavn deraf, bør der ikke spildes penge på den overhovedet.

Patenter og offentlig forskning hører dårligt sammen. Offentlig forskning skal spredes så meget som muligt, og så hurtigt som muligt. En forskning, der ikke må bruges i undervisningen, og som ikke må diskuteres med kollegaer her og i udlandet, fordi man stiler mod en fremtidig patentering i et konkurrenceforhold med andre forskere og studerende, hører ikke hjemme i offentlig regi. Et af hovedargumenterne for et lille lands forskning er netop, at de danske forskere derved har adgangsbillet til de internationale forskersamfund og kommunikationen med disse”
(Kærsgaard and Andersen, 1998)

Erhvervsøkonomer har tilsvarende ofte påpeget, at den “lineære” sammenhæng mellem forskning (især grundforskning) og innovation, som forskningsministerens slogan afspejler, ikke findes i virkelighedens verden. Grundforskningen udmarker sig netop ved at være relevant i mange sammenhænge, og megen erhvervsinnovation trækker kun i begrænset omfang på ny grundforskning foretaget i det land, hvor innovationen sker.

Spørgsmålet er altså om ikke koblingen mellem specielt grundforskningen og erhvervslivet burde styrkes på anden vis.

Kan finansiel afhængighed og intellektuel uafhængighed forenes?

Det andet principielle problem er, at ”*fra-forskning-til-faktura-tankegangen*” reelt ikke går ind i dilemmaet mellem uafhængighed og relevans. Indtrykket er, at man vil udskifte en forskning, der er uafhængig, men irrelevant og støvsamlende, med én, der er relevant, men alt andet end uafhængig. Det er en farlig vej at betræde. Videnskabelig viden er nemlig i høj grad et tillids gode, og hvis den offentligt finansierede forsknings uafhængighed af konkrete erhvervsinteresser kan drages i tvivl, er det nødvendigt at sikre sig mod misbrug. Tilstedeværelsen af en repræsentant for en bestemt virksomhed i en universitetsbestyrelse bør jo netop *ikke* få indflydelse på f.eks. historiske studier af virksomhedens rolle under Anden Verdenskrig, på økonomiske vurderinger af de støttemidler og reguleringer, som påvirker virksomheden, på miljømæssige vurderinger af de stoffer, den anvender eller udleder, osv. osv. Hvis det for alvor skal lykkes at forene forskningens samfundsmæssige relevans (herunder også dens kommercielle relevans) med troværdighed og uafhængighed, så må vi diskutere, hvordan troværdigheden og uafhængigheden kan sikres institutionelt. Hvad man end måtte mene om f.eks. Lomborg-sagen, så er selve forløbet et udtryk for, at disse institutionelle rammer trænger til at blive set efter.

Et andet perspektiv på reformbehovet

Den omvæltning af universitetssystemet, vi oplever i disse år, er af Etzkowitz og Leydesdorff (1997) blevet betegnet som Den Anden Akademiske Revolution. Den er opstået ved presset fra det stigende antal studenter, fra det gryende videnssamfund, og ikke mindst fra globaliseringen og den skærpede internationale konkurrence. Det er imidlertid en kompliceret og krævende opgave at reformere universitetssystemet.

De hidtidige reformbestrebelse har haft tre hovedformål, nemlig:

1. At øge forskningens kommercielle relevans mhp. at imødekomme globaliseringens udfordringer.

¹ Kronikken var i høj grad baseret på kapitel 5 i Dansk Økonomi, foråret 1997, om forskning og økonomisk udvikling.

2. At øge effektiviteten, gennem forstærket kontrol og mere konkurrence mv.
3. At skabe større enheder.

Det første punkt har vi været inde på i det foregående, og det skal jeg ikke komme nærmere ind på her.

Det andet punkt er i de senere år slået igennem i form af øget ekstern kontrol, mere evaluering og forstærket konkurrence. Det er imidlertid ikke kun inden for kernefysikken, at målinger påvirker det målte. Presset for at publicere kan således føre til kurser om "hvordan man publicerer en artikel om måneden", og i visse tilfælde til publicering for publiceringens skyld. Tilsvarende kan øget konkurrence om forskningsmidler føre til at forskere bruger megen kostbar tid på at skrive ansøgninger. Armvridningsstrategien har sine klare begrænsninger, i hvert fald hvis målet er at skabe de tiltrækkende arbejdsvilkår, som kan lokke internationale forskere i verdensklasse til landet og holde på de dygtigste af dem vi har. Man skal huske på, at de fleste forskere som udgangspunkt er stærkt motiverede, og især stærkt *intern* motiverede, mennesker. Ellers ville de aldrig gennemgå et ph.d.-forløb med udsigt til at kunne konkurrere sig ind i en 3-årig adjunktstilling med fornyet udsigt til efter en ny runde at blive lektor til en løn, de fleste af dem kunne få bedre andre steder.

Endelig arbejdes der på at skabe større enheder. Det kan i sig selv være en god ide, men der er ingen grund til at nære overdrevne forhåbninger. For det første er der ikke nogen stærk og entydig sammenhæng mellem størrelse og kvalitet. For det andet vil danske universiteter, selv efter en strukturreform, aldrig kunne konkurrere på størrelsen med de udenlandske, og for det tredje lægger en fusionsproces beslag på mange menneskelige og økonomiske ressourcer, som kunne have været anvendt til andre formål. Endelig skal man ikke overse, at variationen inden for systemet i sig selv er en vigtig ressource i en situation, hvor ingen ved med sikkerhed, hvad fremtiden vil forvente. Det fremgår af den nævnte artikel i Mandag Morgen, at RUC og Aalborg Universitet betragtes som nogle af de mindst ombejlede i den forestående fusionsproces. Set i tilbageblik har begge universiteter imidlertid, alt andet ufortalt, trådt nye veje, som næppe havde været mulige uden selvstændighed.

En alternativ strategi kunne tage udgangspunkt i at universitetet har fået nye opgaver. Det klassiske Humboldt-universitetet er fra en tid, hvor universitetsuddannelse var forbeholdt de få og i mange tilfælde ikke rettet mod bestemte erhverv. Her var universitetslærerens primære opgave at støtte den studerende i dennes egen forskning, snarere end egentlig at undervise ham. Sådant er situationen i dag kun på ph.d.-niveau. Kun ganske få studerende har planer om at blive forskere, lektorer og professorer. De fleste opfatter sig stadig som elever, der går i skole for at kvalificere sig til et job uden for universitetssystemet.

Den tætte sammenhæng mellem universitets to overordnede mål, forskning og undervisning, som kom til udtryk i Humboldts mesterlæreagtige forestilling, er m.a.o. blevet svækket. Koblingen er der stadig i den forstand, at nye forskningsresultater inddrages i undervisningen. Men ingeniøren i industrien, den praktiserende psykolog, og økonomen i konsulentvirksomheden har brug for andre kilder til læring end dem, der kommer fra forskningssiden. De har, ikke mindst, brug for en praktisk erfaring og personlig udvikling, som det eksisterende universitet ofte er klædt dårligt på til at give dem.

De to overordnede mål – forskning og undervisning – er m.a.o. gledet længere fra hinanden. Men de skal principielt stadig varetages af de samme mennesker. Og oveni den stærkere adskillelse mellem forsknings- og uddannelsessiden kommer nu kommercialiseringen som en tredje mission for universitetet. En sådan udvikling ville for andre organisationers vedkommende naturligt give anledning til intern specialisering og evt. divisionalisering, og noget tilsvarende er meget påkrævet i vort system. Universiteterne bærer på en lang tradition. Vi *forelæser* (principielt) stadig, som munkene gjorde det, før Gutenberg og bogtrykkerkunsten havde forsynet enhver tilhører med sin egen bog. Forelæsernes stillingsbeskrivelser og karriereveje bærer stadig latinske navne (amanuensis, adjunkt, lektor eller professor). Selvfølgelig er der sket mange tiltrængte tilpasninger undervejs, som f.eks. indførelsen af adjunktpædagogikum. Der er imidlertid behov for mere grundlæggende forandringer, f.eks. af følgende tre årsager:

- Det er principielt en tilfældighed, hvis den bemanding, der skal til for at dække de relevante fag i en given uddannelse, falder sam-

men med den bemanning, der er optimal m.h.t. at skabe et frugtbar og sammenhængende forskningsmiljø. Mange steder sidder der relativt isolerede forskere, som primært er blevet ansat til at dække et bestemt fag undervisningsmæssigt.

- Det er ikke givet, at de samme mennesker er gode til at tage sig af både undervisning og forskning. Dygtige forskere kan være inspirerende undervisere, men de er det ikke altid, og måske var deres tid bedre anvendt *enten* som forskere *eller* undervisere end som begge dele – specielt hvis begge dele skal ske på én gang.
- Dygtige forskere er ikke nødvendigvis gode forskningsledere, selvom det absolut er en fordel med forskningserfaring.

De stadig mere komplekse krav, der retter sig mod den enkelte forsker, underviser, administrator, leder, netværker, mv. (ofte i én og samme person) giver naturligvis en udfordrende hverdag, men hindrer den nødvendige arbejdsdeling. Dette frustrerer måske specielt, højt motiverede ansatte (som ikke får mulighed for at fokusere på det, de egentlig er gode til) og går ud over produktiviteten, kreativitet og kvalitet.

Det ville selvfølgelig være uansvarligt at bruge adskillige milliarder på universitetssystemet uden at kontrollere om pengene bruges fornuftigt. Men denne incitaments-orienterede politik kan hverken erstatte de interne organisatoriske forandringer eller de finansielle ressourcer, det vil kræve for alvor at løfte det eksisterende system.

Humboldt-universitetet hører fortiden til. Hvad der skal blive fremtidens universitet ved vi endnu ikke, men den aktuelle reformproces er en unik mulighed for at designe – eller udvikle – det. Der ligger uden tvivl et enormt potentiale i at reformere det eksisterende system, at analysere, hvorledes fremtidens universitet bør organiseres internt, så det matcher sine omgivelser og løser sine opgaver på den bedste måde. Hvilke kompetencer skal de ansatte have, hvordan skal de udvikles, og hvordan skal den interne rollefordeling være inden for organisationen som helhed? Svarene på disse spørgsmål kan rumme nøglen til en af de vigtigste organisatoriske fornyelser i mange år.

Spørgsmålet om, hvilken rolle universiteterne skal spille i videns- og informationssamfundet er

både vigtigt og kompliceret, alt for kompliceret til enkle slogans. Opgaven er tiltrængt, men rummer også en række centrale dilemmaer, som det ikke kan nytte at lukke øjnene for. Netop reformprocessen giver os en enestående mulighed for at tænke os godt om, for at analysere situationen grundigt og træffe de dybtgående og langsigtede valg, som for alvor kunne gøre danske universiteter til attraktive forbilleder.

Referencer

Etzkowitz, Henry, & Leydesdorff, Loet (Eds.) (1997). *Universities in the Global Knowledge Economy: A Co-evolution of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell Academic.

Aktuel forskning

Mulighedernes land!

*Af lektor Kristian Philipsen og lektor Torben Damgaard,
Syddansk Universitet*

Indledning

Vi har i vores forskning interesseret os for, hvad en *mulighed* er – eller *opportunity*, som det hedder i det engelske fagsprog. En måde at definere en mulighed på er, at det er en ønsket situation, som ikke er realiseret på nuværende tidspunkt. En mulighed er altså noget, som tidsmæssigt ligger ude i fremtiden, noget ikke-eksisterende, men potentielt realiserbart.

Det der især har interesseret os er, hvordan forskellige perspektiver på forståelser af muligheder giver en øget indsigt i, hvordan markeder bliver skabt. Både mulighed og skabelse af et marked ligger ude i fremtiden – begge dele er noget, som ikke er blevet realiseret – endnu. Hvis en person eller en virksomhed øjner en mulighed og ønsker at udnytte muligheden kommercielt, så består realiseringen af muligheden i at udvikle et konkret produkt eller en serviceydelse, som kan afsættes - på et marked. Tit er der et eksisterende marked for det samme eller lignende produkter i forvejen. Nogen gange er der ikke. Hvis der ikke er et marked, hvordan udformes så et nyt marked? Hvordan ændres en situation fra, at en person eller en virksomhed sælger til en enkel tilfældig kunde til der dannes et marked? Og hvad består et marked så af: Ja der må jo være en eller flere udbydere og en eller flere kunder. Men hvad skal der ellers til, for at man kan tale om et marked?

Det er nogle store spørgsmål, som vi naturligvis ikke kan besvare fyldestgørende i denne artikel, men vi vil gøre et forsøg på at skitsere en forståelse af muligheder og markedsskabelse. Vi vil starte med at beskrive en case, der illustrerer nogle muligheder, der udnyttes af en virksomhed. Det kan være vanskeligt at forstå begreber som mulighed og markedsskabelse, fordi der er tale om forhold, der ikke er sket endnu. Derfor starter vi med en historisk case.

Bedre søvn? – etablering af en virksomhed og udvikling af et nyt produktkoncept for dyner og puder

Virksomheden Quilts of Denmark blev etableret i forbindelse med, at de to grundlæggere, Søren Løgstrup og Hans Erik Smith sad i den enes lejlighed i

Singapore i år 2000 og drak rødvin. Her fandt de ud af, at de ville starte deres egen dynevirksomhed og målet var at skabe større velvære gennem bedre søvn. Egentlig var opstarten til virksomheden allerede påbegyndt 5 år tidligere. På det tidspunkt var Hans Erik Smith ansat som ansvarlig for produktionen på en dynefabrik i Singapore, ejet af Nordisk Fjer. En dag han kom på arbejde kom en rystet sekretær med en fax. Her stod der, at virksomheden var gået konkurs, at den administrerende direktør var trådt tilbage, at bestyrelsen var trådt tilbage og at bestyrelsesformanden havde skudt sig selv! Senere samme formiddag besluttede den administrerende direktør for fabrikken i Singapore at træde tilbage. Hans Erik Smith valgte at blive. Han orienterede medarbejderne om situationen og forklarede, at han ville drive virksomheden videre indtil den kunne blive solgt. Det stod medarbejderne frit for at finde andet arbejde og han kunne ikke udbetale løn eller garantere dem løn. Der skulle vise sig at gå 5 måneder i uvished og mange juridiske problemer skulle løses, før virksomheden blev solgt og alle medarbejdere fik udbetalt deres løntilgødehavende. Ikke én medarbejder forlod virksomheden i denne periode. En del af aftalen med de nye ejere var, at Hans Erik Smith skulle være leder af virksomheden i Singapore i 5 år.

Søren og Hans Erik havde en del problemer med at etablere deres nye virksomhed. Der skal meget til at finde på noget nyt i den branche, hvor dyner, med Hans Erik Smiths beskrivelse, jo ikke er andet end ”to stykker stof med noget fyld i”. I hele Europa havde situation på markedet for dyner og puder i en del år været præget af en situation, hvor de enkelte dyneproducenter producerede dyner med små og ikke særlig betydningsfulde forskelle. Konkurrencen bestod i, at man hvert år kunne skære lidt af prisen sådan, at hvis dynen havde kostet 800 kr. sidste år, skulle den koste 775 kr. i år. Midlet for dynevirksomheder til at nedsætte prisen, var kraftig konkurrencemæssig fokus på omkostninger, bl.a. ved at store dele af produktionen af dyner blev flyttet til lavtlønslande, f.eks. Kina.

Dette branchemantra med at skære i prisen hvert år ville Hans Erik og Søren ændre, med etablering af deres virksomhed. De ville satse på at udvikle en kvalitetsdyne med supplerende produkter, der ville kunne give brugeren bedre søvn og bedre velvære. Det skulle ikke være et produkt rettet mod det alledyreste segment, men et produkt som en bredere del af befolkningen havde råd til at købe. For at kunne levere en ordentlig kvalitet skulle, i det mind-

ste dele af, produktionen af dyner ske i Danmark. På den måde gik de mod strømmen mht. opfattelsen af mulighederne i branchen, produktkoncept og mht. placering af produktionen.

Hans Erik og Søren havde kun den kapital, det kan lade sig gøre at spare op som lønmodtagere. Det var et problem fordi de ville etablere en tekstilvirksomhed – oven i købet med produktion i Danmark. Det var bankerne meget lidt begejstret for. Alle andre danske tekstilvirksomheder flyttede produktionen fra Danmark til lavtlønsområder i denne periode. Nordisk Fjer, som Hans Erik havde været ansat i, havde kostet nogle af de større danske banker meget store tab i midten af 1990'erne. Alligevel lykkedes det at finde en bank, som ville låne Quilts of Denmark driftskapital.

Ved opstarten af virksomheden Quilts of Denmark var de nye produkter endnu ikke udviklet. Så i starten var virksomhedens omsætning baseret på produktion og salg af traditionelle dyner og puder. Med Søren Løgstrups kendskab til det europæiske og amerikanske marked som dynesælger og med Hans Erik Smiths kendskab til dyneproduktion, blev der etableret en traditionel lavpris dyneproduktion i Kina. Der blev bl.a. ansat en kinesisk direktør for dynefabrikken i Kina – en direktør som de havde fuld tillid til og som er afgørende for at få en rentabel produktion i Kina. Endvidere havde de to grundlæggere lavet en liste med deres dreamteam, en håndfuld medarbejdere de ønskede at knytte til sig for at sikre de rette kompetencer til produktion, salg mm. Disse folk blev ikke ansat fra starten, men løbende i takt med behov og økonomiske muligheder. Det første år udbetalte virksomheden ikke løn til grundlæggerne – de levede, efter eget udsagn, af deres respektive kæresters indkomst.

Hans Erik Smith studerede søvn og fandt ud af, at for at blive udhvilet, skal folk have meget af den dybe søvn, remsøvn. Det opnås bedst ved at folk sover ved en temperatur, som er lidt under 37 grader og helst ikke svinger mere end 1-1/2 grad i løbet af natten. Når folk får det for varmt og sparker dynen af sig eller stikker et ben ud eller senere tager benet ind igen vågner man eller går fra den dybe remsøvn til en lettere søvn. Undersøgelser fra USA viste, at en stor del af befolkningen ikke sov godt og ikke var udhviledede når de stod op. Udfordringen var at udvikle en dyne, der kunne imødegå disse krav. Hans Erik Smith etablerede derfor en hemmelig hule, et udviklingsrum, inde i virksomheden, hvor han udviklede og afprøvede nye ideer til dyner og tilbe-

hør. Det første år udviklede Hans Erik en dyne som bestod af luftkanaler, som ledte varmen væk fra kroppen. Det var en helt ny form for design af en dyne og Quilts of Denmark udtog et foreløbigt patent. Virksomheden præsenterede dynen på en stor international dynemesse. Der blev overhovedet ikke vist interesse for dynen og det var Hans Erik og Søren så skuffet over, at virksomheden valgte ikke at registrere patentet. I dag producerer en håndfuld af de store europæiske dyneproducenter denne dyne og det er en af de mest solgte dyner på det europæiske marked. Quilts of Denmark fremstiller ikke selv dynen - men ærgrer sig.

En dag sad Hans Erik Smith og læste ”Illustreret Videnskab” og så en artikel med omtale af en ny teknologi NASA-rumfartsorganisationen havde udviklet. Når astronauter er ude i rummet er der meget varmt på solsiden af rumdragten og meget koldt på skyggesiden. NASA havde derfor opfundet en teknologi, som kunne køle den varme side ned og varme den kolde side op. Hans Erik Smith kontaktede NASA og fik lov til at udnytte denne teknologi. Som Hans Erik formulerede det: ”Det var inspirerende og interessant at tale med NASAs udviklingsafdeling og med opfinderen af teknologien - men knap så sjovt at tale med den juridiske afdeling, om en licensaftale”. Teknologien blev videreudviklet og forfinet og Hans Erik Smith har udviklet nogle små kugler med voks i, som anvendes i dyner og puder - Temprakon®. Princippet kendes fra, når vand går fra flydende til fast form, fra vand til is: Temperaturen stiger midlertidig indtil vandet fryser helt. Og omvendt når isen smelter. Denne teknologi, som Quilts of Denmark har udtaget patent på (klog af skade) sikrer, at den sovende bliver holdt indenfor den ideale temperatur for den dybe søvn igennem natten. 60-70 % af den varme, en krop udskiller, reguleres af dyne og puder – resten påvirkes af madrassen. Quilts of Denmark er nu i gang med at udvikle senge og andre produkter, som udnytter samme teknologi. En virksomhed, som fremstiller sportssko har fået en licens hos Quilts of Denmark. De har fundet ud af at udnytte teknologien til at holde fødderne mere kolde/varme.

