

ÅRSRAPPORT 2007

Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Tema: Virksomhedsudvikling

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

ÅRSRAPPORT 2007

TEMA: VIRKSOMHEDSUDVIKLING

© Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Syddansk Universitet, Kolding, 2007

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

CESFO Rapportserie nr. XIII

Grafisk design af omslag: Forlaget Ono Design, Lene Grønlund Iversen

Omslagstryk: Princo Vejle, Jelling Bogtrykkeri

Omslagsillustration: Jannie Pedersen, Systime

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

Grafisk tilrettelæggelse: Susanne Feldt Jørgensen

Trykkeri: Print & Sign, Syddansk Universitet

ISSN: 1600-8286

ISSN: 1601-7749

ISBN: 978-87-91070-26-6

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen:

www.CESFO.dk

Udgiver:

Syddansk Universitet

Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO

Engstien 1

DK-6000 Kolding

Tlf.: +45 6550 1356

Fax.: +45 6550 1357

Web: www.CESFO.dk

Email: cesfo@sam.sdu.dk

Forord

Temaet for denne årsrapport fra CESFO er

Virksomhedsudvikling!

Et tema, som rammer midt i noget, der er centralt for den tid vi lever i. Ikke ret meget er således det samme som det var i går - forandring præger den tid vi lever i.

Men hvordan bliver forandring til udvikling? Sagt på en lidt anden måde, hvordan bliver ændringer til noget positivt? Alle ændringer er ikke nødvendigvis positive, men hvilke muligheder er der for at opnå positive resultater?

Temaet virksomhedsudvikling sætter fokus på den positive forandring – det som gør en forskel, således virksomheden kan udvikle sig! Opstart af nye virksomheder, hvad så enten der er tale om spin-offs eller entreprenørskab, er udtryk for en ændring, som i høj grad ses som et udtryk for en positiv udvikling. Der udfoldes således i disse år en række bestræbelser på, fra statslig, regional og kommunal side, at fremme virksomheders udvikling.

Al begyndelse er som bekendt svær, så hvordan går det rent faktisk med opstarten og udviklingen af mindre virksomheder?

Søren Jensen fra IDEA House Odense og Syddansk innovation og Tine Lynfort Jensen, amanuensis ved Syddansk Universitet og innovationsguide ved IDEA House Odense, ser på virksomhedsudvikling for begyndere og den gordiske knude, det ofte er for iværksætteren, at skulle få styr på mange faktorer samtidigt, for overhovedet at kunne få spiren til en ny virksomhed til at gro.

Majbritt Rostgaard Evald & Ann Højbjerg Clarke viser, hvordan forskellige former for corporate venturing kan anvendes, så et forretningspotentielle kan udnyttes bedst muligt. Udgangspunktet for artiklen er Danfoss A/S' setup på området og viser, at corporate venturing ikke kun handler om kortsigtet økonomisk gevinst, men i høj grad også om strategisk udvikling.

I et andet bidrag ser Majbritt R. Evald og Ann H. Clarke sammen med Kent Wickstrøm Jensen og Kristian Philipsen på spin-off-virksomheder i Vejle Amt. Samlet findes det, at spin-off-aktiviteterne har været betydelige i Vejle Amt. Dvs. at spin-offs' i høj grad er noget, som betyder noget for erhvervsudviklingen i et område og for den måde, som virksomheder udvikler sig på.

Martin Senderowitz tager temperaturen på udviklingen i små og mellemstore virksomheder. Senderowitz finder, at der fortsat er mange virksomheder som starter op, hvilket også er nødvendigt, da kun lidt over halvdelen fortsat lever efter 3 år.

Jesper Piibl slår, i sit bidrag om udvikling af virksomhedsudviklere, på betydningen af at opnå handlingskompetence. Imidlertid ser Piibl handlingskompetence som noget, der ikke er særegen for entreprenørskabsundervisningen, men at erhvervsøkonomisk undervisning generelt, nødvendigvis må handle om at gøre en forskel. M.a.o. er erhvervsøkonomiens rolle at kunne bidrage til alle former for udvikling i virksomhederne!

I tilknytning hertil stiller Thomas Schøtt det interessante spørgsmål, om iværksætteres præstationer fremmes af rådgivning og andre kilder til viden? Med udgangspunkt i paneldata fra 665 virksomheder finder Schøtt, at det betyder noget for iværksætternes præstationer, at forskellige tilgange, til anvendelse af viden, anvendes.

Nu er vejledning jo som bekendt mange ting. Heidi Risbøl Nielsen ser på, hvilke forskellige vejledningsbehov som findes. Med udgangspunkt i 6 iværksættertyper vises det, hvordan vejledningsbehovet i et offentligt inkubationsmiljø varierer. Artiklen pinpointer betydningen af at forstå vejledernes rolle og opfattelse af virksomheden og iværksætterens opfattelse af sit vejledningsbehov og sin virksomhed.

En ganske særlig iværksættertype beskrives i Kristian Philipsens bidrag "Hvis arbejde er sundt ... så lad de syge starte egen virksomhed". Philipsen beskriver, hvordan det er lykket for Arne Hansen, som har været syg af stress, at få startet egen virksomhed. Iværksættelse kan være en måde at komme til at fungere i arbejdslivet på igen.

I et land, hvor lighed og ulighed i forhold til andre lande, ofte beskrives som forskellene mellem Himmelsbjerget og Mount Blanc, er et interessant spørgsmål, om dette er en myte eller er realitet. Andreas P. Cornett & Niels K. Sørensen ser på regional vækst i Danmark i et europæisk perspektiv og finder, at der ikke er uligheder set i et europæisk perspektiv, men at Danmark ikke er så homogent som i midten af 90'erne. Det ser ud til at Hovedstaden, godt fulgt af Århus- og Trekantområdet, er ved at skille sig ud i forhold til det øvrige Danmark. Dette rejser spørgsmålet om de regionale udviklingsplaners betydning og virkning.

Virksomhedsudvikling handler i høj grad også om udnyttelse af muligheder. Tre bidrag tager, hver på deres måde fat på, hvordan innovation kan føre til udvikling.

Niels N. Grünbaum og Jacob H. Jørgensen ser på, hvad innovation er. Et centralt budskab er, at innovation er mere og andet end produkter og processer og at det gælder om at være åbne overfor forskellige impulser og herunder udnytte uformelle netværk.

Kristin Balslev Munksgaard lægger op til at få mere ud af produktudviklingen ved at involvere kunderne. Artiklen viser, hvordan der, via en bevidst strategi omkring samarbejde, kan opnås en række fordele i innovationsbestræbelserne og hvordan andre, mere negative effekter, kan undgås.

Endelig tager Majbritt Rostgaard Evald, Jesper Piühl og Torben Damgaard fat i, hvordan det kan sikres, at de praktikere og teoretikere som er involveret i et innovationsprojekt, får dét ud af det, som de forventede. Løsningen er, ifølge artiklen, at begge parter deler et fælles mål, deler interessen for processen eller kan finde frem til en byttehandels-situation.

Udnyttelser af muligheder handler også om, hvordan kagen skæres, eller om man vil, hvordan markedet segmenteres! Nationalt og internationalt findes der kun få undersøgelser af, hvordan markeder segmenteres. Per V. Freytag & Ann H. Clarke finder i deres undersøgelse, at mindre virksomheder er mindre tilbøjelige til at segmentere end større virksomheder. En begrundelse herfor er manglende tid – man har ikke nået det endnu! Dette rummer dog også en risiko, idet al-

ternativet til bevidst udvælgelse af samarbejdspartnere er tilfældig udvælgelse.

Grundlæggende rummer et samarbejde også en etisk dimension. Spørgsmålet er imidlertid, hvorvidt og i givet fald, hvor bevidst, den mindre virksomhed er om sit etiske ansvar – eller på moderne dansk, hvor bevidst, der arbejdes med corporate social responsibility (CSR)? Dennis van Liempd ser på udbredelsen af CSR hos små og mellemstore virksomheder og finder, at det i høj er på dagsordenen, og dette hænger sammen med, at mindre virksomheder i, lighed med større virksomheder, også outsourcer og agerer på internationale markeder.

Endelig rummer årbogen også et bidrag omkring opdelingen af entreprenørskabsfeltet. Dvs. hvem er entreprenøren når det kommer til stykket? Majbritt Rostgaard Evald, Kim Klyver & Kristian Philipsen tager fat i den debat, der har været om, hvad entreprenørskabsfeltet er og hvordan det skal forstås. Forfatterne gør sig til talsmænd for en kontekstbaseret opdeling af entreprenørskabsfeltet. Konkret ses entreprenørskabsfeltet som bestående af uafhængigt entreprenørskab, entreprenørskab i kommercielle virksomheder, entreprenørskab i politiske, offentlige og foreningsbaserede organisationer og endeligt skabelse af nye sociale og kulturelle, mere græsrødsprægede bevægelser og sammenslutninger.

Du ønskes god læselyst og er velkommen til at rette henvendelse til forfatterne og redaktionen med spørgsmål og kommentarer.

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse	5
Årets forfattere	7

Gæsteindlæg:

Virksomhedsudvikling for begyndere – en ordentlig mundfuld	9
<i>Af: Søren Jensen, Syddansk Innovation A/S og IDEA House Odense og Tine Lynfort Jensen, Syddansk Universitet og IDEA House Odense</i>	

DEL I – Virksomhedsudvikling

”The Danfoss Golden Gate” – hvordan nye forretningsområder genereres via en palet af corporate venturing aktiviteter.....	15
<i>Af Majbritt R. Evald og Ann H. Clarke</i>	
Spin off virksomhed i Vejle Amt – specialisering og forretningsudvikling	23
<i>Af Kent W. Jensen, Majbritt R. Evald, Kristian Philipsen og Ann H. Clarke</i>	
Udvikling af virksomhedsudviklere	33
<i>Af Jesper Piibl</i>	
Fremmes iværksætters præstation af rådgivning og andre kilder til viden?	41
<i>Af Thomas Schøtt</i>	
Din virksomhed set med mine øjne - om iværksætters vejledningsbehov i et offentligt inkubationsmiljø	49
<i>Af Heidi R. Nielsen</i>	
Hvis arbejde er sundt... så lad de syge starte egen virksomhed	57
<i>Af Kristian Philipsen</i>	
Regional vækst i Danmark i et europæisk perspektiv – med fokus på Region Syddanmark.....	65
<i>Af Andreas P. Cornett og Nils Karl Sørensen</i>	
Innovation af hvad – produkter, processer eller noget helt andet?	73
<i>Af Niels N. Grünbaum og Jacob H. Jørgensen</i>	
Få ”mere” ud af produktudvikling... virksomhedsudvikling gennem kundeinvolvering.....	81
<i>Af Kristin B. Munksgaard</i>	
What’s in it for me? Udfordringen at opnå gensidigt udbytte i forskningsprojekter – forskere og praktikere imellem	91
<i>Af Majbritt R. Evald, Jesper Piibl og Torben Damgaard</i>	

Segmentering – hvordan skærer virksomheder kagen?	99
<i>Af Per V. Freytag og Ann H. Clarke</i>	

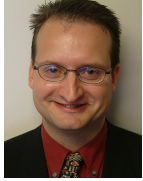
Corporate Social Responsibility (CSR) – også udbredt blandt små og mellemstore virksomheder.....	107
<i>Af Dennis van Liemp</i>	

En erhvervsøkonomisk opdeling af entreprenørskabsfeltet	115
<i>Af Majbritt R. Evald, Kim Klyver og Kristian Philipsen</i>	

DEL II – Statistik

Små og mellemstore virksomheder i tal	123
<i>Af Martin Senderovitz</i>	

Præsentation af Center for Småvirksomhedsforskning.....	143
---	-----

Årets forfattere				Munksgaard, Kristin B., cand.merc., ph.d. studerende: Virksomhedssamarbejde og innovationsledelse
	Clarke, Ann Højbjerg, cand.merc., ph.d., lektor: Industriel markedsføring og innovation.			Klyver, Kim, cand.merc., ph.d., adjunkt: Entrepreneurship, small business management, social network analysis
	Cornett, Andreas P., lic.scient.pol., lektor og CESFO centerleder: EUs udvikling, herunder regionalpolitik, komparativ regional integration og regional erhvervspolitik.			Liempd, Dennis van, cand.merc.aud., ph.d.-studerende: Regnskab og revision, non-finansielle regnskaber og corporate social responsibility.
	Damgaard, Torben, cand.rer.soc., ph.d., lektor: Relationsmarketing og netværksteori. Udvikling af samarbejdsrelationer mellem virksomheder.			Nielsen, Heidi Risbøl, cand.merc., ph.d. studerende: Entrepenørskab og iværksætterrådgivning
	Evald, Majbritt Rostgaard, cand.scient.adm., ph.d., adjunkt: corporate venturing, personlige netværk og vækst.			Philipsen, Kristian, cand.merc., ph.d., lektor: Vertikale samarbejdsrelationer mellem virksomheder
	Freytag, Per V., cand.merc., ph.d., professor: Virksomhedssamarbejde og markedsføring.			Pühl, Jesper, cand.merc., ph.d., lektor: Interorganisatorisk ledelse og Entrepenørskab
	Grünbaum, Niels N., cand.merc., ph.d., adjunkt: Industrielle relationer, netværk, værdidannelse og tilfredshed samt videnskabsteori og metodikker			Schøtt, Thomas, cand.scient., ph.d., lektor: Netværk blandt virksomheder
	Jensen, Kent Wickstrøm, cand.merc., ph.d., adjunkt: Organisation, strategi, videnledelse og netværk.			Martin Senderovitz, HD, cand.merc., ph.d. studerende, undervisningsadjunkt: Strategisk ledelse, markedsføring og vækst i SMV'er
	Jørgensen, Susanne F.: Sekretær			Sørensen, Nils Karl, cand.oecon, phd, lektor: Regional udvikling og integration.

Virksomhedsudvikling for begyndere – en ordentlig mundfuld

Afkonsulent Søren Jensen, Syddansk Innovation A/S og IDEA House Odense og amanuensis Tine Lynfort Jensen, Syddansk Universitet og innovationsguide i IDEA House Odense

Denne artikel beskæftiger sig med de udfordringer, der på godt og ondt melder sig hos studerende, der vil virksomhedsudvikle. Samtidig beskriver forfatterne deres daglige virke som rådgivere for selv samme studerende, og giver deres bud på *den entreprenante tilværelse* for begyndere.

Al begyndelse er svær

For mange studerende, der vil starte en virksomhed, er virksomhedsudvikling som at se på en gordisk knude. Alle områder hænger sammen, man kan ikke se, hvordan man skal begynde og det hele er så uoverskueligt, at den studerende ofte går i den mest oplagte fælde: At nøjes med at udvikle indenfor det felt, hvor han er bedst rustet, nemlig det faglige område, som virksomheden skal bygge på. Det kommer der som regel ikke ret mange kundekontakter ud af. Virksomheden får heller ikke udvidet medarbejderstaben med de kompetencer, som iværksætteren mangler. Han har som regel ikke erkendt, hvor han har sine svagheder.

Her slutter mange iværksættereventyr så. Ofte med en økonomisk bet for iværksætteren. Denne ærgerlige afslutning kunne i mange tilfælde have været undgået, hvis den studerende havde haft struktur, overblik og redskaber til at gennemføre en indledende analyse af markedssituationen, immaterielle problemstillinger, kundens syn på det tilbudte produkt, organisering af opstartsvirksomheden og dens finansiering.

”So what !” siger den erfarne salgsmedarbejder fra den etablerede virksomhed. ”Jeg ved

da fra sidste måneds salgsmesse i Düsseldorf, at der er et stort internationalt marked for det nævnte produkt. Jeg har også tidligere talt med indkøbschefen Nomen Nescio i Independent Corp, han mener, at de vil aftage de første 1000 enheder”. ”Jeg var forbi juridisk afdeling i sidste uge. Deres analyse viser, at vi kan udnytte hullerne i Konkurrent A/S’ patent- og varemærkebeskyttelse, desuden har produktionschefen sagt god for, at vi bruger produktionslinien i hal 8, når udviklingsafdelingen har færdigtestet prototyperne...”.

Her er filmen allerede knækket for den studerende, der gerne vil realisere sin forretningside’. Han mangler primært det netværk og erfaring som ovennævnte salgsmedarbejder har benyttet sig af. En iværksætter har sjældent et stort organisatorisk bagland at læne sig op ad. Et af nøgleordene til en succesfuld virksomhedsopstart er ”Brancheerfaring” Vi ser ofte at studerende, der har været opmærksomme på et forretningsområdes udvikling igennem en længere periode, er bedre forberedt på at starte egen virksomhed. Derfor er studerende, der har samlet oplysninger om en branche over tid, ofte bedre rustet til at vurdere, om en forretningside’ vil være bæredygtig. Erfaringsopsamlingen kan f.eks. foregå ved at arbejde i en beslægtet organisation eller ved at lave en ”samlemappe”. Mappen indeholder informationer om potentielle konkurrenter, om kunder og om alle andre relevante detaljer om markedet.

Erfaring om en branche kan man som studerende også opnå ved at samarbejde med en erfaren virksomhedsleder, en såkaldt mentor. Desværre er det meget svært at komme i kontakt med sådanne mentorer, dels fordi disse ofte er travle forretningsfolk, dels fordi et studenteriværksætter projekt typisk er på et meget tidligt stadium og dermed svært at håndtere. Ledelse er et andet område, hvor studenteriværksætteren ofte mangler erfaring, som kan hentes ved samarbejde med en mentor. Ledelserfaring er ikke noget, man samler sammen i løbet af 14 dage.

En mentor er også i besiddelse af et stort professionelt netværk indenfor sin branche. Ligesom ledelseserfaring, er netværk ikke noget man opbygger i løbet af kort tid.

En hjælpende hånd

IDEA House er et forretningsudviklingsværksted, hvor studerende fra de videregående uddannelser kan lære praktisk forretningsudvikling.¹ IDEA House har hovedkontor i Kolding, hvor moderorganisationen IDEA Denmark også har til huse. Hertil kommer lokale IDEA Houses flere steder i Danmark. I hvert lokalt IDEA House kan studerende henvende sig for at få rådgivning – enten fordi de vil starte egen virksomhed op sideløbende med studiet, eller fordi de vil introduceres til de mere praktiske aspekter af entrepreneurskab².

Tiltaget er således tiltænkt specifikt til højtuddannede, der ikke har tradition for at blive iværksættere, som et supplement til den mere teoretiske tilgang til feltet, som de videregående uddannelser overvejende gør brug af.³

IDEA House Odense har eksisteret siden september 2006, og beskæftiger sig ligesom de andre IDEA Houses primært med rådgivning af studerende med iværksætterdrømme. Der har været omkring 30 deltagere igennem et forløb i Odense i løbet af de første 9 måneder. De studerende har forskellig baggrund, der strækker sig lige fra multimediedesignere til ingeniører og humanister. Nogle arbejder alene med virksomhedsopstart eller realisering af projektide'er, mens andre kommer til Idea House som små teams.

Det faktum, at der er stor heterogenitet i deltagertyperne gør, at hver rådgivningssituation bør tage udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger for at arbejde med entrepreneurskab.

¹ Se CESFO's årsrapport 2005/2006 for en beskrivelse af IDEA House samt hjemmesiden www.idea-house.dk

² Vi definerer entrepreneurskab som en bred kompetence til at iværksætte sin egen virksomhed såvel som andre initiativer på en nytænkende facon

³ Det skal dog tilføjes, at der i flere og flere fagmiljøer efterhånden udbydes praktisk orienterede fag, der handler om entrepreneurskab.

skab på den ene eller anden facon. Derfor er rådgivningsteamet i IDEA House Odense tværfagligt, bestående af en gruppe på tre personer med forskellige faglige baggrunde: en konsulent er cand.scient og ansat i et venture-selskab, mens de to andre er undervisere; henholdsvis på Tietgenskolen i Odense og på humaniora på Syddansk Universitet.

Et tværfagligt rådgivningsteam med fokus på entrepreneurskab på de videregående uddannelser, kræver et pejlepunkt at styre efter. Ud over at læne os op af IDEAs mission om at bringe entrepreneurskab ind på de videregående uddannelser, har vi valgt at formulere tre værdier, som vi baserer hverdagen og samarbejdet med de studerende og hinanden på;

- DARE – står for modet til at ville udvikle sig og kaste sig ud i nye tiltag
- SHARE – står for den måde vi tænker samarbejde på. Vi rækker ud efter studerende, deres uddannelsesinstitutioner, andre rådgivningstiltag på området samt erhvervslivet
- CARE – handler om at gå forrest med engagement og lysten til at se en 'nybegynder' folde sig ud

I løbet af det første år, hvor arbejdet med at iværksætte IDEA House Odense og rådgivningen af de studerende er foregået sideløbende, er vi blevet nogle erfaringer, kontakter, fiaskoer og succeser rigere.

At markedsføre et gratis tilbud for studerende med entrepreneurdrømme kan være en stor mundfuld for 3 personer, der deler en stilling. De studerendes dagligdag er fyldt med informationer og muligheder, så man kan let komme til at 'drukne' sine budskaber i glitrende foldere, der bliver lagt i kantinerne. Entrepreneurskab handler først om fremmest om at ville sin ide så meget, at man er villig til at lægge tid og kræfter i det ved siden af studiet. Entrepreneurskab handler om en bestemt måde at være til på, så vi leder i udgangspunktet mere efter undtagelsen end reglen når vi 'går på jagt' efter studerende til et

forløb i IDEA House. Det er vores håb, at vi ved at hjælpe studerende med iværksætterdrømmen kan medvirke til at skabe en positiv spiral på de videregående uddannelser, så et forløb i IDEA House bliver et kendt og accepteret element i de studerendes uddannelse. Det er vores klare erfaring, at kontakten til potentielle IDEA House deltagere skabes gennem direkte kontakt, hvor vi kommer til dem in persona, eller gennem undervisere på uddannelsesinstitutionerne. Derfor er kombinationen af traditionel markedsføring og direkte kontakt, den bedste mulighed for at gøre studerende opmærksomme på den hjælpende hånd, vi så gerne giver til dem.

De studerende er generelt positivt indstillede overfor tankegangen omkring entrepreneurskab når de først har opdaget vores eksistens, og benytter sig meget gerne af den personlige rådgivning, der følger med et forløb i IDEA House Odense. Hertil kommer de fag indenfor området, der udbydes på uddannelsesinstitutionerne. Vi får kontakt til den pågældende underviser, kommer ud og præsenterer IDEA House Odense for holdet, laver sparringsscenancer som supplement til undervisningen, og får derigennem kontakt til studerende, som vil arbejde videre med deres ideer efter endt kursus.

Vi betragter det således som vores fornemste opgave at etablere samarbejde med regionens uddannelsesinstitutioner, for derigennem at bidrage med den praktiske dimension af entrepreneurskab, i miljøerne på de videregående uddannelser. Vores højtuddannede står overfor et arbejdsmarked, hvor den entreprenante tilgang til arbejdslivet bliver sat i centrum fremover. Vores opgave består i at ruste dem til denne tilgang – enten som iværksættere eller som entreprenante lønmodtagere.

"Den entreprenante tilværelse – hvad er det?"

I det foregående har vi beskrevet dagligdagen med rådgivning af studerende omkring entrepreneurskab. Men hvad vil det egentlig sige at blive rustet til en entreprenant tilværel-

se? Hvad er det, IDEA House skal gøre ved og for de højtuddannede, og hvordan kan de højtuddannede ruste sig selv til et entreprenant arbejdsliv?