Casen viser, hvordan grundlæggerne af virksomheden Quilts of Denmark i forløbet har identificeret og udnyttet nogle muligheder. Men er det muligheder, der har eksisteret på markedet, er det muligheder som grundlæggerne af virksomheden selv har været med til at skabe og dermed også skabt et nyt marked. Eller skal muligheder forklares på en helt tredje måde?

Tre perspektiver på forståelsen af muligheder

Vi har ledt efter egnede måder at opfatte muligheder og markedsdannelse på og er i denne søgen, stødt på tre grundlæggende opfattelser indenfor entreprenørskabsliteraturen. Det er ikke tilfældigt vi har ledt indenfor entreprenørskabsliteraturen, for nogle forskere mener, at kernen i entreprenørskabsforskning er at forstå hvorfor, hvornår og hvordan muligheder for skabelse af nye produkter og serviceydelser sker, hvorfor, hvornår og hvordan mennesker opdager og udnytter disse muligheder og

hvorfor, hvornår og hvordan forskellige slags handlinger bliver brugt til at udnytte entreprenørielle muligheder (Shane og Venkataraman, 2000). Inden for entreprenørskabsliteraturen findes forskellige måder at opfatte muligheder på. Vi vil anvende en inddeling af muligheder i 3 hovedtyper, som dækker de grundlæggende opfattelser af muligheder. Der skelnes mellem *derude*-, *berinde*- og *enactment-tilgangen*. Det drejer sig om tre forestillinger om, hvor muligheder findes.

Figur 1: Tre opfattelser af muligheder beskrevet ud fra, hvordan det starter og den efterfølgende proces

Opfattelse	Derude	Herinde	Enacted (Muligheder skabes gennem handling, interaktion og fortolkning)
Hvor og hvordan starter idéen til en mulighed?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeres på markederne • "huller" - nye segmenter eller produktmarkeder søges med udgangspunkt i de eksisterende markeder 	<ul style="list-style-type: none"> • Idé skabes via personlig kreativitet og kapabiliteter • Idé formuleres som billede, vision eller scenarium 	<ul style="list-style-type: none"> • Idé kan ikke forstås, beskrives eller begribes fuldt ud på forhånd. • Idéen udvikles gennem en dialog mellem forskellige involverede parter og udkrystalliseres gennem dialog og fortolkning • Den endelige mulighed kan være helt forskellig fra den oprindelige vage ide.
Næste trin i processen	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsføringsplan • Segmentering • Målmarked • Positionering Kotler (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterende teknologi og kapabiliteter i virksomheden udnyttes • Afvejning af ny forretningsidé og dets styrkelse af eksisterende kapabiliteter • Kapabiliteter udgangspunktet for idéen og planen for kommercialisering ud på markedet 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementel udviklingsproces. Det kan ikke <u>på forhånd</u> fastlægges, hvad processen med at finde en mulighed, <u>ender med</u> • Repræsentationer af markeder er med til at forme virksomheders mål og markeds praksis

Mulighederne for Quilts of Denmark i de tre tilgange:

I *Derude* perspektivet ledes efter muligheder på det eksisterende marked. Er der et eller flere segmenter af kunder, som ønsker at købe en dyne med de temperaturregulerende egenskaber til en pris, som ligger over andre dyner. Relevant segmenteringskriterium undersøges, målmarked identificeres og Quilts of Denmark positionerer sig med sit brand og produkter på markedet for dyner. Når der laves sko med temperaturregulerende stof og senge med temperaturregulering indbygget, så er der tale om nye segmenter på disse markeder, hvor bestemte kunder efterspørger produkter med disse egenskaber.

Den vision, det billede, grundlæggerne har af dyne markedet og muligheden for at ændre det fra pris konkurrence til konkurrence på nogle kvaliteter som bedre søvn og velvære kommer "indefra". Det med at anvende en bestemt teknologi i andre produkt kategorier er også en indefra og ud betragtning i *Herinde* tilgangen. Kompetencerne i virksomheden anvendes på et nyt forretningsområde og viden fra det nye område er med til at styrke kompetencerne.

Når Hans Erik Smith tænker på at ville skabe bedre søvn, så er det ud fra *Enacted* tilgangen ikke klart fra starten, hvordan han vil gøre det. Det udvikles hen af vejen i sam- og modspil med andre aktører. Det

han troede var en god mulighed, nemlig dynen med kanaler til at lede varm luft bort fra kroppen, gik han selv bort fra pga. reaktionen på messen. Andre havde spottet muligheden og undlod at sige noget, for at have mulighed for at imitere produktet. Det er først bagefter muligt at se, at det blev en succes. Det at få en ide ved at læse illustreret videnskab og kontakte NASA er ikke det samme, som at Hans Erik Smith på forhånd vidste, at denne mulighed kunne omdannes til et kommercielt produkt. Det er gennem et samspil mellem de tekniske muligheder og begrænsninger ved teknologien og dyner, samt de kommercielle muligheder og herunder detailhandels og forbrugerens villighed til at betale en højere pris for denne slags dyne. Når virksomheden, som er startet som en dynevirksomhed, begynder at producere senge og levere indlæg til sportssko, ja så skabes der nogle helt nye markedsmuligheder, ingen kunne forudse i begyndelsen.

Sammenhæng mellem mulighed og markeds-kabelse

Derude

I den første tilgang, *derude*, bygges på forestillingen om muligheder, som nogle, der eksisterer derude. At identificere muligheder består i at finde eller opdage, de muligheder eller de huller i markedet, der ikke er dækket af produkter fra eksisterende virksomheder (Shane & Venkataraman 2000). Kotler (2000) beskriver tre trin i processen med at identificere og udnytte muligheder:

1. Identificer og profiler i forhold til bestemte grupper af købere, som måske ønsker separate produkter og marketing mix (markedssegmentering)
2. Vælg at gå ind på et eller flere markedssegmenter (målmarkeder)
3. Etabler og kommuniker de særegne produktfordele på markedet (markedspositionering). (Kotler 2000:256, egen oversættelse)

I casen består identificeringen af muligheden i at finde den gruppe af dynekunder, som har et behov for dyner med bedre egenskaber til at regulere temperaturen, der kan give en bedre søvn. Den gruppe, der identificeres er ikke købere til et smalt luksusprodukt, men til en dyne, som en bred del af potentielle kunder har råd til at købe. At dække dette behov er gjort muligt af den teknologiske udvikling med NASA teknologien. Af andre muligheder er den temperaturregulering seng og sportssko. Hvad er koblingen mellem mulighederne *derude* og mar-

kedsdannelse?. Vi vil undersøge, hvad Kotler skriver om markeder:

”Ét firma kan ikke betjene alle kunder på et bredt marked som f.eks. computere og læskedrikke. Kunderne er for talrige og forskelligartede i deres købekrav. Firmaet skal identificere de markedssegmenter, som det kan betjene mest effektivt.”...”Et markedssegment består af en stor identificerbar gruppe i et marked med lignende behov, købekraft, geografisk placering, købeholdninger eller vaner.”...”Segmentering er en midtvejstilgang mellem massemarkedsføring og individuel markedsføring.”...”En niche er en mere snævert defineret gruppe, typisk et lille marked, hvis behov ikke er særligt godt dækket. Markedsanalytikere identificerer normalt niches ved at inddele et segment i undersegmenter, eller ved at definere en gruppe, som søger et bestemt fordelsmix.” Kotler 2000: 256-257. Kotlers fremhævelser.

Det Kotler forstår ved et marked er noget, der allerede eksisterer. Behov hos kunder findes allerede. Nye behov er specificering af eksisterende behov – dvs. det er noget, der kan undersøges og identificeres ved f.eks. at lave markedsanalyser.

Herinde

Hvilke trin er der i en *berinde*-proces med at identificere muligheder? Denne proces kan deles op i forhold vedrørende den enkelte person eller forhold i en virksomhed.

Ved den enkelte person kan man tale om at realisere en vision eller et bestemt billede, som en grundlægger har inde i hovedet og som ønskes virkeliggjort. Eller processer, som hjælper med at være kreativ, f.eks. brainstorming eller andre øvelser med det sigte at få folks kreative ideer frem i lyset. Det sidste kunne være, at rødvin inspirerer til at få gode ideer i en brainstorming proces, sådan kunne beskrivelsen af virksomhedens start udlægges. Hans Erik får også gode ideer og udvikler kreative løsninger i sin hjemmelige hule.

Miller, Eisenstat og Foote (2002) argumenterer for tre trin i en *inside-out* tilgang, til at identificere muligheder (de taler om at danne en strategi, men tankegangen kan bruges på at forstå muligheder).

1. Opdage asymmetrier og deres potentialer.

For at en virksomhed kan klare sig godt, skal den besidde kapabiliteter, som andre virksomheder ikke besidder. Det er svært for virksomheder at udnytte

disse kapabiliteter, med mindre de har nogle realiserede eller potentielle fordele. Det første trin går ud på at identificere mulige, ikke opdagede, asymmetrier. Søgning efter interne fordele kan starte ved eksterne kilder, hvor man sammenligner med nære konkurrenter: Hvad er virksomheden bedre til end konkurrenter, f.eks. ved at se på, hvem har man som kunder eller hvilke forretningsområder har virksomheden og afviger det fra konkurrenter? Eller hvad forklarer, at virksomheden får en bestemt kunde frem for en konkurrent? Der kan være mange grunde og identificeringen af asymmetrier kræver analyse og refleksion.

I casen er det oplagt, at Hans Erik Smith er i stand til at udvikle nye koncepter for dyner, som de andre dyneproducenter ikke kan, eller ikke kan få øje på som muligheder – eller ikke kan ligeså godt. Derfor tav konkurrenterne med den første dyne og derfor blev den temperaturregulerende dyne patenteret – den skal ikke kunne imiteres.

2. Skabe en konfiguration af kapabiliteter – gennem design. Dette trin består af to hovedelementer. Det første er behov for en sammenhængende kombination af ressourcer og kapabiliteter. Det kan være ressourcer som patenter eller arbejdsprocesser, som rummer tavs viden. For det andet skaber en sammenhængende designstruktur af kapabiliteter en endnu vigtigere egenskab nemlig, at kapabiliteter øges, fastholdes og videreudvikles. Disse potentielle udviklingsmuligheder er endnu sværere at efterligne.

I casen er det at kunne se en anden forretningsmodel, som bl.a. indebærer produktion i Danmark, en ny måde at konfigurere kapabiliteter på. Det at kunne sætte navne på et dreamteam altså medarbejdere, som samlet havde de vigtigste kompetencer er også en måde at konfigurere eller sammensætte vigtige kapabiliteter.

3. Forfølge markedsmuligheder, som bygger på og øger kapabiliteter.

Den dybeste kapabilitet og den mest integrerede konfiguration skaber ikke værdi, med mindre det genererer ekstra økonomisk afkast. Det kræver, at der er nok kunder, der har et behov, som dækkes af kapabiliteterne. Hvis et marked opfattes som bestående af en række nicher så gælder, at en virksomhed skal tilbyde produkter og serviceydelser til forskellige nicher og markedsmuligheder, hvor der gøres brug af de samme eller komplementære kapabiliteter i virksomheden.

Udvidelse af forretningsområderne til sko og senge øger brugen og videreudviklingen af kapabiliteter knyttet til temperaturregulerende materialer.

Hvad er koblingen mellem mulighed og marked? Markeder er ligesom ved derude-tilgangen noget, der allerede eksisterer. Vægten er ikke kun lagt på kunder og kundesegmenter, men i væsentlig grad på en forståelse af de kapabiliteter, der er nødvendige i virksomheden. Markeder i herinde-tilgangen er afgrænset til at omfatte de segmenter af kunder, hvor virksomheden kan udnytte sin eksisterende kapabiliteter. Dvs. i casen, at de kunne udnytte kapabiliteterne med at fremstille temperaturregulerende materialer.

Enactment

Sarasvathy (2001) kan repræsentere et bidrag fra *enactment*-tilgangen. Hun skelner mellem to tilgange til at forstå, hvordan der kan arbejdes med muligheder: Causation eller *årsag* overfor effectuation eller *effektivering*. I indsigt, der bygger på *årsag* startes der med at definere et mål, som man efterfølgende finder egnede midler til at realisere. Både *derude*- og *herinde-tilgangen* er eksempler på *årsags*-tilgange. Søren og Hans Erik ønsker at etablere og drive en virksomhed. Som middel hertil skaffer de kapital, ansætter deres dreamteam, skaffer lokaler, starter traditionel dyneproduktion for at overleve den første tid, udvikler nye dynekoncepter etc. Først mål, derefter egnede midler.

Den anden tilgang er *effektiverings*-tilgangen. I denne tilgang starter man ikke med målet men med midlerne. Sarasvathy giver et eksempel på to tilgange til at lave mad. Man kan finde en opskrift, lave en indkøbsseddel, købe de ingredienser ind man har på sedlen og gå hjem og tilberede maden efter opskriften. Men man kan også se, hvad man har i køleskab og køkkenskabene og ud fra det, sætte sig et mål. I det sidste tilfælde har man midlerne og skaber et mål, i dette tilfælde et måltid. Nu er der måske nogle, som synes at man har et mål nemlig at lave mad. Men dette er et overordnet mål. Man er sulten og kigger på midlerne: Hvad er der i køkkenskabene og i køleskabet? Eller hvis man driver virksomhed: Hvilke muligheder giver mine nuværende medarbejdere, produktionslokaler, kapabiliteter og markedserfaringer for at drive virksomhed? En beskrivelse af fremgangsmåden ved effektiverings-tilgangen findes hos Sarasvathy & Dew (2005).

Vi er vant til, at inden man går i gang med noget, har man et klart mål. Men sådan er det ikke altid. I casen kan man sige: Hvad nu, hvis man havde taget

patent på den første dyne med luftkanaler? Havde Quilts of Denmark så udviklet den næste temperaturregulerende dyne? Denne uforudsigelighed i, hvordan en virksomhed udvikler sig, hvilke muligheder man forfølger og videreudvikler og omdanner til noget andet. Man kunne ikke sige ved virksomhedens etablering at den ville lave en temperaturregulerende dyne med brug af teknologi fra NASA. Denne proces, hvor man ikke kan forudsige, hvor man ender – det er noget af essensen i *enactment*. Der er noget trial and error med i *enactment-tilgangen* – man skal prøve sig frem. Forskellen på de to første tilgange og enactment-tilgangen svarer til den samme logik, som ligger bag planlægningsstilgangen versus den emergerende/fremvoksende tilgang indenfor strategilitteraturen.

Markeder er derfor i *enactment-tilgangen* ikke faste og på forhånd klart afgrænsede. Markeder er ikke naturfænomener, som de nærmest fremstår i *derude-* og *berinde-tilgangene*. De fremtræder på forskellig vis i udgangspunktet og virksomhedernes aktiviteter vil herefter være med til at forme markederne og derved eventuelt føre til ændrede eller nye markeder eller markedspraksis. Ud fra en enactment-tilgang, kan man sige at Quilts of Denmark med deres tiltag er med til at omforme markedet. Fra et massemarked præget af omkostningsfokus til også at have fokus på differentierede produkter på et omdefineret massemarked.

Eksisterende teori fokuserer på etablerede markeder

Ved de to første tilgange til muligheder, *derude* og *berinde* bygger forståelsen af muligheder på allerede etablerede markeder. Der er ikke tale om dannelse af helt nye markeder, men om skabelse af nye segmenter. Hvis man kigger på litteraturen om markeder, så er det slående, at næsten al litteratur indenfor det erhvervsøkonomiske område tager markedet og de elementer et marked antages at bestå af, for givet (Sarasvathy 2001). Et af problemerne ved at store dele af den eksisterende teori undersøger etablerede markeder eller tager markedet som institution for givet er, at det sprog og de begreber man kan finde og anvende fra de eksisterende teorier, er rettet mod etablerede markeder. Det er et problem, når vi ønsker at forstå de processer, der fører til dannelse af markeder, for så er der brug for andre begreber, teorier og forståelser (Blenker, Philipsen & Damgaard, 2005).

Diskussion og konklusion

Da både *derude-* og *berinde-tilgangen* altså opfatter markeder, som på forhånd eksisterende, så har markedsskabelse været svær at behandle. Vi vil derfor vende os til *enactment-tilgangen* for at se, hvad den byder på.

I vores søgen efter relevante begreber og teorier til forståelse af markedsdannelse er vi blevet inspireret af Michel Callon. Callon (1998) har et centralt begreb om markeder han kalder *market representation*. Dette begreb rummer to hovedelementer. For det første taler han om en *forestilling om markedet*. For det andet påstår han, at markedet fremtræder eller præsenterer sig på en bestemt måde. *Forestillingen* har samme egenskab som en teori: Det er først for nyligt at forskere er begyndt at interessere sig for, hvordan teorier om markedet kan bidrage til udformningen af markedet (Kjellberg og Helgesson, 2004). Det vi i skemaet ovenfor blandt andet har forsøgt at illustrere er, hvordan vi med forskellige teorier, vil lægge mærke til forskellige dimensioner og elementer af Quilts of Denmark casen. Vi ser, så og sige, meget forskellige betingelser og muligheder for virksomheden afhængig af, hvilke teoretiske briller vi bærer. Forestillingerne om markedet er på den måde blandt andet præget af den markedsforståelse, som tilgangen bidrager med. Dette påvirker aktiviteterne som vi gennemfører og de mål vi stiller os. Fra casen ved vi, at det er med til at påvirke markedet og markedspraksis.

På den anden side, så illustrerer det andet hovedelement, at markedet præsenterer sig på en bestemt måde. Der er bestemte udvekslingsformer og normer for markedspraksis. Det kan være standarder på et marked, segmenteringsværktøjer eller målingsmetoder, som er gængs i en industri. På kort sigt og ved virksomhedens etablering var det uomgængeligt, at Quilts of Denmark skulle levere dynen, som kunne konkurrere på prisen. Sådan var markedspraksis på det tidspunkt. Da havde virksomheden ikke fået udviklet et alternativ endnu. Det er også uomgængeligt, at hvis man ønsker at udnytte en produktidé, så skal den beskyttes mod efterligning f.eks. ved at udtage patent. Det viser Quilts of Denmark erfaring med markedspraksis. Det var også uomgængeligt, at selvom der kan tages en højere pris for de nye temperaturregulerende dynen så er den gruppe af forbrugere virksomheden stiler efter som målgruppe, ikke villig til at give mere end en vis ekstrapris. Det betyder, at med de aktuelle lønninger i Danmark, er det ikke muligt at producere alle dele af dynen i Danmark til denne målgruppe. En del af

produktionen skal lægges i f.eks. Kina. Hvis dyneproducenter, som Quilts of Denmark, ønsker at overleve er det en markedspraksis og markedsvilkår, de må rette sig efter. I denne forstand eksisterer markedet meget konkret, for alle de som konkret vil arbejde på det.

Begrebets to hovedelementer illustrerer på samme tid, at markederne ikke er naturfænomener, som eksisterer uafhængigt af de involverede virksomheder. Markedspraksis afhænger i høj grad af, hvad virksomhederne beslutter sig for og gennemfører af aktiviteter. Men på samme tid, så er markedsrepræsentationerne reale og eksisterer som noget, virksomhederne må kunne håndtere for at forblive eller udvikle markederne.

Ud fra det beskrevne *marked representation-begreb* kan man sige, at de tre tilgange, illustreret ved casen, viser tre forestillinger og præsentationer af markedet. Hermed er der også præsenteret tre forestillinger om, hvordan nye markeder skabes – illustreret ved, hvad hver af de tre beskrevne tilgange vil lægge vægt på i casen.

Mulighederne for Quilts of Denmark og andre virksomheder, der interesserer sig for at udvikle og skabe markeder, kan således søges på forskellig vis. Den traditionelle entreprenørlitteratur illustrerer, at muligheder kan søges på eksisterende markeder eller via udnyttelse af særegne kapabiliteter. Men læner man sig op af nyere litteratur, så skal eksisterende markeder ikke forstås som naturgivne, men som de repræsentationer, som markedspraksis afspejler. Markedsskabelse kan ikke planlægges, men må søges på de tidspunkter, hvor markedets repræsentationer passer til virksomhedens kapabiliteter, både de håndgribelige og de, der knytter sig til det sæt af briller som virksomheden kan håndtere.

Har dette nogen implikationer for virksomheder eller entreprenører? Ja, det har den implikation, at en virksomhed kan gøre sig klart, hvordan den opfatter muligheder, ved at sammenligne sin egen praksis med de tre illustrative tilgange. Og måske overveje, om en anden vinkel kan bidrage med et nyt syn på muligheder. I praksis viser casen med Quilts of Denmark, at alle tre former for forståelse af muligheder og markedsskabelse kan optræde samtidig og dermed i praksis kan være svære at adskille.

Referencer

- Blenker, P., Philipsen, K. & Damgaard, T. (2005) How do we talk about market creation? Towards a language of opportunity enactment, Karlsruhe, 2nd symposium on the entrepreneurship – innovation – marketing interface, 6-7 October 2005.
- Callon M. ed. (1998) *Laws of the Market*, Oxford, Blackwell.
- Kjeldberg, H. og Helgesson, C.-F. (2004) Marketing, Distribution and Industry Dynamics. Paper presented at IMP NG workshop, Marseille, April 2004.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*. Millennium Edition, London: Prentice Hall International.
- Miller, D., Eisenstat, R. og Foote N. (2002) Strategy from the inside out: building capability-creating organizations, *California Management Review*, Vol. 33, no. 3.
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N (2005) Entrepreneurial logics for a technology of foolishness, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21, 385-406.
- Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 243-263.
- Shane, S & Venkataraman, S. (2000) 'The promise of entrepreneurship as a field of research', *Academy of management Review*, **25** (1), pp. 217-226.

Global Account Management i små og mellemstore danske virksomheder – findes det?

Af adjunkt Niels N. Grünbaum, Syddansk Universitet

1. Indledning

Der har indenfor de senere år været en stigende interesse for begrebet Global Account Management (herefter GAM), (Birkinshaw et al., 2001: 231). GAM er grundlæggende en ”ny” organiseringsform. Harvey et al, 2003: 104 definerer GAM på følgende måde: ”GAM is an organizational form in a multinational/global supplier organization serving a customer centrally by managed team (the global account manager and the support staff)”. GAM kan opfattes som en særlig form for leverandør-køber relation, hvor der er en høj grad af gensidig global afhængighed, som har til formål at skabe en unik værdi, som kun vanskeligt kan lade sig kopiere af konkurrenter (Harvey et al., 2003: 563).

Forskningen i GAM har hidtidig fokuseret på emner såsom; GAM set som en organisatorisk innovation, (Birkinshaw et al., 2001), Key Drivers of GAM, (Yip & Madsen, 1996), hvordan specifikke virksomheder håndterer deres globale kunder (Monani & Richter, 1999; Wilson, 1999; Willman, 1999), strukturel og relationssammenhæng mellem den globale kunde og leverandørorganisationen (Birkinshaw & Toulan, 2000; Liebeskind et al., 1996; Arnold, 1999), ledelsesmæssige kompetencer i leverandørorganisationer, der har globale kunder (Harvey, et al. 2003) og forståelse af den rolle som en Global Account manager udfører (Wilson & Millmann, 2003; Millman & Wilson, 2000). Forskningen er endvidere typisk sket med udgangspunkt i større virksomheder og på et individ/gruppe niveau. Der har således kun i ret begrænset omfang været fokus på mere generelle virksomhedskarakteristika og konsekvenser af at forfølge en GAM organiseringsstrategi. Denne manglende fokusering gør sig særligt gældende indenfor små og mellemstore virksomheder. Formålet med denne undersøgelse er derfor at undersøge karakteristika hos SMV’er, der har opbygget en GAM organisering samt belyse konsekvenserne af en sådan reorganisering.

2. Metodiske tiltag

Da forskningsmålet i denne undersøgelse hovedsageligt har været at skabe en konkret målbar indsigt, der kan generaliseres bredt, er der taget udgangspunkt i en objektiv rationel virkelighedsopfattelse (Patton, 2003). 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, hvilket er tilfældet i denne undersøgelse. Konkret blev der udarbejdet et spørgeskema, der blev formidlet via Internettet. Spørgeskemaet blev, inden den endelige udsendelse, testet gennem en række fokusgrupper sammensat af administrerende direktører og virksomhedsejere. De nævnte stillingsbetegnelser var målgruppen for besvarelsen af spørgeskemaet, da man ønskede at anvende nøgleinformanter. Som følge af fokusgrupperesultaterne skete der en række modificeringer af det oprindelige spørgeskema. 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 bestod målgruppen af 630 udvalgte virksomheder fra dels DI’s medlemsliste og dels fra Købmandsstændens Oplysningsbureau (KOB).

Efter dels skriftlig påmindelse og dels telefonisk opfølgning endte den endelige svarprocent på 27 %. Med en stikprøve på 170 og et ønske om et 95 % konfidensniveau ($z = 1,96$), samt en p og en q værdi på 50 % kan den statistiske usikkerhed (sampling error) beregnes til $\pm 7,5$ %, hvilket er fundet acceptabelt (Bush & Burns, 2006: 367).

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

3. Præsentation og diskussion af resultater

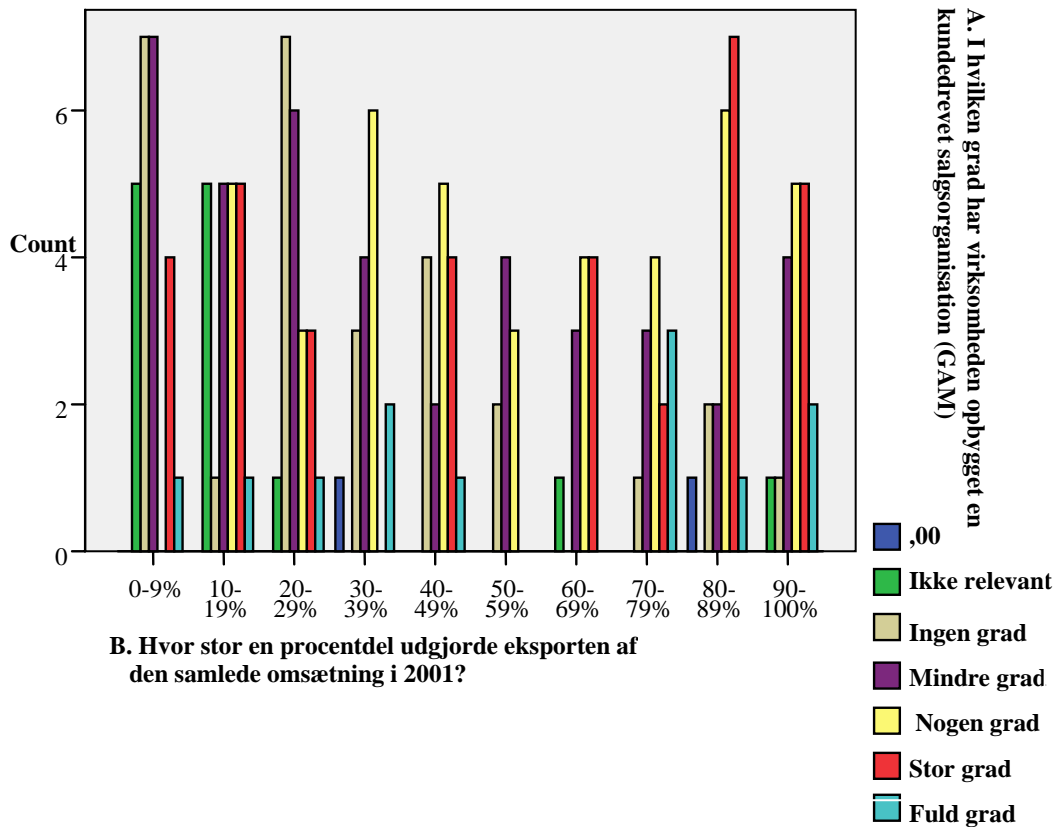
Grad af GAM og eksportens andel af omsætningen

Eksportens andel af den samlede omsætning krydset med, i hvilken grad den responderende virksomhed har opbygget en kundedrevet salgsorganisation, afspejler et forventeligt mønster. Resultatet viser på den ene side, at jo mere eksporten udgør af den samlede omsætning i jo højere grad har man opbygget en kundedreven salgsorganisation. Så-

fremt eksporten udgør en lille andel af omsætningen har man i langt mindre grad opbygget en kundedreven salgsorganisation. Dette kunne indikere, at jo mere GAM orienteret en virksomhed er jo højere

en eksportandel vil den have. Resultatet er i overensstemmelse med argumentationen og resultaterne hos Montgomery & Yip, 2000. Denne sammenhæng er skitseret nedenfor.

Krydstabulering af GAM & eksportandel af total omsætning



Pearson Chi-Square, 71,205(a), df, 54, Asymp. Sig. (2-sided), ,058, The distribution is significant. a 65 cells (92,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Det ses også, at H_0 forkastes ud fra χ^2 værdien, hvilket betyder, at der eksisterer en signifikant non-monotonic sammenhæng mellem variable A og B.

en fuld grad af GAM fører til en stor grad af oplevet profitabilitet.

3.2 Graden af GAM og øget profitabilitet

Der er en signifikant sammenhæng mellem graden af GAM og oplevet profitabilitet. Mere specifikt ses det, at selv en mindre grad af GAM fører til øget oplevet profitabilitet. Videre set også af tabel 3.1, at

Tabel 3.1 Krydstabulering af variable A & C samt beregning af Pearson Chi-Square

		A. I hvilken grad har virksomheden opbygget en kundedrevet salgsorganisation? (GAM)						
		Ikke relevant	Ingen grad	Mindre grad	Nogen grad	Stor grad	Fuld grad	Total
C. Profitabilitet	Ikke relevant	2	0	2	0	1	0	5
	Ingen grad	0	0	0	1	1	0	2
	Mindre grad	2	9	8	5	4	0	28
	Nogen grad	6	11	14	14	5	2	52
	Stor grad	3	4	15	18	17	12	69
	Fuld grad	0	4	1	3	6	0	14
Total		13	28	40	41	34	12	170

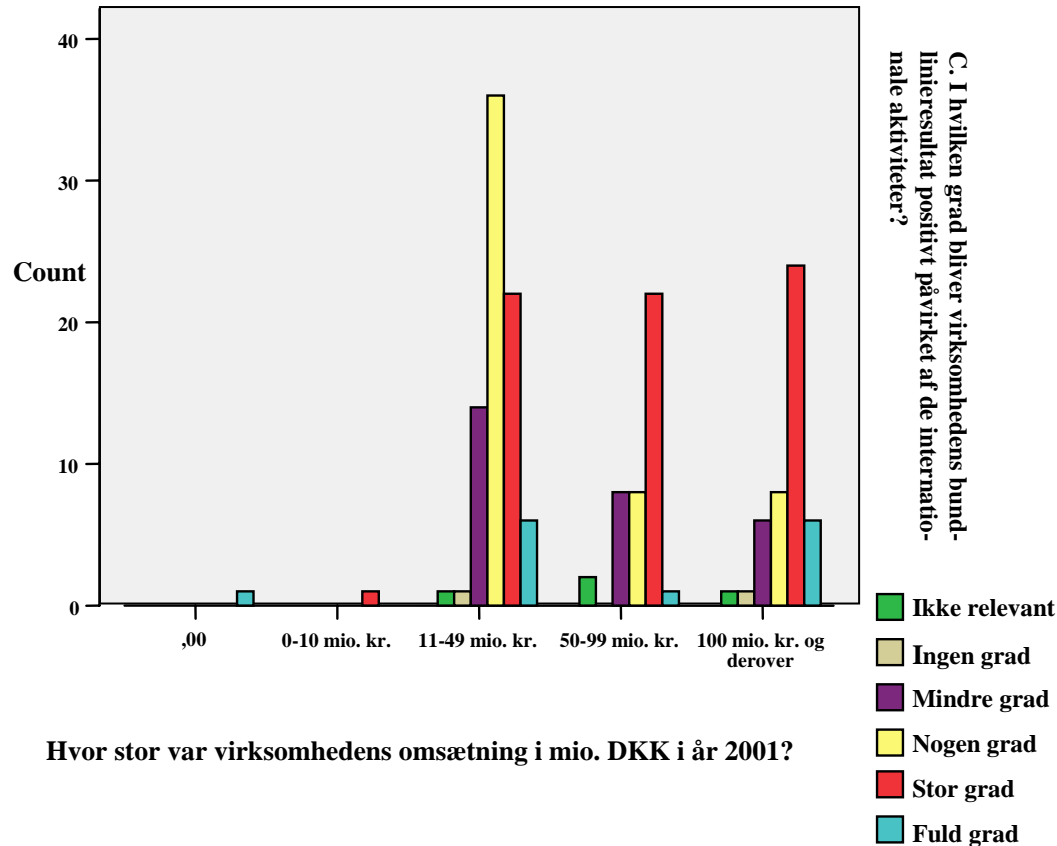
Pearson Chi-Square, 53,848(a), df, 36, Asymp. Sig. (2-sided), ,028, The distribution is significant. a 37 cells (75,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Det ses, at næsten 50 % af virksomheder oplever, at profitabiliteten påvirkes positivt som følge af de internationale aktiviteter. 27 % har samtidig en meget høj grad af GAM. Dermed er en del virksomheder, som har en høj oplevet profitabilitet og som kun i nogen grad er GAM orienterede. Det er muligt at øge den oplevede profitabilitet som følge af internationale aktiviteter på andre måder end ved at fokusere på GAM. Den sammenhæng skyldes virksomhedsstørrelse jf. nedenfor, hvor en del af populationens virksomheder simpelthen er for små til at opfylde globale kunders behov. Dette kunne indikere, at det bliver særligt vigtigt at fokusere på en GAM strategi, når virksomheden udvikler sig fra en mindre virksomhed til en større virksomhed, særligt når vi taler om virksomheder, hvor eksporten udgør en større del af den samlede omsætning.

3.3 Omsætningsmæssige størrelse og øget profitabilitet

Ovenfor fremgik det, at en del virksomheder oplevede en øget profitabilitet som følge af deres internationaliseringsaktiviteter, selv om de kun i meget ringe eller slet ikke var GAM orienterede. Dette kunne skyldes virksomhedsstørrelse, idet det stiller ikke betydelige ressourcekrav at leve op til kravene fra en global køber. "Størrelsesforklaringen" kan fastslås ved at krydstabulere virksomhedsstørrelse med profitabilitet. Resultaterne viste, at der var en statistisk signifikant sammenhæng. Mere specifikt var der ca. 16 % af de medvirkende virksomheder der i meget høj grad oplevede en øget profitabilitet, der havde en omsætning i spændet 11-49 mio. kr. (det vil sige en mindre virksomhed). Cirka 12 % lå i omsætningsspændet 50-99 mio. kr. Endelig var der ca. 18 % af de større virksomheder, der havde en omsætning på 100 mio. kr. eller derover. Tendensen er skitseret nedenfor.

Størrelse krydset med profitabilitet



Hvor stor var virksomhedens omsætning i mio. DKK i år 2001?

Pearson Chi-Square, 37,842(a), df, 24, Asymp. Sig. (2-sided), ,036, The distribution is significant. a 25 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

3.4 Graden af GAM og markedsdiversifikation

I dette delafsnit illustreres det, at virksomheder, der har spredt deres aktiviteter ud på mange markeder, samt udviser en proaktiv adfærd i forbindelse med at opsøge nye markeder, også i højere grad har opbygget en kundedreven salgsorganisation (GAM). Resultaterne viser også, at en høj grad af proaktivitet fører til, at man er repræsenteret på mange markeder. Videre fremgår det, at måden hvorpå man konkret gennemfører sin markedsudbredning sker ved hjælp af internettet og via personlige relationer / netværk.

3.4.1 GAM og markedsudbredning

Det ses ud fra signifikansniveauet 0,000 i tabel 3.2 nedenfor, at der ikke er nogen støtte for H_0 hypote-

sen. Det vil sige, at der eksisterer en signifikant sammenhæng mellem graden af GAM og graden af markedsudbredning. Mere specifikt ses det, at ca. 16 % af virksomhederne har en stor grad af markedsudbredning, selvom de samtidig har en mindre grad eller nogen grad af GAM. Det kunne betyde, at en del SMV'er med fordel kunne forsøge at fokusere deres salg på få og større kunder, som de skal servicere via en GAM organisering. De skal dermed søge at skabe et tættere bånd til færre globale købere. Dette skal dog ske under forudsætning af, at markeds- og situationsfaktorer indikerer, at dette er en fordel (for en uddybning se, fx Cannon & Perreault, 1999).

Tabel 3.2 Krydstabulering af variable A & D samt beregning af Pearson Chi-Square

		A. I hvilken grad har virksomheden opbygget en kundedrevet salgsorganisation? (GAM)						Total
		Ikke relevant	Ingen grad	Mindre grad	Nogen grad	Stor grad	Fuld grad	
D. I hvilken grad har virksomheden spredt aktiviteterne ud på mange markeder?	Ikke relevant	2	1	0	0	0	0	3
	Ingen grad	1	6	3	1	3	1	15
	Mindre grad	5	7	14	6	6	1	39
	Nogen grad	4	6	12	18	13	2	55
	Stor grad	3	4	11	16	5	5	44
	Fuld grad	0	4	0	0	7	3	14
Total		15	28	40	41	34	12	170
Pearson Chi-Square, 68,055(a), df, 30, Asymp. Sig. (2-sided), ,000, The distribution is significant. a 30 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.								

3.4.2 GAM og proaktiv adfærd

Cirka 50 % af virksomhederne mener selv, at de har en meget høj grad af proaktiv adfærd i forbindelse med at opsøge nye markeder. Cirka 28 % af virksomhederne har samtidig en meget høj grad af GAM. Det indikerer, at en del virksomheder er me-

get proaktive, men at denne aktivitet ikke er GAM orienteret. Det vil sige, at deres handlinger og i denne forbindelse ressourceforbrug ikke er guidet af den systematik, der findes i eksisterende viden om GAM.

Tabel 3.3 Krydstabulering af variable A & E samt beregning af Pearson Chi-Square

		A. I hvilken grad har virksomheden opbygget en kundedrevet salgsorganisation? (GAM)						Total
		Ikke relevant	Ingen grad	Mindre grad	Nogen grad	Stor grad	Fuld grad	
E. I hvilken grad haves en proaktiv adfærd (egen opsøgning) i forhold til opsøgning af nye markeder?	Ikke relevant	5	3	0	1	1	0	10
	Ingen grad	2	1	1	0	1	0	5
	Mindre grad	0	7	6	8	0	0	21
	Nogen grad	4	6	15	13	7	1	46
	Stor grad	1	7	18	16	19	8	69
	Fuld grad	1	4	0	3	6	5	19
Total		13	28	40	41	34	14	170
Pearson Chi-Square, 81,840(a), df, 30, Asymp. Sig. (2-sided), ,000, The distribution is significant. a 32 cells (76,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.								