Som før nævnt handler entrepreneurskab om et grundlæggende mindset, der kan indfanges blandt andet af de 3 værdier, som beskrevet ovenfor. Vi tror på at den entreprenante tilgang er en måde at være til på i alt, hvad man foretager sig – entrepreneurskab kan ikke parkeres som en bibeskæftigelse eller en hobby, der dyrkes onsdag eftermiddag.

Man kan betragte processen *'becoming entrepreneur'* som en form for næring, der optages i kroppen hos nybegynderen, og som i sidste ende integreres i kroppen som en naturlig bestanddel.

Entrepreneurskab og virksomhedsudvikling for studerende er en proces i tre step der starter i hovedet. Man eksponeres gennem sanserne – undervisning, markedsføring eller fortællinger – for den verden og de begreber, der handler om emnet, og måske etableres den første lyst til at 'smage på varen'. Som højtuddannet vil man naturligt blive introduceret til emnet ved at søge viden om det eller modtage undervisning i det, hvorefter en begrebslig bearbejdning af feltet etableres. Begreberne og det ny-introducerede univers skal på plads i hovedet på den studerende – man får en smagsprøve og tygger lidt på det. Simultant med den nye næring i form af viden om emnet, kan der foregå en praktisk afprøvning i form af ideudvikling på en virksomhed eller initiativ, som den studerende arbejder med. En engageret underviser kan motivere de studerende til at prøve det på egen krop, og interessen kan vækkes for alvor – man får smag for forretningsudvikling.

Derefter skal *næringen konsumeres*. Den ny viden og de første erfaringer med udvikling af ide'er skal ned i maven, så værktøjerne kommer på plads. Man bør have tilført diverse næringsstoffer i form af vejledning, praktisk

erfaring, analyser og eventuelt rådgivning af en instans som IDEA House. Når den studerende kommer til os med en forretningside⁴, er han ofte fokuseret på den teknologi, som virksomheden skal bygge på. Et af vores indsatsområder er derfor ofte at dreje denne fokus fra teknologi til salg/markedsorientering. Det er en proces, der kan mærkes, da man prøver det på egen krop. Måske får man mavefornemmelsen: "Vi har en god idé, det her kan vi godt, selvom det kræver hårdt arbejde".

Og netop det hårde arbejde - her meget belejligt kaldet *benarbejdet* - er den tredje del i processen til en succesfuld optagelse af den næring, som entrepreneurskab kan være. Når den gode idé er bearbejdet og analyseret, skal den omsættes. Man skal skabe kontakter, lave sit første salg og måske etablere sin virksomhed med alt, hvad det indebærer. Her er det vigtigt at underviseren og rådgivningsaktørerne støtter nybegynderen i at etablere netværk og kontakter til erfarne folk, indenfor den type idé, de studerende arbejder med, så diverse børnesygdomme⁴ kan undgås. Det kan også blive nødvendigt at forholde sig til finansiering allerede i udviklingsfasen, hvis ideen rummer behov for kapital for at kunne udvikles.⁵ Mange studenteriværksættere finder, at det kan være svært at finde frem til de rette personer. Her er det innovationsguidernes erfaring og netværk, der hjælper den studerende videre.

Fremtiden

Kort sagt: det kræver hoved, mave og ben at virksomhedsudvikle – både for nybegyndere, og for de undervisere og rådgivere, der skal guide og inspirere. De første erfaringer viser, at den potentielle synergieffekt mellem de tre aktører fordrer yderligere udvikling. De studerende har gavn af at blive introduceret til den entreprenante tilværelse både gennem

undervisning og gennem den eksterne og praktiske sparring, man kan hente i blandt andet IDEA Houses. Samarbejdet kan dog udbygges yderligere, og derfor bliver det et af målene i de kommende år for IDEA House Odense at få etableret et struktureret samspil med samtlige undervisere på de fynske videregående uddannelsesinstitutioner for derigennem at nå de potentielle virksomhedsudviklere blandt de studerende.

Det vil desuden være en fordel at få inddraget erhvervslivet yderligere i det arbejde – både ved at finde flere mentorer til nybegynderne, og ved at lade de entreprenante studerende og erhvervslivet mødes omkring udviklingsopgaver. Dette vil tillige være en del af vores arbejde den kommende tid.

En stående diskussion er, om man med fordel kan motivere flere studerende til at deltage i rådgivningsforløb i de lokale IDEA Houses i Danmark ved at give merit på uddannelsen. Nogle vil mene, at den entreprenante tilværelse skal være så motiverende i sig selv, at belønning i form af merit ikke er et argument. Og så er der andre, der mener, at det entreprenante islæt på de videregående uddannelser handler om en generel kulturændring, hvor merit og andre formelle tiltag vil være en del af denne proces.

Under alle omstændigheder – og i begge synspunkter – ligger der en erkendelse af, at arbejdet med virksomhedsudvikling og entrepreneurskab kræver både vores hjerner og hjerter for at blive i kropsanalogien. Missionen er klar: IDEA House arbejder for at øge antallet af studerende, der brænder for virksomhedsudvikling. Det brænder *vi* for.

⁴ Læs; overmod, underernæring og manglende fordeling af ressourcer

⁵ Her har det været en klar fordel for IDEA House at en af os også arbejder i Syddansk Innovation A/S, som indtil nu har arbejdet videre med 4 projekter.

Del I - Virksomhedsudvikling

"The Danfoss Golden Gate"

- Hvordan nye forretningsområder genereres via en palet af corporate venturing aktiviteter

Af Majbritt Rostgaard Evald og Ann Højbjerg Clarke

Indledning

Corporate venturing, fremover i artiklen forkortet CV, dækker over en lang række forsknings- og udviklingsaktiviteter, der på forskellig vis kan generere nye forretningsmuligheder for eksisterende virksomheder (Sharma & Chrisman 1999).

Når små og større virksomheder hidtil har involveret sig i CV er det fortrinsvist sket ved at satse på isolerede eller fåtallige kombinationer af CV aktiviteter, for ved denne vej at sikre skabelsen af nye forretningsområder (Evald 2005). Involveringen i CV aktiviteter har således været meget entydig og præget af at små og større virksomheder kun delvist har benyttet sig af de muligheder, der findes i at generere nye forretningsidéer via paletten af forskellige CV aktiviteter.

Formålet med denne artikel er derfor, via en caseillustration at vise, hvordan paletten af forskellige CV aktiviteter kan kombineres, så eksisterende virksomheder har mulighed for, bedre at kunne udnytte de forretningspotentialer, der kan opstå ved at engagere sig i forskellige CV-aktiviteter. I det følgende vil vi derfor, via case'en¹ fokusere på, hvordan Danfoss A/S håndterer de forskellige typer af CV aktiviteter.

Casen giver en illustration af, at det er muligt for den enkelte virksomhed at tage flere CV aktiviteter i brug, og på den måde kapitalisere på de forskellige forretningsmuligheder, der kan opstå ud fra forskellige typer af CV akti-

viteter. I det følgende beskrives i første omgang Danfoss A/S' unikke CV-setup, "The Danfoss Golden Gate", som de gør brug af til, systematisk at tilvejebringe nye forretningsområder, samtidig med at der også fokuseres på den række af CV aktiviteter som foregår mindre systematisk i Danfoss A/S.

Nu kan Danfoss jo langt fra betegnes som en lille eller mellemstor virksomhed, hvilket typisk vil være modtagerne af CESFOs årsrapport, men vi mener dog at casen alligevel kan være til inspiration for CESFOs målgruppe, idet det tankesæt, som præger Danfoss's involvering i flere forskellige CV-aktiviteter, uden de større problemer, vil kunne overføres på små og mellemstore virksomheder. Det er således bevidstheden om, at forretningsidéer kan genereres via forskellige CV-aktiviteter som vi mener, at små og mellemstore virksomheder bør tage til sig. Uanset størrelse, må det i sidste ende være i alle eksisterende virksomheders interesse at involvere sig i CV-aktiviteter for at sikre sig en fremtidig position på markedet.

Corporate venturing som bindeled mellem radikal og inkrementel innovation

Fra den tidlige grundlæggelse af virksomheden Danfoss A/S og op til i dag, har Danfoss generelt forsøgt at balancere behovet for både inkrementel udvikling af eksisterende produkter samt fornyelse og vækst via udvikling af mere radikale nye produkter. Fx har man forsøgt sig med forsknings- og udviklingsaktiviteter på henholdsvis divisions- og koncernniveau eller hybridkombinationer af disse. Balancen har dog været svær at opretholde, idet de rammer, som almindeligvis understøtter radikale nye produkter, ofte er forskellige fra dem som understøtter inkrementel innovation. Det har således ikke været uproblematisk at understøtte begge processer samtidigt, hvilket den eksisterende litteratur om innovation typisk også peger på (Tidd, Bessant, Pavitt, 1997).

En ofte fremstillet løsning på kombinationen af radikal og inkrementel innovation, er bru-

¹ Casen er baseret på 2 interviews med direktøren for Danfoss Ventures samt diverse dokumenter.

gen af corporate venturing, hvor afgrænsede enheder med større eller mindre økonomisk tilknytning til forældrevirksomheden, har mulighed for at afprøve og udvikle mere radikale forretningsidéer på grund af deres delvise isolering fra resten af de øvrige forretningsaktiviteter. Dette er også en ide som Danfoss i nyere tid har taget til sig, ved i første omgang at arbejde med enkeltstående eller fåtallige CV-aktiviteter, mens Danfoss A/S på det seneste har arbejdet mere systematisk med hele paletten af CV-aktiviteter via "The Danfoss Golden Gate".

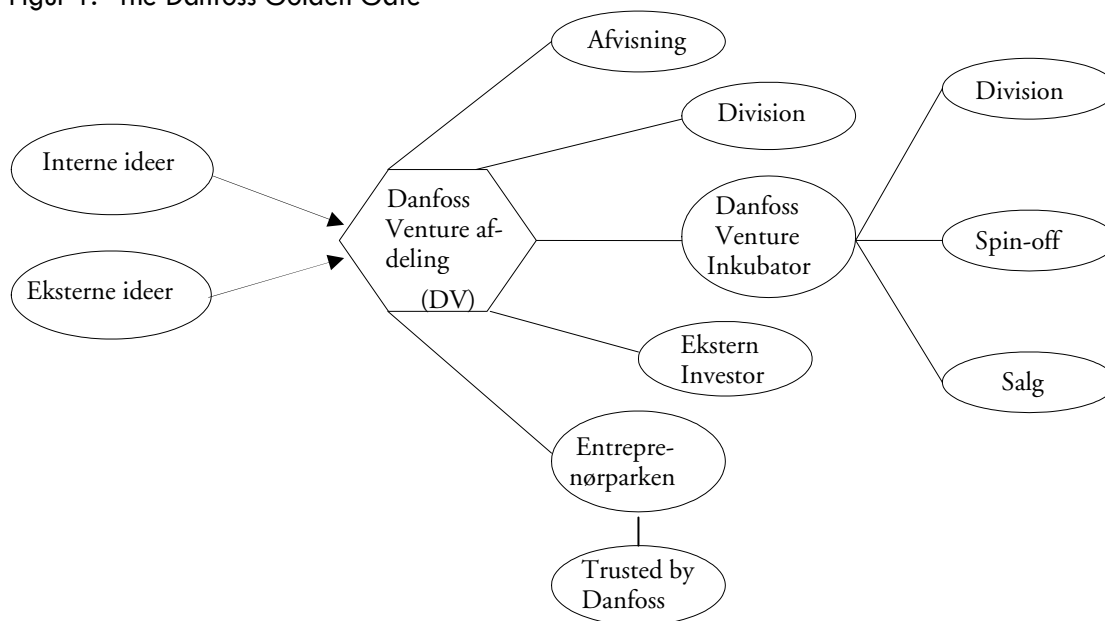
I det følgende tager vi afsæt i konstruktionen bag "The Danfoss Golden Gate", for at vise, hvordan forskellige typer af CV aktiviteter kan kombineres, så en enkelt virksomhed har mulighed for at udnytte de forretningspotentialer, der opstår. Efterfølgende kommer vi også kort ind på den række af CV-aktiviteter som Danfoss i øvrigt gør brug af, men som foregår i mindre systematisk grad.

"The Danfoss Golden Gate"

"The Danfoss Golden Gate" er lagt an på såvel internt som eksternt opståede forretning-

sidéer. Det vil sige, at Danfoss forsøger at hente inspiration til nye potentielle forretningsområder via såvel medarbejdere, kunder og leverandører som eksterne personer uden for de organisatoriske rammer af Danfoss. Grundideen med "The Danfoss Golden Gate" er dermed, uanset kilden til den nye forretningside, at Danfoss investerer i nye potentielle forretningsområder via etableringen af selvstændige projekter eller virksomheder, som befinder sig i et tidligt udviklingsstadium. Opbygningen af en portefølje af nye potentielle virksomheder er således med til at skabe strategiske optioner for Danfoss A/S i fremtiden. Involveringen i CV-aktiviteter er derfor også en langsigtet investering, som er central for Danfoss's vækst og overlevelse i fremtiden. Nødvendigheden af investeringen er dog heller ikke til at komme uden om, når denne ses i lyset af, at hovedparten af Danfoss's nuværende forretningsområder befinder sig på modne og veletablerede markeder. En karakteristisk som vil passe på de fleste eksisterende virksomheder. I nedenstående figur er de forskellige aspekter af "The Danfoss Golden Gate" illustreret, og vil blive gennemgået i de følgende afsnit.

Figur 1: "The Danfoss Golden Gate"



Note: Ovenstående figur er videreudviklet på baggrund af en intern Power Point Præsentation som direktøren for Danfoss Venture afdelingen gør brug af ved demonstrationer af CV-set-up'et.

Den overordnede styring af "The Danfoss Golden Gate" foretages af Danfoss Venture afdelingen (DV). Næsten alle forretningsidéer som DV modtager bliver derfor også indledningsvist screenede af DV. Hovedfokus i screeningsproceduren er at vurdere forretningsidéens:

1. markedsmæssige potentiale isoleret set
2. forretningsmæssige potentiale i forhold til Danfoss koncernen og
3. den økonomiske risiko som ideen indebærer, set i forhold til den overordnede CV-strategi som Danfoss har.

Baseret på denne screening afgøres det, om ideen indebærer et potentiale som enten gør den acceptabel til videreførelse i "The Danfoss Golden Gate", gør den acceptabel til videreformidling til eksterne investorer eller om ideen ikke kan accepteres i sin nuværende form og derfor helt kan afvises. Hvis ideen accepteres til "The Danfoss Golden Gate" åbner der sig herefter tre muligheder for placering:

- For det første kan ideen placeres i en eksisterende Danfoss division, hvis så frem ideen er i naturlig forlængelse af et af de eksisterende forretningsområder som Danfoss har.
- Alternativt kan ideen placeres i Danfoss Venture Inkubatoren, hvilket gøres, hvis ideen har strategisk relevans for Danfoss koncernen på langt sigt, men ligger uden for Danfoss's kerneforretningsområder på nuværende tidspunkt.
- Endelig kan ideen blive placeret i Danfoss's Entreprenørpark, hvilket gøres hvis ideindehaveren kan drage fordel af at være tæt på de kompetencer, Danfoss har i forbindelse med at etablere og videreudvikle nye virksomheder. I det følgende vil de sidste to muligheder for placering blive gennemgået mere i dybden, da det specielt er her de mere radikale forret-

ningsidéer har mulighed for at blive afprøvet.

Danfoss Venture Inkubatoren

Det primære formål med inkubatordelen i CV-set-up'et er at skabe nye produkter til nye markeder. De projekter eller virksomheder, der investeres i skal dog også rumme en vis synergi med Danfoss's eksisterende forretningskompetencer, så de nye potentielle virksomheder kan drage fordel af de kompetencer som Danfoss har. En ny virksomhed kan dermed have et forretningsfokus som går ud på, at bringe en kombination af Danfoss's eksisterende teknologier ind på et nyt marked.

For at ende i inkubatordelen skal der som et minimum eksistere et omsætningspotentiale på 200 mio. dkk. Virksomheder eller projekter som placeres under inkubatordelen er i øvrigt styret af DV via en milestonerevaluering, hvor virksomhedernes udvikling konstant monitoreres. I forbindelse med udviklingsarbejdet understøttes samtlige projekter/virksomheder, foruden økonomisk bistand også videnskabsmæssigt via adgang til en række kompetencer inden for jura, strategi, ledelse og teknologi samtidig med at virksomhederne også materielt opnår bistand i form af adgang til laboratorier og produktionsfaciliteter globalt. Desuden har virksomhederne adgang til distributions- og indkøbsnetværk. Typisk vil Danfoss være majoritetsaktionær eller eneejer af virksomhederne. Dog har Danfoss i enkelte tilfælde valgt at inddrage eksterne samarbejdspartnere og deres finansiering, for denne vej at få en række kompetencer tilvejebragt som Danfoss ikke selv mener at de kan levere i tilfredsstillende grad. Ligeledes er der åbnet op for, at medarbejdere tilknyttet de enkelte virksomheder kan få aktieandele. Virksomhedernes tilknytning til Inkubatoren tages op til vurdering når virksomhederne viser sig enten at være selvkørende eller kunne drage fordel af at være placeret et andet sted. Hvis DV vurderer, at en virksomhed har gavn af at blive placeret et andet sted, overgår virksomheden en-

ten til divisionerne indenfor Danfoss, eller etableres som et spin-off eller sælges til eksterne investorer.

Den overvejende andel af projekter/virksomheder i inkubatoren er baseret på internt generede ideer. For at skabe nye ideer, promote en entreprenøriel ånd i hele Danfoss koncernen og dermed have større chance for at rekruttere intraprenører internt fra Danfoss's eksisterende forretningsaktiviteter, introducerede DV i 2004 en intern konkurrence i Danfoss koncernen benævnt "Man On the Moon" konkurrencen. Konkurrencen kører på tværs af de forskellige divisioner og lande. På nuværende tidspunkt er 3 konkurrencer blevet gennemført og i alt 18 hold, bestående af medarbejdere, har deltaget i de forløbne tre år. Resultaterne er lovende og en stor del af projekterne har efterfølgende modtaget midler til at fortsætte enten i inkubatordelen eller i en af Danfoss's divisioner.

Det som karakteriserer inkubatordelen i CV-set-up'et er, at projekterne/virksomhederne opstartes i et beskyttet miljø, som på den ene side er isoleret fra dagligdagen i divisionerne og den kultur som er dominerende her, men på den anden side konstant er i et samspil med divisionerne for at kunne drage fordel af de kompetencer som er til stede her. Måden, hvorpå samspillet med divisionerne foregår, er således foretaget ud fra to betragtninger. For det første er det hensigten med oprettelsen af Danfoss Venture Inkubatoren, at virksomhedernes medlemmer får mulighed for at bevare deres entreprenørielle adfærd og ideer, og dermed undgår at blive underlagt de rammer, som en stor organisation skaber, når der fortrinsvis fokuseres på at understøtte inkrementel innovation i den daglige jagt efter forholdsvis kortsigtet overskud. For det andet er det også hensigten, at DV via sine projekter opretholder et tæt samspil til divisionerne for, over tid, at skabe legitimitet og accept fra divisionerne til at investere i langsigtede og til tider risikobetonede projekter. Tidligere erfaringer viser nemlig nødvendigheden af legitimitet og accept specielt i nedgangsperioder, da det specielt er her, at fokus på kerneaktivi-

teter skærpes og risikofyldte aktiviteter nedprioriteres (Bager & Ewald, 2006).

Entreprenørparken

Entreprenørparken huser entreprenører under to forskellige ordninger; nemlig "den almindelige" og "Trusted by Danfoss".

Ved "den almindelige" ordning stilles der ingen specielle krav til entreprenøren og dennes ide. Der gennemføres således ikke nogen dybdegående screeningsprocedure af DV, og der opstilles intet krav om medejerskab fra Danfoss's side. Der tilbydes blot lokaler, telefon, internet, sekretariat etc., hvilket er sammenligneligt med de almindelige offentlige udviklingsparker. Der kan endvidere købes ydelser hos Danfoss såsom laboratorieundersøgelser, værkstedsopgaver og lignende. Prisen for ydelserne er fastsat efter, hvad divisionerne betaler for interne serviceydelser.

Ved "Trusted by Danfoss" ordningen får entreprenøren mere favorable vilkår. Vedkommende får, på linie med virksomhederne i Danfoss Venture Inkubatoren, adgang til Danfoss's samlede kompetencer og dermed mulighed for at trække på Danfoss's interne og eksterne netværk. Dertil kommer, at entreprenøren må bruge logoet "Trusted by Danfoss", som en blåstempling af, at aktiviteter som udvikles, er vurderet specielt potentielle af DV. For at komme under denne ordning er det således påkrævet, at forretningsplanen er screenet og godkendt af DV, ligesom at Danfoss skal have ret til en bestyrelsespost. Retten går dog ikke på at Danfoss afkræver ejerandele i entreprenørens foretagende. Entreprenøren forpligter sig dog til at efterleve Danfoss's etiske og moralske værdinormer, samt kvartalvis, at afrapportere virksomhedens situation til Danfoss.

Øvrige CV-aktiviteter

Ud over ovenstående CV aktiviteter, hvor Danfoss systematisk forsøger at drage fordel af en række forskellige måder at frembringe nye forretningsidéer på, foregår der også en

del CV-aktiviteter i Danfoss koncernen, som ikke foretages systematisk, men opstår når mulighederne skabes.

Foruden den mere strukturerede tilgang til CV, som CV-set-up'et kan vurderes at være, er Danfoss's forskellige divisioner også involveret i forskellige typer af CV-aktiviteter. Et eksempel på to spin-off-aktiviteter som er gennemført uden for CV-set-up'et er fx etableringen af virksomhederne DocFactory A/S og PowerLynx A/S. To projekter, hvor interne medarbejdere på vegne af kunders initiale ideer, har etableret nye virksomheder og potentielle forretningsområder. PowerLynx er siden deres opstart som selvstændig juridisk virksomhed, efterfølgende blevet opkøbt af Danfoss A/S igen, fordi forretningsområdet vurderes at være af strategisk betydning for Danfoss koncernen på sigt.

Endvidere deltager Danfoss koncernen også i diverse videnssamarbejder med andre virksomheder, såkaldte joint venture-aktiviteter, for at skabe nye produkter via udviklingen af ny teknologi og viden. Et eksempel på en "New-style Joint Venture-aktivitet" er køleklyngen, hvor Danfoss A/S i samarbejde med 14 andre virksomheder fx har genereret et nyt produkt inden for køling af containere.

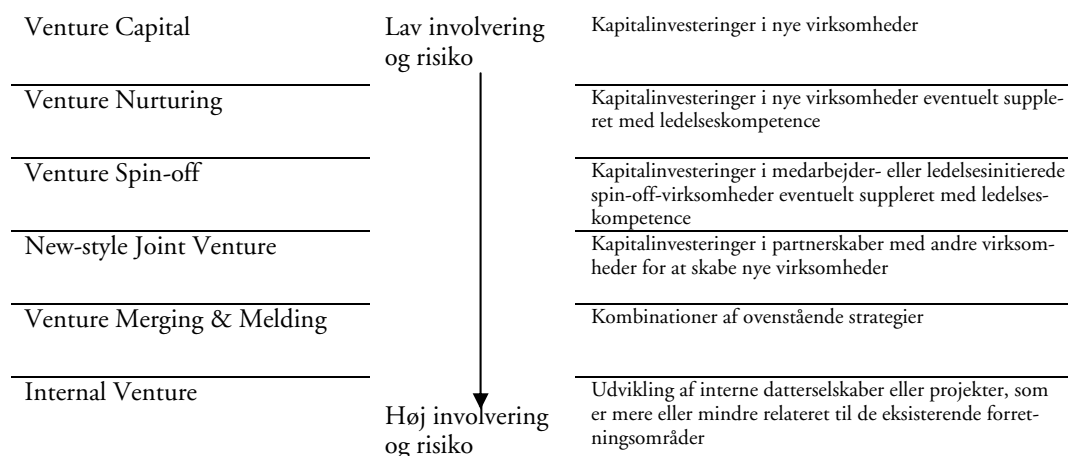
Opsamling på paletten af CV-aktiviteter

Skal vi opliste den række af CV-aktiviteter som Danfoss er involveret i, er det relevant at se nærmere på, hvilke typer af CV-aktiviteter som eksisterende virksomheder kan gøre brug

af. Dette gør vi ved at se nærmere på den del af litteraturen som behandler diverse CV-aktiviteter. I denne forbindelse forstås CV typisk som én af de måder, hvorpå eksisterende virksomheder kan drive entreprenørskab frem i sig selv på, hvad enten de eksisterende virksomheder er små, mellemstore eller store (Sharma og Chrisman 1999). Foruden involveringen i diverse CV-aktiviteter, hvor der primært forskes i dannelsen og udviklingen af nye virksomheder i relation til en eksisterende virksomhed, findes der analytisk set også to andre måder at drive entreprenørskab frem i eksisterende virksomheder. Disse indbefatter revitaliseringer af eksisterende virksomheder og skabelsen af nye produkt-, proces- eller serviceinnovationer i eksisterende virksomheder. I praksis kan det dog være svært at adskille de tre måder at skabe entreprenørskab på i eksisterende virksomheder, da dannelsen af en ny virksomhed typisk vil indebære nye produkter, processer eller services, for at den eksisterende virksomhed kan forny sig på sigt. Det er også denne forståelse som vores artikel bygger på.

Ses der nærmere på den række af CV-aktiviteter som eksisterende virksomheder kan benytte sig af, er der tale om et bredt spektrum af forsknings- og udviklingsaktiviteter, der kan føre frem til nye forretningsområder. Paletten af måder at danne nye forretningsområder på via CV-aktiviteter illustreres typisk af Roberts (1980), som skelner mellem forskellige metoder at udføre CV aktiviteter på. De forskellige måder at udføre CV-aktiviteter på er oplistet i nedenstående tabel:

Figur 2: Måder at drive CV-aktiviteter på



Kilde: Model fra VækstFonden 2002 tilvirket fra Roberts 1980: 136.

Fx er den første type af CV aktivitet Roberts kalder for **"Venture Capital"** udtryk for en type CV, hvor den eksisterende virksomhed, en såkaldt forældrevirksomhed, i lighed med traditionelle venture kapitalister, blot stiller kapital til rådighed og forventer et finansielt afkast. Dvs. at forældrevirksomheden ikke er involveret i den langsigtede strategiplanlægning eller den daglige ledelse. Denne form for CV-aktivitet har Danfoss historisk set været involveret i, men er ikke en aktivitet som de gør brug af i dag, da de netop er af opfattelsen, at kunne bidrage i langt højere grad ved at skabe nye virksomheder selv. Denne kompetence til at skabe nye virksomheder har de opøvet over tid.

Termen **"Venture Nurturing"** dækker over en anden type af CV, hvor en forældrevirksomhed har erhvervet sig en del af egenkapitalen i en anden virksomhed for at opnå ledelsesbeføjelser. Denne måde at involvere sig i CV-aktiviteter på er det nærmeste vi kommer det som foregår i Entreprenørparken hos Danfoss. Hvor teoretikeren Roberts vægter den finansielle dimension, vægtes derimod hos Danfoss de forretningsmæssige kompetencer. Det vil sige at der i Danfoss's tilfælde ikke er tale om at have en finansiell "snor" i samtlige nye virksomheder de understøtter, kun en kompetencemæssig. Fx er Entreprenør-

nørparken netop karakteriseret ved at indeholde en gruppe af virksomheder som ikke har strategisk betydning for Danfoss, og dermed heller ikke finansielt, hvorfor der også kun er mening i at understøtte dem kompetencemæssigt for at sikre at de kommer så godt og hurtigt fra start som muligt.

"Venture Spin-off" er betegnelsen for en ny virksomhed, som typisk er et produkt af internt genererede forretningsidéer. Denne type CV-aktiviteter opnår finansiell støtte og eventuel ledelsesmæssig bistand fra forældrevirksomheden. Denne type aktivitet er Danfoss også involveret i, via det systematiske CV-setup'et og via de mindre systematiske CV-aktiviteter som foregår i koncernen. I forhold til CV-setup'et er det en udgangspunkt for virksomheder som har bevist deres værd i inkubatormiljøet, men denne type CV-aktivitet kan også opstå direkte som følge af de forsknings- og udviklingsaktiviteter som afprøves i Danfoss divisionerne. I begge tilfælde har Danfoss en større eller mindre ejerandel i virksomhederne og understøtter virksomhederne kompetencemæssigt, da der kan være strategiske fordele forbundet med dem.

Et **"New-style Joint Venture"** er et samarbejde mellem to eller flere virksomheder om etableringen af en ny virksomhed. Denne ty-

pe CV-aktivitet gør Danfoss også brug af via CV-set-up'et og koncernen generelt. I de tilfælde, hvor Danfoss Venture afdelingen vurderer at en potentiel virksomhed eller en virksomhed som har bevist sit værd, har brug for kompetencer som Danfoss ikke besidder, inddrages samarbejdspartnere, så virksomhederne opnår den bedst mulige understøttelse. Dette gøres også i koncernsammenhænge specielt når nye ideer skal genereres og afprøves, hvilke køleklyngesamarbejdet er et godt eksempel på. Uanset hvilken forbindelse virksomheden har til Danfoss Venture, er der både tale om finansielle og kompetencemæssige bindinger.

"Venture Merging & Melding" er, som navnet angiver, en kombination af de foregående venturetyper, og er blot med til at slå fast, at selvom en forretningside i udgangspunktet får lov at udvikle sig under en bestemt CV-metode, så kan der over tid være god mening i at udskifte CV-metoden med en anden og mere passende. Hvilket er en måde at tænke på, som Danfoss i høj grad gør brug af for hele tiden at sikre sig at deres nye virksomheder opnår de bedst mulige vilkår for at udvikle sig.

Endelige taler Roberts om "Internal Venture", hvor en forældrevirksomhed investerer solo i oprettelsen af et nyt datterselskab eller i et nyt projekt, inden for forældrevirksomhedens organisatoriske rammer. Dette foregår også via CV-set-up'et eller koncernen generelt, idet eksterne eller interne forretningsidéer finansieres helt og holdent af Danfoss, idet aktiemajoriteten af de nye virksomheder er Danfoss's.

Der er således mange forskellige CV-aktiviteter som Danfoss involverer sig i. Det, som karakteriserer Danfoss's tilgang til CV-aktiviteter i forhold til Roberts er dog et lidt andet fokus, idet finansielle bindinger mellem forældrevirksomheden og en ny virksomhed ikke tillægges den samme betydning, som de kompetencemæssige gør. Danfoss's involvering i CV-aktiviteter er således primært for at skabe strategiske muligheder for sig selv, og

ikke kun for at skabe kortsigtet økonomisk profit.

Konklusion og diskussion

I det foregående har vi vist, hvordan en enkelt virksomhed, mere eller mindre systematisk, forsøger at drage fordel af de forskellige forretningsmuligheder som paletten af CV-aktiviteter kan generere, i modsætningen til involveringen i enkelte eller fåtallige CV-aktiviteter. Forsøget på at sikre fremtidige forretningsområder, ved at orientere sig mod og involvere sig i forskellige typer af CV-aktiviteter, er også noget andre virksomheder, uanset størrelse, kan få inspiration af. Det specielle ved Danfoss er selvfølgelig deres meget strukturerede CV-set-up "The Danfoss Golden Gate", hvor der både er rum for interne og eksterne ideer. Det er ikke nødvendigvis denne strukturerede opbygning af "The Danfoss Golden Gate" som vi gerne vil have, at andre virksomheder uanset størrelse skal imitere. Vores budskab med artiklen er derimod at det tankesæt, der ligger bag CV-set-up'et, som indbefatter at drage nytte af så mange forskellige potentielle forretningsidéer som muligt via bevidstheden om, at disse kan skabes via forskellige CV-aktiviteter, også kan anvendes af andre virksomheder. Inspirationen fra casegennemgangen skulle dermed gerne være noget i retning af, at virksomheder bør kende til den palet af forskellige måder, hvorpå potentielle forretningsidéer kan skabes og udnyttes, så den bedst mulige måde at drive forskellige typer af forretningsidéer frem på benyttes og den fremtidige eksistens kan sikres.

Litteratur

Bager, T. & Evald, M. R. (2006). "The problem of political rivalry among venture teams in corporate incubators: A case study of network dynamics in an advanced high-tech incubator". "International Entrepreneurship and Management Journal". Udgivet på nettet.

Evald, M. R. (2005). "Corporate venturing blandt etablerede mindre danske virksomheder – en undersøgelse af tre casevirksomheder fra Kolding området". CESFO Rapportserie nr. XI. Center for Småhedsforskning, CESFO.

Roberts, E. B. (1980). "New ventures for corporate growth: Venturing is serious business, requiring skill, patience and entrepre-

neurial flair." Harvard Business Review 58(4): 134-142.

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

Spin-off-virksomhed i Vejle Amt – Specialise- ring og forretningsudvik- ling

Af Kent Wickstrøm Jensen, Majbritt Rostgaard Evald, Kristian Philipsen og Ann Højbjerg Clarke

Begrebet spin-off anvendes ofte som en samlet betegnelse for nye forretningsaktiviteter, der tager deres udgangspunkt i allerede eksisterende virksomheder. Spin-off-virksomheder, som begreb, har gennem det seneste årti tiltrukket en stadig stigende interesse, såvel erhvervspolitisk som på virksomhedsniveau. Denne artikel ser specielt på, hvordan et stigende krav om øget specialisering og et stadigt voksende krav om fornyelse har været medvirkende til at ændre holdningen til spin-off-virksomhedernes betydning for erhvervslivet. Med udgangspunkt i denne diskussion og med baggrund i en undersøgelse af spin-off-virksomheder i det tidligere Vejle Amt, er det artiklens sigte at beskrive "spin-off-aktiviteten" i Trekantsområdet. Undersøgelsen gennemførtes i sommeren 2006 af Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet i samarbejde med Iværkcenteret Vejle og Den Europæiske Socialfond. Specielt ser artiklen på; (1) hvor mange af de nydannede virksomheder, der kan karakteriseres som spin-offs fra eksisterende virksomheder (forældrevirksomheder), (2) hvorledes disse spin-offs kan karakteriseres i forhold til den grad, hvormed de understøttes af deres forældrevirksomheder samt (3), hvilken grad af nyskabelse spin-off-virksomheder bringer med sig, set i forhold til deres forældrevirksomheder.

Hvad dækker begrebet spin-off over?

Klepper & Sleeper (2005) definerer et spin-off som værende en ny virksomhed, der er baseret på relaterede kompetencer og ressourcer opbygget i en forældrevirksomhed. Denne

definition er tilpas bred til at inkludere forskellige former for relationer mellem spin-off og forældrevirksomhed. Omvendt, så er definitionen svær at operationalisere for, hvornår vil man sige, at en kompetence er relateret, og hvornår vil man sige, at en ressource er overført fra forældrevirksomhed til spin-off. Med henblik på at operationalisere definitionen af spin-off-virksomheder, har vi valgt i spørgeskemaundersøgelsen at definere spin-offs som "virksomheder, hvis forretningside tager afsæt i grundlægger(e)s tidligere ansættelse i eksisterende virksomheder".

Overordnet set skelnes der i litteraturen ofte mellem spin-offs fra Universiteter, spin-offs fra andre offentlige institutioner og spin-offs fra private virksomheder (Tübke, 2004). Denne skelnen er væsentlig, idet der i de to førstnævnte kategorier yderst sjældent kan tales om, at der vil opstå en konkurrencesituation mellem spin-off og forældrevirksomhed. Således vil det konkurrencemæssige aspekt mellem eksempelvis universitet og spin-off ofte være koncentreret omkring spin-off-virksomhedens køb af patent fra eller indgåelse af licensaftale med forældrevirksomheden. Risikoen for, at spin-off-virksomheden udvikler sig til en konkurrent for forældrevirksomheden, vil derimod, i tilfælde af spin-off fra private virksomheder, ikke bare være hyppigere forekommende, men også af en mere kompleks natur. Da netop denne kompleksitet i forholdet mellem spin-off og forældrevirksomheds strategiske valg er af central betydning for udvikling af kompetencer set fra et regionalt perspektiv, vil denne artikel udelukkende fokusere på spin-offs, der stammer fra private virksomheder.

En anden væsentlig kategorisering af spin-off-virksomheder bygger på forældrevirksomhedens aktive involvering i dannelsen af spin-off-virksomheden. Her skelnes ofte definitivt mellem spin-offs, der aktivt understøttes af forældrevirksomheden (understøttede spin-offs) og spin-offs, hvor den eneste reelle relation mellem spin-off og forældrevirksomhed er spin-off-virksomhedens grundlægger(e)s tidligere ansættelse i forældrevirksomheden.

Således bruger Dahlstrand (1997) betegnelser forældrevirksomheden frivilligt medvirker til etableringen af, og typisk tager en vis ejersandel i, den nye virksomhed. Anderledes anvender Argarwal et al. (2004) betegnelsen "spin-outs" til at beskrive nye virksomheder, der er opstartet af tidligere ansatte i virksomheder, der besidder hele eller dele af de kompetencer, der er nødvendige for at begå sig inden for den pågældende industri.

I denne spørgeskemaundersøgelse defineres understøttede spin-offs, som virksomheder, der igennem opstartsfasen har trukket på en eller flere ressourcer (eksempelvis viden om teknologi, marked, planlægning, ledelse, m.m.) hos tidligere arbejdsgiver.

Hvorfor er spin-off-fænomenet interessant?

Denne stigende interesse for spin-offs kan ses som et resultat af specielt to faktorer. For det første har fokuseringen på kernekompetencer medført, at mange perifere aktiviteter, der før specielt blev gennemført inden for større virksomheder, nu er outsourcet til mere specialiserede virksomheder. I de tilfælde, hvor outsourcingen sker som en udskillelse af en eller flere af virksomhedens aktiviteter, og hvor medarbejdere flytter ud af virksomheden for at varetage disse i en ny virksomhed, kan den nye virksomhed betegnes som et spin-off. Ofte går disse spin-offs, hvor dannelsen af spin-off-virksomheden er en konsekvens af en restruktureringsaktivitet eller en refokusering af forældrevirksomhedens aktiviteter, under betegnelserne "Restructuring-driven spin-offs" eller "divestment spin-offs" (Tübke, 2004).

For det andet, så har øget konkurrence på innovation og et øget krav om specialisering været medvirkende til, at virksomhedernes grænser i dag er mere flydende end tidligere. Man snakker i dag om intra-organisatoriske netværk i form af alliancer m.m., hvor der samarbejdes på tværs af virksomheder omkring udvikling af teknologier, produkter m.m. Spin-off-virksomheder indgår her som en speciel type af virksomheder, idet de ud-

sen "sponserede spin-offs" for spin-offs, hvor over at være selvstændige virksomheder med et selvstændigt mål, også kan ses som et middel til, at andre virksomheder (her specielt forældrevirksomhederne) kan forbedre deres position inden for en given industri. Således ses spin-offs ofte som en mulighed for at frigøre et udviklingsprojekt fra de mere fastlåste rammer og forestillinger, som ofte præger en eksisterende virksomhed. Omvendt kan spin-offs også udgøre en potentiel konkurrencemæssig trussel for deres forældrevirksomheder specielt i de tilfælde, hvor der opstår et stort kompetencemæssigt overlap mellem forældre- og spin-off-virksomhed. Denne type af spin-off-virksomheder, hvor motivationen bag spin-off ligger i identifikationen af uudnyttet potentiale med relation til forældrevirksomhedens marked og eller teknologi, betegnes ofte som "entrepreneurielle spin-offs" (Tübke, 2004).

Nye virksomheder, der er et resultat af større virksomheders restrukturerings/ refokuseringer, som initieres af modervirksomhederne, antager en mere markant andel i lande som Frankrig, Tyskland og Sverige, hvor forholdsvis mange store virksomheder gennemgår restruktureringsaktiviteter. Derimod er spin-off-virksomheder, der primært initieres på baggrund af ansattes motiver og beslutninger, mere udbredt i lande som Spanien og Danmark, hvor små og mellemstore virksomheder indtager en mere central rolle i den regionale økonomi (Kearney, 2000; Tübke et al., 2002).

Set ud fra et virksomheds- såvel som et regionalpolitisk perspektiv, så forbindes spin-off-virksomheder ofte med vækst, idet Spin-offs ofte har - i kraft af deres relationer til forældrevirksomhederne - bedre mulighed for at etablere den resourcekonstellation, der er nødvendig for at overleve i en given branche, når man sammenligner med uafhængige nyopstartede virksomheder (Audretsch et al., 1999). Denne observation bekræftes af udenlandske undersøgelser, som viser, at fejlraten for spin-offs kun er en tredjedel af, hvad den

er for uafhængige ny-opstartede virksomheder mere end dobbelt så hurtigt som ikke-spin-offs og 50 % hurtigere end nye teknologi-baserede virksomheder (Tübke et al., 2004). På samme vis estimerer Moncada et al. (1999), at spin-off-virksomheders produktion af nye arbejdspladser ligger 8 % over den gennemsnitlige virksomheds.

Når interessen samler sig omkring spin-off-virksomheder, så bør det dog ikke alene være ud fra et fokus på de enkelte spin-off-virksomheders præstationer. Således vil dannelsen af spin-off-virksomheder ofte også kunne bidrage til vækst i den omkringliggende erhvervsstruktur. Spin-offs, som følger en restruktureringsproces, er ofte ensbetydende med en højere grad af arbejdsdeling og specialisering mellem virksomheder. Således kan fokusering på kernekompetencer og udlicitering af forskellige værdistøttende funktioner medføre, at ikke blot modervirksomheden, men også andre lokale/regionale virksomheder får udbytte af den specialisering, der fremkommer ved netop denne type af spin-off-virksomhed. Således kan udskillelse af eksempelvis støttefunktioner, såsom IT-services m.m., i selvstændige virksomheder føre til en specialisering, der ikke blot kan gavne forældrevirksomheden, men også andre (primært regionale) virksomheder med behov for lignende støttefunktioner.

Effekten af entreprenurielle spin-offs består primært i deres grad af innovation og fornyelse. Mens denne innovation og fornyelse på kort sigt selvfølgelig er placeret i og derfor til gavn for spin-off-virksomheden, så viser undersøgelser, at der på længere sigt typisk er en enten direkte eller indirekte afsmittende effekt, primært på forældrevirksomheden, men også på andre dele af det omkringliggende erhvervsliv. Eksempelvis kan en tæt relation mellem spin-off og forældrevirksomhed betyde, at forældrevirksomheden i nogen grad har adgang til den nye viden, der dannes i spin-

der, samt at spin-off-virksomheder vokser off-virksomheden, og har mulighed for at applicere denne viden. Et andet eksempel er, hvor spin-off-virksomheden har produceret en eller flere komponenter, der anvendes til fremstilling af forældrevirksomhedens produkter. I dette tilfælde er en teknologisk udvikling i kraft af innovation i spin-off-virksomheden således medvirkende til, at også forældrevirksomhedens produkter opnår en teknologisk fornyelse.

Undersøgelse af regionale spin-off-virksomheder

Med henblik på at undersøge omfanget og karakteren af spin-off-aktiviteter i Vejle Amt, gennemførte CESFO, Syddansk Universitet, i samarbejde med Iværkcenteret Vejle og Den Europæiske Socialfond en spørgeskemaundersøgelse i form af telefoninterview af spin-off-virksomheder i det daværende Vejle Amt. Undersøgelsen omfattede virksomheder etableret i Vejle Amt inden for perioden 2003-2005, som var registreret i det centrale virksomhedsregister hos Erhvervs- og byggestyrelsen (CVR). Da spin-off-aktiviteter kan forventes at afvige i form og antal mellem forskellige brancher, blev de tre hovedbrancher; (1) Industri, (2) Transport, post og tele og (3) Fast ejendom, udlejning og forretnings-service, udvalgt som de primære målgrupper for undersøgelsen. Inden for disse tre store branchegrupper svarede 325 ud af 562 kontaktede virksomheder, hvilket giver en svarprocent på 57,8 %. Med en ligelig fordelt svarprocent inden for de tre branchegrupper kan undersøgelsens resultater ses som repræsentative for spin-off-aktiviteten inden for Vejle Amt. Af disse 325 virksomheder var 75 inden for Industri, 49 inden for Transport m.m. og 154 inden for fast ejendom m.m. stadig i drift. I alt altså 278 virksomheder inden for den primære målgruppe (se tabel 1).

Tabel 1. Undersøgelsens virksomheder fordelt på branchegrupper

Branchegruppe	NACE kode	Antal virksomheder der blev kontaktet	Antal virksomheder, der svarede	Antal virksomheder stadig i drift
Industri	(150.000-372.000)	148	86	75
Transport, post og tele	(600.000-642.000)	91	52	49
Fast ejendom, udlejning, forretningsservice	(700.000-748.490)	323	187	154
I alt		562	325	278

Antal spin-off-virksomheder

Set over de tre hovedbrancher Industri, Transport m.m. og Fast ejendom og forretningsservice, angiver 69,5 % af respondenterne, at ideen til deres virksomheder tager udgangspunkt i deres tidligere ansættelser. Således er det næsten hver syvende af de virksomheder, der i perioden 2003-2005 blev registreret i CVR under disse tre brancher, og som var placeret i det daværende Vejle Amt, som kan karakteriseres som spin-off-virksomheder. Det skal her indledningsvis bemærkes, at disse tal ikke er et udtryk for spin-off-aktiviteten inden for disse tre brancher. Mens tallene angiver, hvor stor en andel af de virksomheder, der er dannet inden for de enkelte brancher, så siger tallene ikke noget om, hvilke brancher de relaterede forældrevirksomheder befinder sig i.

Til sammenligning med disse resultater viser undersøgelser, at det for nye teknologibaserede virksomheder i Frankrig er kun 8 %, der er spin-offs, mens det i Finland er 25 % og i Sverige 50 % af nye virksomheder, der er spin-offs (Tübke et al., 2004). Overordnet set giver undersøgelsen altså det indtryk, at spin-off-aktiviteten i Vejle Amt er forholdsvis stor. En forklaring på denne forskel kan være, at den anvendte definition af spin-offs i undersøgelsen af spin-offs i Vejle Amt er relativ bred, hvilket alt andet end lige vil medføre, at flere nyopstartede virksomheder klassificeres som spin-offs. Selv om datamaterialet ikke giver mulighed for at kontrollere for denne effekt, så er det dog også plausibelt, at spin-off-niveauet reelt varierer mellem regioner, og

at spin-off-aktiviteten generelt er relativ høj i det daværende Vejle Amt.

Antal understøttede spin-offs

Som det fremgår af tabel 2, så er der ikke det store udsving i spin-off-andelen af alle nye virksomheder, når man sammenligner brancherne. Derimod ses det, at andelen af spin-offs, der er understøttede, er større inden for Industri (47,8 %) og inden for Transport m.m. (50 %) end inden for Fast ejendom og forretningsservice (35,1%). I disse tal skal man dog tage forbehold for, at også brancheundergrupperingerne inden for disse brancher rummer nogle væsentlige forskelle. Ser man eksempelvis lidt nærmere på Fast ejendom og forretningsservice, så kan det ses, at det specielt er inden for brancheundergrupperingen "Virksomhedsrådgivning undtagen landbrugsrådgivning", at andelen af spin-offs, der er understøttede, er lav. Her er blot 25 % understøttede.