3.4.3 Markedsspredning og internetanvendelse

Cirka 34 % af virksomhederne har en meget høj grad af markedsspredning kombineret med en meget høj anvendelse af internettet til at gennemføre deres internationaliseringsaktiviteter. De vurderer videre, at internettet øger hastigheden og effektiviteten af deres internationaliseringsaktiviteter. Såfremt kategorien nogen grad medtages øges de 34 % til ca.

66 % af de adspurgte virksomheder. Sammenhængen mellem graden af internetanvendelse og markedsspredning er jævnfør beregning af χ^2 værdien signifikant. Det kan dermed konstateres, at internettet spiller en væsentlig rolle i forbindelse med markedsspredning.

Tabel 3.4 Krydstabulering af variable G & F samt beregning af Pearson Chi-Square

		G. I hvilken grad anvendes Internettet til at få en hurtigere og nemmere internationalisering?						
		Ikke relevant	Ingen grad	Mindre grad	Nogen grad	Stor grad	Fuld grad	Total
F. Grad af markedsbredning?	Ikke relevant	2	0	1	0	0	0	3
	Ingen grad	0	4	5	3	2	1	15
	Mindre grad	2	4	15	11	4	3	39
	Nogen grad	2	4	14	19	14	2	55
	Stor grad	0	3	8	15	16	2	44
	Fuld grad	1	1	1	2	4	5	14
Total		7	16	44	50	40	13	170

Pearson Chi-Square, 72,193(a), df, 30, Asymp. Sig. (2-sided), ,000, The distribution is significant. a 32 cells (76,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

3.4.4 GAM og personlige relationer som indgang til nye markeder

For det første kan det konstateres, at hele 41 % af virksomheder i meget høj grad (stor grad plus fuld grad) anvender deres personlige relationer/netværk som indgang til nye markeder, frem for en måske mere teoretisk indgang som store dele af den eksisterende litteratur lægger op til. Det ses også, at kun

ca. 15 % af de, der gør det, har en meget høj grad har en GAM organisering. Dette betyder ikke, at personlige relationer ikke er en betydelig og god indgang til nye markeder, det indikerer mere vigtigheden af at have de "rette" personlige relationer og vigtigheden af at prioritere ressourcer på at være en del af det "rette" netværk. Valg af netværk samt grundlag for dette valg bliver dermed vigtigt.

Tabel 3.5 Krydstabulering af variable A & H samt beregning af Pearson Chi-Square

		A. I hvilken grad har virksomheden opbygget en kundedrevet salgsorganisation? (GAM)							Total
		,00	Ikke relevant	Ingen grad	Mindre grad	Nogen grad	Stor grad	Fuld grad	
H. I hvilken grad benyttes virksomhedens personlige relationer/netværk som indgang til nye markeder?	,00	0	0	0	1	0	0	0	1
	Ikke relevant	0	3	0	0	0	2	0	5
	Ingen grad	0	1	7	1	1	1	0	11
	Mindre grad	0	1	2	5	8	6	1	23
	Nogen grad	0	7	7	17	18	8	3	60
	Stor grad	2	1	7	12	13	15	6	56
	Fuld grad	0	0	5	4	1	2	2	14
Total		2	13	28	40	41	34	12	170

Pearson Chi-Square, 69,148(a), df, 36, Asymp. Sig. (2-sided), ,001, The distribution is significant. a 39 cells (79,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

4. Konklusion

Det kunne konstateres at 27 % af de 170 virksomheder i meget høj grad havde en GAM organisering og at 24 % i nogen grad anvender GAM. Cirka 17 % havde slet ingen grad af GAM. Disse resultater

viser dermed et noget højere omfang af GAM aktiviteter, end man umiddelbart ville have forventet i virksomheder af denne størrelse. Ligeledes tyder dette på, at store globale kunder trækker væsentlig mindre virksomheder ud på det globale marked, og

at man dermed ser en kundedrevet internationalisering. Man kan dermed, som mindre virksomheder, ved at koncentrere sig om tætte samarbejder med få globale kunder, skabe en øget profitabel internationalisering.

Resultaterne viste videre, at større virksomheder, hvor man eksporterer en større del af omsætningen, også i høj grad er involveret i GAM aktiviteter, at de er meget proaktive i deres afsøgning af nye markeder, og at de i denne forbindelse anvender internettet og deres personlige relationer. De virksomheder, der i høj grad anvendte GAM var endvidere også repræsenteret på mange markeder. Dog var der også en del virksomheder, der oplevede forbedret profitabilitet, selvom de kun i ringe omfang var GAM orienteret. Denne tendens kunne forklare på baggrund af virksomhedsstørrelse, hvor det viste sig, at mindre virksomheder godt kunne opleve en øget oplevet profitabilitet som følge af deres internationaliseringsaktiviteter, uden at de var særligt GAM orienterede. Dette er logisk, da mindre virksomheder simpelthen ikke kan opfylde de behov, som en global kunde stiller. Det betyder videre, at mindre virksomheder, der oplever vækst kombineret med høj eksportandel af omsætningen, bør fokusere på tætte relationer til ganske få globale købere. Strategien for at opnå dette bør ske via en GAM organisering. Det kunne således være en måde at gennemføre den vanskelige transformering fra en mindre virksomhed til en mellemstor/stor virksomhed.

Referencer

- Birkinshaw, A. D, Toulan, J., (2000). Implementing global account management in multinational corporations. Best pap Proc-Acad Manage, Toronto.
- Birkinshaw J., Toulan, O, Arnold D, (2001), Global account management in multinational corporations: Theory and evidence. *Journal of International Business Studies*, 32, 2, pages 231-248.
- Burns, Alvin C., R. F. Bush, "Marketing Research". Prentice Hall, Fifth Edition, 2006
- Gill, J. and Johnson, P. (1991), "Research Methods for Managers", London: Paul Chapman.

Harvey, M., & M. M Novicevic, T. Hench and M. Myers (2003), "Global account management: a supply-side managerial view". *Industrial marketing management*, 32, pages 563-571.

Harvey, M., M. B. Myers, M. M. Novicevic (2003), "The managerial issues associated with global account management – A relational contract perspective". *Journal of Management Development*, vol. 22. No. 2, pages 103-129.

Liebeskind JP., Oliver A, Zucker L., Brewer M. (1996), Social networks, learning, and flexibility: sourcing scientific knowledge in biotechnology firms. *Organ Sci.* 7 (4), pages 428-443.

Momani, F. Richter T. (1999). Standardization versus Differentiation in European Key Account Management: the case of Adidas-Salomon AG. *Thexis* 4: pages 44-47.

Montgomery, D. & Yip, G, (2000). Challenges to Global customer management. *International Marketing Review*, winter, 21, pages 23-29.

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

Senn C, Arnold M. (1999), Global account management in industrial companies. Paper presented at 15th industrial marketing and purchasing conference. Dublin; 1999.

Wilson K., millman, T., (2003), The global account manager as political entrepreneur. *Industrial marketing management*, 32, pages 151-158.

Wilson, K.J., (1999). Developing global account management programmes: observations from a GAM panel presentation. *Thexis*, 4: pages 30-35.

Willman T.,(1999), From National Account Management to Global Account Management in Business-to-business Markets. *Thexis*, 4 pages 2-9.

Yip G., Madsen T. (1996). Global account management: the new frontiers in relationship marketing. *International marketing review*, 13 (3), pages 24 - 42

Hvornår er det i eksisterende virksomheders interesse at initiere spin-off virksomheder? Et strategisk bud herpå

Af lektor Kristian Philipsen, adjunkt Ann Højbjerg Clarke, adjunkt Majbritt Rostgaard Evald og adjunkt Kent Wickstrøm Jensen, Syddanske Universitet

Indledning

Begrebet ”spin-off” anvendes generelt til at beskrive nye virksomheder, som opstartes på baggrund af ressourcer og kompetencer, der er erhvervet i allerede eksisterende virksomheder (Klepper & Sleeper, 2005). I de seneste årtier har denne type nye virksomheder tiltrukket sig en voksende opmærksomhed i takt med det stigende fokus på entreprenørskab og innovation især blandt embedsfolk og politikere. Den stigende opmærksomhed er berettiget, for flere undersøgelser peger på, at spin-off virksomheder har større chancer for at overleve og for at skabe vækst bl.a. i form af flere jobs sammenlignet med virksomheder, hvis kompetencer og ressourcer ikke hentes fra eksisterende virksomheder. Så set fra et samfundsøkonomisk perspektiv giver det mening at forske i fænomenet for at få mere viden frem om, hvordan større virksomheder kan involvere sig i spin-off aktiviteter.

Set fra et virksomhedsperspektiv er de fleste eksisterende virksomheder også interesserede i spin-off aktiviteter. Involveringen i spin-off aktiviteter afstedkommer dog en afvejning af de fordele og eventuelle ulemper, spin-off aktiviteter kan resultere i for en modervirksomhed. På positiv siden, viser spin-offs sig typisk at blive værdifulde samarbejdspartnere eksempelvis i form af leverandører til modervirksomheden eller som aftagere/distributører af modervirksomhedens produkter. Omvendt, på negativ siden, er der en risiko for, at en spin-off virksomhed, baseret på viden omkring modervirksomhedens teknologi, markeder m.m., udvikler sig til at blive en konkurrent til modervirksomheden. Det er derfor vigtigt, at eksisterende virksomheder får mere kendskab til, hvornår mulighederne for et positivt afkast af spin-off aktiviteter eksisterer.

Formålet med denne artikel er således at give et bud på, hvornår eksisterende virksomheder skal engagere sig i spin-off aktiviteter og hvornår de skal tænke i andre baner for at udnytte det vækstpotentiale, som ligger gemt i dem. Men først et eksempel på en spin-off virksomhed, førend diskussionen om, hvornår en eksisterende virksomhed skal satse på et spin-off, tages op.

Et eksempel på en spin-off - PowerLynx

PowerLynx er et interessant eksempel på en spin-off virksomhed, som i sin tid blev søsat i regi af Danfoss. Ideen til spin-off virksomheden opstod ved, at en kunde indenfor solenergi henvendte sig til Danfoss med en forespørgsel om hjælp til at udvikle en ny ensretter af strøm fra solcelle-anlæg. Når der bliver produceret strøm fra solcelle-anlæg er der brug for en teknik, der kontrollerer, at spændingen i den strøm, der føres over i elnettet holdes stabil. Det var dette tekniske problem Danfoss skulle hjælpe med at løse. Denne forretningsidé blev opfattet som interessant af corporate venture afdelingen i Danfoss, en slags ”rugekasse”, hvor idéer til nye forretningsområder bliver modnet, hvorfor at tre medarbejdere blev ansat til at varetage projektet. De tre medarbejdere skulle lave et oplæg til en forretningsplan og herunder afklare de tekniske problemer og de kommercielle muligheder. Da disse medarbejdere havde arbejdet på ideen i en periode, traf bestyrelsen for Danfoss koncernen dog en generel beslutning om, at alle aktiviteter i corporate venture afdelingen skulle spredes ud til de enkelte divisioner i koncernen og at corporate venture afdelingens projekter skulle håndteres efter samme retningslinier, som andre udviklingsprojekter i de enkelte divisioner. Denne overordnede beslutning fik som konsekvens, at projektet blev overført til Danfoss Drives A/S divisionen i Gråsten.

Efter nogle få måneder vurderede ledelsen af Danfoss Drives A/S, at forretningspotentialet i PowerLynx var mindre end i deres andre udviklingsprojekter og besluttede derfor at smække pengekassen i og afslutte finansieringen af projektet. De tre involverede medarbejdere blev derfor formelt fyret, men i praksis muliggjorde opsigelsesfrister på ansættelseskontrakterne, at projektet kunne videreføres i en periode. I denne periode blev der tilknyttet en administrerende direktør, en ny forretningsplan blev udarbejdet og etableringen af virksomheden PowerLynx blev forberedt. Herunder ikke mindst sikring af det finansielle grundlag for at udvikle virksomhedens produkt, så det kunne lanceres på markedet. En fi-

nansiering af PowerLynx blev etableret med deltagelse af den administrerende direktør for Danfoss; Jørgen Mads Clausen, og en af hans forretningsforbindelser, de tre stiftere af PowerLynx og en ny administrerende direktør. Ved at virksomheden blev uafhængig af Danfoss, udviklede man sine egne forretningsgange og man fik nogle muligheder for en hurtig og ubureaukratisk beslutningsprocedure, som var vigtig i de første år for at kunne reagere hurtigt på bl.a. kunders og leverandørers behov. Tilstedeværelsen af Danfoss' administrerende direktør i bestyrelsen havde og til stadighed har en afgørende indflydelse, idet tilstedeværelsen har åbnet døren på markedssiden – Danfoss's navn er en god reference indenfor denne branche. PowerLynx har udviklet nogle nye teknologiske tiltag inden for ensrettere til styring af strøm fra solceller, men vurderer at det nok snarere er valget af virksomhedens forretningsmodel, som har været med til at skabe noget af succesen for virksomheden, der i dag har 40 ansatte.

PowerLynx har valgt en forretningsmodel, hvor de udelukkende fungerer som leverandører af komponenter til virksomheder, der fremstiller solcelleanlæg med deres eget brand.

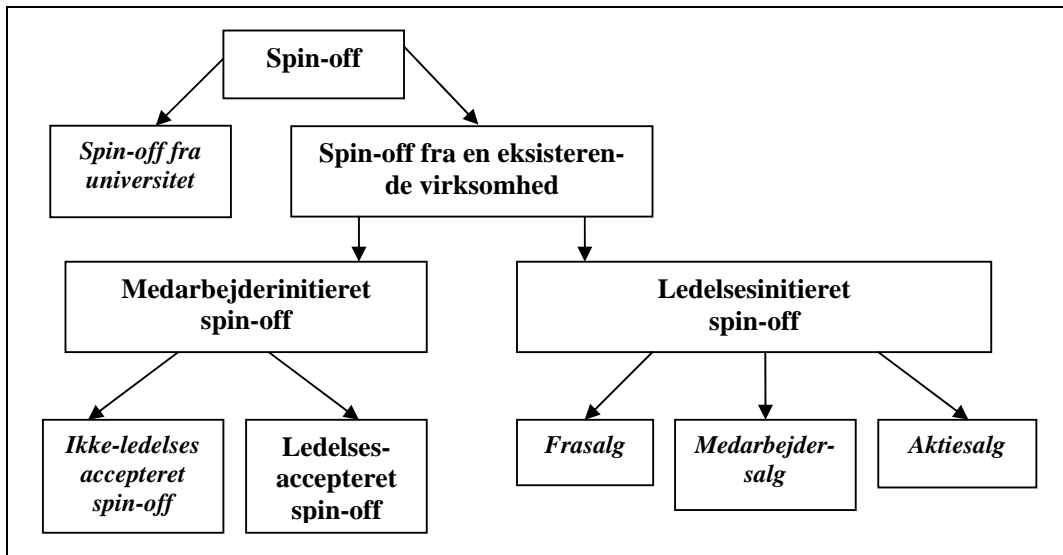
PowerLynx brander således ikke deres egne produkter, men tilbyder deres kunder komponenter, som kan fremstilles med kundetilpassede designs og brands. På den måde kan de sælge til konkurrerende virksomheder i solcellebranchen. Netop det, at PowerLynx kun er leverandør og ikke potentiel konkurrent virker som en god forretningsmodel, som tiltaler en del kunder. Endvidere baserer PowerLynx sin forretningsmodel på et tæt samarbejde mellem PowerLynx og forskning & udviklingsafdelingens hos Danfoss Drives A/S, hvor især PowerLynx hidtil har haft et stort udbytte af samarbejdet. Endvidere har PowerLynx en del nøgleleverandører fælles med Danfoss Drives A/S.

Forskellige betegnelser for spin-off fra eksisterende virksomheder

Indenfor litteraturen om spin-offs skelnes der mellem to hovedformer for spin-offs: Spin-offs fra universiteter¹¹ og spin-offs fra eksisterende virksomheder. I denne artikel vil fokus være på spin-offs fra eksisterende virksomheder. For at forstå, hvad denne type af spin-off indebærer, er en oversigt konstrueret (figur 1), hvoraf forskellige former for spin-off fra eksisterende virksomheder fremgår. I den nærmere gennemgang af figuren, vil der blive refereret tilbage til PowerLynx casen.

¹¹ Et spin-off fra et universitet forekommer typisk, når en forskningsaktivitet har potentiale for at blive en kommerciel bæredygtig forretningside, og når forskeren eller forskerteamet, der har udviklet idéen, vælger at etablere en ny virksomhed på baggrund heraf. Ofte vil forretningsideen være baseret på et patent og alt afhængig af de regler, universitetet har for ejerskab af nye ideer og patenter på forskning, kan forskeren eller forskerteamet få lov at udnytte idéen ved enten at betale for patentet eller ved at lade universitetet få en andel af ejerskabet i den nye virksomhed. Typisk får universitetet således fx en andel af aktiekapitalen i virksomheden.

Figur 1: Terminologi-hierarki over forskellige spin-off typer



Note: Figuren er udarbejdet på baggrund af et litteraturstudie med fokus på spin-off.

Et spin-off fra en **eksisterende virksomhed** forekommer typisk, når en eller flere nøglemedarbejdere i en eksisterende virksomhed får en god ide på baggrund af medarbejdernes indsigt gennem deres jobfunktion eller ved informationer fra virksomhedens kunder, leverandører eller teknologiske forskning. Dette var også tilfældet for PowerLynx, som startede på baggrund af en henvendelse fra en kunde. Ofte er ideen til en spin-off virksomhed således et direkte resultat af de erfaringer, medarbejderne i tæt samarbejde med kunder eller leverandører har opnået i deres nuværende jobs. I nogle tilfælde bryder medarbejderne ud af den eksisterende virksomhed og starter op for dem selv, fordi den eksisterende virksomhed ikke vil satse på idéens potentiale, selvom virksomheden kan se mulighederne i den nye forretningsidé. Dette kan der være flere årsager til. For eksisterende virksomheder kan der fx være problemer i, at de nye forretningsidéer ligger langt fra modervirksomhedens egne kerneforretningsområder. Der kan også være problemer med, at de kommercielle muligheder i idéerne ikke er store nok til modervirksomhedens egne ambitioner eller problemer i, at modervirksomheden ikke er interesseret i at miste kompetente nøglemedarbejdere. I det sidste tilfælde kan der ligefrem opstå juridiske stridigheder mellem eksisterende virksomheders ledelser og de medarbejdere, der starter deres egen uafhængige virksomhed op. I andre tilfælde er den eksisterende virksomhedsledelse en direkte årsag til, at ideen videreudvikles og søsættes i en selvstændig virksomhed,

hvor medarbejderne omsætter forretningsidéernes kommercielle potentiale. I disse tilfælde får den eksisterende virksomhed typisk ejerandele i den nye virksomhed, som betaling for forskellige typer af støtte, såsom ledelsesmæssig, organisatorisk, intellektuel ejendomsret til teknologi eller kapitalindskud.

Når man taler om spin-offs fra eksisterende virksomheder, kan man således skelne mellem, hvem der primært har taget initiativet til etablering af en ny spin-off virksomhed og båret idéen frem til at blive en kommerciel bæredygtig forretningsidé. Initiativet kan enten hovedsageligt komme fra en eller flere **medarbejdere** eller fra den **eksisterende virksomheds ledelse**. I eksemplet med PowerLynx blev forretningsidéen i første omgang støttet af modervirksomheden i form af corporate venture afdelingen. Ideen blev udviklet og modnet i form af bl.a. en forretningsplan og ført over i divisionen Danfoss Drives A/S. Men ledelsen af Danfoss Drives A/S valgte siden hen at prioritere sine udviklingsressourcer på andre projekter end PowerLynx. Formentlig blev det økonomiske udbytte ved PowerLynx vurderet mindre og risikoen dermed større end ved de andre projekter. Ved fyringen af teamet bag PowerLynx sker der således et skift fra ledelsesunderstøttet til medarbejderinitieret spin-off.