Til sammenligning viser en undersøgelse af Ito (1995), at 17,5 % af virksomhederne på børsen i Tokyo er sponserede spin-offs, mens dette kun er tilfældet for 1,3 % på børsen i New York. Endelig viser en undersøgelse, at 28 % af børsintroduktionerne i Sverige i perioden 1992-1996 er spin-off-virksomheder, og at 40 % heraf er understøttede spin-offs (Wallin og Dahlstrand, 2005). Umiddelbart synes andelen af understøttede spin-offs i undersøgelsen altså at være stor. Her er det dog vigtigt, at der tages forbehold for såvel branche-effekter som for det forhold, at undersø-

gelsen af spin-offs i Vejle Amt omfattede alle virksomheder uanset finansieringsform.

En af forklaringerne på ovennævnte forskelle i andele af understøttede spin-offs kan være, hvorvidt spin-off-virksomhederne placerer sig tæt op ad deres forældrevirksomheders for-

retningsområder. En placering tæt på en tidligere arbejdsplads forretningsområde kan indebære en potentiel konkurrencesituation, hvilket tydeligvis vil dæmpe forældrevirksomhedens interesse i at understøtte et spin-off (Chesbrough, 2003).

Tabel 2. Spin-off-aktivitet fordelt på brancher

Branche	Spin-offs i procent af nye virksomheder	Understøttede spin-offs i procent af nye virksomheder	Understøttede spin-offs i procent af spin-offs i alt
Industri	69,7%	33,3%	47,8%
Transport m.m.	75,0%	37,5%	50,0%
Fast ejendom og forretningservice	67,8%	23,8%	35,1%
Samlet for de tre brancher	69,5%	29,1%	40,8%

Hvordan positionerer spin-off-virksomhederne sig i forhold deres forældrevirksomheder?

En spin-off-virksomheds positionering i forhold til forældrevirksomheden kan udover, hvorvidt spin-off er understøttet eller ej, beskrives ud fra, hvor stort et sammenfald der er mellem spin-off-virksomhedens og forældrevirksomhedens kompetencer. Her har vi valgt, i lighed med bl.a. Ansoff's traditionelle vækstmatrice og Tidd, Bessant & Pavitts beskrivelse af forskellige kategorier af forretningsudvikling (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001), at fokusere på de kompetencer, der er forbundet til henholdsvis teknologien og markedet. Ifølge denne typologisering kan nye initiativer beskrives i forhold til deres relation til virksomhedens eksisterende ressourcer. En basal relation vil her indikere et meget stort overlap mellem det nye initiativs ressourcer og virksomhedens eksisterende ressourcer. Relateret vil i samme perspektiv in-

dikere en grad af overlap, men ikke et fuldstændigt overlap. Endelig er det også muligt, at der ikke eksisterer et overlap mellem ressourcerne. Ses spin-off-virksomheden som et nyt initiativ, kan dens relation til forældrevirksomhedens ressourcer i samme grad opfattes som et mål for den grad af innovation, som spin-off-virksomheden bibringer i forhold til forældrevirksomheden.

Tabel 3 viser, hvorledes spin-off-virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen har positioneret sig i forhold til deres forældrevirksomheders teknologi og marked. Lidt over en tredjedel (34,1 %) af spin-off-virksomhederne har et stort sammenfald med både deres forældrevirksomheders marked og teknologi. I den modsatte ende er 13,1 % af spin-off-virksomhederne, hverken relaterede til forældrevirksomhedernes marked eller teknologi.

Tabel 3. Procentvis fordeling af spin-off-virksomheders positioner i forhold til forældrevirksomheder (Understøttede og ikke-understøttede spin-offs)

		Teknologier eller serviceydelser inkorporeret i proces eller produkt		
Markeds-kendskab		Basal	Relateret	Ikke relateret
	Basal	34,1%	14,0%	2,8%
	Relateret	7,5%	24,3%	3,3%
	Ikke relateret	0,5%	0,5%	13,1%

Tabel 4 viser, hvor stor en andel af spin-off-virksomhederne, der er understøttede set i forhold til, hvordan de relaterer sig til forældrevirksomhedens marked og teknologi. Overordnet set, er andelen af spin-offs, der er understøttet, lille der, hvor spin-off-virksomhedens teknologi ikke er relateret til forældrevirksomheden. Dette er ikke overraskende set i det lys, at spin-off-virksomheden her ikke umiddelbart vil have den store nytte af at trække på forældrevirksomhedens teknologiske ressourcer. På samme vis kan forældrevirksomheden tænkes at ræsonnere, at det p.g.a. det teknologiske skel kan være svært at finde nogle synergieffekter, der kan kvalificere en støtte til spin-off-virksomheden.

Omvendt, så er det også værd at lægge mærke til, at andelen af understøttede spin-offs også er lav, der hvor spin-off-virksomheden befinder sig på markeder nært beslægtet med forældrevirksomheden. Et spin-off i netop denne position kunne ellers være et godt eksempel på en forældrevirksomhed, der søgte at forny teknologien inden for det vante marked, men som søgte at skabe denne fornyelse uden for virksomhedens vante rammer ved at placere udviklingsaktiviteten i et spin-off.

Det er også bemærkelsesværdigt, når man ser på tabel 3 og tabel 4, at så få spin-offs i det hele taget søger at bryde med forældrevirksomhedens teknologiske grundlag og markeds-mæssige fundament. Således er det altså relativt få af spin-off-virksomhederne, der søger en radikal forandring set i forhold til forældrevirksomheden. Det kan tolkes i den ret-

ning, at spin-off-virksomhedernes grundlæggere søger at balancere den risiko, der er forbundet med radikal innovation, og at de herunder bevidst søger at udnytte den viden, som har sin grobund i de eksisterende forældrevirksomheder.

På den anden side, kan tallet også tolkes således, at mange forældrevirksomheder ikke har været opmærksomme på eller ikke har kunnet se gevinsten ved at engagere sig i mere radikal fornyelse gennem engagement i spin-off-virksomheder. I samme åndedrag kan tallene tolkes således, at interessen i spin-off-virksomheder, set fra forældrevirksomhedernes side, måske slet ikke er rettet mod innovation, men mere mod en øget specialisering i forbindelse med en restrukturering af de interne aktiviteter.

Det datamateriale, som nærværende undersøgelse bygger på, giver ikke mulighed for at afklare, hvor stor en rolle, hver af de tre ovenstående forklaringer, spiller, i forhold til det givne mønster. Dog er der ingen tvivl om, at brugen af spin-offs overvejende er koncentreret omkring en udnyttelse af eksisterende ressourcer, mens brug af spin-offs til udvikling af nye ressourcer og kompetencer er mere begrænset.

Tabel 4. Procentdel af spin-off-virksomheder, der er understøttet

		Teknologier eller serviceydelser inkorporeret i proces eller produkt		
Markeds-kendskab		Basal	Relateret	Ikke relateret
	Basal	46,9%	54,5%	25,0%
	Relateret	50,0%	40,7%	25,0%
	Ikke relateret	-	-	21,4%

Spin-off som følge af restrukturering og specialisering

Samlet set er det 19,4 % af spin-off-virksomhederne i undersøgelsen, hvis aktiviteter er outsourcet af en forældrevirksomhed. Af de virksomheder, hvis aktiviteter er outsourcet af forældrevirksomhederne, er der 63,2%, der er understøttede, mens det samme tal for de spin-offs, der ikke er en følge af outsourcing, er 35,4%. Dette bekræfter ovenstående vurdering, at forældrevirksomhederne kan se værdien i at understøtte outsourcete aktiviteter i form af spin-off-virksomheden, og at forældrevirksomhederne ikke ser denne type af spin-offs som nogen potentiel trussel.

Sidstnævnte antagelse bekræftes, når man ser på, hvor tæt de outsourcete spin-offs positionerer sig i forhold til forældrevirksomhedernes ressourcer. Gruppen af spin-off-virksomheder, hvis aktiviteter er outsourcet af forældrevirksomhed, positionerer sig overordnet set tættere på forældrevirksomhedernes ressourcer, end hvis outsourcing ikke var tilfældet. Således er der en 37,9 % af disse spin-offs, der har en basal-basal positionering, mens det kun gælder for 34,1 % af spin-off-virksomhederne generelt. Yderligere ses det, at blandt de virksomheder, som har positioneret sig basalt-basalt, så gælder det, at af de virksomheder, hvis aktiviteter er outsourcet af forældrevirksomhed, så er 75 % understøttede, mens det for øvrige spin-off-virksomheder, der har positioneret sig basalt-basalt, kun er 37,5 %.

Spin-off som forretningsudvikling

Af spin-off-virksomhederne i undersøgelsen er der 28,5 %, der er gået videre med en idé,

som forældrevirksomheden ikke ville forfølge. Af disse 28,5 % er 42,9 % understøttede, hvilket ikke afviger nævneværdigt fra de 40,8 %, som er gennemsnittet for de tre undersøgte brancher. Set i forhold til, hvorledes denne type af spin-off-virksomheder positionerer sig i forhold til forældrevirksomhedernes kompetencer, så er det en stor del af denne gruppe (39,3%), der relaterer sig basalt til både forældrevirksomhedens marked og teknologi. Ligeledes er det her en forholdsvis stor andel af disse spin-offs, der er understøttede (63,6%). Disse to observationer synes umiddelbart at være overraskende, for hvis formålet med spin-off-virksomheden er at forretningsudvikle, hvorfor placerer de sig så tæt op ad forældrevirksomhedernes ressourcer?

En af årsagerne til, at spin-offs, der bygger videre på en ide, som forældrevirksomheden ikke ønsker at udnytte, synes at kunne placere sig tættere op ad forældrevirksomheden og samtidig være i stand til at etablere et samarbejde, hvor de understøttes af forældrevirksomheden, kan være, at konkurrenceforholdet i denne situation er forholdsvis afklaret. Man kan sige, at når forældrevirksomheden er afklaret med, at den ikke vil forfølge den givne ide, så er det sandsynligt at spin-off-virksomheden, i hvert fald ikke i første omgang, vil blive opfattet som en trussel for forældrevirksomhedens kerneforretning. Når så en forholdsvis stor del af forældrevirksomhederne går ind og understøtter spin-off-virksomheden selv om den er positioneret tæt op ad forældrevirksomhedernes ressourcer, så kan det være for at sikre sig en mulighed for at kontrollere, at spin-off-virksomheden ikke på sigt kommer til at træde ind over forældrevirksomhedens kerneforretning.

En anden tendens, som kan tolkes af tallene, er, at inden for de ideer, som forældrevirksomhederne ikke vil forfølge, er der tale om en fortrinsvis lille grad af innovation. Kun 14,3 % er ikke relaterede, hvad angår marked, teknologi, eller begge dele. Derudover er der inden for denne kategori en svag tendens til, at jo mindre relateret ideen er til forældrevirksomhedens ressourcer, jo mindre er sandsynligheden for, at spin-off-virksomheden vil være understøttet.

Denne tendens kan tolkes på to måder. For det første kan det tolkes således, at såvel de eksisterende virksomheder som de entreprenører, der bryder ud af virksomhederne, er meget begrænsede af deres eksisterende teknologi og markedskendskab, når det gælder om at se nye potentielle forretningsmuligheder. Det betyder både, at mange spin-offs vil positionere sig tæt op ad deres forældrevirksomheder, men også, at forældrevirksomhederne vil se en stor risiko i at putte tid og ressourcer i støtte til nye tiltag, der kun svagt relaterer til de erfaringer og ressourcer, som virksomhederne p.t. er i besiddelse af.

En anden mulig fortolkning er, at mange spin-off-virksomheder opstår omkring aktiviteter, der er tæt relateret til forældrevirksomhederne, fordi forældrevirksomhederne ikke ønsker at udvide aktivitetsniveauet i virksomheden. Man er med andre ord godt tilfreds med virksomhedens nuværende omfang set i forhold til omsætning og indtjening. Dog kan man fra forældrevirksomhedens side se ideen i at lade nogle af virksomhedens ansatte forfølge relaterede forretningsmuligheder ved at danne spin-off-virksomheder. Det at støtte disse spin-off-virksomheder, og måske endda også tage ejerskab i disse, kan åbne op for en ekstra indtjening inden for et forholdsvist kendt forretningsområde uden, at man behøver at ændre størrelsen og strukturen i den eksisterende virksomhed.

Konklusion

Overordnet set, så må spin-off-aktiviteten i Vejle Amt, når man sammenligner med

udenlandske undersøgelser, anses for at være forholdsvis stor. Set over de tre undersøgte brancher, så kunne 69,5 % af de undersøgte virksomheder karakteriseres som spin-off-virksomheder, og af disse kunne 40,8 % karakteriseres som understøttede spin-offs. Således synes altså såvel spin-off-virksomheder generelt som understøttede spin-offs at udfylde en væsentlig plads i det lokale erhvervsliv, når man ser på det, der førhen var Vejle Amt.

Hvorvidt potentialet for spin-offs er fuldt udnyttet eller ej, når man betragter problemstillingen alene ud fra spin-off-virksomhedernes forholdsvis store andel af det samlede antal nye virksomheder, kan være svært at vurdere. Således kan der ligge mange uopdagede og uudnyttede potentialer for at skabe nye forretningsområder og nye virksomheder med baggrund i de ressourcer, der i dag ligger i de etablerede virksomheder.

Ser man mere konkret på forskellen mellem, hvorledes de enkelte spin-off-virksomheder relaterer sig til deres forældrevirksomheder og forskellene mellem den interesse, som forældrevirksomhederne udviser ved at støtte spin-off-virksomhederne, så tegner der sig dog nogle lidt mere markante observationer.

For det første, synes det klart, at mange virksomheder er opmærksomme på den specialiseringsgevinst, der kan opnås ved at outsource perifere aktiviteter, og at en af mulighederne for at gennemføre denne outsourcing er gennem spin-offs. Den høje andel af disse spin-off-virksomheder, der er støttede af deres forældrevirksomheder, giver en antydning af, at forældrevirksomhederne ser en værdi i at bevare tætte relationer til de spin-offs, hvorigennem denne outsourcing effektueres.

Dernæst synes det også klart, at virksomhederne og deres ansatte er opmærksomme på, at en af måderne at forretningsudvikle på er gennem dannelse af spin-off-virksomheder. Resultaterne af undersøgelsen viser dog til en vis overraskelse, at der i disse spin-off-virksomheder ikke er tale om den store inno-

vation i forhold til forældrevirksomhederne. Dette er overraskende, fordi spin-offs netop besidder en kvalitet i både at være lille og fleksibel og ikke at være begrænset af eksisterende strukturer. Derved har spin-offs umiddelbart gode betingelser for at udvikle forretningsområder, der er mere innovative og ligger mere perifere i forhold til forældrevirksomhedernes eksisterende forretningsområder. Denne mulighed synes i henhold til undersøgelsens resultater enten at være noget, som man kun i meget begrænset omfang er opmærksom på fra virksomhedernes side, eller noget, som man ikke ønsker at give sig i kast med.

Samlet set, så er spin-off-begrebet altså i stor grad ved at være vokset ind i det lokale erhvervsliv. Dog er der stadig aspekter af de muligheder, som spin-offs giver for at modstå de trusler og udnytte de muligheder som nutiden og fremtiden synes at byde på, som ikke er slået helt igennem. Mens spin-off-gevinsten forbundet med specialisering og outsourcing synes at være slået tydeligt igennem i erhvervsbilledet, så tyder meget på, at det at anvende spin-offs til at skabe fornyelse og innovation er en mulighed, der endnu ikke er kommet helt til sin ret.

Undersøgelsen af spin-off-virksomheder i Vejle Amt kan dermed ses som en indikation på, at risikoen for fremtidig konkurrence fylder mere i virksomhedernes optik end muligheden for nyudvikling og innovation gennem samarbejde. Ser man dette i relation til udenlandske undersøgelser, der påpeger den innovative gevinst, der kan være for såvel forældrevirksomhed som spin-offs (Chesbrough, 2003; Parhankangas and Arenius, 2003), så synes der altså her at være et endnu udækket potentiale for innovation blandt virksomheder i Vejle Amt. At udvikle og udnytte dette potentiale vil dog givetvis kræve ikke alene en holdningsændring og en øget opmærksomhed på mulighederne ved spin-offs, men også en øget udbredelse af den viden, der eksisterer omkring organiseringen af spin-off-aktiviteter.

Litteratur

- Agarwal, Rajshree; Echambadi, Raj; Franco, April M and Sarkar MB (2004): Knowledge transfer through inheritance: Spin-off generation, development, and survival. *Academy of Management Journal*, Vol 47, no 4, pp. 501-522.
- Audretsch, David B., Santarelli, Enrico, and Vivarelli, Marco (1999): Start-up size and industrial dynamics: some evidence from Italian Manufacturing. *International Journal of Industrial Organization* 17, pp. 965-983.
- Chesbrough, Henry (2003): The Governance and Performance of Xerox's technology spin-off companies. *Research Policy* 32, pp. 403-421.
- Dahlstrand, Asa Lindholm (1997): Entrepreneurial spin-off enterprises in Goteborg, Sweden. *European Planning Studies*; Oct., Vol. 5 Issue 5, pp. 659-674.
- Ito, Kiyohiko (1995): Japanese Spin-offs: Unexplored Survival Strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, no. 6 septmber, pp. 431-446.
- Klepper, S. & Sleeper, S. (2005): Entry by Spin-offs; *Management Science* 51:1291-1306.
- Parhankangas, Annaleena and Arenius, Pia (2003): From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy* 32, pp. 463-481.
- Phillipsen, K., Clarke, A. H., Evald, M. R. & Jensen, K. W. (2006). "Hvornår er det i eksisterende virksomheders interesse at initiere spin-off-virksomheder? Et strategisk bud herpå". CESFO Årsrapport 2006, Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO.
- Tidd, J., Bessant J. & Pavitt, K. (2001): *Managing Innovation*. 2nd ed., Chichester: Wiley.

Tübke, Alexander; Saavedra, Pablo Alvarez De Toledo; Gonzalez, Jose-Luis Galan (2004): Towards a first spin-off typology and a new concept for corporate spin-off research. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, Volume 3, Number 3, 26 pp. 263-290.

Wallin, Martin W and Dahlstrand, Åsa Lindholm (2005): Sponsored spin-offs, industrial growth and change. *Technovation*, pp. 1-10.

Udvikling af virksomhedsudviklere

Af Jesper Piibl

Problembaggrund

I Danmark er der de seneste år sat mange skibe i søen med henblik på at udvikle undervisningen inden for entrepreneurship-feltet på alle uddannelsesniveauer – herunder universitetet, som er fokus for denne artikel. Man kan med rimelighed spørge, om det nu skulle være nødvendigt – hvorfor skulle undervisning inden for entrepreneurship være noget særligt i forhold til andre fag? Dette bidrag vender spørgsmålet – når nu der gøres så stor en indsats for at udvikle undervisningen inden for entrepreneurship – hvilke erfaringer og ideer fra entrepreneurship-undervisningen kan så bidrage til den øvrige undervisning på universitetet?¹

Når der argumenteres for, at undervisning i entrepreneurship er noget særligt, lægges der typisk vægt på, at entrepreneurship ikke blot handler om at opnå faglig viden om forskellige teoretiske perspektiver på entrepreneurship – det handler også om evner til at realisere ideer – evner til at gøre en forskel i praksis, der er baseret på den opnåede faglighed. De studerende skal så at sige opnå en *handlingskompetence*.

Udgangspunktet for denne artikel er, at den evne til at gøre en forskel i praksis ikke er særlig for entrepreneurship – men også er gældende for mange (alle?) andre fagfelter. På de erhvervsøkonomiske studier skal uddannes folk, der har fagligheden og handlingskompetencen til at gøre en forskel, dvs. fagligheden og handlingskompetencen til at kunne virke som virksomhedsudviklere.

Dette bidrag giver et eksempel på, hvordan man gennem undervisning, der aktivt arbejder på at få konkrete praktiske fortællinger til at inspirere, udfordre og illustrere den teoretiske indlæring, der er i centrum for akademiske uddannelser, kan arbejde aktivt med at udvikle denne handlingskompetence.

Bidraget udfolder sig i tre sektioner. Først gives et konkret caseeksempel hentet fra entrepreneurship-feltet, dernæst illustreres, hvordan dette caseeksempel er en del af et større koncept for arbejdet med digitale cases, hvor fokus er at udnytte de muligheder, der ligger i digitalisering og e-læring, aktivt til at skabe nye læringsmæssige værdier i undervisningsforløb. Sidst diskuteres disse elementer i forhold til tre basale teoretiseringer omkring udvikling af handlingskompetence gennem undervisning.

Case-eksempel: Cash Management

I det følgende præsenteres en kort undervisningscase, der består af tre case-klip og tre sæt teoretisk- og handlingsorienterede spørgsmål, der kan arbejdes med i undervisningen med afsæt i case-klippene. Det, der præsenteres her, er udskriften af en del af en videobaseret case baseret på fortælling af David Madié, der beriger os med sin medrivende historie om, hvordan han var med til at starte, udvikle, internationalisere, sælge og downsize virksomheden Netguide. Dette foredrag er opdelt i en række elementer, der er klippet skarpt til i forhold til undervisningsbrug. Her præsenteres de første ca. 3 minutter af et materiale på totalt set ca. en time.

Caseklip 1 – Et visitkort:



¹ "Denne artikel er en et produkt fra projektet Digitale Entreprenørscases. Projektet er støttet finansielt af Selvstændighedsfonden og IDEA."

Eksempler på undervisningsspørgsmål:

- Beskriv virksomheden bag visitkortet. Hvilke kunder har de?
- Beskriv personerne bag visitkortet: Madié, Majgaard & Lange.

Caseklip 2 – En forretningside:

Vores historie i forhold til at starte virksomhed, den starter i forstartstadiet. Vi gik på handels-højskolen og havde en ide til noget, som vi syntes var alle tiders ide. Vi havde haft studiejobs, mens vi læste, og en af de ting, vi havde lært os var at bruge excel-regneark. Så vi var ret skrappe til at lave alle mulige avancerede ting i excel – der er måske nogen af jer, der kender det – vi fandt ud af her, at man kunne bruge de her excel-ark til at lave nogle cash-management systemer. Vi kunne simpelthen hjælpe virksomhederne med at lave likviditetsstyring. Og hvis man kan hjælpe virksomheder med at få deres penge tidligere ind på kontoen – eller få skudt deres betalinger, så de betaler senere, og det er store virksomheder, så kan det betyde meget for likviditeten, og det kan betyde en masse for renteindtægterne. Så vi syntes, vi havde alle tiders fremragende ide. Og det er en af de første udfordringer, når man vil i gang – har man en ide, der er god nok ... og vi gik og tumlede med den her og tænkte, det er en god nok ide. Og vi tænkte, vi må i gang med det her. Vi kan simpelthen spare virksomhederne for flere hundredetusinde kroner om året. Og hvis man kan spare en virksomhed for 200.000 om året, hvad kan man så tage i honorar? 50.000 måske?

Noget af det første vi gjorde, det var, at vi gik ud, og så lavede vi noget brevpapir. Og den dag i dag er det noget af det flotteste brevpapir, vi har haft i virksomheden. Jeg har taget et billede af visitkortet med her. Madié, Majgaard & Lange – det var mig, der var Madié. Majgaard og Lange var Christian og Per, som var mine partnere. Nu kan man ikke rigtigt se det her, men det er faktisk meget meget fine visitkort. Vores navne står med sølvtryk, og mønten er en mønt, man ligesom kan se igennem, for vi kunne jo se igennem de her cashflow systemer. Den var trykt i kobber. Det var en af mine venner, der var grafisk designer, der havde lavet de her

visitkort. Madié, Majgaard og Lange Cash management stod der nedenunder trykt på det fineste papir. Vi vidste, vi skulle se seriøse ud. Vi skulle ind og virke sådan lidt advokatagtige, så vi skulle have sådan en profil med meget seriøst brevpapir. Og vi fik trykt 5.000 ark papir og næsten lige så mange visitkort – og så gik vi ellers i gang.

Eksempler på undervisningsspørgsmål:

- Er det her en god ide?
- Hvilke teorier/modeller/tankegange eksisterer til at evaluere, om det er en god idé?
- Hvad er forholdet mellem en forretningside og en forretningsmulighed?
- Hvad skal David, Christian og Per gøre som det næste?
- Hvordan går det virksomheden?

Caseklip 3 – Markedets reaktion:

Og så skete der noget mærkeligt. Vi fik aldrig en eneste kunde nogensinde i det her firma. Vi ringede ud til kunderne, og de sagde til os "hvem er I .. vi har ikke rigtigt hørt om jer før?" de sagde "I er et nystartet firma ... det produkt I laver ... havde I forestillet jer, at vi skulle have et nystartet firma til at lave vores cash management beregninger?" der var andre, der sagde til os: "Det er en super god ide I har. Det laver vores bank for os allerede. Så det er noget, vores bank hjælper os med" og efter, at vi havde lavet de her 10-15 opringninger, så måtte vi give op og sige, at det her, det går overhovedet ikke, og så måtte vi sætte det her brevpapir over i hjørnet.

Eksempler på undervisningsspørgsmål:

- Gav de for hurtigt op?
- Hvad kunne de have gjort for at undgå situationen?
- Hvad kan vi/I lære af casen?

Digitale entrepreneurship-cases

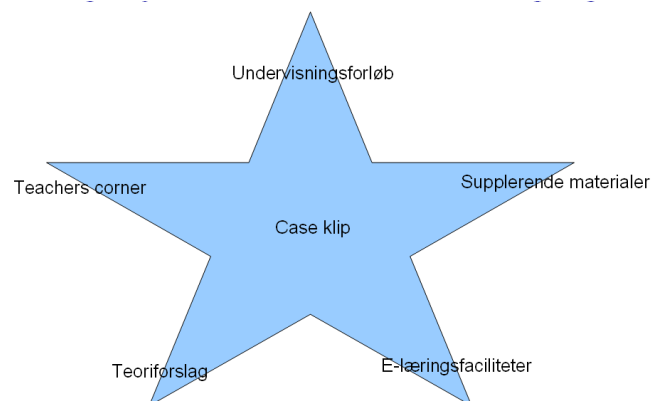
Det er et klassisk dilemma i entrepreneurship-undervisningen, at entrepreneurship handler om at gøre noget, mens klassisk undervisning er designet til at vide noget. Et velkendt surrogat for at lade studerende lære

ved at prøve det af på egen krop er, at bringe folk, som har gjort, ind i undervisningen som gæsteforelæsere, hvor de kan virke som rollemodeller for de studerende. Denne løsning har en række fordele – men også sine udfordringer. For eksempel kan det være svært at finde relevante gæsteforelæsere, hvis tidsplan passer ind i tidsplanen for undervisningen. Ydermere er det vigtigt, at historierne fortælles fra vinkler, der gør det muligt at integrere dem meningsfuldt i ideen og ambitionen for undervisningen. At gøre det kræver megen forberedelse og placerer en stor byrde på gæsteforelæserens skuldre.

Kort sagt er det vigtigt at få meningsfulde og relevante fortællinger ind i undervisningen, der kan inspirere, perspektivere og motivere

teoretisk læring. Men det må ikke blive lige-gyldige løsrevne anekdoter, der ikke bidrager til at udvikle teoretisk forståelse.

Til at løse disse udfordringer, med at gøre rollemodellers erfaring tilgængelig, så de kan integreres i undervisningsforløb på en interessant og relevant måde, har vi udviklet et koncept, som kaldes ”e-læringsstjernen” – som igen bruges som fundament for at udvikle digitale entrepreneurship-cases. I dette arbejde er det helt centralt, at digitaliseringen ses som en mulighed for at tilføre mer-værdi til undervisningssituationer i forhold til den gængse gæsteforelæsning, traditionel undervisning og skrevne cases!



Kernen i e-læringsstjernen er streamede klip af interessante og veltilrettelagte fortællinger fra praksis, som caseeksemplet ovenfor. Disse klip placeres i serier, så de følger hinanden i et udviklingsforløb. Hvert af klippene skæres, så de kan lægge op til diskussion af dilemmaer eller handlingsmuligheder, som fortælleren mødes med i udviklingen af sin forretning, og diskussioner af teoretisk såvel som praktisk relevans. Andet klip følger op på det første, f.eks. i formen ”Det vi valgte at gøre var...” inden kursen i fortællingen lægges frem mod den næste situation, der kræver handling eller aktiv stillingtagen. Ved at bruge video som medium, giver det muligheder for at instruere fortælleren i at bruge dramatiske fortælletek-

nikker til at kommunikere spændinger, bekymringer, sejre, tvivl, o.s.v., som personen oplevede i situationerne.

Ved at bryde fortællingerne op i mindre elementer, bliver det muligt at anvende disse i flere forskellige kursustyper. I nogle kurser skal sekvenserne måske blot afspilles i rækkefølge og dermed give en sammenhængende fortælling i form af videobaseret gæsteforelæsning. Til andre kurser kan der knyttes opgaver og diskussioner, der relaterer sig til forskellige dilemmaer eller beslutningspunkter i fortællingen, inden der fortsættes til næste sekvens. Derved sættes de studerende i en situation, hvor de nærmer sig den handlingssitua-

tion, som fortælleren befandt sig i på det givne tidspunkt i fortællingen. Samtidig giver klipningen mulighed for at sortere og skære til i den oprindelige fortælling, så der fokuseres skarpt på de elementer i fortællingen, der kan fungere konstruktivt i forhold til undervisningsbrug, mens eventuelle gentagelser og ligegyldige anekdoter kan skæres fra.

Ved at digitalisere casene åbnes for muligheden for variation af forskellige supplerende materialer. Det kan, i forhold til entrepreneurship, være den rigtige forretningsplan, et rigtigt lånedokument, et budget, et regneark, en huskeliste, o.s.v. Måske endda interviews med andre interessenter af relevans for fortællingen. Yderligere giver digitaliseringen mulighed for at trække på andre læringsfaciliteter som tests, undersøgelser, diskussionsfora, m.v., som kan virke som midler til at "skubbe" de studerende til at tage stilling til elementer i casen og genveje til at gå i aktiv dialog med casen og dens problemstillinger.

Næste element er forslag til teoretiske pointer, der kan arbejdes med i forhold til de enkelte casesekvenser. Ved at ændre på de teoretiske ambitioner i det konkrete arbejde med casen, kan den samme fortælling anvendes på forskellige niveauer. På basale niveauer kan der fokuseres direkte på diskussioner af, hvad entreprenøren kan gøre i de forskellige situationer. I mere avancerede kurser kan underviseren lade casen "kalde" på behovet for teori ved at arbejde eksplicit med, hvordan forskellige teorier og modeller åbner for forskellige handlingsrum. I de mest avancerede kurser kan der arbejdes med de implicite forestillinger om faget og situationen, der ligger i hele den måde fortællingen er struktureret på.

Sidste element er "Teachers Corner", hvor der kan lægges forslag til, hvordan de forskellige elementer kan samles i konkrete læringsforløb, og hvor undervisere kan udveksle erfaringer og ideer i forhold til, hvordan materialet kan bibringe nye dimensioner til forskellige typer af undervisningsforløb.

Tre læringsteoretiske trædesten

For at diskutere kvaliteten i et undervisningsforløb, er det nødvendigt at have en ide om, hvad det er for en teori for læring, der ligger under. Her tages udgangspunkt i Biggs (1999), Svensson & Åberg (2001) og Kirkerterp (2007).

Biggs har fokus på universitetsundervisning. Hans udgangspunkt er, at læring vedrører udvikling i den måde vi forstår verden – og denne forståelse udvikles gennem interaktion med verden:

Learning is [...] a way of interacting with the world. As we learn, our conceptions of phenomena change, and we see the world differently. The acquisition of information in itself does not bring about such a change, but the way we structure that information and think with it does. Thus, education is about conceptual change, not just the acquisition of information (Biggs, 1999, s. 13).

Biggs har således klart fokus på handling i sin ide om, at læring handler om at interagere med verden. Informationer i sig selv er ikke interessante, men det er den måde, den studerende strukturerer og tænker informationerne, der bibringer forandringer i den måde, der interageres med verden. Biggs argumenterer videre for, at den studerende indgår i aktiv læring, vigtigheden af, at den studerende oplever et behov for at lære. Kunsten ved god undervisning er at kommunikere det behov, hvis det ikke er til stede af sig selv. 'Motivation' er således et produkt af god undervisning, ikke en forudsætning. Yderligere skal den studerende kunne arbejde i samarbejde og dialog med andre, både medstuderende og undervisere. God dialog fremkalder aktiviteter, der skaber, udvikler, forarbejder og uddyber forståelse.

Dette fokus på handling deles af Svensson & Åberg (2001). De fokuserer på, hvordan evnen til at handle kompetent kan udvikles, d.v.s handle vidende, effektivt, bevidst, strategisk og reflektivt i de situationer der indgås

professionelt i. Deres udgangspunkt er, at kompetence opstår i et samspil mellem teoretisk og praktisk viden. Derfor har de fokus på samspillet mellem *formel læring*, der fokuserer på teoretisk indlæring, og *uformel læring*, der foregår i den konkrete praksis, som den studerende skal indgå i.

Det er en vigtig pointe, at ingen af disse dele kan stå alene. Formel teoretisk læring hjælper til at tilegne sig og fordøje de erfaringer, der opstår via den uformelle læring. Uformel læring, med fokus på eksperimenteren med det konkrete, viser sig i sig selv som en dårlig vej til at udvikle viden, der er bevidst i en grad, så den kan overføres til andre sammenhænge. Men ved at koble den med formel teoretisk læring gives nogle strukturer til at organisere, opsamle og reflektere erfaringerne. Modsat skal formel teoretisk læring også suppleres med den uformelle praktiske læring for at være effektiv. Et umiddelbart argument for dette ses allerede hos Biggs oven for. De studerende skal se et behov for at lære noget. Ved at vise, hvordan det teoretiske udfolder sig i praksis eller hjælper med at skabe nye indsigter og udveje i praktiske situationer, kan dette behov for viden understøttes. Kompetence opstår således på baggrund af refleksioner over, hvordan den formelle teoretiske læring spiller sammen med den uformelle praktiske læring.

Svensson & Åberg har i deres forskning fokus på læring på arbejdspladsen. Dermed er de studerende, de fokuserer på, direkte involveret i den praksis, de skal lære på baggrund af og udvikle kompetence til at handle i. Det er anderledes for de studerende, der er fokus for dette bidrag, da det er studerende, der følger uddannelsesforløb på universiteterne. Udgangspunktet er derfor traditionelt formel læring, og det er en særlig udfordring, hvordan de studerende bibringes adgang til uformel læring, en fornemmelse for den praksis, der ligger til grund for den formelle læring og for den praksis, de skal sættes i stand til at flytte, med afsæt i deres formelle læring.

En lille sprække til at lave en åbning i denne problemstilling findes hos Sandelands &

Drazing (1989), der kritiserer den etablerede organisationsteori for at være befængt med resultatverber fremfor opgaveverber. Forholdet mellem resultatverber er som forholdet mellem at *vinde* og at *løbe*. "Vinde" er et resultatverb, mens "løbe" er et opgaveverb. "Vinde" viser slutresultatet, mens "løbe" viser de udfordringer, der skal til for at nå frem til målet. I organisationsteorien, entrepreneurship, virksomhedsudvikling, o.s.v., er der rigeligt med resultatverber, der desværre skjuler de konkrete handlinger og udfordringer, som fører til resultaterne. Samtidig er det de konkrete handlinger og udfordringer, som udgør de erfaringer, andre kan bygge deres ideer på. F.eks. dækker "vi gik ind på et nyt marked" over alle de overvejelser, forhandlinger, dilemmaer, kampe og den frygt, der førte til resultatet. Og "vi optimerede processerne" er det færdige resultat, der dækker over de udfordringer og konkrete handlinger, der blev udført og ledte frem til slutresultatet. Med resultatverbet ser det så smukt og færdigt ud – til gengæld ligger det langt fra de konkrete handlinger og den konkrete praksis, de skulle beskrive. Pointen her er, at resultatverber er gode til at kommunikere formel situationsuafhængig viden. Opgaveverber kommer nærmere de konkrete erfaringer fra den konkrete praksis. Opgaveverber kommer således nærmere et grundlag for at udvikle uformel viden – uden ligefrem at være der selv.

Fælles for ovenstående teoretiske trædesten er fokus på, at læring først bliver interessant, i det øjeblik det fører til forandring i handlinger. I det øjeblik læringen sætter den studerende i stand til at handle på den viden, der indlæres. Noget, der er oplagt i uddannelsen af erhvervsøkonomer og virksomhedsudviklere, nogen skal uddannes til ikke bare at vide, men rent faktisk gøre en forskel.

Kompetence udvikles via refleksion over samspillet mellem formel- og uformel læring. Men finder den sted af sig selv? Som en naturlov, der udfolder sig automatisk, når først den studerende udsættes for anledninger til formel og uformel læring? Næppe. Løsningen

til at sikre, at refleksionen finder sted, er at *kalde på* den via skub-princippet, der beskrives af Kirketerp (2007). Sidste teoretiske trædesten hentes således fra Kirketerps arbejde med en ph.d.-afhandling omkring entreprenurriel pædagogik. Kirketerp har lavet sammenlignende observationer af undervisning i entrepreneurship på førende institutioner i Danmark og USA.

Som de øvrige trædesten har Kirketerp stærkt fokus på handling og udvikling af handlingskompetence, og beskriver tre principper for udvikling af handlingskompetence via undervisningen. Det første er det, hun kalder "SKUB". Underviseren skal "skubbe" den studerende til at gøre noget konkret ved at stille små opgaver og små deadlines, der tvinger den studerende til refleksion eller konkret handling. F.eks.: "gå ud og interview xx om deres opstart". Andet princip fokuserer på at lave rollemodeller, der er mulige at spejle sig i. Lad f.eks. rollemodellerne fortælle historierne om "den første dag" i stedet for "den gang vi solgte for 250 mill. kr." Yderligere skal rollemodellerne fortælle om forhindringerne, de skulle tumle med, og frygten for forhindringerne. F.eks.: "hvilke tanker havde du, inden du kontaktede xx?"

Sammenfattende kan siges, at udvikling af virksomhedsudviklere handler om at udvikle nogle personer, der er i stand til at handle kompetent. Personer, der er i stand til at gøre en forskel. Denne kompetence;

- udvikles gennem *handling* og *samspil* med andre
- involverer refleksion over elementer erhvervet gennem *formel* og *uformel læring*.

I universitetsundervisningen er det ikke altid muligt at give konkrete praktiske erfaringer som grundlag for uformel læring, men tesen her er, at sådanne erfaringer kan tilnærmes ved at få *rollemodeller* til at bringe deres erfaringer i spil, ved at fortælle deres historier som opgaveverber – med fokus på de konkrete udfordringer fremfor resultaterne af deres

successer – og samtidig gøre det på en måde, så de studerende kan spejle sig i dem.

Ydermere er tesen, at refleksionen over samspillet mellem formel teoretisk og uformel læring, gennem rollemodellernes fortællinger, kan "skubbes" i gang via små opgaver, deadlines og andet, der så at sige kalder på den teoretisk refleksionen, der er i centrum for undervisningen.

Digitale entrepreneurship-cases i forhold til de teoretiske trædestene

Det samlede koncept for udvikling af digitale cases giver en række muligheder i forhold til de udfordringer, der oven for blev rejst efter at have vandret over de teoretiske trædestene. For det første lægges der op til at få bragt muligheden for uformel læring ind i undervisningslokalet via det smuthul, der udgøres af rollemodeller, der fortæller deres historier som opgaveverber. Dernæst lægges aktivt op til at kombinere disse fortællinger med elementer fra formel læring, ved at give konkrete forslag til teorier, der kan bringe lys over fortællingen og hjælpe til at pege på handlemuligheder. Yderligere lægger den digitale form op til muligheder for at diskutere casene både på klassen, i off-line læring, men også on-line med forskellige typer af studerende, der arbejder med de samme cases. Herved gives mulighed for at lære i samspil med andre.

Sidst men ikke mindst skæres casene på en måde, der kalder på stillingtagen til handling ved, at de brydes op i flere sekvenser, der hver i sær kalder på en handling eller stillingtagen, som rollemodellen måtte foretage i konkrete situationer. Dermed simuleres de konkrete handlingssituationer, som den professionelle skal handle kompetent – vidende, effektivt, bevidst, strategisk og refleksivt – i. Samtidig giver klipningen mulighed for at være selektiv i historie udvalget, så det der ikke bidrager konstruktivt til undervisningsmålet skæres væk.

Overvejelser omkring casen i forhold til ovenstående teoretiske trædesten

Som beskrevet ovenfor følger casen "Netguide" entreprenuren lige fra de første faser og gennem et medrivende forløb, der involverer salg, kriser og op og nedture frem til, at Madié selv forlod den virksomhed, han var med til at skabe. Undervejs går det vildt for sig og involverer small såvel som big business. Målet med det første caseklip (visitkortet), der er præsenteret oven for, er for det første at skabe en mulighed for, at de studerende kan identificere sig med David. En fornemmelse af, at "det kunne jeg også have gjort". Denne identifikation forsøges skabt ved først at vise det advokatagtige visitkort, der skal illustrere en professionel distance, som kan være svær at identificere sig med som ung studerende – og så følges det op med, at bag dette ydre står tre knægte – David, Per og Christian – der læser på Handelshøjskolen.

Næste caseklip beskriver forretningsideen og tankerne bag visitkortet. Det kan i undervisningen bruges til at diskutere metoder og teorier omkring udvikling og evaluering af forretningsideer. Ved, at det hæftes på fortællingen, kaldes der så at sige på teorier. Teoriene skal findes frem, fordi de skal bruges til noget helt konkret: Er det en god ide – og hvordan vurderer man, om det er en god ide? De sidste spørgsmål knyttet til dette caseklip har til hensigt at sætte de studerende i David, Per og Christians sko: Du står nu med 5.000 ark brevpapir og næsten lige så mange visitkort. Hvad gør du nu og hvorfor? Med dette spørgsmål kaldes på overvejelser omkring helt konkret handling baseret på aktiv teoretisk refleksion.

Sidste caseklip beskriver reaktionen hos kunderne. I almindelig undervisningen kan underviseren gentage igen og igen, at det er vigtigt at spørge kunderne. Men i klippet her bliver kunder til noget helt konkret. En kun-

de er ikke noget abstrakt, men en, der siger "det er en god ide det der ... det gør vores bank allerede for os". Så igen er målet her at komme væk fra resultatverber og ind under huden på aktiviteterne, så vi kan følge med i de fodspor, som entreprenuren træder på sin vej. Og det helt centrale for casen er at gøre det på en måde, som;

- 1) motiverer studerende til arbejde med teori, ikke for teoriens egen skyld, men fordi det skal bruges til noget konkret
- 2) provokerer den studerende til at tænke over, hvilke helt konkrete handlinger, der kan føre virksomheden videre – ikke for handlingens egen skyld, men for at træne den studerende i at udnytte og udvikle det potentiale, der ligger i professionel refleksion baseret på et aktivt teoretisk grundlag.

Begge dele er helt centrale for entreprenører såvel som virksomhedsudviklere i almindelighed, der skal uddannes til ikke bare at have kompetence og ikke blot til at handle, men til at *handle kompetent*.

Litteratur

Biggs J. 1999. Teaching for quality learning at university: What the student does. Open University Press: Buckingham.

Kirketerp A. 2007. Case didaktik? Foredrag holdt ved workshop om entrepreneurship undervisning d. 28. februar, Copenhagen Business School.

Sandelands L og Drazin R. 1989. On the Language of Organization Theory. Organization Studies 10(4): 457-478.

Svensson L og Åberg C. 2001. e-learning och arbetsplats lärande - en revolution av vuxenutbildningen? Bilda Förlag: Stockholm.

Fremmes iværksætteres præstation af rådgivning og andre kilder til viden?

Af Thomas Schøtt

¹Introduktion

Iværksættere søger at starte virksomheder, der klarer sig godt, præsterer ved at overleve, give overskud og måske vokse. I opstarten rådfører de sig ofte med andre. Fremmer rådførelsen præstation? Dette spørgsmål motiverer denne undersøgelse.

Rådførelse omfatter iværksætterens drøftelse af opstarten med en vifte af rådgivere: bankrådgiver, advokat, revisor, andre private rådgivere, den offentlige erhvervsservice, SKAT, forretningsledere, samt andre startere.

Præstationen omfatter flere aspekter, såsom overlevelse, størrelse opnået nogen tid efter start, vækst undervejs, samt rentabilitet eller overskud.

Hypotesen er, at rådførelse fremmer præstationen. Men rådgivere er forskellige, og har nok en forskellig indvirkning på præstationen. Endvidere er dimensionerne af præstationen nok forskelligt påvirkede af rådgivning. Så mere specifikt kan nok forventes, at visse former for rådførelse virker særligt fremmende for visse aspekter af præstation.

Rådgivning er en kilde til viden, men iværksættere benytter også andre kilder til viden. De

har uddannet sig, har erfaringer i erhvervslivet og mere specifikt i branchen de arbejder i, og de deltager undertiden i iværksætterkurser hos erhvervsservice, i andre kurser og i faglige netværk. Kilderne til viden er ikke uafhængige af hinanden. Højt uddannede er mere tilbøjelige til at søge råd end mindre uddannede (Klyver og Schøtt, 2006; Schøtt og Klyver 2006; Schøtt, 2007a). Deltagelse i iværksætterkursus følges af rådførelse (Schøtt og Christensen, 2005). De mere omfattende hypoteser er, at disse kilder, hver især fremmer præstationen.

Data

For at undersøge om iværksætteres præstation fremmes af rådførelse, udtog vi en stikprøve af iværksættere, der havde startet en virksomhed for nylig. Vi afgrænsede os i stedet til Vejle Amt og i tid til perioden januar 2005 til februar 2006 og opnåede en stikprøve med virksomheder fra det Central Virksomhedsregister. Analysen baseres på interviews med 655 iværksættere. Iværksætterne udgør et panel, der blev interviewet to gange, cirka ét år efter start og igen cirka to år efter start. I hvert interview spurgte vi til ophør eller fortsat drift (544 fortsatte driften, mens 111 ophørte inden for de første to år efter start). Vi spurgte om de havde rådført sig med en vifte af rådgivere, nemlig følgende otte slags: bankrådgiver, advokat, revisor, andre private rådgivere, den offentlige erhvervsservice, SKAT, erfarne forretningsledere, eller en anden starter. Vi spurgte til rentabiliteten, dvs om virksomheden gav overskud, underskud eller balancerede. Vi spurgte om størrelsen som antal ansatte, og eftersom vi spurgte cirka ét år efter start og igen cirka to år efter start, får vi en indikation af vækst, som ændring i ansatte, igennem deres andet år. Designet og spørgeskemaerne uddybes i undersøgelsens rapporter (Schøtt 2007a og b).