Hvis initiativet til en spin-off virksomhed kommer fra en eller flere medarbejdere, kan man endvidere

skelne mellem, om idéen får lov at spire med accept fra den eksisterende virksomheds side, eller om idéen ikke er accepteret af den eksisterende virksomhed og kan blive grobund for en række juridiske stridigheder mellem den eksisterende virksomhed og idéindehaverne. Derfor kan der også skelnes mellem medarbejderinitierede spin-offs som er **ledelses-accepteret** eller **ikke ledelses-accepteret**. Ved PowerLynx er der klart tale om et ledelsesaccepteret spin-off, fordi den efterfølgende etablering af PowerLynx som selvstændig virksomhed, er en betydelig adgang til ressourcer fra Danfoss i form af teknologisk know-how, kapital og adgang til ressourcer og samspil med forskning & udviklingsafdelingen ved Danfoss Drivers A/S.

Tages der derimod udgangspunkt i spin-offs initieret af **eksisterende virksomheders ledelse**, er der tale om lidt andre typer af spin-offs. I dette tilfælde kan nye forretningsidéer få lidt forskellige forløb, alt afhængig af hvad ledelsen ønsker at satse på. Enten kan den eksisterende virksomhed / modervirksomheden vælge at sælge ideen videre til en anden virksomhed. Denne type spin-off kaldes for et "Sell-off", som på dansk betegnes **frasalg**. Modervirksomheden ønsker typisk at opnå den højeste pris ved salget af en sådan virksomhed. Modervirksomheden kan også vælge at frasælge ideen til en eller flere medarbejdere, som så starter op for dem selv. Dette kaldes også for "Buy-outs" eller på dansk **medarbejdersalg**. Når en virksomhed ønsker at sælge til en medarbejder, kan det skyldes nogle venligtsindede bånd mellem medarbejder og ledelse i modervirksomheden. Endelig kan modervirksomheden også vælge at sælge ideen som aktieandele til medarbejdere eller sælge andelene på aktiemarkedet. Denne type for spin-off kaldes for "Equity", som på dansk kan betegnes som **aktiesalg**.¹² Når Danfoss, i tilfældet med PowerLynx, således har skudt nogle teknologiske ressourcer i selskabet, giver det mening, at Danfoss bliver betalt i form af nogle aktieandele. De aktieandele Danfoss har erhvervet sig er dog ikke tilstrækkelige til at kalde PowerLynx for et ledelsesinitieret og understøttet spin-off.

Som det kan ses ud fra ovenstående figur 1 er der således en række aspekter ved de forskellige typer af spin-offs, der skal tages i betragtning ved undersø-

¹² Opdelingen mellem de tre typer af ledelsesinitierede spin-offs er endvidere udtryk for den grad af involvering, en eksisterende virksomhed kan ligge for dagen i relation til et spin-off forløb. Frasalg kræver et minimum af involvering af den eksisterende virksomhed. Medarbejdersalg kræver en højere grad af involvering mens aktiesalg er det spin-off forløb, der kræver den største grad af involvering.

gelser af spin-off. Men i denne artikel vælger vi specifikt i det følgende at sætte fokus på den del af spin-off fænomenet, som er initieret af eksisterende virksomheders ledelser. Dette valg er taget, fordi ledelsesinitierede spin-offs kan være med til at realisere langsigtede vækstambitioner, og/eller ønsker om at diversificere den eksisterende virksomhed, og/eller fremme intraprenøriell adfærd, internt i den eksisterende virksomhed ved at udnytte det in-house forskningspotentiale, der eksisterer. En række fordele, som udgør tankesættet bag Danfoss koncernens involvering i potentielle spin-off virksomheder. Et tankesæt, som muliggør opstarten af PowerLynx. Det at skabe et miljø i modervirksomheder til at understøtte en intraprenant adfærd kan således være afgørende for, hvor mange idéer til spin-off virksomheder, der opstår (Stevenson & Jarillo 1990).

Hvilke alternativer findes der til en ledelsesinitieret spin-off?

Ovenfor har vi beskrevet, hvordan forskellige spin-off aktiviteter med udspring fra eksisterende virksomheder kan komme til udtryk. Men, er spin-off muligheden altid den bedste løsning en eksisterende virksomhed kan vælge, hvis den ønsker at udnytte potentielle forretningsidéer? Denne diskussion tages op i det følgende, herunder en beskrivelse af, hvornår en modervirksomhed med fordel kan overveje at etablere en spin-off virksomhed.

I første omgang er det vigtigt at gøre sig klart, at der kan skelnes mellem to hovedformer for fornyelse i en eksisterende virksomhed. Fornyelser kan enten udforme sig teknisk og/eller markeds-mæssigt. Endvidere kan fornyelser gradbøjes, hvilket vil sige, at fornyelser både kan ske inkrementelt eller radikalt inden for det teknologiske og/eller markeds-mæssige område. Inkrementelle fornyelser er småforbedringer af det eksisterende, hvorimod radikale fornyelser bryder med det eksisterende. En virksomhed, der vælger at foretage inkrementelle fornyelser indenfor sit nuværende forretningsområde behøver i de fleste tilfælde ikke at tænke meget over, hvordan disse forbedringer kan komme til sin ret inden for det eksisterende forretningsområde. Småforbedringerne har gode vilkår for at blive implementeret i det eksisterende, fordi de ikke skaber større forstyrrelser af det eksisterende. Ønsker ledelsen i en eksisterende virksomhed derimod at foretage radikale fornyelser, som bryder med den eksisterende teknologi og/eller marked, som et nuværende forretningsområde er baseret på, kan der være gode grunde til at oprette

et nyt forretningsområde på en eller anden vis, som varetager den nye måde at gøre tingene på, uden dagligt at være i konflikt med, hvordan den eksisterende virksomhed traditionelt har gjort tingene. Nogle af de grunde, en eksisterende virksomhed har til ikke at vælge at udvikle fx en radikal ny teknologi eller skabe nye markeder inden for de eksisterende forretningsområder er bl.a., at det som regel tager lang tid og at resultatet kan være højst usikkert. Det er derfor værd at være bevidst om, hvilke alternative valg en eksisterende virksomhed har til at udnytte nye potentielle forretningsområder. I princippet kan der således være tale om at vurdere spin-off muligheden i relation til fire andre handlingsmuligheder. Disse er:

- Opkøb, dvs. at opkøbe et nyt forretningsområde, typisk fra en anden eksisterende virksomhed, som har de teknologiske kompetencer eller markedsrelationer man ønsker sig.
- Joint venture, dvs. at den eksisterende virksomhed samarbejder med en eller flere andre virksomheder om etablering af en ny fælles virksomhed.
- Knopskydning, dvs. oprettelsen af et nyt selvstændigt forretningsområde fx via et datterselskab, hvor nye medarbejdere, der har supplerende kompetencer, ansættes til at varetage ny teknologi og skabe et nyt marked.
- Ansættelse af arbejdskraft med de ønskede kompetencer

Med hensyn til muligheden for at opkøbe et nyt forretningsområde eksisterer den ikke altid. Hvis muligheden eksisterer, kan det være usikkert om den eksisterende virksomhed og det nye forretningsområde med dertilhørende nye medarbejdere kan slås sammen med et godt resultat. Muligheden for et joint venture er også tvivlsom, fordi muligheden forudsætter, at den eksisterende virksomhed kan finde egnede samarbejdspartnere, og at der, parterne imellem, er enighed om de langsigtede mål med den fælles virksomhed, og at parterne forstår at håndtere potentielle konflikter virksomhederne imellem. Det tredje alternativ, der eksisterer til spin-off er oprettelsen af et nyt knopskud inden for den eksisterende virksomheds rammer. Det primære problem, der kan opstå i denne forbindelse er, at knopskuddets ledelse dagligt skal godtgøre dets eksistensberettigelse over for de eksisterende forretningsområder i moderselskabet, som, i modsætning til den nye enhed, har overlevet alle begyndervanskeligheder og bevist at de er sunde forretningsområder. Desuden kan det være svært at lede en virksomhed indenfor


de eksisterende rammer, fordi væsentlige planlægnings- og styringsmekanismer i virksomheden, så som budgetsystemet, produktionssystemet og salg og marketing er organiseret, så de favoriserer eksisterende produkter og aktiviteter på bekostning af nye aktiviteter som et spin-off. Det kan således være en stadig kamp at være en ny ledelse i et nyt datterselskab, fordi den nye virksomheds interesser ikke bare skal varetages i forhold til eksterne omgivelser såsom kunder og leverandører, men også i forhold til den eksisterende virksomheds, nuværende forretningsområder.

Den fjerde mulighed, at ansætte arbejdskraft med de ønskede nye kompetencer, f.eks. indenfor teknologi eller markedsvidenskab, kræver, at arbejdskraften findes og i fald den gør, kan tiltrækkes og købes. Ved alle fire alternativer til spin-off eksisterer der således en række ulemper, som det også er tilfældet ved spin-off. Spørgsmålet er derfor, i hvilke situationer det kan tænkes, at et spin-off, trods sine ulemper, er det bedst tænkelige valg. Dette ses der nærmere på i det følgende afsnit, hvor de fire forskellige strategiske valgmuligheder vil blive drøftet i relation til, hvornår spin-off muligheden kan tænkes at være optimal.

Hvornår skal en eksisterende virksomhed etablere et spin-off?

Førend en eksisterende virksomhed kan tage beslutning om, hvilke alternative handlemuligheder de skal benytte sig af, hvis de ønsker at udnytte nye potentielle forretningsmuligheder, kan det være en idé at gøre sig klart, hvor innovativt den teknologi eller det marked man ønsker at erobre er. Til dette formål kan den eksisterende virksomhed benytte nedenstående tabel 1, som giver en god indikation af, hvor radikal den ide, den eksisterende virksomhed ønsker at udnytte, er, i forhold til den nuværende viden på området. Konkret skal den eksisterende virksomhed indplacere den nye idé i forhold til tabellens højre og venstre side, hvor kendskab til teknologi og marked fremgår. Denne øvelse skal foretages, fordi grader af kendskab til henholdsvis teknologi og marked varierer. Når en spin-off virksomhed forventes at have en større mulighed for at overleve, sammenlignet med fx et opkøb af et nyt forretningsområde fra en anden virksomhed uden relationer til den eksisterende virksomheds forretningsområder, skyldes det bl.a., at en spin-off typisk er baseret på nogle relaterede ressourcer fra moder-virksomheden.

Tabel 1: Teknologi- og markedskendskab.

Test af teknologikendskab	Høj grad af kendskab	Test af markedskendskab
<ol style="list-style-type: none"> 1. Er den teknologiske kompetence brugt indenfor koncernen uden at være indlejret i produkter, f.eks. krævet i fremstilling af komponenter (inkorporeret i processen snarere end i produkter)? 2. Er de vigtigste egenskaber ved den ny teknologi, enten relateret til eller overlapper eksisterende viden i koncernen og teknologiske evner? 3. Eksisterer de teknologiske evner eller den teknologiske viden inden for koncernen, uden at være en del af produkter eller processer, f.eks. i udviklingsafdelingen? 4. Har teknologien været systematisk overvåget fra organisationen med henblik på fremtidig udnyttelse, f.eks. af en teknologivurderingsgruppe? 5. Er relevant og pålidelig rådgivning tilstede fra eksterne konsulenter? 	 <p>Høj grad af kendskab</p> <p>Lav grad af kendskab</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er de væsentligste egenskaber ved det nye marked, enten relateret til eller overlapper det de eksisterende produktmarkeder. 2. Deltager virksomheden for øjeblikket i markedet som en køber (relevant for baglæns integrationsstrategier)? 3. Er markedet blevet overvåget systematisk af koncernen med henblik på fremtidig indtrængning? 4. Eksisterer der viden om markedet indenfor koncernen uden direkte deltagelse i markedet, f.eks. fra tidligere erfaringer fra nøglemedarbejdere? 5. Er relevant og pålidelig rådgivning tilgængelig fra eksterne konsulenter?

Roberts & Berry (1985: Tabel 1 & 2, side 5-6)

Argumentationen for at vælge spin-off muligheden kan ses ud fra nedenstående figur, som er udarbejdet med inspiration fra Tidd, Bessant & Pavitt (2001) samt Roberts & Berry (1985). Sættes spin-off muligheden i relation til figuren sammen med andre alternative muligheder, såsom opkøb, joint venture, knopskud og ansættelse af nye kompetente medarbejdere, kan det være optimalt at gøre brug af spin-offs i tre ud af de ni muligheder.

Hovedargumentet for at gøre brug af spin-off muligheden i de tre nedenstående markerede felter er, at spin-offs på den ene side kræver en vis ressourcemæssig tilknytning til den eksisterende virksomheds aktiviteter, mens spin-off aktiviteterne på den anden side, heller ikke må være identiske med den eksisterende virksomheds forretningsaktiviteter. Det svarer til, at teknologi- og markedskendskabet forventes at være i kategorierne 2 eller 3 jf. figur 1 (relativt). Kategori 4 og 5 kan betegnes som ikke relaterede og kategori 1 som basal.

Det betyder konkret, at spin-off muligheden ikke virker optimalt i det felt, der benævnes som nummer 9 i nedenstående figur 2. I dette felt kan den alternative mulighed ”opkøb” derimod ses som optimal, fordi opkøb af et andet forretningsområde ikke

behøver at være relateret i nogen grad til virksomhedens teknologiske kompetencer og/eller markedsmæssige relationer.

I felterne nummer 1, 2 og 4 er det heller ikke optimalt at udvikle en spin-off virksomhed, fordi virksomheden dermed vil basere sine kompetencer og relationer på den eksisterende virksomheds basale/relaterede teknologi og markedskendskab. Det vil så at sige være det samme, som at den eksisterende virksomhed skaber en konkurrent til sig selv, fordi ressourcebindingerne er for stærke til modervirksomheden. Det vil snarere være en opgave for den eksisterende virksomheds forsknings- og udviklingsafdeling eller virksomhedens marketingafdeling.

Figur 2: Den eksisterende virksomheds valg af strategi for at udnytte nye forretningsidéer

		Teknologier eller serviceydelser inkorporeret i proces eller produkt		
		Basal	Relateret	Ikke-relateret
Markedskendskab	Basal	1. Intern inkrementel udvikling (eller opkøb)	2. Intern, inkrementel markedsudvikling - opkøb - joint venture - ansættelse af arbejdskraft	3. Joint ventures
	Relateret	4. Intern, inkrementel produktudvikling - opkøb - licensopkøb - ansættelse af arbejdskraft	5. Spin-off (baseret på markeds- og teknologirelatering). - knobskydning - opkøb - licens-opkøb - ansættelse af arbejdskraft	6. Spin-off (baseret på markedsrelatering) - knobskydning
	Ikke-relateret	7. Joint ventures	8. Spin-off (baseret på teknologirelatering) - knobskydning	9. Opkøb

Kilde: Modellen er inspireret af Tidd, Bessant & Pavitt (2001) og Roberts & Berry (1985).

Felterne 3 og 7 står der joint venture på. I disse felter er det heller ikke relevant at etablere et spin-off, fordi der skal eksistere et vist overlap mellem den eksisterende virksomheds nuværende kompetencer og ressourcer og spin-off virksomhedens. Hvis en fornyelse skal blive en succes afhænger det ikke kun af fornyelsen i sig selv, men i høj grad også af adgangen til komplementære ressourcer (Teece, 1986). Konkret er der således overvejende fare for, at hvis en eksisterende virksomhed etablerer en spin-off, som ikke har det teknologiske eller markedsmæssige overlap, vil risikoen for fiasko stige. I stedet vil den optimale løsning i dette tilfælde kunne være et joint venture samarbejde med en eller flere eksterne partnere, som besidder de ikke-relaterede kompetencer.

Tilbage er således de tre markerede felter; 5, 6 og 8. Her er der tale om, at en ny spin-off virksomhed ikke konkurrerer med den eksisterende virksomheds kerneforretningsområde, men stadig er relateret til den eksisterende virksomheds ressourcer og kompetencer. Vi vil derfor forvente, at en eksisterende virksomhed, som overvejer at etablere en ny spin-off virksomhed, vil overveje de muligheder, som ligger i felterne 5, 6 og 8. De 3 felter 5, 6 og 8 svarer også til de situationer, hvor virksomheden potentielt

kan gøre brug af knobskydning, dvs. etablering af datterselskaber.

PowerLynx casen kan indplaceres i felt nr. 8. Begrundelsen er, at produktet er teknologisk relateret til Danfoss Drives A/S, men i begrænset omfang er markedsrelateret. En placering, som i øvrigt stemmer overens med, hvordan PowerLynx i øvrigt blev behandlet af Danfoss. Til dags dato eksisterer der stadig et teknologisk overlap mellem de to virksomheder, hvorfor man fortsat samarbejder om videreudvikling og deling af viden om teknologierne. I den tidlige etablering og startfase har der dog primært været tale om overførelse af viden fra Danfoss til PowerLynx, men det forventes, at denne vidensdeling vil balance mere gensidigt i fremtiden. På markedssiden er der et begrænset overlap mellem virksomhederne, og PowerLynx har derfor selv erhvervet sig viden om og relationer indenfor solenergimarkedet.

Konklusion og perspektivering

I denne artikel har vi forsøgt at udvikle en strategisk forståelse af, i hvilke situationer en eksisterende virksomhed kan være interesseret i at etablere en ny

spin-off virksomhed. I flere tilfælde vil dette være en oplagt måde at udnytte nye potentielle forretningsmuligheder på. Den viden vi har på nuværende tidspunkt om spin-offs, er dog blandede i den forstand, at der endnu ikke hersker klarhed om, hvordan man bedst understøtter et spin-off forløb initieret fra en modervirksomhed. Hvorfor resulterer nogen spin-off processer i succes mens andre oplever fiasko? Det spørgsmål kan der ikke gives et fyldestgørende svar på, selvom vi, i denne artikel, er kommet med et strategisk bud på, hvornår eksisterende virksomheder skal satse på et spin-off eller ej. Der er stadig brug for mere viden på området og det vil spin-off projektet¹³ under CESFO, arbejde med den kommende tid. Forskerne i projektet er forfatterne til denne artikel. Vi vil bl.a. undersøge, hvilke faktorer der fremmer og hæmmer spin-off i de forskellige faser af spin-off processen – ud fra både den eksisterende virksomheds og fra spin-off virksomhedens synsvinkel. Projektet skal munde ud i nogle værktøjer til brug for virksomheder og konsulenter ved spin-off processer.

Referencer

Klepper, S. & Sleeper, S. (2005): Entry by Spin-offs; *Management Science* 51:1291-1306.

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

Stevenson & Jarillo (1990): A paradigm of E: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11: 17-27

Teece, D. (1986) Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15, 285-305

Tidd, J., Bessant J. & Pavitt, K. (2001): *Managing Innovation*. 2nd ed., Chichester:Wiley

¹³ Spin-off projektet er støttet af Iværkcenteret og har modtaget midler fra Den Europæiske Socialfond.