Overlevelse

Nogle iværksættere ophører mens andre fortsætter med at drive deres nye virksomhed. Cirka to år efter start var 16 % af iværksæt-

¹ I dyb taknemlighed tilegnes artiklen Torben Ørskov, der i sommeren 2007 pludselig afgik ved døden. Han havde, som leder af Iværkcenter i Vejle, iværksat undersøgelsen som artiklen baseres på. Tak også til de andre medlemmer i undersøgelsens følgegruppe: Dorte Eg Auerbach, Lone Brodersen, Flemming Ipsen, Michael Jul-Nørup, Alex Nielsen, Heidi Nielsen, Bertil Sall og Susanne Gren Svendsen; til interviewerne Caroline, Christina, Kristina, Majbritt, Marianne og Simone; til de interviewede iværksættere; til sponsorerne; Iværkcenter, Vejle Amt og EUs Socialfond; og til Kent Wickstrøm Jensen for kommentarer på manuskriptet.

terne ophørt mens de andre 84 % fortsat drev virksomheden.

Kan overlevelse eller ophør forklares ud fra rådførsel og anden adfærd eller egenskaber ved iværksætterne?

Var fortsætterne mere tilbøjelige til at rådføre sig end de, der ophørte? Ja, i opstarten havde de overlevende gennemsnitligt rådført sig med 2,9 rådgivere (ud af viften på 8 slags rådgivere), mens de ophørte gennemsnitligt havde rådført sig med 2,4 rådgivere (forskellen er signifikant, med p-værdi 0,004 i en ensidet test).

De overlevende havde især rådført sig med visse typer af rådgivere, advokater og reviso-

rer, Tabel 1 (øverste panel baseres på 643 respondenter og nederste på 642 respondenter).

Rådførsel med en advokat er relateret positivt til fortsættelse af driften. Odds for at de, der rådfører sig med en advokat fortsætter driften, er det dobbelte af (mere præcist 2, 2 gange) odds for at ikke-advokatrådførende fortsætter driften (forskellen er statistisk signifikant, med p-værdi 0,003 i en ensidet test).

Rådførsel med revisor er ligeledes knyttet til fortsat drift. Odds for at de, der rådfører sig med en revisor fortsætter driften, er det dobbelte af odds for at ikke-revisorrådførende fortsætter driften (forskellen er signifikant, med p-værdi 0,0003 i en ensidet test).

Tabel 1

Iværksætteres rådførsel med advokater og revisorer, og efterfølgende drift eller ophør

	Advokat		Ingen advokat
<i>I drift</i>	91 %		82 %
<i>Ophørt</i>	9 %		18 %
<i>Odds</i>	91/9=10,1	82/18=4,56	Odds ratio = 10,1/4,56 = 2,2
	Revisor		Ingen revisor
<i>I drift</i>	88 %		77 %
<i>Ophørt</i>	12 %		23 %
<i>Odds</i>	88/12=7,33	77/23=3,35	Odds ratio = 7,33/3,35 = 2,2

Iværksætteres ophør eller fortsat drift synes mere uafhængigt af om de havde rådført sig med nogen anden rådgiver, specifikt med bankrådgivere, andre private rådgivere, den offentlige erhvervsservice, Told og Skat, erfarne forretningsledere, eller andre startere).

Fortsætterne brugte en bredere vifte af rådgivere end de ophørte. Fortsætterne havde gennemsnitligt brugt 2,9 slags rådgivere (ud af de 8 slags rådgivere vi spurgte om), mens de ophørte i gennemsnit kun havde brugt 2,4 slags rådgivere (forskellen mellem fortsættere og ophørte er signifikant, med p-værdi 0,004 i en ensidet test).

Hvordan udfaldet, fortsat drift eller ophør, afhænger af rådførsel og andre faktorer, samtidigt, kan vurderes ved en statistisk model, Tabel 2, en logistisk regression baseret på 617 iværksættere, hvoraf 93 ophørte mens 524 fortsatte. Koefficienterne indikerer hver effekt, når andet er lige, dvs når de andre faktorer holdes konstante. En positiv koefficient, eller en odds ratio større end 1, indikerer en positiv effekt på sandsynligheden for overlevelse.

Vores primære interesse er at undersøge om rådførsel (målt ved antal slags rådgivere) fremmer tendensen til fortsat drift eller om rådførsel ligeså ofte følges af ophør (når andre

faktorer er konstante). Modellen viser, at rådførsel er positivt relateret til fortsat drift (koefficienten er signifikant, med p-værdi 0,01 i en ensidet test), når de andre faktorer er konstante.

Ingen af de andre koefficienter er signifikante, dvs hverken brancheerfaring, køn, uddannelse, eller deltagelse i kurser eller faglige net-

værk, har en synlig effekt på, om starterne fortsætter driften eller holder op. Det ser ud som om deltagelse i et iværksætterkursus også fremmer fortsat drift, frem for ophør, men disse koefficienter er ikke statistisk signifikant, så vi har ikke rimelig sikkerhed for at konkludere dette.

Tabel 2

Fortsat drift af nye virksomheder (i kontrast til ophør), forklaret ved egenskaber ved iværksætterne

Logistisk regression

	Koefficient	Odds ratio
<i>Rådførsel (antal rådgivere i opstarten)</i>	0,16	1,2
<i>Brancheerfaring</i>	0,13	1,1
<i>Køn (kvinde)</i>	0,03	1,0
<i>Studentereksamen</i>	0,18	1,2
<i>Erhvervsuddannelse</i>	0,10	1,1
<i>Videregående uddannelse</i>	- 0,01	1,0
<i>Iværksætterkursus arrangeret af erhvervsservice</i>	0,24	1,3
<i>Iværksætterkursus arrangeret af andre</i>	0,34	1,4
<i>Deltagelse i fagligt netværk</i>	0,21	1,2
<i>Konstant</i>	0,78	

Rådførsel er således positivt relateret til overlevelse, konkluderer vi med rimelig sikkerhed, også når andre faktorer er lige. Kausaliteten kan ikke bevises, så vi kan ikke med sikkerhed konkludere at rådførsel er årsag til overlevelse. Men iværksætterne spurgtes om deres rådførsel i opstarten, og ophøret konstateredes efter starten og overlevelsen konstateredes to år efter starten, så rådførslen går tidsmæssigt forud for ophør eller overlevelse. Så overlevelse kan ikke være årsag til rådførsel, men snarere omvendt. Det er plausibelt at rådførsel øger sandsynligheden for overlevelse.

Størrelse

Størrelsen af en virksomhed kan angives ved antal ansatte (udover ejeren), se tabel 3. Ét år efter opstarten er de fleste virksomheder ekstremt små, idet 67 % ikke har nogen ansat, 22 % har 1-3 ansatte, og 11 % har 4 eller flere ansatte. To år efter starten er over halvdelen af de overlevende virksomheder stadig

ekstremt små, 55 % har ingen ansat, 24 % har 1-3 ansatte, og 20 % har 4 eller flere ansatte.

Kan størrelsen forklares ud fra rådførsel og anden adfærd eller egenskaber ved iværksætteren? Størrelsen angives i de følgende analyser ved ansatte to år efter start, målt logaritmisk, som logaritmen af antallet plus én. Rådførsel måles som antal slags rådgivere som iværksætteren rådførte sig med i opstarten, blandt de otte slags nævnt tidligere. Størrelse og rådførsel er sammenhængende idet korrelationen mellem dem er positiv, 0,05, om end lille (korrelationen er signifikant, med p-værdi 0,05 i en ensidet test). Så jo flere rådgivere, iværksætterne bruger i opstarten, jo større bliver deres virksomheder efter to år. Men vi bør også undersøge om andre faktorer påvirker størrelsen:

- Størrelsen er også afhængig af brancheerfaring. Korrelationen mellem størrelse og brancheerfaring er posi-

- tiv, 0,13 (signifikant med p-værdi 0,001 i en ensidet test).
- Størrelsen er også afhængig af køn. Mænds virksomheder er betydeligt større end kvinders (og forskellen er signifikant).
 - Størrelsen er også knyttet til deltagelse i faglige netværk. De, der netværker har betydeligt større virksomheder end de, der ikke netværker. Det skal dog ikke fortolkes som en kausal påvirkning fra netværk til størrelse. Det er mere plausibelt, at de går hånd i hånd på den måde, at iværksættere i forholdsvis store virksomheder giver sig til at netværke oftere end iværksættere i små virksomheder, så kausaliteten kan også være omvendt.

Hver egenskabs relation til størrelsen, når andre egenskaber er lige, kan vurderes ved en statistisk model, Tabel 3. Den lineære regression baseres på 522 iværksættere, der fortsat drev den nye virksomhed to år efter start ($R^2 = 0,05$).

Tabel 3

Størrelse af nye virksomheder, forklaret ved egenskaber hos iværksætterne
Linear regression med angivelse af standardiserede koefficienter

<i>Rådførsel</i>	0,06
<i>Brancheerfaring</i>	0,08
<i>Køn (kvinde)</i>	- 0,10
<i>Studentereksamen</i>	0,01
<i>Erhvervsuddannelse</i>	- 0,03
<i>Videregående uddannelse</i>	- 0,06
<i>Kursus afholdt af erhvervsservice</i>	0,04
<i>Kursus afholdt af andre</i>	- 0,001
<i>Deltagelse i fagligt netværk</i>	0,14

Størrelsen på nye virksomheder afhænger således af egenskaber hos iværksætterne. Mænds virksomheder tenderer til at blive lidt større end kvinders, også når andre faktorer holdes konstante; deltagere i faglige netværk har typisk større virksomheder end ikke-deltagere;

- Størrelse synes positivt relateret til rådførsel, også når andre faktorer er konstante, men koefficienten er dog kun marginalt signifikant (p-værdien er 0,10 i en ensidet test).
- Brancheerfaring synes at have en positiv effekt på størrelsen på den måde, at jo mere erfaring iværksætteren har, jo større vil virksomheden blive (koefficienten er signifikant, med p-værdi 0,04 i en ensidet test).
- Køn synes også relateret til størrelse på den måde, at kvindelige iværksætteres virksomheder er mindre end mænds virksomheder, også når andre forhold kontrolleres for (p-værdien er 0,01).
- Deltagelse i faglige netværk er også positivt relateret til størrelsen (p-værdien er 0,001). Deltagere i faglige netværk er oftere startere i større virksomheder end startere uden netværk, også når andre betingelser er lige.
- Ingen af de andre faktorer, uddannelse og deltagelse i kurser, er synligt relaterede til størrelsen.

jo mere brancheerfaring de har, jo større bliver virksomhederne ofte; og jo mere de har rådført sig, jo større bliver virksomhederne.

Vækst

For de virksomheder, der overlever de første to år, betragter vi væksten i deres andet leveår. Igennem de første år er de fleste virksomheder ekstremt små, så 56 % af virksomhederne har nul-vækst i deres andet leveår, men 34 % vokser i antal ansatte, og 10 % har negativ vækst (baseret på 526 nye virksomheder, der overlever deres første to år).

Er disse ændringer relateret til egenskaber hos iværksætteren? Fremmes vækst af rådførsel? Ja, jo mere iværksætteren rådfører sig, jo højere bliver væksten. Korrelationen mellem vækst og rådførsel er positiv. Når væksten måles som ændringen i størrelsen (og størrelsen måles som antal ansatte, logaritmisk, som logaritmen af antal ansatte plus én), og rådførsel måles som antal rådgivere (ud af viften på otte slags), så er korrelationen 0,05. Korrelationen er marginalt signifikant (med p-værdi

0,15 i en ensidet test når rådførsel måles i opstarten, men måles den ved rådgivere i opstarten samt i det andet år, så er korrelationen større, 0,13 og særdeles signifikant).

Hvordan egenskaber ved iværksætteren påvirker væksten, hver især, når de andre holdes konstante kan vurderes ved en statistisk model, Tabel 4. Den lineære regression baseres på 501 iværksættere, der fortsat driver virksomhed to år efter start ($R^2 = 0,03$).

Rådførsel er positivt relateret til vækst, også når andre faktorer er konstante (koefficienten her er marginalt signifikant når rådførsel kun måles i opstarten, men måles rådførsel ved rådgivere i opstarten plus i det andet år, så er koefficienten 0,13 og stærkt signifikant). Ingen af de andre egenskaber har en synlig indvirkning på væksten.

Tabel 4

Væksten i nye virksomheder, forklaret ved egenskaber hos iværksætterne
Lineær regression med standardiserede koefficienter

<i>Rådførsel</i>	0,03
<i>Brancherfaring</i>	0,04
<i>Køn (kvinde)</i>	- 0,07
<i>Studentereksamen</i>	0,02
<i>Erhvervsuddannelse</i>	0,04
<i>Videregående uddannelse</i>	0,05
<i>Kursus afholdt af erhvervsservicen</i>	0,07
<i>Kursus afholdt af andre</i>	0,01
<i>Deltagelse i fagligt netværk</i>	0,01

Væksten er således positivt relateret til rådførsel, også når andre faktorer er lige, på den måde at jo mere iværksætteren søger råd jo mere vil virksomheden vokse. Vi ved, at mange nystartede har behov for at rådføre sig om mulighederne for vækst (Schøtt 2007). Så på den måde fører rådførslen nok til vækst.

Overskud

Nye virksomheders præstation, ud over overlevelse, angives ofte ved deres økonomiske rentabilitet. To år efter start giver 55 % over-

skud, 30 % balancerer, og 15 % giver underskud, efter egen løn.

Denne økonomiske præstation kan måske til dels forklares ud fra iværksætterens rådførsel og anden adfærd og egenskaber.

- Den økonomiske præstation (indikeret som -1 for underskud, 0 for balance, og 1 for overskud) og rådførsel har en korrelation, der er nær 0 (korrelationen er ikke signifikant, hvad

enten rådførsel måles ved opstart eller lidt senere, eller i hele den tidlige periode).

- Brancheerfaring og rentabilitet har en korrelation, der er positiv, 0,20 (signifikant med p-værdi 0,0001).
- Køn hænger også sammen med rentabiliteten, på den måde, at mandlige iværksættere oftere har overskud, og sjældnere underskud, end kvindelige iværksættere (forskellen er signifikant)
- Deltagelse i faglige netværk er ligeledes knyttet til rentabilitet, på den måde, at de, der netværker oftere har overskud, og sjældnere underskud, end de, der ikke netværker.

Vi bør gå et skridt videre og undersøge, hvordan den økonomiske præstation påvirkes af hver egenskab, også når andre faktorer holdes konstante. Hver påvirkning kan vurderes ved hjælp af en koefficient i en statistisk model, Tabel 5. Den lineære regression baseres på 518 iværksættere, der driver virksomhederne igennem de første to år ($R^2 = 0,07$).

- Rådførsel er ikke signifikant relateret til den økonomiske præstation, når andre faktorer holdes konstante. Det ser ud som om sammenhængen er negativ, men koefficienten er ikke signifikant (i en tosidet test).
- Brancheerfaring har en indvirkning på præstationen, der er positiv, også når andre faktorer er kontrolleret for (den positive koefficient er signifikant).
- Køn er relateret til præstation på den måde, at kvindelige starteres virksomheder har lavere præstation end mandlige iværksætteres virksomheder, også når andre faktorer er konstante (koefficienten er signifikant).
- Deltagelse i faglige netværk indvirker åbenbart også positivt på den økonomiske præstation, også når andre faktorer er lige.
- Vi ser ingen sammenhæng mellem rentabiliteten og de andre kilder, uddannelse og deltagelse i kurser, når andre faktorer er konstante (ingen af de andre koefficienter er signifikante).

Tabel 5

Økonomisk præstation, forklaret ved starternes egenskaber

Lineær regression med standardiserede koefficienter

<i>Rådførsel (antal rådgivere)</i>	- 0,008
<i>Brancheerfaring</i>	0,14
<i>Køn (kvinde)</i>	- 0,14
<i>Studentereksamen</i>	0,02
<i>Erhvervsuddannelse</i>	0,005
<i>Videregående uddannelse</i>	- 0,01
<i>Kursus arrangeret af erhvervsservicen</i>	0,04
<i>Kursus arrangeret af andre</i>	- 0,03
<i>Deltagelse i fagligt netværk</i>	0,12

Den økonomiske præstation fremmes åbenbart af flere af kilderne til viden, især af brancheerfaring og deltagelse i faglige netværk, men ikke af rådførsel, uddannelse og kurser (når andre faktorer er lige).

Konklusion

Hypoteserne har her været, at iværksætteres præstation fremmes af kilder til viden. Præstation er et flerdimensionalt begreb, der omfatter overlevelse (i kontrast til ophør), stør-

relse, vækst og rentabilitet. Kilder til viden omfatter her uddannelse, erfaring i branchen, deltagelse i iværksætterkurser, faglige netværk og rådførelse med en vifte af rådgivere.

Undersøgelsens design er et panelstudie hvor 655 iværksættere, der for nylig havde startet virksomhed blev interviewet, cirka ét år efter start og igen cirka to år efter start. Kilderne til viden måltes nær opstarten, men præstationen måltes senere. Vi kan derfor drage konklusioner om årsag-virkning retningen, videnskildernes indvirkning på præstationen, med en sikkerhed, der er større end i undersøgelser, der kun foretages på ét enkelt tidspunkt.

Hovedkonklusionen er, at præstationen fremmes betydeligt af viden. Den mere detaljerede konklusion, er at forskellige videnskilder fremmer forskellige dimensioner af præstation. Rådførelse øger chancen for overlevelse (dvs rådførelse reducerer risikoen for ophør). Størrelse af de nye virksomheder fremmes af rådførelse og af andre kilder, nemlig brancheerfaring og deltagelse i faglige netværk. Væksten i nye virksomheder fremmes af rådførelse. Den økonomiske præstation fremmes af brancheerfaring og deltagelse i faglige netværk. Hver videnskilde har denne indvirkning, også når andre faktorer er lige. Uddannelse og deltagelse i iværksætterkurser har ingen særskilt eller separat effekt, men det betyder ikke at de ingen effekt har. Uddannelse og deltagelse i kurser har indirekte effekter (der ikke er adskilte fra andre og derfor ikke ses separat), på den måde, at uddannelse og deltagelse i kurser øger tilbøjeligheden til rådførelse, og da rådførelse fremmer præstation, så virker uddannelse og kurser på denne indirekte måde, fremmende på præstationen.

Litteratur

Klyver, Kim, og Thomas Schøtt, 2006. Iværksættere i det danske rådgivningssystem – en analyse af udbud og efterspørgsel efter rådgivning. CESFO Rapportserie nr. X,

ISBN 87-91070-19-8, ISSN 1600-8286), Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet, <http://www.cesfo.dk>.

Klyver, Kim, og Thomas Schøtt, 2006. Barrierer i iværksætternes brug af rådgivere. I Iværksætterrådgivning i Danmark, redigeret af T. Bager, P.R. Chrisensen, H. Neergaard og S.G. Svendsen. Børsens Forlag, 75-85. København.

Schøtt, Thomas, og Jan Christensen, 2005. Iværksætters kompetenceudvikling. CESFO Årsrapport 2004/2005, redigeret af V. Søgaard, S.G. Svendsen, S. Bruun og C. Høyer, Center for Småvirksomhedsforskning, <http://www.cesfo.dk>.

Schøtt, Thomas, 2006. Iværksætteraktivitet og rådgivning i Danmark og andre lande – belyst via Global Entrepreneurship Monitor. I Iværksætterrådgivning i Danmark, redigeret af T. Bager, P.R. Chrisensen, H. Neergaard og S.G. Svendsen. Børsens Forlag, 33-40, København.

Schøtt, Thomas, og Kim Klyver, 2006. Markedet for råd – efterspørgslen fra iværksætterne og udbuddet fra rådgiverne. I Iværksætterrådgivning i Danmark, redigeret af T. Bager, P.R. Chrisensen, H. Neergaard og S.G. Svendsen. Børsens Forlag, 65-73, København.

Schøtt, Thomas, 2007. Iværksættere i Vejle Amt – Del 1: Behovet for vejledning. CESFO Rapportserie nr XIII, ISBN 978-87-91070-25-9, ISSN 1600-8286). Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet, <http://www.cesfo.dk>.

Schøtt, Thomas, 2007. Iværksættere i Vejle Amt – Del 2: Hvordan klarer de sig? *underudgivelse i CESFO Rapportserie nr XV*, Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet.

"Din virksomhed set med mine øjne" - om iværksætteres vejledningsbehov i et of- fentligt inkubationsmiljø.

Af Heidi Risbøl Nielsen

Indledning

Formålet med denne artikel er at belyse, hvilke vejledningsbehov og udfordringer, der gør sig gældende hos forskellige iværksættertyster i offentlige inkubationsmiljøer generelt. Til dette formål tages der udgangspunkt i en inddeling i 6 iværksættertyster, som er inspireret af Adizes 4 ledertyper og afsæt i hvilken type virksomhed iværksættertysterne opstatter. Forhåbningen med artiklen er, for det første at give læseren et billede af, hvilke iværksættertyster, der placerer sig i offentlige inkubationsmiljøer – og ikke mindst, hvor forskellige disses behov er for vejledning. For det andet er forhåbningen at flere iværksættere, tilknyttet disse miljøer, vil kunne genkende sig selv i inddelingen, og dermed opnå forståelse for, hvorfor de gang på gang oplever, at det samme problem eller den samme udfordring vender tilbage.

Datagrundlaget

Artiklen bygger primært på erfaringer og observationer fra vejledninger, foretaget over en årrække i et inkubationsmiljø. På baggrund heraf er det forfatterens opfattelse, at der til trods for iværksætternes forskellighed, er ligheder at spore hos bestemte grupper af iværksættere. Opstillingen af de 6 iværksættertyster bør dog kun anvendes til inspiration for vejledninger, da iværksættere sjældent bliver i en inddeling over tid, blot fordi de placeres i en indledningsvis. På samme måde er de forskellige vejledningsbehov, der tilknyttes de 6 iværksættertyster også kun til inspiration, da de blot viser en række generelle vejledningsbehov som de 6 iværksættertyster kan have. Endvidere er de udfordringer, der diskuteres af generel karakter, idet de udelukkende viser en række fællestræk ved de udfor-

dringer, som de kategoriserede iværksættere står overfor med deres virksomheder kort efter en opstartsfase.

Artiklens teoretiske afsæt

Inddelingen i 6 iværksættertyster er inspireret af Adizes lederroller. Ifølge Adizes skal en virksomhedsledelse udfylde 4 roller: producentrollen¹, administratorrollen², entreprenørrollen³ og integratørrollen⁴. Alle fire roller skal udfyldes for at undgå mismanagement. Det vil sige, at virksomheden får problemer med at klare en bestemt type udfordringer, hvis en rolle ikke udfyldes i tilstrækkeligt omfang af virksomhedens ledelse.⁵

Adizes konkluderer, at et enkelt menneske ikke kan udfylde alle roller, da rollerne konflikter med hinanden. Det er muligt at udfylde flere roller, men lederstilen vil som regel afspejle en overordnet lederrolle. En leder bør derfor ikke tilstræbe at udfylde alle rollerne, men i stedet være bevidst om egne lederroller og forsøge at få de resterende dækket gennem involvering fra anden side.⁶ Når en iværksætter starter en virksomhed alene, vil der derfor uundgåeligt være udækkede lederroller, og iværksætteren vil ofte opleve, at det netop er

¹ Producentrollen udfyldes af en leder, som er meget velfunderet inden for sit faglige område. Der er tale om en leder for hvem kvalitet, effektivitet og produktivitet er i højsæde. Det drejer sig om at skabe resultater, og personen udfører hellere selv opgaverne frem for at delegerer dem. (Adizes, 1999, s. 18-24)

² Administratorrollen kendetegnes ved en leder, der lægger stor vægt på, at systemets regler overholdes. Omhyggelighed og eftertænkksomhed er nøgleord, og lederen arbejder systematisk inden for de givne rammer. (Adizes, 1999, s. 28-37)

³ Entreprenørrollen kendetegnes ved altid at have nye idéer og projekter under opsejling. Nye initiativer fanger derfor denne ledertypes opmærksomhed og bifaldes af denne. Entusiasme og kreativitet er markante personlighedstræk ved denne ledertype. (Adizes, 1999, s. 38-49). Entreprenørbegrebet betyder i Adizes terminologi "igangsætter". (Adizes, 1999, s. 10)

⁴ Integratørrollen er den meget sociale leder, som fokuserer mere på mennesker end resultater. Det er vigtigt for denne ledertype, at der opnås enighed, indgås kompromisser, samt at både egne og andres idéer integreres i virksomheden. (Adizes, 1999, s. 50-61)

⁵ Adizes, 1999, s. 10

⁶ Adizes, 1999, s. 10

udfordringer inden for disse områder, som er vanskelige at håndtere. Dette tjener som et af argumenterne for, at det i forbindelse med vejledninger kan være nyttigt at se på iværksætterens ledertype sammenholdt med idégrundlaget for virksomheden.

Når der i artiklen laves en inddeling i 6 iværksættertper i stedet for Adizes 4 ledertyper, er begrundelsen, at iværksætterttype skal ses i sammenhæng med virksomhedstype, fordi type af virksomhed også kan være afgørende for de problemer og udfordringer som iværksætterne står overfor.⁷ Iværksættere kan tilhøre samme ledertype, men starte meget forskellige virksomheder. Dette bør der, som det ses af de efterfølgende afsnit, tages højde for i forbindelse med vejledning af iværksætterne.

Den kreative iværksætter

Den kreative iværksætter bruges i denne artikel om designere, kunstnere og andre iværksættere, hvor det kreative aspekt danner grundlaget for virksomheden. Denne gruppe er kendetegnet ved en høj grad af entusiasme og idérigdom. De har nemt ved at skabe og bruge netværk, hvilket dog i starten kræver lidt overvindelse. At disse kreative personer ikke begejstres over budgetlægning, bogføring og systematisering af kundekartoteker er vel næppe en overraskelse. Dog hersker der blandt disse en stor bevidsthed om, at de ikke på egen hånd skal give sig i kast med disse opgaver, som derfor meget hurtigt outsources.

Til gengæld ligger der en væsentlig udfordring i at tænke "forretningsmæssigt." Ofte bliver virksomheden bygget op omkring en interesse eller hobby for at male, sy eller lignende. Overgangen fra at kreere for sjov til at tænke forretningsmæssigt om sin egen produktion kan derfor være meget vanskelig. Prisfastsættelse bliver en næsten uoverskuelig opgave, for hvad er kunst værd? Og hvad har produktionsomkostningerne egentlig været

på det produkt, som ikke blev lavet med henblik på salg? En typisk udmelding fra denne gruppe er, at produktet ikke "rigtigt" har kostet dem noget, fordi de jo havde (de dyre) materialer stående i forvejen og lavede produktet af ren og skær interesse. De vil groft sagt hellere give tingene væk end at tage penge for dem.

For de kreative iværksættere, som laver kundespecialiserede produkter opstår der også en anden udfordring – nemlig at sikre sig, at idéer ikke bliver stjålet og samtidig præsentere sine idéer så tilpas udførligt, at kunden kan danne sig et billede af disse. Denne problematik kan opstå i forbindelse med præsentation af eksempelvis designlinier. En tilsvarende problematik opstår ofte, hvis iværksætteren vælger at kombinere salg af egne produkter med salg af kursusaktiviteter i fremstilling af lignende produkter. Det er vigtigt, at iværksætteren gør sig klart, hvornår der er tale om salg af en idé og ikke et decideret produkt, samt hvilke idéer, der skal sælges, og hvilke der må gives væk. Med en "overproduktion" af idéer er det samtidig nødvendigt at udvælge og holde fokus på gennemførelse af enkelte idéer.

Vejledningsbehovene for denne gruppe drejer sig generelt set om hjælp til at skabe overblik og finde de rette fokuspunkter. En diskussion af kernekompetencer i virksomheden, kan være yderst givende for denne iværksætterttype for at skabe overblik i virvaret af idéer og på den måde udvælge produkterne. Der kan ligeledes være behov for at få splittet komplekse problemer op i mindre enheder, som derefter kan løses en af gangen.

⁷Wickham, 2006, s. 34

Tabel 1: Oversigtsskema over den kreative iværksætter

Adizes ledertype	Karakteristika	Motto	Udfordringer	Vejledningsbehov
<i>Entrepreøren</i>	- Idérig. - Gavmild. - Ustruktureret. - Bryder rammerne. - Accepterer ikke at noget er umuligt før det er afprøvet.	"Hvis du kan li' det, må du få det."	- Opbygge forretningsforståelse - Prisfastsættelse - Overblik	- Diskussioner omkring kernekompetencer - Metoder til at beregne salgspris, lagerbeholdning m.m. - Metoder/redskaber til at skabe overblik (prioriteringslister m.m.)

Opfinder-iværksætteren

Et vejledningsbehov hos denne gruppe er rådgivning om, hvordan opfindelsen på bedst mulig måde kan beskyttes. I denne proces ligger også overvejelser om, hvorvidt det i det hele taget kan betale sig at beskytte produktet eller om det i stedet gælder om en hurtig og kortvarig indtræden på et marked med henblik på et markant salg. Andre strategiske overvejelser i forlængelse heraf er, om opfindelsen alene er bæredygtig som forretningsgrundlag for oprettelse af en virksomhed, samt overvejelser om, hvor store risici opfinderer er villig til at løbe for at få produktet på markedet.

Opfinderer karakteriseres ved en stærk overbevisning om, at opfindelsen er uundværlig, og den helt store udfordring ligger i at overbevise resten af verden om dette. Det vil sige, at et latent behov skal vækkes hos kunderne, før disse overhovedet overvejer at købe produktet.

Som en følge heraf er, at det kan være vanskeligt for opfinderer at lave en præcis beskrivelse af og segmentering af potentielle målgrupper og markeder. Dette er således en af de udfordringer som opfinder-iværksætteren skal håndtere. Opfindelsens tilblivelse tager ofte udgangspunkt i løsning af et konkret problem eller en konkret forbedring af nuværende forhold. Opfinderer har derfor en idé om, hvem produktet vil kunne bruges af, men denne idé er ikke nødvendigvis dækkende for samtlige målgrupper.

Når målgrupperne er specificeret er næste udfordring at gøre disse opmærksomme på produktet. Opfinderer må ofte erkende, at produktets fordele ikke er lige så indlysende for målgrupperne, som for opfinderer selv. Massiv markedsføring er derfor nødvendig og grundet opfinderens subjektivitet overfor produktet, samt produktets nyhedsværdi kræver dette som regel en involvering af professionelle markedsførings-eksperter. I relation hertil opstår behovet for vejledning omkring eksport af produktet, når det globale marked skal indtages.

Tabel 2: Oversigtsskema over opfinderiværksætteren

Adizes le- dertype	Karakteristika	Motto	Udfordringer	Vejledningsbehov
<i>Entrepre- nen</i>	- Risikovillig. - Engageret. - Stiller spørgsmålstegn ved om tingene gøres på den bedst tænkelige måde.	"Hvis ver- den dog ba- re kunne indse det."	- Beskyttelse af pro- dukt/ salg af idé - Indtræden på nyt marked med nyt pro- dukt	- Vejledning om muligheder for pro- dukt- og designbe- skyttelse - Udarbejdelse af strategiplaner - Målgruppe- beskrivelser og mar- keds-segmentering - Eksport- vejledning/ mar- kedsførings- vejledning

Service- og B2B-iværksætteren

Hos iværksættere, der beskæftiger sig med service og videresalg til andre virksomheder ligger den væsentligste udfordring på ressource- og logistiksidens. Afgørende for overlevelsen for disse iværksættere og deres virksomheder er, at de formår at finde stabile medarbejdere og leverandører.

Iværksættere i disse virksomheder er ofte kendetegnet ved at holde fast ved egne idéer. De har nemt ved at sælge, og det er ofte også denne del, der har deres store interesse. Selve gennemførelsen af opgaverne har i mange tilfælde ikke på samme måde ejerlederens interesse.

En væsentlig udfordring for B2B-iværksættere er at opnå fleksible og stabile leverandøraftaler. Iværksætteren bærer ansvaret for, at varen når sikkert frem til den aftalte tid. Utilfredshed hos kunderne ved leveringsforsinkelser rettes derfor mod virksomheden – og ikke leverandørerne. Essentielt for virksomhedens succes (og overlevelse) bliver derfor, at leverandørerne er pålidelige. Ordrene er ofte meget forskelligartede og kan ændres med kort varsel, hvilket nødvendiggør fleksible leveringer.

For serviceiværksættere gælder, at medarbejderne er virksomhedens vigtigste aktiv. Det gælder derfor om at opbygge en kvalificeret og stabil medarbejderstab. At skabe balance mellem salg og interne ressourcer er et væsentligt forretningsselement for denne virksomhedstype – et væsentligt, men også vanskeligt element.

En udfordring som både er gældende for service og B2B-iværksættere er at lære at forstå kunderne. Det gælder om at opbygge langvarige kunderelationer, og en forudsætning herfor er, at iværksætteren er i stand til at forstå kunderne og tilpasse deres koncepterne til disse. Iværksætteren skal ligeledes opnå en forståelse for, hvilke konsekvenser fejl, leveringsforsinkelser eller manglende kommunikation herom kan have for kunderne.

Vejledning af service- og B2B-iværksættere kan derfor med fordel tage udgangspunkt i et kundeperspektiv, hvor konsekvenser og behov klarlægges. Et andet vejledningsbehov drejer sig om organisering af virksomheden. Ejerlederne er ikke blot ejer af virksomheden, men også chef for medarbejderne. Det kræver tilvænning og træning, hvilket afleder et behov for at tale med parter, som ikke er direkte involveret i virksomheden.

Tabel 3: Oversigtsskema for service- og B2B-iværksætteren

Adizes ledertype	Karakteristika	Motto	Udfordringer	Vejledningsbehov
<i>Entreprenøren</i>	- Dygtige sælgere. - Får hurtigt behov for at ansætte medarbejdere. - Salget har lederens interesse, ikke selve gennemførelsen af opgaven. - Udtænker utraditionelle koncepter. - Udarbejder fleksible løsninger.	"Det er jo salget, vi skal leve af."	- Opnåelse af fleksible og stabile leverandører - Opbygge langvarige kunderelationer - Tilvænnning til chefrollen	- Vejledning om indgåelse af leverandør-kontrakter - Behovs- og konsekvens-analyser fra et kundeperspektiv - Sparring/ mulighed for at læse af

Den administrative iværksætter

Betegnelsen den administrative iværksætter omfatter bl.a. bogholderen, translatøren og andre iværksættere, som aflaster virksomheder med administrative opgaver. Det ligger ofte denne gruppe meget fjernt at skulle sælge og det ville derfor være oplagt at nævne salget, som værende den helt store udfordring for denne type iværksættere. Men et andet kendetegn ved denne type er, at de er gode til at opbygge tillidsfulde relationer og dermed skabe et godt og langsigtet kundegrundlag.

Disse iværksættere er præget af en meget stor faglig stolthed og grundighed, hvilket naturligvis også er en væsentlig forudsætning for at skabe en levedygtig virksomhed med tilfredse kunder. Fejl accepteres ikke, og iværksætterne bruger gerne ekstra tid på opgaverne for at sikre, at kvaliteten er i orden. Et afledt problem heraf for denne gruppe er at skulle præsentere kunderne for en tilsvarende ekstra regning, hvis opgaven har været større eller mere besværlig end forudset. Et tilsvarende problem er at skulle bedømme opgavens omfang i forbindelse med tilbudsgivningen. At gennemskue omfanget af en opgave og omsætte den til timer, kan være vanskeligt i disse brancher – og det står i skærende kontrast til, at denne omregning er nødvendig for at kunderne kan forholde sig til tilbudet.

En anden stor udfordring for denne gruppe er prioritering af opgaver. Alle opgaver skal behandles med samme grundighed. En konsekvens heraf er, at opgaver med en lille fortjeneste behandles på samme måde, som opgaver med stor fortjeneste. Hvis opgavernes størrelse ændres undervejs er det derfor vigtigt, at denne gruppe holder øje med, hvilken betydning dette har for indtjeningen på de enkelte opgaver. Enkelte opgaver med lille fortjeneste kan være et udmærket supplement for at sikre tilpas aktivitet i virksomheden. Men hvis disse små opgaver vokser sig store uden, at fortjenesten vokser tilsvarende, er der fare for, at disse opgaver stjæler tid fra de opgaver, hvor fortjenesten skal hentes hjem. Her kommer den tillidsfulde relation fra kunderne dog i vejen med hensyn til en frasertering af opgaver. Det kan være svært at afbryde en ikke profitabel relation uden at det rammer iværksætterens faglige stolthed eller virksomhedens omdømme.

Vejledningsbehov for den administrativt stærke iværksætter vil ofte handle om inspiration til markedsføring. Nytænkning af og inspiration til nye forretningsområder og kundegrupper er et efterspurgt vejledningsområde hos disse virksomheder. Behov for vejledning om tilbudsgivning og prioritering af kunder er også gældende for denne gruppe.

Tabel 4: Oversigtsskema for den administrative iværksætter

Adizes le- dertype	Karakteristika	Motto	Udfordringer	Vejlednings-behov
<i>Administratoren</i>	- Høj grad af faglig grundighed. - Høje kvalitetskrav til eget arbejde. - Holder sig inden for rammerne.	"Grundighed betaler sig."	- Bedømme opgavens omfang - Skelne mellem profitable og ikke-profitable kunder	- Vejledning om tilbudsgivning - Prioritering af kundegrupper - Brainstorming om potentielle kundegrupper

Den tekniske iværksætter

Den tekniske iværksætter, som f.eks. den tekniske tegner, programudvikleren og den rådgivende ingeniør står, som den administrative, over for at skulle vurdere omfanget af en opgave inden tilbudsgivningen. Komplekse opgaver kræver derfor et grundigt forarbejde i forbindelse med tilbudsgivningen uden garanti for, at dette fører til en kontrakt. Tilbudsgivning kan derfor let blive ikke bare et nødvendigt onde, men også en tidsrøver for denne gruppe.

I processen med at hive opgaven i hus høre sig også at få specificeret præcist, hvad opgaven omfatter, samt hvad den ikke omfatter. Det kan umiddelbart se ud til, at det er to sider af samme sag, men det viser sig ofte, at det ikke er helt så lige til at skelne mellem disse. Hvor mange og hvor store rettelser er inkluderet i prisen? Hvor langt hen i arbejdsprocessen kan der foretages rettelser inden for de aftalte betingelser? I hvilken grad forventer kunden, at den tekniske specialist tager del i implementeringsfasen, og hvordan aflønnes

support-henvendelser efter endt opgave? Disse spørgsmål kan være vanskelig at afklare både for specialisten og for kunden, men ikke desto mindre er det vigtigt, at der i kontraktfasen finder en forventningsafklaring sted. Vejledning i forbindelse med forhandlingsforberedelse kan derfor være gavnligt for denne gruppe.

Den tekniske specialist arbejder meget ihærdigt og resultatorienteret med opgaverne, som ofte er tænkt til ende længe før de bliver synlige på skærmen eller papiret. Det kan derfor være svært for andre end specialisten selv at følge og forstå omfanget af opgaven. Dette gælder også eventuelle medarbejdere, og resultatet heraf er, at specialisten foretrækker at udføre opgaverne selv frem for at skulle uddelegere disse til andre.

Den største udfordring for den tekniske specialist er at ansætte og lede medarbejdere. På dette område er der i høj grad brug for vejledning og erfaringsudveksling med andre i samme situation.

Tabel 5: Oversigtsskema for den tekniske iværksætter

Adizes le- dertype	Karakteristika	Motto	Udfordringer	Vejledningsbehov
<i>Producenten</i>	- Engageret. - Vil hellere gøre tingene selv end at uddelegere opgaverne. - Produktiv og arbejdsom.	"Jeg ved, at det bliver gjort rigtig, når jeg selv gør det".	- Præcisering af opgavens omfang i forbindelse med tilbudsgivning - Ansætte og lede ansatte	- Vejledning om forhandlingsforberedelse - Vejledning om praktiske forhold i forbindelse med ansættelser

Inspirator-iværksætteren

Coachen, terapeuten eller konsulenten er eksempler på iværksættere, som har til hovedformål at være inspirationskilde til personlig eller virksomhedsmæssig udvikling. Denne gruppe er kendetegnet ved sin evne til at opbygge og bruge netværk i forretningsmæssigt øjemed. Den gruppe har brug for at have "kolleger" omkring sig. Det gør ikke noget, at disse "kolleger" laver noget helt andet og høre til i andre firmaer – bare de er der.

Inspiratoren har qua sit netværk let ved salg, og det kan se ud som om kalenderen automatisk fylder sig selv op med kundeordre. Det gør den naturligvis ikke, men inspiratoren bruger sit netværk flittigt, hvilket fører til ordre. Udfordringen her kan være at holde igen og ikke påtage sig større arbejdsbyrde end inspiratoren reelt kan overkomme. Inspiratorens vigtigste arbejdsredskab og ressource er

sig selv, og denne må derfor erkende, at der i virksomheden ikke findes mange opgaver, som kan laves på en dårlig dag, hvor vedkommende er uoplagt. Hertil hører også, at inspiratoren skal være i stand til at distancere sig fra kundernes situation, problemer og udfordringer.

At personen selv er den væsentligste ressource er muligvis forklaringen på, at denne som regel identificerer sig meget stærkt med virksomheden. Inspiratoren er virksomheden. Det betyder, at denne kan have behov for hjælp til klarlægning af og fokusering på kernekompetencer for at undgå at komme til at sprede sig over for mange forskelligartede opgaver på en gang. Et andet vejledningsbehov hos denne virksomhedstype er at se virksomheden fra et "ude fra og ind perspektiv" i stedet for inde fra og ud.

Tabel 6: Oversigtsskema for inspirator-iværksætteren

Adizes ledertype	Karakteristika	Motto	Udfordringer	Vejledningsbehov
<i>Integratoren</i>	- Stærk identifikation med virksomheden - Netværksskabende/ social - Ved hvem, der skal kontaktes for at opnå et givent mål	"Jeg prøver lige at ringe til..."	- At undgå at sprede sig over for meget - Se virksomheden fra kundernes synsvinkel	- Fokusering på kernekompetencer/ forretningsområder - Virksomhedsanalyse

Konklusion

Der er stor forskel på, hvilken vejledning de enkelte iværksættere inden for samme inkubationsmiljø har brug for, når det drejer sig om mere end vejledning om opstart af virksomheden, såsom hvordan virksomheden håndterer sine produkter, nyansatte medarbejdere, første kunder etc. Problemet for vejlederen med tilknytning til det offentlige inkubationsmiljø er dog typisk, at de enkelte iværksættere ikke nødvendigvis selv er fuldstændig klar over årsagen til behovet, og derfor heller ikke altid selv er i stand til at lave en præcis formulering af problemet.

Det kan derfor være en hjælp for vejlederen bl.a. at se på, hvilken iværksættertype, der søger vejledning, og hvad der generelt karakteriserer denne iværksætter i forhold til typiske udfordringer og vejledningsbehov, da der derved kan fremkomme aspekter, som iværksætteren ikke selv er opmærksom på. En fare herved er naturligvis, at en grov og overordnet inddeling i iværksættertyper ikke er tilstrækkelig i forbindelse med vejledning. Ofte vil det dog vise sig at være en øjenåbner for iværksættere at se deres virksomhed med andres øjne – i dette tilfælde med vejlederens.

Litteratur

Adizes, Ichak (1979), "Lederens faldgrupper", Børsen.

Larsen, Bøje (1998), "Adizes' ledelsesteori", Danmarks Forvaltningshøjskole.

Wickham, Philip (2006), "Strategic entrepreneurship", Prentice Hall.

Hvis arbejde er sundt... så lad de syge starte egen virksomhed

Af Kristian Philipsen

Indledning

Niels Hausgaard har en sang, hvor han synger noget i retningen af, at "hvis arbejde er sundt så giv det til de syge". Denne artikel beskriver en, case hvor Arne Hansen er delvis uarbejdsdygtig pga. sygdom, men alligevel vælger at starte en virksomhed. Casen illustrerer at sygdom ikke nødvendigvis er en hindring for at starte virksomhed. Casen viser også at sammenlignet med et lønarbejde kan der være en fleksibilitet i start af egen virksomhed, som gør det muligt at få arbejde og privatliv eller måske skulle man sige personlige og virksomhedens målsætninger til at hænge sammen. Denne fleksibilitet har gjort det muligt for Arne at komme ind på arbejdsmarkedet igen. Der argumenteres ikke for at alle syge kan starte egen virksomhed – det er naturligvis helt urealistisk og en uhørt holdning til syge mennesker. Artiklen beskriver med casen en situation, hvor en vidensiværksætter starter egen virksomhed og beskriver nogle af de betingelser, der skal være opfyldt for at starte egen virksomhed når man kommer fra et sygdomsforløb. Casen viser også, og ikke mindst, hvordan en vidensiværksætter kan etablere og udvikle egen virksomhed.

Denne artikel tager fat i et andet hjørne vedrørende opstart og udvikling af en virksomhed end det, der normalt sættes fokus på ved iværksætterkurser. Nemlig at det at starte virksomhed op i høj grad tager nogle ting fra ens private liv for givet, f.eks. at man har et godt helbred, at ægtefællen/samleveren er indforstået med at man bruger meget tid på at starte egen virksomhed, at man prioriterer arbejde højere end fritid, at kontrol over egen situation i en periode er vigtigere end en højere indkomst.

Altså sammenfattende at forhold i ens private liv kan spille en afgørende rolle for den måde man starter egen virksomhed op og at det ikke kun er tale om at starte en virksomhed eller identificere og forfølge den største og mest profitable mulighed på markedet. Der skal ikke kun være et match mellem markedsmulighed og virksomhedens/iværksætterens kompetencer (Timmons & Spinelli 2004). Der skal også være match mellem virksomhedens målsætning og vigtige personlige forhold.

Teoretisk rejser casen en bredere diskussion af, i hvilket omfang væsentlige personlige forhold, illustreret ved sygdom i denne artikel, påvirker etablering og strategisk udvikling af en virksomhed.

Behandling af sygdom i entreprenørskabslitteraturen

I nogle af de kendte entreprenørskabslærebøger såsom Wickham (2003) bliver entreprenørens private forhold ikke eksplicit inddraget i strategiprocesser med dannelse og strategisk udvikling af virksomheder. Andre entreprenørskabsforskere behandler eksplicit emnet omkring helbred:

"The extraordinary workloads and stressful demands faced by entrepreneurs place a premium on energy and physical and emotional health. While each has strong genetic roots, they can also be fine-tuned and preserved by carefully attention to eating and drinking habits, exercise, and relaxation. In addition to an awareness, successful entrepreneurs are also aware of the potential for isolation, stress and even severe depression resulting from a life lived in the edge and the constant drive to excel." Timmons og Spinelli (2004:255).

Timmons og Spinelli anbefaler at personer, som starter egen virksomhed kan imødekomme de høje krav til energi og fysisk og

psykisk helbredstilstand, selvom de også nævner, at der er eksempler på undtagelser. Denne case viser, at det godt kan lade sig gøre at starte egen virksomhed selv om disse betingelser ikke er opfyldt.