Karakteristik af den danske udenrigshandel

Af lektor Lars Jensen og lektor Teit L  thje, Syddansk Universitet

Indledning

Frem til begyndelsen af 1960-erne var verden enkel, i hvert fald hvad angik forståelsen af de faktorer, der danner baggrund for samhandlen mellem lande. Landene mentes at producere og eksportere varer, der er intensive med hensyn til de produktionsfaktorer, landene var relativt selvforsynede med, og importere varer, der var intensive med hensyn til de produktionsfaktorer, som landene havde relativ knaphed på. Denne form for samhandel betegnes *inter*-industriel handel. Industrilandene var rige på kapital, mens udviklingslandene var rige på arbejdskraft. Dette betød at kapitalrige lande eksporterede kapitalintensive varer, mens de omvendt importerede arbejdskraftintensive varer. Forskelle i landenes faktorproportioner blev således opfattet som drivkraften bag samhandlen.

Siden da er det internationale handelsmønster ændret markant. Et af de væsentligste træk i dag er, at den internationale handel mellem industrilandene i høj grad er karakteriseret ved *intra*-industriel handel, det vil sige handel, hvor der er såvel eksport som import indenfor samme produktkategori. Den *intra*-industrielle handel finder sted såvel med *horisontalt* differentierede produkter, det vil sige produktvarianter på samme kvalitetsniveau, som *vertikalt* differentierede produkter, hvor der er tale om produktvarianter på forskelligt kvalitetsniveau. Produktdifferentieringen er baseret på forbrugernes præferencer for alternative produktvarianter, hvor forbrugerne som helhed er bedre stillet, des flere varianter der er at vælge imellem. Derved er der import af de varianter, der ikke produceres i indlandet, mens der omvendt er eksport af de varianter, der produceres i indlandet.

Produktion af h jkvalitetsprodukter kræver en stor forsknings- og udviklingsindsats samt investeringer i produktionsudstyr. Desuden er virksomheder, der satser på h jkvalitetseksport, mindre sårbare overfor udenlandsk konkurrence end virksomheder, der producerer lavkvalitetsvarianter, idet lavkvalitetsvarianter er lettest at substituere. I denne artikel vil vi belyse, i hvor høj grad den danske eksport består af h jkvalitetsva-

rianter. Indledningsvist skitseres metoder til måling af den *intra*-industrielle handel.

Måling af *intra*-industriel handel

Det fremgik ovenfor, at udenrigshandlen opdeles i henholdsvis *intra*-industriel handel og *inter*-industriel handel. Den *intra*-industrielle handelsandel af den samlede udenrigshandel betegnes graden af *intra*-industriel handel og kan måles mellem to handelspartnere ved

$$B = 1 - \frac{\sum_i |X_i - M_i|}{\sum_i (X_i + M_i)}$$

X_i og M_i er værdien af eksporten henholdsvis importen af produktgruppe i , hvorved $|X_i - M_i|$ er nettohandlen, og $(X_i + M_i)$ er den samlede handel. Følgelig er den del af udenrigshandlen, der er karakteriseret ved *inter*-industriel handel, $1 - B$.

Idet vi vil belyse, i hvor høj grad den danske eksport består af højkvalitetsvarianter, er det nødvendigt at opsplitte graden af *intra*-industriel handel i en del, der består af horisontalt differentierede produkter og en del, der består af vertikalt differentierede produkter. Denne opsplætning sker ved at omformulere ligning (1) til

$$B^p = \left[1 - \frac{\sum_{i \in p} |X_i - M_i|}{\sum_{i \in p} (X_i + M_i)} \right] w^p$$

hvor p angiver horisontalt (H) henholdsvis vertikalt (V) differentierede produkter, " $i \in p$ " angiver de produkter i , der er p -differentierede, og w^p angiver andelen af den samlede handel, der er p -differentieret. Produkterne afgrænses fra hinanden ved en fastsat forskel i produkternes enhedsværdier, d , hvor denne forskel er et approksimat for forskelle i produkternes kvalitet. Den *intra*-industrielle handel indenfor produktgruppe i består af horisontalt differentierede produkter, såfremt

$$1 - d \leq \frac{UV_i^x}{UV_i^m} \leq 1 + d$$

hvor UV_i^x og UV_i^m angiver enhedsværdierne for eksporten henholdsvis importen af produktgruppe i . I det omvendte tilfælde

karakteriseres produkterne som vertikalt differentierede.

Derved kan den intra-industrielle handel opsplittes i intra-industriell handel med horisontalt differentierede produkter (B^H) henholdsvis intra-industriell handel med vertikalt differentierede produkter (B^V) som følger

$$B = B^H + B^V$$

Fontagné og Freudenberg (1997) samt Greenaway m.fl. (1995) afgrænser vertikalt differentierede produkter fra horisontalt differentierede produkter ved en forskel i produkternes enhedsværdier på 15 % eller 25 %. De valgte grænser for forskel i produkternes enhedsværdier må siges at være af *ad hoc* artig karakter. I nærværende analyse benyttes begge afgrænsninger. For en uddybende metodisk diskussion se Nielsen og Lüthje (2002) samt Lüthje (2003).

Den vertikale del af den intra-industrielle handel kan endvidere opsplittes i to komponenter, nemlig dels intra-industriell handel med højkvalitetsvarianter og dels intra-industriell handel med lavkvalitetsvarianter. Hvis forholdet mellem enhedsværdierne i ligning (3) er større end $1+d$ er der tale om højkvalitetseksport samt lavkvalitetsimport, mens det omvendte forhold er gældende ved en forskel på under $1-d$. Således er

$$B^V = B^{VHQ} + B^{VLQ}$$

hvor B^{VHQ} angiver den intra-industrielle handel med højkvalitetsvarianter, mens B^{VLQ} angiver den intra-industrielle handel med lavkvalitetsvarianter.

Den danske intra-industrielle handel¹⁴

Godt 64 % af den danske eksport og ca. 70 % af den danske import finder sted med de øvrige 14 EU-lande (se Jensen og Lüthje, 2006).¹⁵ Dette er konsistent med, at der er en udpræget samhandel blandt EU15-landene, en samhandel, der som konsekvens af den økonomiske integration mellem disse lande, er blevet stadig mere udtalt. Tyskland, Sverige og Storbritannien er de vigtigste samhandelspartnere for Danmark, idet knap 40 % af den danske eksport går til disse lande, mens godt 43 % af den danske import kommer herfra. Alene Tyskland står for ca. en femtedel af den samlede danske udenrigshandel. Eksport- og importandelene i forhold til lande, hvortil den geografisk afstand er stor, er på et

lavt niveau. Den danske udenrigshandel finder således hovedsageligt sted med lande, der ligger tæt på Danmark, og som landet har en fælles kulturel og økonomisk baggrund med.

Hvorledes er den danske udenrigshandel i forhold til disse lande så karakteriseret? Dette er illustreret i tabel 1, som viser⁽⁴⁾ den danske grad af intra-industriell handel med EU15-landene i 1990 og 1998 såvel totalt som delt op på henholdsvis horisontalt og vertikalt differentierede produkter. Handelstallene er fra OECD's CD-rom database *International Trade by Commodities Statistics HS, 1990-1998*. Alle mål i ligning (2) beregnes for industriprodukter på 6 cifferniveau i HS (Harmonized System).

¹⁴ For en økonometrisk analyse af den danske intra-industrielle handel henvises til Jensen og Lüthje (2006).

¹⁵ EU15-landene omfatter medlemslandene indtil 1-5-2004.

Tabel 1. Den danske intra-industrielle handel (IIT) med udvalgte lande fordelt på horisontalt henholdsvis vertikalt differentierede produkter. 1990 og 98. Procent

	1990					1998				
	Horisontal IIT		Vertikal IIT		Total	Horisontal IIT		Vertikal IIT		Total
	$d=15\%$	$d=25\%$	$d=15\%$	$d=25\%$		$d=15\%$	$d=25\%$	$d=15\%$	$d=25\%$	
Belgien/Lux	3,47	4,72	14,62	13,37	18,09	2,29	4,18	19,89	18,00	22,18
Finland	3,17	5,70	16,09	13,56	19,26	3,19	4,58	15,82	14,43	19,00
Frankrig	3,76	5,79	19,51	17,47	23,26	3,98	8,02	22,98	18,94	26,96
Grækenland	0,82	0,99	2,49	2,32	3,30	1,02	7,51	13,97	7,47	14,98
Holland	5,28	11,34	28,40	22,36	33,70	8,21	10,47	22,66	20,39	30,87
Irland	2,37	3,67	13,19	11,90	15,56	0,66	1,73	12,00	10,93	12,66
Italien	4,69	7,37	17,92	15,24	22,61	2,08	2,81	16,61	15,52	18,32
Portugal	1,13	1,69	4,15	3,60	5,28	1,13	3,51	8,07	5,69	9,20
Spanien	2,41	3,91	15,58	14,08	17,99	2,64	3,80	17,22	16,06	19,86
Sverige	8,12	16,05	28,83	20,90	36,95	8,84	14,36	32,11	26,59	40,95
Tyskland	9,19 ¹	13,27	29,62 ¹	25,54	38,82	7,02	12,71	30,14	24,46	37,17
UK	6,93	10,99	23,81	19,75	30,74	13,79	16,41	21,99	19,37	35,78
Østrig	2,26	3,97	15,41	13,70	17,67	2,89	4,60	16,08	14,37	18,96

Anm.: ¹ er 1991-tal.

Kilde: Jensen og Lüthje (2006).

I forhold til de fleste af landene er den danske grad af intra-industriell handel gennem 1990-erne steget. En relativ stor stigning ses i forhold til Grækenland og Portugal, dog fra lave niveauer. Denne stigning skyldes næsten udelukkende øget handel med vertikalt differentierede produkter. En mindre tilbagegang forekommer i forhold til Tyskland, Holland, Irland og Italien. Et centralt træk i tabel 1 er, at den danske intra-industrielle handel især er udtalt i forhold til nære markeder som især Tyskland, Sverige og Storbritannien samt også Holland. Disse lande er samtidig de mest betydningsfulde for den danske udenrigshandel. Graden af intra-industriell handel med lande, der i mindre grad kan karakteriseres som nære markeder, er på et betydeligt lavere niveau.

Det fremgår, at handlen med vertikalt differentierede produkter både ved $d = 15\%$ og 25% udgør den langt overvejende del af den samlede danske intra-industrielle handel med EU15-landene. Det vil sige, at den valgte forskel i produkternes enhedsværdier stort set ingen betydning har. En betragtelig del af den danske intra-

industrielle handel består således af kvalitativt forskellige produktvarianter, mens samhandlen med produkter på samme kvalitetsniveau er ubetydelig.

Et er, at en betragtelig del af den danske intra-industrielle handel består af kvalitativt forskellige produktvarianter, men er der tale om høj kvalitetseksport- eller import? For at finde frem til dette har vi i tabel 2 beregnet høj kvalitetseksportens andel af den samlede intra-industrielle handel med vertikalt differentierede produkter, det vil sige forholdet mellem B^{VHQ} og B^V . Forholdet er estimeret for Danmarks samhandel med EU15-landene og er angivet som et gennemsnit over årene 1990 til 1998. Som ved tabel 1 er vertikalt differentierede produkter afgrænset fra horisontalt differentierede produkter ved en forskel i produkternes enhedsværdier på såvel 15% som 25% .

Tabel 2. Høj kvalitetseksportens andel af den danske intra-industrielle handel med vertikalt differentierede produkter, B^{VHQ} / B^V . Gennemsnit for 1990-98. Procent.

d	Bel/Lux	Finland	Frankrig	Grækenl.	Holland	Irland	Italien	Portugal	Spanien	Sverige	Tyskland	UK	Østrig
15 %	65,8	52,8	62,2	75,0	60,7	49,7	74,7	63,8	76,7	55,7	60,3	58,0	58,2
25 %	68,3	56,5	64,6	79,6	63,1	48,9	78,0	65,4	81,8	60,1	63,4	58,8	59,7

Kilde: Jensen og Lüthje (2006).

Det fremgår, at høj kvalitetseksporten udgør en stor del af den danske intra-industrielle handel med vertikalt differentierede produkter, hvilket betyder, at denne handel overvejende består af høj kvalitetseksport og lavkvalitetsimport. Desuden ses den høj kvalitative eksport at udgøre en betydelig højere andel af den danske vertikale intra-industrielle handel med Grækenland, Italien og Spanien end i forhold til de øvrige lande. Endelig ses det også i denne sammenhæng, at valg af forskel i produkternes enhedsværdier stort set ingen betydning har.

Som nævnt i indledningen er det omfang, den danske udenrigshandel er rettet mod høj kvalitetsvarianter i forhold til andre lande, afgørende for, hvorvidt danske virksomheder er sårbare overfor udenlandsk

konkurrence. For at belyse dette er høj kvalitetseksportens andel af den intra-industrielle handel med vertikalt differentierede produkter i tabel 3 beregnet for samtlige EU15-lande. Af denne tabel fremgår det, at høj kvalitetseksportens andel af den vertikale intra-industrielle handel er lavest i lande som Portugal, Spanien, Grækenland og Italien. Desuden fremgår det, at Danmark er det land i EU15, hvor høj kvalitetseksporten relativt set er størst. På denne baggrund kan det konkluderes, at danske virksomheder er mindre sårbare overfor udenlandsk konkurrence end de øvrige EU15-lande, idet høj kvalitetsvarianter er sværere at substituere.

Tabel 3. Høj kvalitetseksportens andel af EU15-landenes intra-industrielle handel med vertikalt differentierede produkter, B^{VHQ} / B^V . Gennemsnit for 1990-98. Procent.

Rapportland	Partnerland														
	Øst-rig	Tysk.	Dk.	Spani-en	Fin-land	Frank-rig	UK	Græk.	Irland	Italien	Hol-land	Portu-gal	Sveri-ge	Bel/Lux	Gns.
Østrig		56,8	46,1	80,1	50,2	55,3	56,4	70,0	31,5	60,2	52,3	65,7	49,2	55,5	56,1
Tysk.	57,8		56,7	75,4	50,7	64,9	63,6	63,9	44,3	77,4	59,0	66,3	44,5	34,2	58,4
Dk.	58,2	60,3		76,7	52,8	62,2	58,0	75,0	49,7	74,7	60,7	63,8	55,7	65,8	62,6
Spanien	32,8	27,2	30,0		39,8	31,0	31,2	42,3	39,3	48,6	38,5	65,4	31,0	35,8	37,9
Finland	42,2	47,8	47,4	59,2		48,3	59,0	61,2	54,8	73,4	45,7	66,5	46,3	47,6	53,8
Frankrig	52,0	45,4	44,5	68,6	50,2		56,6	81,1	49,8	69,0	56,8	64,2	41,8	62,8	57,1
UK	48,6	51,6	50,3	67,3	43,6	45,8		48,2	49,4	57,0	49,5	58,1	45,2	49,1	51,0
Græk.	38,8	45,2	41,9	42,3	49,0	26,4	42,0		62,7	36,1	35,7	37,7	58,5	34,1	42,3
Irland	61,2	57,2	57,8	63,9	59,9	44,1	67,6	57,7		58,0	61,3	58,8	57,2	70,1	59,6
Italien	41,8	25,5	30,5	52,0	34,7	35,8	46,1	69,1	54,4		40,9	67,6	30,7	33,5	43,3
Holland	52,9	52,0	51,8	59,5	55,1	52,3	60,2	64,5	58,3	61,8		56,4	49,6	56,4	56,2
Portugal	48,3	36,3	35,4	26,3	25,5	31,7	31,9	53,8	33,7	31,3	42,8		37,5	26,5	35,5
Sverige	50,4	57,8	53,9	71,2	54,7	59,6	62,0	54,2	35,5	69,2	62,2	60,8		59,9	57,8
Bel/Lux	45,4	47,4	44,2	61,4	50,8	47,2	54,1	48,3	29,8	70,4	52,7	60,9	34,5		49,8
Gns.	48,5	47,0	45,4	61,8	47,5	46,5	53,0	60,7	45,6	60,5	50,6	60,9	44,8	48,6	51,5

Note: d = 15 %.

Anm: Tallene for Østrig som rapportland er fra 1995-98 og for Tyskland fra 1991-98. Tyskland som partner i 1990 er udeladt. Tallene symmetrisk om diagonalen skulle summe til 100 %, hvilket ses nogenlunde at være opfyldt. Dog er en sammenligning problematisk ved Østrig, her er tallene ikke helt sammenlignelige pga. gennemsnit over forskellige tidsperioder eks. ved Østrig som rapportland og Danmark som partnerland er tallene fra 1994-98, mens ved Danmark som rapportland og Østrig som partnerland er tallene gennemsnit over årene 1990-98. Se i øvrigt en diskussion i rapport fra Danmarks statistik (2003) vedrørende pålideligheden af opgørelsen af den danske udenrigshandel.

Afrunding

Hensigten med denne artikel var at belyse, i hvor høj grad den danske eksport består af høj kvalitetsvarianter. Vi fandt frem til, at den danske intra-industrielle handel især er udtalt i forhold til nære markeder som især Tyskland, Sverige og Storbritannien samt også Holland. Disse lande er samtidig de mest betydningsfulde for den danske udenrigshandel. Desuden viste det sig, at den danske intra-industrielle handel overvejende består af høj kvalitetseksport og lav kvalitetsimport. Derved kunne vi konkludere, at danske virksomheder er mindre sårbare overfor udenlandsk konkurrence end andre virksomheder i EU15.

Omvendt er virksomheder i lande som Portugal, Spanien, Grækenland og Italien meget sårbare i den internationale konkurrence, hvorfor det må forventes, at virksomhederne i disse lande i højere grad end danske virksomheder vil blive presset i takt med EU's udvidelse mod øst.

Referencer

- Danmarks statistik (2003). *Kvaliteten af Udenrigshandelstallene*. Marts 2003.
- Fontagné, L., and M. Freudenberg (1997). Intra-Industry Trade: Methodological Issues Reconsidered. *CEPII Working Paper* No. 97-01. Centre D'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales. Paris.
- Greenaway, D., R. Hine, and C. Milner (1995). Vertical and Horizontal Intra-Industry Trade: A Cross Industry Analysis for the United Kingdom. *The Economic Journal*, 105: 1505-1518.
- Jensen, Lars og Lüthje, Teit (2006). En økonometrisk analyse af den danske intra-industrielle handel med EU15-landene. *Working Paper*, Vol. 1. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse. Syddansk Universitet.

Lüthje, Teit (2003). Is Intra-Industry Trade in Reality Two-Way Trade? *Global Business and Finance Review*, 8 (1): 89-102.

Nielsen, Jørgen Ulf-Møller and Teit Lüthje (2002). Tests of the Empirical Classification of Horizontal and Vertical Intra-Industry Trade. *Review of World Economics/Weltwirtschaftliches Archiv*, 138 (4): 587-604.

Del 3 – Statistik

Små og mellemstore virksomheder i tal

Af adjunkt Kent Wickstrøm Jensen, Syddansk Universitet

Indledning

Som det har været antydnet i såvel forordet til denne årsrapport, som i flere af artiklerne, så er det en almindelig vurdering, at små og mellemstore virksomheder har en ikke blot stor, men også en voksende betydning for den danske økonomi. Men hvilken rolle spiller de rent faktisk; hvor mange små og mellemstore virksomheder er der i Danmark, hvor stor en effekt har de på beskæftigelsen og hvor stor en del af den samlede danske omsætning og eksport kan henføres til de små og mellemstore virksomheder? Med henblik på at besvare disse spørgsmål, beskriver dette bidrag, med udgangspunkt i tal fra Firmastatistikken, Danmarks Statistik, udviklingen i de små og mellemstore virksomheders placering i den danske erhvervsstruktur i perioden fra 1999 og frem til 2003.

Et første overblik

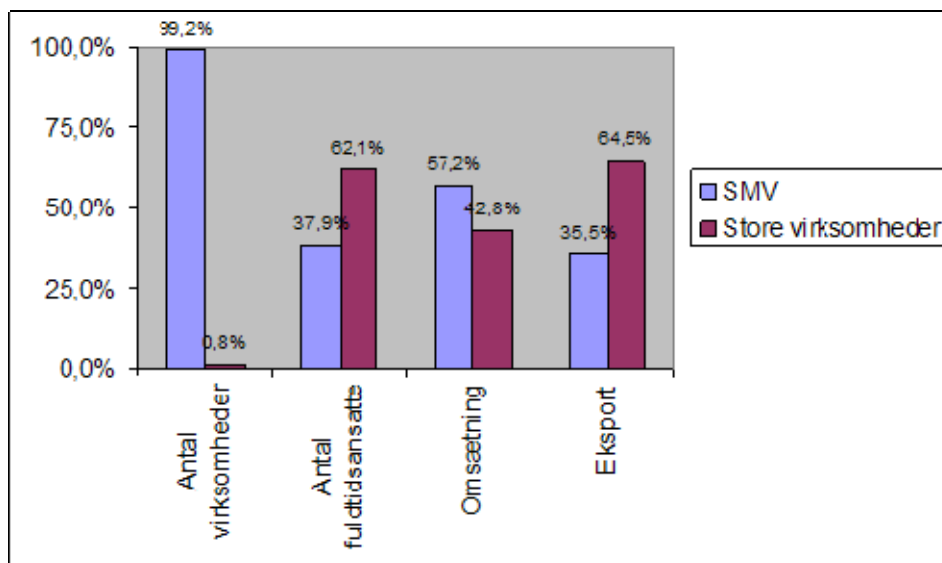
Definitionen af små og mellemstore virksomheder (SMV) er ikke entydig i internationale sammenhænge. Således afviger definitionen af SMV ofte mellem lande og specielt mellem lande, hvor der er store forskelle i forhold til, hvor store de største virksomheder er. Således defineres SMV i lande som USA og Canada ofte som virksomheder med mindre end 500 ansatte, mens EU som hovedregel anvender en definition af SMV som værende virksomheder med mindre end 250 ansatte. Til sammenligning definerer vi i dette bidrag, i lighed med opdelingen i afrapporteringen fra Danmarks Statistik, danske SMV som danske virksomheder med mindre end 100 fuldtidsansatte.

Som det fremgår af oversigten i figur 1, så er det ved denne definition hele 99,2 % af de registrerede danske virksomheder, der falder ind under kategorien SMV. Noget mere balance er der dog i tallene, når man ser på antal ansatte, andelen af den samlede omsætning og andelen af den direkte eksport. Således har 37,9 % af alle fuldtidsansatte ansættelse i SMV, mens SMV står for 57,2 % af den samlede omsætning og 35,5 % af den samlede direkte eksport.

Set i forhold til det foregående år (2002) så er både andelen af SMV og andelen af fuldtidsansatte i SMV uændret. Derimod, så er SMV's andel af den samlede omsætning steget med 0,8 %, mens SMV's andel af den samlede direkte eksport er faldet med 0,9 %. At konkludere på om der her er tale om en generel udviklingstendens eller blot et mere kortvarigt udsving, vil dog kræve en mere dybdegående analyse. Det er således muligt, at forklaringen på denne generelle udvikling skal findes i nogle specifikke udviklingstendenser inden for forskellige brancher. Endelig, så er det muligt at den umiddelbare stabilitet, hvad angår den generelle udvikling i antal virksomheder og antal ansatte, i virkeligheden dækker over flere udviklingstendenser inden for forskellige branchegrupperinger.

Før vi vil grave dybere i tallene og se på udviklingen inden for forskellige brancher, vil vi dog først give en introduktion til de definitioner og det statistiske materiale, der ligger bag tallene, således at det bliver muligt at give en mere præcis fortolkning af udviklingen i SMV's betydning for den danske økonomi.

Figur 1. De små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur 2003



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Definitioner og statistisk materiale

Som det blev nævnt indledningsvist, er alle tal i den efterfølgende analyse uddraget af Firmastatistikken fra Danmarks Statistik og bygger på data, indberettet for år 1999 til og med 2003. I det efterfølgende beskrives grundlaget for den statistiske indberetning i Firmastatistikken med fokus på den efterfølgende beskrivelse af de små og mellemstore virksomheders betydning i den danske erhvervsstruktur.

Antal virksomheder

Som udgangspunkt medtager Firmastatistikken oplysninger for alle danske firmaer, hvor et firma er defineret som en juridisk enhed. Registreringen tager udgangspunkt i firmaernes SE-numre. I tilfælde hvor et firma er registreret ved flere SE-numre, summeres oplysningerne op til den juridiske enhed. På samme vis fordeles oplysningerne på juridiske enheder i tilfælde, hvor flere firmaer afregner moms over et fælles SE-nummer. I denne rapport vil der blive refereret til virksomheden som den juridiske enhed.

Det er dog ikke alle virksomheder, der kan identificeres som en juridisk enhed eller som kan henføres til et SE-nummer, der er medtaget i Firmastatistikken. Således medregner Firmastatistikken kun de virksomheder, som har et aktivitetsniveau, der går ud over hvad man

må betegne som hobbyvirksomhed. Hvor stort et aktivitetsniveau en virksomhed skal have for at anses for at være andet end en hobbyvirksomhed er afhængigt, af hvilken branche virksomheden opererer indenfor. F.eks. så er det tilstrækkeligt inden for industrien at have en omsætning på 150.000 – 200.000 kr. mens der indenfor detailhandel kræves en omsætning på 500.000 kr. For nye virksomheder er disse grænseværdier halveret i forhold til virksomheder, der har været registreret i et år.

Størrelse i form af antal fuldtidsansatte

I Firmastatistikken angives virksomhedernes størrelse i forhold til antallet af fuldtidsansatte. En fuldtidsansat svarer her til den arbejdsmængde, som en person gennemsnitlig gennemfører i den enkelte virksomhed gennem et års ansættelse. Dermed medregnes også den arbejdsmængde som ansatte på deltid og ansatte, der ikke har været ansat i virksomheden hele året i antallet af fuldtidsansatte.

Danmarks Statistik kategoriserer virksomheder i fire overordnede størrelseskategorier: (1) Mikro virksomheder, 0-9 fuldtidsansatte, (2) små virksomheder, 10-49 fuldtidsansatte, (3) mellemstore virksomheder, 50-99 fuldtidsansatte og (4) store

virksomheder, 100 fuldtidsansatte og derover. Heraf underopdeles så yderligere mikro virksomheder i virksomheder med færre end 1 fuldtidsansat og virksomheder med mellem 1 og 9 fuldtidsansatte. Ligeledes underopdeles små virksomheder i virksomheder med mellem 10 og 19 fuldtidsansatte og virksomheder med mellem 20 og 49 fuldtidsansatte.

I forhold til denne kategorisering er små og mellemstore virksomheder (SMV), som tidligere nævnt, i denne rapport defineret ved at have under 100 ansatte og indeholder altså i forhold til kategoriseringen fra Danmarks Statistik både mikro virksomheder og små og mellemstore virksomheder.

Branche

Danmarks Statistik anvender samlet set 111 branchegrupperinger, som ved en lidt grovere kategorisering er reduceret til 27 henholdsvis 9 brancher. For at bevare et vist overblik er denne analyse baseret på kategoriseringen i 9 brancher. Dog er yderligere informationer omkring de enkelte kategorier specificeret, hvor dette har væsentlig indflydelse på fortolkningen af de enkelte branchers udvikling og betydning.

De 9 branchegruppering er: (1) Landbrug, fiskeri og råstofudvinding, (2) Industri, (3) Energi- og vandforsyning, (4) Bygge og anlæg, (5) Handel, hotel og restauration, (6) Transport, post, og telekommunikation, (7) Finansiering og forretningsservice, (8) Offentlige og personlige tjenester, og (9) Uoplyst aktivitet.

Omsætning og eksport

Omsætning og eksport er i Firmastatistikken opgivet i løbende priser, og angiver således de reale tal. Sammenligninger mellem omsætning henholdsvis eksport fra forskellige år, vil i det efterfølgende således ikke være renset for inflation, hvilket betyder, at en forskel identificeret ud fra en sådan sammenligning ikke direkte kan fortolkes som en udvikling i aktivitetsniveauet.

For fortolkningen af omsætning og eksport er det ligeledes vigtigt at bemærke, at Danmarks statistik ikke medtager oplysninger for alle branchegrupperingernes undergrupperinger. Eksempelvis er der ikke oplysninger om omsætning og eksport for branchegrupperingen Energi- og vandforsyning, samt branchegrupperingen Finansiering og forsikring. Ligeledes medtages råstof-

udvinding ikke under kategorien Landbrug, fiskeri og råstofudvinding. Endelig, så vises i kategorien offentlige og personlige tjenester udelukkende omsætning og eksport for sundhedsvæsen og for foreninger, kultur og renovation, mens omsætning og eksport ikke medtages for offentlig administration, undervisning, og sociale institutioner.

Danske virksomheders størrelse

I 2003 var der i alt 275.712 virksomheder i Danmark. Set i forhold til de foregående fire år er dette det laveste antal virksomheder i fem år. Mens antallet af virksomheder har været voksende fra 1999 til 2001, så har der gennem år 2002 og 2003 været tale om et fald, således at der i 2003 var 1,19 procent færre danske virksomheder end i 1999.

Som det fremgår af tabel 1, var det i 2003, ligesom i de forgående år, mikro virksomhederne, der dominerede antalsmæssigt. Således var det hele 54,4 % af alle danske virksomheder der beskæftigede mindre end en fuldtidsansat og hele 37 % der beskæftigede mellem 1 og 9 fuldtidsansatte. Altså er det i alt 91,4 % af alle danske virksomheder, der kan karakteriseres under kategorien mikro virksomheder. Herefter kommer de små virksomheder og de mellemstore virksomheder, som tilsammen udgør 7,8 % af de danske virksomheder, mens gruppen af store virksomheder antalsmæssig udgør blot 0,8 %. Bemærk dog her at i forhold til vores definition af SMV, så udgøres SMV af såvel mikro virksomheder som små og mellemstore virksomheder. Således udgør SMV i 2003 samlet set 99,2 % af de danske virksomheder.

Ser man på udviklingen i antallet af virksomheder, så er faldet i antallet af virksomheder i alt sket fortrinsvis indenfor virksomheder, der beskæftiger mindre end en fuldtidsansat. Dette kan være en følge af højkonjunktur og faldende ledighed. Således kan en højkonjunktur bevirke et fald i antallet af selvstændige, hvis virksomhed er drevet, primært, af manglende muligheder for fastansættelse – de såkaldte ”necessity entrepreneurs”.

Tabel 1. Antal virksomheder i Danmark 1999-2003

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	1999	2000	2001	2002	2003	Fordeling 2003	Fordeling 1999
Mikro	0	154.817	158.260	165.260	155.399	150.028	54,4%	55,5%
	1 - 9	100.175	100.175	101.691	102.125	101.929	37,0%	35,9%
Små	10 - 19	12.477	12.477	12.608	12.323	12.182	4,4%	4,5%
	20 - 49	7.325	7.325	7.519	7.382	7.279	2,6%	2,6%
Mellemstore	50 - 99	2.137	2.137	2.216	2.204	2.149	0,8%	0,8%
Store	100+	2.106	2.106	2.157	2.220	2.145	0,8%	0,8%
I alt		279.037	282.480	291.451	281.653	275.712	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Som det fremgår af tabel 2, så er det Finansiering og forretningsservice samt Handel, hotel og restauration, der er de branchegrupperinger, der med henholdsvis 23,8 og 22,5 procent, udgår den største andel af antallet af virksomheder. Ser man på fordelingen af virksomheder efter størrelse, så er det klart indenfor *Industrien*, at såvel de mellemstore som de store virksomheder er bedst repræsenteret. Således er 3,1 procent af virksomhederne indenfor *Industrien* mellemstore mens 3,2 procent er store. I forhold til størst andel af store, og mellemstore virksomheder følger herefter branchegrupperingerne *Offentlige og personlige tjenester* og *Transport, post og tele*. I den anden ende af skalaen er hele 98,8 procent af virksomhederne indenfor landbrug, fiskeri og råstofudvinding karakteriseret som mikro virksomheder.

Ser man derimod på det samlede antal af **mikro virksomheder**, så befinder 24,6 procent af dem sig indenfor *Finansierings og forretningsservice*, 22,2 procent befinder sig indenfor *Handel, hotel og restauration*, og 18,8 pro-

cent befinder sig indenfor *Landbrug, fiskeri og råstofudvinding*.

27,2 procent af de **små virksomheder** befinder sig indenfor *Handel, hotel og restauration*, 17,6 procent indenfor *Industri* og 17,5 procent indenfor *Offentlige og personlige tjenester*.

Af de **mellemstore virksomheder** er 27,9 procent at finde indenfor *Industrien*, 22,3 procent er at finde indenfor *Handel, hotel og restauration*, mens 17,9 procent er at finde indenfor *Offentlige og personlige tjenester*.

Endelig, så er henholdsvis 29,3 og 29 procent af de **store virksomheder** at finde indenfor henholdsvis *Industrien* og de *Offentlige og personlige tjenester*.

Tabel 2. Antal virksomheder fordelt på branche og størrelse 2003

Branche	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling
	0	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100+		
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	36.955	10.401	318	134	23	15	47.846	17,4%
Industri	6.750	7.325	1.899	1.528	599	629	18.730	6,8%
Energi- og vandforsyning	3.428	485	38	25	8	13	3.997	1,5%
Bygge og anlæg	12.639	12.172	1.854	947	176	87	27.875	10,1%
Handel, hotel og restauration	26.005	29.975	3.352	1.948	479	321	62.080	22,5%
Transport, post og tele	6.605	6.127	773	476	150	135	14.266	5,2%
Finansiering og forretnings-service	45.100	16.991	1.706	1.057	328	323	65.505	23,8%
Off. og personlige tjenester	12.542	18.118	2.236	1.161	385	622	35.064	12,7%
Uoplyst aktivitet	4	335	6	3	1	0	349	0,1%
I alt	150.028	101.929	12.182	7.279	2.149	2.145	275.712	100,00%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Beskæftigelse og virksomhedsstørrelse

Der var i 2003 i alt 2.168.346 fuldtidsansatte i henhold til Firmastatistikken. Heraf var 62,1 procent af de fuldtidsansatte ansat i store virksomheder, 6,8 procent i mellemstore virksomheder, 17,5 procent i små virksomheder og 13,6 procent i mikro virksomheder. Altså er det 0,8 procent af landets virksomheder, der står for 62,1 procent af beskæftigelsen i de danske virksomheder, når man vel at mærke ser bort fra de 150.028 virksomheder, der beskæftiger mindre end en fuldtidsansat.

Set i forhold til 1999, så er der tale om et lille fald i antal fuldtidsansatte på 0,2 procent frem til 2003. Som det fremgår af en sammenligning mellem tabel 1 og tabel 2, så synes antallet af virksomheder og antallet af antal fuldtidsansatte ikke overraskende at følge et nogenlunde ensartet mønster. Såvel antal virksomheder som antal fuldtidsansatte har været stigende i år 2000 og 2001, mens der har været tale

om et fald hen over årene 2002 og 2003. Samlet set er der, set i forhold til år 1999, tale om et lille fald i såvel antal virksomheder som antal fuldtidsansatte.

Set i forhold til virksomhedernes størrelse, så er der kun tale om ganske små forskydninger i andelen af såvel andelen af virksomheder som andelen af fuldtidsansatte inden for de angivne størrelseskategorier. Således er andelen af virksomheder med under en fuldtidsansat faldet med 1 procent siden 1999, mens andelen af virksomheder med 1-9 fuldtidsansatte er steget med 0,9 procent. For andelen af fuldtidsansatte repræsenterer virksomheder mellem 1 og 9 fuldtidsansatte en stigning på 0,2 procent mens store virksomheder (> 99 fuldtidsansatte) repræsenterer et fald på tilsvarende 0,2 procent. Altså er der her kun tale om ganske små procentvise forskydninger.

Tabel 3. Antal fuldtidsansatte fordelt efter virksomhedsstørrelse 1999-2003

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	1999	2000	2001	2002	2003	Fordeling 2003	Gns. Antal fuldtidsansatte 2003
Mikro	1 - 9	289.929	294.775	295.706	294.921	294.114	13,6%	2,9
Små	10 - 19	167.017	169.017	167.845	165.234	163.480	7,5%	13,4
	20 - 49	215.579	215.579	220.025	218.866	216.707	10,0%	29,8
Mellemstore	49 - 99	146.808	146.808	154.941	151.357	147.809	6,8%	68,8
Store	100 +	1.353.226	1.353.226	1.372.150	1.358.379	1.346.236	62,1%	627,6
I alt		2.172.559	2.179.405	2.210.667	2.188.757	2.168.346	100,00%	17,3

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Tabel 4. Antal fuldtidsansatte fordelt på branche 2003

Branche	Mikro	Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling (%)	SMV andel (%)	Gns. antal fuldtidsansatte 2003
	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100+				
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	21.554	4.220	3.758	1.508	3.700	34.740	1,6	89	3,2
Industri	26.814	25.714	46.976	41.360	237.982	378.846	17,5	37	31,6
Energi- og vandforsyning	1.258	515	693	537	6.264	9.267	0,4	32	16,3
Bygge og anlæg	40.199	24.784	27.942	11.712	28.391	133.028	6,1	78	8,7
Handel, hotel og restauration	88.563	45.102	57.479	32.818	113.590	337.552	15,6	66	9,4
Transport, post og tele	628	412	1.106	835	42.467	45.448	2,1	7	5,9
Finansiering og forretnings-service	44.877	22.902	31.755	22.888	138.265	260.687	12,0	47	12,8
Offentlige og personlige tjenester	52.636	30.006	33.497	26.627	718.871	861.637	39,7	17	38,3
Uoplyst aktivitet	467	75	70	63	0	675	0,0	1	2,0
I alt	294.114	163.480	216.707	147.809	1.346.236	2.168.346	100,00	0,38	17,3

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Ser man på fordelingen af antal fuldtidsansatte inden for de forskellige branchegrupperinger, så er branchegruppen *Offentlige og personlige tjenester* klart den største. Denne branche beskæftiger alene 39,7 procent af alle fuldtidsansatte. På de næste pladser kommer *Industrien* med 17,5 procent og *Handel, hotel og restauration* med 15,6 procent. Ser man på det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede på virksomhed, er det ligeledes inden

for *Offentlige og personlige tjenester* man finder det største antal; nemlig 38,3. Herefter følger *Industrien* med 31,6 og *Energi- og vandforsyning* med 16,3 gennemsnitlige antal fuldtidsansatte per virksomhed. Til sammenligning er der kun gennemsnitlig 3,2 fuldtidsansatte indenfor *Landbrug, fiskeri og råstofudvinding*.

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

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	Omsætning (mio. kr.)					Ændring 1999-2003	Fordeling 1999	Fordeling 2003
		1999	2000	2001	2002	2003			
Mikro	0	200.481	228.351	219.789	227.635	213.640	6,2%	9,7%	8,9%
	1 - 9	344.171	380.073	398.891	411.171	418.368	17,7%	16,7%	17,5%
Små	10 - 19	183.993	192.361	197.552	199.021	191.763	4,1%	8,9%	8,0%
	20 - 49	278.924	292.830	292.406	300.960	318.937	12,5%	13,5%	13,3%
Mellemstore	49 - 99	186.878	198.371	204.286	205.920	224.692	16,8%	9,1%	9,4%
Store	100 +	868.515	975.488	1.043.991	1.039.758	1.025.126	15,3%	42,1%	42,8%
I alt		2.062.962	2.267.474	2.356.915	2.384.465	2.392.526	13,8%	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Danske virksomheders omsætning

Den samlede omsætning var i 2003 på 2.392.526 mio. kr. Dette giver en gennemsnitlig omsætning på 8,7 mio. kr. pr virksomhed når også virksomheder med under 1 fuldtidsansat medregnes. Ligeledes svarer dette til en gennemsnitlig omsætning på 1 mio. kr. pr fuldtidsansat,

når der ses bort fra virksomheder med mindre end en fuldtidsansat.

Som det fremgår af tabel 5, så har danske virksomheders samlede omsætning målt i årspriser været støt stigende fra 1999 frem til og med 2003. I denne periode er den samlede omsætning

steget med i alt 13,8 %. Set i forhold til virksomhedernes størrelse, så har fremgangen i omsætningen været størst for gruppen af virksomheder med mellem 1 og 9 ansatte og herefter for de mellemstore og store virksomheder. Gruppen af de helt små mikro virksomheder (under 1 fuldtidsansat) samt gruppen af virksomheder med mellem 10 og 19 fuldtidsansatte har derimod haft en relativ svagere vækst i omsætningen.

Overordnet set så er de store virksomheders andel af den samlede omsætning steget med 0,8 % i perioden fra 1999 frem til 2003. På samme tid er de mellemstore virksomheders omsætning steget med 0,3 % mens de små virksomheders omsætning er faldet med 1,1 %.

Tabel 6. Den samlede omsætning fordelt på branche 2003 (mio. kr.) – årspriser

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 0 - 9	Små 10 - 19	Små 20 - 49	Mellemstore 50 - 99	Store 100 +	I alt	SMV andel af total oms.
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	32.103	38.305	4.124	4.033	1.144	5.456	85165	93,6%
Industri	11.300	28.020	26.301	54.140	54.371	385.061	559193	31,1%
Bygge og anlæg	13.945	37.214	20.611	26.846	12.525	40.145	151.286	73,5%
Handel, hotel og restauration	77.428	204.979	101.752	175.577	115.809	317.320	992.865	68,0%
Transport, post og tele	16.448	24.923	14.444	25.042	16.482	196.446	293.785	33,1%
Finansiering og forretningsservice *)	43.901	51.887	21.095	28.351	18.312	70.289	233.835	69,9%
Off. og personlige tjenester **)	5.966	18.542	3.437	4.752	3.897	10.411	47.005	77,9%
I alt	201.091	403.870	191.764	318.741	222.540	1.025.128	2.363.134	56,6%

Kilde: Danmarks Statistik, General erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Bemærk at tabellen kun medtager 259.261 virksomheder af de i alt 275.712 virksomheder og således også kun medtager 2.363.134 mio. kr. af den samlede eksport på 2.392.526 mio. kr. Årsagen hertil er, at Danmarks Statistik for enkelte brancher har udeladt oplysninger vedrørende omsætning i nogle af størrelseskategorierne.

*) excl. finansiering og forsikring

***)excl. Off administration, Undervisning og sociale institutioner

Som det fremgår af tabel 6, stod gruppen af SMV for 56,6 procent af den totale omsætning i 2003. Størst er andelen indenfor branchegruppen *Landbrug, Fiskeri og råstofudvinding*, hvor SMV andelen af den samlede omsætning er oppe på hele 93,6 procent. Her er det specielt virksomheder med mindre end 10 ansatte, der står for en forholdsvis stor del af den samlede omsætning. I den anden ende af skalaen er det især inden for *Industrien* og indenfor *Transport, post og tele*, at de store virksomheder står for den største del af omsætningen. Således stod virksomheder med over 99 ansatte for hele 68,9 procent af den samlede omsætning indenfor *Industrien*.

Ikke overraskende er det også indenfor *Industrien*, at man finder den største gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed (Tabel 7). Således havde *Industriens* virksomheder i 2003 en gennemsnitlig omsætning på 19,9 mio. kr. Derimod, så er det inden for *Transport, post og tele* at vi finder den største gennemsnitlige omsætning blandt de store virksomheder. Her er den gennemsnitlige omsætning på 1.455 mio. kr. mens den til sammenligning kun er 612 mio. kr. indenfor *Industrien*. Endelig ses det, at SMV har den største gennemsnitlige omsætning indenfor *Handel, hotel og restauration*.

Tabel 7. Den gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed fordelt på branche (mio.) (2003-årspriser)

Branchegruppe	Mikro 0	Mikro 0 - 9	Små 10 - 19	Små 20 - 49	Mellem- store 50 - 99	Store 100 +	I alt
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	0,87	3,68	12,97	30,10	49,74	363,73	1,72
Industri	1,67	3,83	13,85	35,43	90,77	612,18	19,91
Bygge og anlæg	1,10	3,06	11,12	28,35	71,16	461,44	4,71
Handel, hotel og restauration	2,98	6,84	30,36	90,13	241,77	988,54	13,47
Transport, post og tele	2,49	4,07	18,69	52,61	109,88	1455,16	13,77
Finansiering og forretningsservice *)	0,97	3,05	12,37	26,82	55,83	217,61	3,04
Offentlige og personlige tjenester **)	0,48	1,02	1,54	4,09	10,12	16,74	1,20
I alt	1,42	4,10	15,74	43,82	104,56	477,91	8,68

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Bemærk at tabellen kun medtager 259.261 virksomheder af de i alt 275.712 virksomheder og således også kun medtager 2.363.134 mio. kr. af den samlede omsætning på 2.392.526 mio. kr. Årsagen hertil er, at Danmarks Statistik for enkelte brancher har udeladt oplysninger vedrørende omsætning i nogle af størrelseskategorierne.

*) excl. finansiering og forsikring

***)excl. Off administration, Undervisning og sociale institutioner

Ser man på den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat for de virksomheder der indgår i tabel 8, så står hver fuldtidsansat i gennemsnit for en omsætning på 1,76 mio. kr. Dette tal er væsentlig højere end de 1 mio. kr., som fremkommer, når man ser på samtlige danske virksomheder med 1 fuldtidsansat eller derover. Den primære årsag hertil er, at en stor del af de virksomheder, som er udeladt i tabel 8, ligger i kategorien *Offentlige og personlige tjenester*, hvor omsætningen pr. fuldtidsansat er relativ lav.

Som det fremgår af tabel 8, så varierer omsætningen pr. fuldtidsansat med såvel branche som størrelse. Størst er omsætningen per medarbejder indenfor *Handel, hotel og restauration*, hvor den ligger på gennemsnitlig 2,71 mio.

kr., mens den for *Offentlige og personlige tjenester* er helt nede på 0,36 mio. kr.

Umiddelbart synes virksomheder med flere end 19 fuldtidsansatte at have en højere omsætning pr. medarbejder end virksomheder med 19 fuldtidsansatte og derunder. Dog afviger denne anskuelse inden for de enkelte brancher. Indenfor *Industrien* og inden for branchegruppen *Transport, post og tele*, ses det at omsætningen pr. medarbejder vokser støt med virksomhedens størrelse målt ved antal fuldtidsansatte. Derimod er det inden for *Landbrug, fiskeri og råstofudvinding*, samt inden for *Finansiering og forretningsservice*, virksomheder med under 10 fuldtidsansatte, der har den største omsætning pr. fuldtidsansat.

Tabel 8. Den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat, fordelt på branche (mio.) (2003-årspriser.)

Branchegruppe	Mikro 1 - 9	Små 10 - 19	Små 20 - 49	Mellem- store 50 - 99	Store 100 +	I alt
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	1,80	0,98	1,10	0,89	1,47	1,55
Industri	1,04	1,02	1,15	1,31	1,62	1,45
Bygge og anlæg	0,93	0,83	0,96	1,07	1,41	1,03
Handel, hotel og restauration	2,31	2,26	3,05	3,53	2,79	2,71
Transport, post og tele	1,40	1,40	1,72	1,60	1,98	1,82
Finansiering og forretningsservice	1,22	0,99	0,99	0,94	0,89	1,00
Offentlige og personlige tjenester	0,47	0,32	0,45	0,47	0,23	0,36
I alt	1,46	1,35	1,68	1,78	1,69	1,76

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Bemærk at tabellen kun medtager virksomheder med mere end en fuldtidsansat. Derudover medtager Danmarks Statistik ikke oplysninger for enkelte branchers omsætning i enkelte af størrelseskategorierne. Således medtages kun 117.274 virksomheder af de i alt 125.684 virksomheder med mere end en fuldtidsansat. Endelig medtager tabellen af samme årsag kun 1.340.696 ud af de sammenlagt 2.168.346 fuldtidsansatte og kun 2.162.043 mio. kr. af den samlede omsætning på 2.178.886 mio. kr. for virksomheder med mere end en fuldtidsansat.

*) excl. finansiering og forsikring

***)excl. Off administration, Undervisning og sociale institutioner

Danske virksomheders direkte eksport

I 2003 var den samlede danske eksport på 575.246 mio. kr. Dette svarer, målt i løbende priser, til en stigning på 23,8 procent siden 1999. Som det fremgår af tabel 9, stod SMV i 2003 for 35,5 % af eksporten svarende til 204.319 mio. kr. Set i forhold til 1999, så er SMV andelen af eksporten således vokset med 0,9 procent. Her er det specielt mikro virksomhederne, der har oplevet en

vækst i eksporten. Indenfor perioden fra 1999 til 2003 har man indenfor gruppen af virksomheder med under 10 ansatte oplevet en vækst i eksporten på mere end en tredjedel. I samme periode er mikro virksomhedernes andel af den samlede eksport således vokset fra 10,2 procent i 1999 til 12,5 procent i 2003.

Tabel 9. Den samlede direkte eksport i Danmark 1999-2003 (mio kr.)

Virksomhed	Antal ful-tids-ansatte	1999	2000	2001	2002	2003	Æn-dring 1999-2003	Forde-ling 1999	Fordeling 2003
Mikro	0	19.434	30.014	30.625	36.252	30.766	36,8%	4,4%	5,3%
	1 - 9	25.403	33.784	35.705	38.866	41.239	38,4%	5,8%	7,2%
Små	10 - 19	22.921	27.355	25.324	24.630	25.165	8,9%	5,2%	4,4%
	20 - 49	44.060	48.399	51.028	53.440	58.142	24,2%	10,0%	10,1%
Mellemstore	49 - 99	39.817	41.300	44.335	47.092	49.007	18,8%	9,1%	8,5%
Store	100 +	286.985	370.435	359.035	349.232	370.927	22,6%	65,4%	64,5%
I alt		438.620	551.286	546.051	549.511	575.246	23,8%	100,0%	100,0%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Et nærmere kig på eksporten inden for de enkelte branchegrupperinger viser, at *Industrien* med 47,8 procent er klart den største bidrager til dansk eksport (Tabel 10). Herefter følger *Handel, hotel og restauration* med 25,7 procent og *Transport, post og tele* med 20,5 procent. Set i forhold til disse branchegrupperinger står SMV eksportmæssigt relativt stærkt indenfor *Handel, hotel og restauration*. Her er SMV andelen af eksporten oppe på

72 procent. Indenfor *Industrien* og indenfor *Transport, post og tele*, er SMV andelen derimod kun på 18,2 henholdsvis 20,2 procent. Endelig, så har SMV en andel på hele 95,2 procent af eksporten indenfor *Offentlige og personlige tjenester*. Denne branche stor dog kun for sammenlagt 0,2 procent af den samlede eksport.

Tabel 10. Den samlede direkte eksport fordelt efter branche

Branche	Mikro		Små		Mellem-store	Store	I alt	Andel af samlede eksport	SMV andel
	0	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100+			
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	221	533	251	911	99	1.972	3.987	0,7%	50,5%
Industri	1.422	3.336	5.242	17.187	22.151	221.014	270.352	47,8%	18,2%
Bygge og anlæg	87	290	408	262	177	1.460	2.684	0,5%	45,6%
Handel, hotel og restauration	16.176	26.370	14.159	28.590	19.201	40.686	145.182	25,7%	72,0%
Transport, post og tele	5.313	4.174	3.593	7.806	2.495	92.620	116.001	20,5%	20,2%
Finansiering og forretningservice	2.599	2.857	1.445	3.170	2.570	13.124	25.765	4,6%	49,1%
Offentlige og personlige tjen.	146	257	68	123	436	52	1.082	0,2%	95,2%
I alt	25.964	37.817	25.166	58.049	47.129	370.928	565.053	100,0%	34,4%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2003

Bemærk at tabellen kun medtager 259.261 virksomheder af de i alt 275.712 virksomheder og således også kun medtager 565.053 mio. kr. af den samlede direkte eksport på 575.246 mio. kr. Årsagen hertil er, at Danmarks Statistik for enkelte brancher har udeladt oplysninger vedrørende omsætning i nogle af størrelseskategorierne.

*) excl. finansiering og forsikring

**) excl. Off administration, Undervisning og sociale institutioner

Afrunding

Hensigten med dette bidrag til CESFO Årbogen er at danne et overblik over betydningen af de små og mellemstore virksomheder i Danmark, samt at give et peg om, hvordan små og mellemstore virksomheders rolle i den danske økonomi udvikler sig. Det er selvsagt en begrænsning, at Firmastatistikken, som denne beretning bygger på, kun giver oplysninger frem til og med år 2003. Denne begrænsning taget i betragtning, kan der dog stadig udtrages væsentlige forhold omkring de små og mellemstore virksomheders betydning.

Som det fremgik af ovenstående beskrivelse, så har SMV en andel på:

- 99,2 % af de registrerede virksomheder,
- 37,9 % af antallet af fuldtidsansatte,
- 57,2 % af den samlede omsætning, og
- 35,5 % af den samlede direkte eksport.

Beskæftigelsesmæssigt er det antalsmæssigt specielt inden for *Handel, hotel og restauration*, og indenfor *Industrien* at SMV bidrager mest til beskæftigelsen. Når man ser inden for de enkelte brancher, så er det dog klart inden for brancherne *Landbrug, Fiskeri og Råstofudvinding*, samt inden for *Bygge og Anlæg*, at antal fuldtidsansatte i SMV, udgør den største andel af det samlede antal fuldtidsansatte.

Set i forhold til danske virksomheders **samlede omsætning**, så er det beløbsmæssigt ligeledes specielt inden for *Handel, hotel og restauration*, at SMV giver det største bidrag. Ligeledes er det igen inden for *Landbrug, Fiskeri og Råstofudvinding*, at SMV står for den største andel af omsætningen, når man betragter brancherne enkeltvis.

Endelig, så er det igen inden for *Handel, hotel og restauration*, at SMV giver det største nominelle bidrag til den direkte **eksport**, mens SMV ligeledes giver et relativt stort bidrag til eksporten inden for *Industrien*. Stadigvæk bidrager SMV dog kun med en relativ lille del (18,2 %) af *Industriens* samlede direkte eksport.

Alt i alt må små og mellemstore virksomheder siges at spille en særdeles vigtig rolle for den danske økonomi. Derudover må specielt væksten i SMV andel af eksporten i perioden fra 1999 til 2003, trods et fald i SMV andel af den samlede omsætning, ses som et tegn på, at SMV også i de kommende år vil have en stor og sandsynligvis også voksende betydning for den danske økonomi.

Referencer

Danmarks Statistik, Generel Erhvervsstatistik,
 Generel Firmastatistik 1999-2003
<http://www.statistikbanken.dk/>

Ph.d.' i støbeskeen

Netværk øger entreprenørers præstation; Netværkers egenskaber og indflydelse på entreprenørers præstation i Danmark og på Island

Af Ph.d.-studerende Hannes Ottósson

Mange forskere har den mening at entreprenørers præstation øges, hvis de benytter et stort, velstruktureret og tæt netværk af kontakter, som indeholder både stærke og svage kontakter. Dog er der forskellige meninger om hvordan præstationen af en virksomhedsidé eller en nyetableret virksomhed skal defineres. Desuden mangler der fx. noget forskning i indholdet af den kommunikation, som findes inden for netværker; årsagerne til at entreprenører holder op og netværkers udvikling og præstation igennem længere perioder.

Denne forskning vil forsøge at forbedre teoretisk kendskab indenfor de felter, som har med entreprenørskab og netværksundersøgelser at gøre. Der ville også blive fremstillet forslag til stakeholdere. Netværkers karakteristika for henholdsvis danske og islandske entreprenører vil blive undersøgt og sammenlignet i forhold til præstation. Det vil blive tilstræbt at svare på spørgsmål som: Hvordan øges entreprenørers præstation ud fra netværkernes struktur og deres adgang til ressourcer og kontakter? Hvordan påvirker entreprenørs kultur, adgang til finansiering og myndighedernes deltagelse netværkernes og entreprenørers præstation?

I forhold til GEM (Global Entrepreneurship Monitor) undersøgelsen i år bliver 10.000 tilfældige mennesker kontaktet i Danmark og 2.000 mennesker i Island. Et spørgeskema udfærdiges som opfølgning på GEM-undersøgelsen, hvor der indsamles data omkring netværk og præstation i forbindelse med de entreprenører, som planlægger eller som for nyligt har startet en virksomhed. I 2007 vil de samme deltagere igen blive kontaktet for at finde ud af hvordan det er gået for dem.

Alle virksomheder begynder som små. Nogle holder hurtigt op, andre vokser langsomt og så er der de virksomheder, som bliver store, nogle meget store. Der er meget forskellige årsager til at virksomheder vokser og trives, men der er sikkert nogle punkter som det er vig-

tigt er til stede. Netværket er meget vigtigt for små virksomheder, men det er ikke alle, som kan drage nytte af netværkets fordele. Flere undersøgelser på dette felt bør forbedre mulighederne for succes i mindre virksomheder.

Samarbejde om innovation og videndeling i fødevarerindustrien

Af Ph.d.-studerende Kristin Balslev Munksgaard

Mange danske fødevarer virksomheder oplever et dagligt konkurrencepres for at udvikle nye produkter og koncepter. Og kravene og ønskerne til de nye produkter kommer flere steder fra. Forbrugerne ønsker sunde produkter af en god kvalitet, som er nemme at tilberede – og så skal det samtidig være billigt. Detailhandlen har ofte en afgørende indflydelse på produkternes vej ud til forbrugerne gennem deres retningslinier og bestemmelser for hvilke produkter, der må stå på hylderne og hvor længe. Endelig har cateringbranchen, kantiner og storkøkkener brug for varer, som hurtigt kan omsættes til sunde og varierede måltider. For at kunne efterkomme disse varierede krav, må fødevarer virksomhederne ofte både mestre udviklingen af nye produkter og samtidig sørge for at holde omkostningerne nede i produktionen.

Specielt for de mange små og mellemstore fødevarer producenter, kan samarbejde med andre virksomheder være en måde at imødekomme disse udfordringer. Gennem samarbejdet kan smv'erne fx opnå adgang til specialviden og kompetencer hos partnere, som de ikke selv besidder. Ved at trække på hinandens viden kan parterne enten udvikle på deres egne produkter og processer eller udvikle nye sammen. De mindre virksomheder kan også vælge at kombinere deres kapacitet og derved få mulighed for at komme ud til en større kundegruppe eller et større og eventuelt internationalt marked. Den fælles indsats giver tillige mulighed for at dele udviklingsomkostninger og mulige risici.

Ph.D. projektet "Samarbejde om innovation og videndeling i fødevarerindustrien" sætter fokus på hvordan aktører i den danske fødevarer industri kan koordinere den innovative indsats. Når udviklingsaktiviteterne ikke længere er en aktivitet, som udføres isoleret i den enkelte virksomhed, men skal koordineres på tværs af flere parter, stilles der nye krav til ledelse af den innovative proces. Projektet undersøger også, hvordan de innovative virksomheder kan indarbejde viden og information fra kunder, leverandører og andre samarbejdspartnere i udviklingsarbejdet. Dermed bliver det centrale spørgsmål i projektet, hvordan virksomheder kan gøre strate-

gisk brug af hinanden i forskellige faser af det fælles udviklingsarbejde.

Projektet gennemføres i et samarbejde mellem Foodture – Danish Food Innovation Network, Fødevarerindustrien – Dansk Industri, Industriens Realkredit Fond og Syddansk Universitet. Projektet forløber over tre år og afsluttes i maj 2008. Projektet kan følges på www.foodture.dk.