Arne Hansens uddannelses- og erhvervsbaggrund

Det er vist på tide at præsentere hovedpersonen i denne case: Arne Hansen. Arne har og havde en svaghed: Han har virkelig svært ved at sige ”nej”, hvilket har fået fatale følger for ham.

Arne har ellers haft et godt liv. Efter at have taget det grønne bevis, som dokumentation for at han har afsluttet sin landmandsuddannelse, køber han en gård. Den driver Arne nogle år, men vælger nye udfordringer ved først at læse nogle fag på VUC, der gav adgang til at tage en 2-årig regnskabsteknikeruddannelse på fuld tid. De to år var Arne på SU.

Arne stopper som landmand efter 7 år og skifter erhverv ved at få arbejde på det lokale Landbocenter i Brørup, hvor han bor. Her arbejder han med regnskab og hans baggrund som landmand sikrer ham en solid faglig indsigt i rådgivning af landmænd i regnskabsmæssige spørgsmål. I løbet af nogle år får Arne ansvaret for regnskaberne for ca. 200 landmænd og ca. 40 byerhverv.

Det går fint, men der er et problem, nemlig at Arne har svært ved at sige nej til udfordrende arbejdsopgaver. Når hans chef kommer og fortæller at han har en lidt speciel sag, som kræver at man sætter sig ind i nogle nye love og regler og at der ikke ligger lignende sager man kan skele til så har Arne meget svært ved at sige nej. Han elsker disse arbejdsmæssige udfordringer. Så ud over et krævende job med mange bogholderi- og regnskabsopgaver, sidder han tit og undersøger disse særlige sager når han egentlig skulle holde fri.

Stress

Det går ikke i længden så han får stress. Han får så meget stress at han i flere omgange er sygemeldt fra sit arbejde på Landbocenteret. Efter at have været sygemeldt i en længere periode vælger Arne at opsig sit arbejde – han synes ikke han vil være det bekendt overfor sin arbejdsgiver. Udsigten til at komme tilbage til jobbet på fuld styrke er heller ikke lige til at få øje på.

Han er alvorligt syg i den forstand, at han meget hurtigt bliver træt. Han har problemer med at koncentrere sig og har hele tiden brug for at hvile sig. Så i en periode er han helt uarbejdsdygtig. Efterhånden får Arne det lidt bedre og mener det er realistisk at arbejde nogle timer dagligt, hvad lægen også siger god for.

Opstart af egen virksomhed

Arne ved godt han har brug for en indkomst for at bidrage til økonomien i familien. Han er vant til at klare sig selv og vil meget gerne i gang med at arbejde igen. Han tænker på om han kan få et arbejde i en industrivirksomhed. Her forventer han, på sigt, at kunne tjene en normal årsløn på 220.000 kr., hvis han kommer op på fuld arbejdstid. Han ved der er forskellige industrivirksomheder i Brørup, som han forventer at kunne få arbejde hos. Når han har overvejet industrivirksomheder er det fordi han mener, det er noget arbejde han vil kunne udføre tilfredsstillende med sin sygdom. Men han kommer i et dilemma da nogle af hans venner opfordrer ham til at lave sin egen virksomhed, indenfor bogholderi. De argumenterer for, at han er velkvalificeret og at egen virksomhed kan skaffe ham den samme indkomst, men med færre arbejdstimer. Det tænker Arne over i en periode. Så beslutter han at prøve. Han laver en oversigt over de investeringer han har brug for at komme i gang. Han skal leje et lokale og anskaffe noget IT-udstyr i form af PC'er og telefon. De investeringer han skal lave er på mindre end 20.000 kr. De udgifter han vil få til sin virksomhed består primært i, at han

selv lægger timer i at udføre arbejde. Hvis virksomheden ikke løber rundt vil han kun løbe en mindre økonomisk risiko. Han kontakter banken og fortæller dem om sine planer med at starte egen virksomhed. Han har lavet en forretningsplan, der viser, hvordan han i løbet af 1 ½ år kan gå fra 10 timer til 25 timers arbejde pr. uge, som kan sikre ham en indkomst svarende til en industriarbejders. Banken kender Arne og kender hans tidligere arbejde hos Brørup Landboforening og efter et møde giver de Arne en kassekredit på 200.000 kr.

”Arne Hansens Bogholderivirksomhed” er etableret. I første omgang lejer han et lokale i Innovationshuset i nabobyen Rødding. Innovationshuset lejer lokaler ud til nystartede virksomheder og tilbyder udover lokale også nogle fælles faciliteter, så som reception og telefonomstilling, kopimaskine, fax, kantine og et fællesskab samt erfaringsudveksling med andre nystartede virksomheder. En af grundene til at vælge Innovationshuset er, at Arne kender en anden person, som har startet virksomhed samme sted og, at han håber at kunne få nogle af de andre nystartede virksomheder som kunder. Han har også nogle overvejelser om, at han hellere vil ”tage på arbejde” i stedet for at starte virksomhed op i egne lokaler i villaen, så arbejde og fritid er fysisk adskilt.

Virksomhedsetablering, konkurrenter og samarbejdspartnere

Arne har gjort sig nogle overvejelser om, hvor han vil placere sin virksomhed i forhold til kunder, konkurrenter og samarbejdspartnere. Forskeren Abell (1980) taler om at tre forhold skal besvares for at definere, hvor en ny virksomhed placerer sig i markedet: 1) Hvilket behov dækker produktet/- serviceydelsen hos kunden?, 2) hvilken kundegruppe er serviceydelsen rettet mod? og 3) med hvilken teknologi produceres serviceydelsen? Besvarelsen af disse tre spørgsmål kan hjælpe med at få et overblik over Arnes overvejelser om netop kunder, konkurrenter og samarbejdspartnere.

Behov hos kunder og serviceydelse. Hos Brørup Landboforening stod Arne for både bogføring og regnskabsafslutning. Han vælger at sin nye virksomhed skal tilbyde to typer af serviceydelser: bogføring og rådgivning. Fra sin tid i Brørup Landboforening har Arne erfaret og lært, at noget af det folk nødigt vil fortælle andre om, er detaljer om deres økonomi. En forudsætning for at få kunder er, at de føler de kan have tillid til en. Tillid er når man ved, at bogholderen ikke underholder med gode historier om klienters økonomi ”ude i byen”, men at viden om klienters økonomi bliver mellem dem. Denne tillid mellem ham og kunden er afgørende for et godt samarbejde.

Arne ønsker ikke at konkurrere direkte med sin gamle arbejdsplads om regnskabsafslutning. Han har valgt regnskabsafslutning fra, fordi det er revisorers primære opgave og fordi han derved ikke konkurrerer direkte med hverken revisorer i lokalområdet eller sin gamle arbejdsgiver. Han har derimod en forventning om, at en satsning på bogholderi på sigt vil give ham nogle arbejdsopgaver fra de lokale revisionsfirmaer fordi de vil opfatte ham som en underleverandør og samarbejdspartner snarere end som en konkurrent. En del revisionsfirmaer tilbyder også bogføring, men hvis de har for mange bogføringsopgaver er det dem, snarere end regnskabsafslutninger, de vælger at give videre til andre virksomheder. Han ved at der er brug for gode bogholdere, så det er hans måder at komme ind på markedet uden at genere eksisterende virksomheder.

Kundegruppe. Med ansvaret hos Brørup Landboforening for regnskabsafslutning hos 200 landmænd og 40 byerhverv, så skulle det være en smal sag at skaffe nye kunder ik? Arne har helt bevidst valgt at sige nej til at kontakte kunder fra sin tid i Brørup Landboforening. Han vurderer, at de fordele han ville kunne opnå ved at skaffe nogle hurtige kunder, mister han på goodwill og dermed potentielle forretningsmuligheder i fremtiden.

For det første vil Arne ikke lave bogholderi for landmænd. Han har valgt regnskabsafslutning fra, så de vil derfor enten skulle have lavet afsluttende regnskab ved et landbrugscenter eller ved en revisor. Det ville kunne være en fin forretning nu, men på sigt vil Arne ikke have adgang til at få opdateret sin regnskabsviden og viden om særlige landbrugsforhold, herunder især specielle regler indenfor landbrugserhvervet. For at kunne gøre det, skal man have adgang til andre eksperter indenfor forskellige grene af landbruget. Denne viden findes især hos eksperter tilknyttet landbocentre. Han kunne alternativt selv sætte sig ind i reglerne, men han vurderer, at det på sigt vil kræver for meget arbejde at være a jour til, at det kan betale sig med eventuelle landmandskunder. Endvidere ønsker han ikke at konkurrere med sin tidligere arbejdsplads. Arne ønsker at satse på bogholderi og rådgivning til byerhverv.

Teknologi. Den teknologi Arne benytter sig af er en standard teknologi, dvs. pc'er og software, lokale, telefon mm. som er standard på markedet, dvs. alle kan købe den.

Prisfastsættelse

Arne har nogle problemer med at finde ud af, hvilken pris han skal tage for sine serviceydelser. I Landbrugscenteret i Brørup tager man 360 kr. for en times arbejde. Arne har tænkt på en noget lavere timesats. Så kontakter han den lokale erhvervskonsulent og hun råder ham til at tage en pris svarende til konkurrenterne. Det er nemlig svært at sætte prisen op efterfølgende. Hvis det giver problemer kan han i stedet give rabat i en indkøringsperiode. Så Arne vælger en pris for bogholderiarbejde på 350 kr./time og en pris på rådgivning på 550 kr./time.

De første kunder

På et tidspunkt laver Arne en plan for at få sine første kunder. Han har overvejet, hvem der har brug for assistance til bogføring. Det er ikke nystartede virksomheder – de har som regel ikke lært eller erkendt behovet og dermed er de ikke parat til at betale, hvad det

koster. Det er heller ikke etablerede virksomheder – så forventer han at komme til at konkurrere med en eksisterende leverandør af bogholderiserviceydelser. Arne mener at virksomheder, som blev etableret for 3-4 måneder siden, har fået så meget rod i deres bogholderi, at de har et erkendt behov for hjælp.

Han har fulgt med i forskellige nyetablerede virksomheder i Brørup bl.a. gennem den gule telefonbog og sit netværk. Han har udset sig en mekaniker som den første potentielle kunde. Arne har lagt mærke til, at mekanikeren har nogle rodede omgivelser uden for værkstedet og regner med at mekanikeren har behov for hjælp. Så han tager en dag bilen og kører hen til mekanikeren og går direkte ind til ham uden at have lavet en aftale på forhånd. Arne har en forventning om at have den første kunde når han forlader værkstedet. Straks han træder ind af døren lægger han mærke til at hele værkstedet er velindrettet og værktøj og maskiner er sat på plads og velorganiseret – der er ingen uorden i selve værkstedet. Mekanikeren siger at han selv ordner sine regnskaber, men at han gerne vil have en oversigt over, hvilke ydelser Arne Hansens Bogholderivirksomhed kan tilbyde, hvis han fremover får brug for assistance. Arne har ikke fået lavet noget på skrift og finder ud af at det vil være en fordel for at kunne kommunikere til mulige kunder. Han går skuffet fra mekanikeren og er irriteret over, at hans forventning til at få ham som kunde, ikke blev indfriet.

Samme dag laver Arne et A-4 ark med en oversigt over de serviceydelser hans virksomhed kan tilbyde. Så går der nogle uger. Arne har besluttet sig for at kontakte de 3 næste kunder på en dag. Hans plan er at det især er kunde nr. 4 han forventer at få, men at han ønsker at øve sig på kunder nr. 2 og 3 – og han vil gerne have alle tre kunder.

Den anden potentielle kunde er en maler, som også er startet nogle måneder forinden. Maleren har erkendt han har rod i bogholderiet og har taget kontakt til en virksomhed, som ordner hans bogholderi. Maleren er til-

freds med den valgte virksomhed. Arne må derfor forlade maleren uden at have fået en kunde.

Den tredje potentielle kunde er en produktionsvirksomhed, som er overtaget af en ny ejer nogle måneder tidligere. Ejeren ønsker selv at stå for bogholderiet, men vil henvende sig hos Arne, hvis han får brug for det. Øv.

Den fjerde potentielle kunde er en maler. Det er en fredag Arne kommer ind af døren til ham. Maleren har problemer pga. han ikke har fået sendt fakturaer ud og rykket for betaling. Så han er mere end parat til at få hjælp fra Arnes virksomhed. De aftaler at Arne skal komme og hjælpe maleren mandag morgen. Det gør Arne og han har arbejde til de første 2 måneder med at få skik på malerens bogholderi, herunder især at få faktureret og indkrævet penge fra kunder for at sikre likviditet til driften. Dertil kommer en række andre arbejdsopgaver af konsulentkarakter, bl.a. en kompleks sag om arbejdsmiljø.

Hvad er så det fælles ved det at skaffe den første kunde – og også de næste kunder? Ja for det første så bruger Arne en metode, hvor han lytter til, hvad folk siger ”ude i byen” om forskellige virksomheder. ”Ude i byen” er ikke blot hans venner og bekendte – nej han lytter når han møder folk i forskellige sammenhænge. Er der nogen som er langsomme til at sende fakturaer ud, til at kræve penge ind eller lignende ”signaler”? For det andet hjælper Arnes sociale netværk med at pege på potentielle kunder. De fire første kunder Arne kontaktede, var alle nogen hans netværk havde hjulpet med at identificere. Alle nuværende kunder har han fået gennem kontakter eller henvendelser fra hans professionelle netværk eller gennem tips fra hans nære sociale netværk. F.eks. har en revisor, som selv laver bogføring, henvist en kunde til ham, fordi revisoren ikke selv kunne overkomme mere. Der har været henvendelser fra folk, som er blevet anbefalet af hans nuværende kunder. Han har også fået henvendelser fra landmænd, som han dog har sagt nej til.

På et tidspunkt får Arne tre henvendelser samme dag fra virksomheder, som ønsker han skal udføre bogholderiarbejde for dem. Det er den sværeste dag i hans professionelle liv, for han bliver nødt til at sige nej til dem alle tre! Han lærer så, bl.a. gennem de arbejdsopgaver han udfører for maleren, at det er sjovere at lave konsulentarbejde end bogholderiarbejde. Han beslutter derfor at søge en medarbejder, som kan hjælpe med de mere rutineprægede bogholderiopgaver og ekspandere virksomhedens aktiviteter. Han får 3 ansøgere på sin jobannonce. Efter grundige overvejelser beslutter han sig for at ansætte en person i fleksjob, som er i en situation, helbreds-mæssigt meget lig hans egen. Ud over hendes kvalifikationer, betød det, at han kunne hjælpe en person i en lignende situation, også noget. Kommunen lover ham, i forbindelse med ansættelse af kvinden i fleksjobbet, at han ikke vil få udgifter pga. ansættelse af hende, i denne type job. Så hun bliver ansat og efter en indkøringsperiode har de fundet en måde at arbejde fint sammen på. Arne lægger vægt på, at alt som går ud af huset til kunder, kontrolleres og godkendes af ham. På et tidspunkt viser det sig at den kvindelige medarbejder står overfor at behandlingsforløb i sundhedssektoren, af længere varighed. Ved et tilfælde finder Arne ud af, at han rent faktisk ikke bliver holdt skadesløs, men kommer til at betale hendes løn under sygdom og bliver tvunget til at afskedige hende, da det ellers kan true hans virksomheds overlevelse.

Teoretisk perspektivering

Udgangspunktet for denne artikel har været en kritik af eksisterende teori om manglende, eksplicit inddragelse af vigtige personlige forhold i virksomhedsudviklingen. Denne case har illustreret, at ved overgangen fra sygdom til beskæftigelse, fra sygdom til virksomheds-etablering, ved fastlæggelse af en strategi for virksomheden de første 1½ år, under forhandling med banken om en kassekredit og i forløbet med at finde kunder og udvide virksomheden ved ansættelse af en person, har andre forhold end rent forretningsmæssige, spillet en væsentlig rolle.

Er Arne og hans situation en enlig svale? Nej, der er mange andre virksomheder, som er startet op, hvor særlige forhold i ejerens civile liv, har afgørende indflydelse på, hvordan en virksomhed startes op. Den beskrevne virksomhed er del af et projekt om vidensiværksætteres første kunder. Hvis de andre case-virksomheder fra denne undersøgelse inddrages og cases fra et igangværende projekt om spin-off viser det, at forhold i iværksætterens privatliv så som alder, graviditet og ønske om børn, arbejdsløshed, fritidsinteresse, ændring i familieliv og tilfældigheder i privatlivet har spillet en afgørende rolle for virksomheders udvikling.

Men når man taler om en strategidannelsesproces med at etablere en virksomhed eller forme en strategi for en eksisterende virksomhed, hvor almindeligt er det så, at blande forhold fra ens privatliv med forhold vedrørende virksomhedens vision og konkrete mål? Ansoff har skrevet noget om dette.

”...personal objectives have been grouped into two categories: *personal economic objectives*, which includes maximization of current earning, capital gains, liquidity, fringe benefits, and job security; and *personal non-economic objectives*, which includes philanthropy, personal ethics, social responsibilities, social status, and reputation. (Ansoff 1987:71)

Og Ansoff fortsætter:

”The listings are intended to be suggestive rather than exhaustive, since understanding of both the variables and the mechanism which determines the firm’s non-economic objectives, responsibilities, and constraints is still imperfect and in need of much research.” (Ansoff 1987:71:72)

Ansoff er dermed ikke så tydelig omkring, hvordan privatlivet i praksis spiller ind på

virksomheders strategi. Arnes overvejelser omfatter både personlige økonomiske motiver (bl.a. omkring overvejelser om fordele og ulemper ved fabriksarbejde kontra egen virksomhed) og ikke-økonomiske motiver (bl.a. overvejelser om ansættelse af medarbejder). Brytting (1991) har beskæftiget sig med ledelse i unge vækstorienterede virksomheder. Han skelner mellem personlige og virksomhedsmålsætninger i mindre virksomheder og argumenterer for, at tilstedeværelsen og betydningen af personlige mål kan være markante i driften af en virksomhed (Brytting 1991: 62).

Afslutning

Måske sidder du med et enkelt spørgsmål du gerne vil have Arne til at besvare: Nemlig, hvordan han undgår at blive stresset af arbejdet i sin virksomhed når det næsten er lig med det arbejde, han udførte før?

Lad os høre Arnes svar på spørgsmålet:

”Når der er gået 4-5 timer er jeg træt i hovedet og bliver nødt til at stoppe med at arbejde for den dag.”

I dag går det endnu bedre og Arne kan arbejde endnu flere timer, inden han bliver træt.

Konklusion

Denne artikel illustrerer, at det at starte virksomhed op ikke kun handler om at identificere og udnytte en forretningside, men også om at inddrage væsentlige elementer fra ens private liv. Denne case kan ikke forstås, den giver ikke mening, med mindre at væsentlige træk fra det private liv inddrages. I denne artikel spiller Arne Hansens stresssygdom en afgørende rolle, for at starte egen virksomhed og for, hvordan det foregår. I en schumpeteriansk forstand så handler det ikke kun om at kombinere produktionsfaktorer på en ny måde, men om at kombinere produktionsfaktorer og afgørende elementer fra ens private liv på en ny måde. Det er her, hvor eksisterende teorier om strategi og entrepreneurship

mangler nogle elementer til forklaringer af faktisk adfærd.

På den praktiske side giver casen et eksempel på, at selvom man bliver alvorligt syg af stress så kan man godt komme tilbage og skaffe sig en indkomst – ved etablering af egen virksomhed. Og netop det, at man i en indkørringsperiode for en ny virksomhed kan være ret fleksibel og eventuelt blive hjemme en dag, hvis ens sygdom kræver det, kan være afgørende for at få arbejde og privatliv til at spille fornuftigt sammen. En væsentlig forudsætning er dog, at Arne har en betydelig faglig ballast indenfor og erfaring med bogholderi og rådgivning af virksomheder. Med erfaring fra først eget landbrug og senere økonomisk rådgivning af landmænd og byerhverv har Arne en betydelig praktisk erfaring i, hvordan virksomheder kan etableres og udvikles, som gør ham i stand til at forlange en høj timeløn for konsulentarbejde. Så det er ikke alle, der bliver syge, for hvem opstart af

egen virksomhed er en realistisk mulighed og et attraktivt alternativ til et lønarbejde, fleksjob eller førtidspension.

Litteratur

Abell, D. F. (1980) *Defining the Business: The starting point of strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brytting, T. (1991) *Organizing in the small growing firm – a grounded theory approach*, Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute/EFI.

Timmons, J. A. and Spinelli, S. (2004) *New ventures creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. McGrawHill, Irwin: Boston.

Wickham, P.A. (2003) *Strategic Entrepreneurship*. Financial Times/Prentice Hall, 3rd edition.

Regional vækst i Danmark i et europæisk perspektiv - med fokus på Region Syddanmark

Af *Andreas P. Cornett*¹ og *Nils Karl Sørensen*²

Indledning

Internationalt har den regionale udvikling de seneste år været præget af såvel konvergens som tiltagende regionale forskelle. Umiddelbart lyder det som et paradoks, men ved nærmere analyser opløses dette. Forskellene mellem lande mindskes samtidig med, at forskellene i landene øges. Formålet med nærværende bidrag er at kaste lidt lys over dette fænomen i et dansk perspektiv.

Med indgangen til 2007 blev der nemlig sat nye streger på det regionale landkort i kongeriget. Den nye kommunalreform betyder, at der er færre og større kommuner, mens amterne er erstattet af 5 nye regioner. Opgavefordelingen mellem det lokale, det regionale og det nationale plan blev ligeledes forandret. Regionerne skal især tage sig af sundhedssektoren, men vil også beskæftige sig med den overordnede erhvervsudvikling. Samtidig øges de opgaver, der varetages af kommunerne, herunder det i nærværende sammenhæng vigtige erhvervsserviceområde. Denne ændring vil over tid formentlig også medføre forandringer i den interne balance i regioner og de nye kommuner.

Med optagelsen af en række lande fra Østeuropa i Den Europæiske Union er problemstillinger vedrørende regionale vækstprocesser, den interregionale indkomstudligning samt institutionelle forhold mere aktuelle end nogensinde. Mens sidstnævnte problemstillinger søges løst via en ny traktat, så udmønter

førstnævnte sig i en opgave, der består i at øge den økonomiske vækst i områder med lave indkomster. Dette søges realiseret i et samspil mellem nationale og europæiske støtteprogrammer og via den regionale erhvervs politik.

I denne artikel ses der nærmere på de fem danske regioner i såvel et europæisk som et nationalt perspektiv med fokus på indkomstudviklingen, da denne indikator på mange måder kan tages som et udtryk for de økonomiske rammebetingelser. Speciel opmærksomhed vil være rettet mod Region Syddanmark, hvis styrker og svagheder i relation til fremtidig vækst drøftes i sidste del af bidraget med udgangspunkt i de såkaldte vækstdrivere; Innovation, iværksætteri, menneskelige ressourcer, informations- og kommunikationsteknologi. Regionen dækker geografisk hovedparten af det område, hvor Syddansk Universitet er lokaliseret. Det vil sige Fyn og det sydlige øhav, de gamle Ribe og Sønderjyllands amter samt den sydlige del af det tidligere Vejle amt.

Region Syddanmark og den danske regionale udvikling

Set i forhold til status ved kommunalreformen i 1970 er der sket mange forandringer på det regionale landkort. 1970erne stod i egnsudviklingens tegn. Styrkelsen især af eksporterhvervene i Jylland havde sin effekt, og i 1980erne blev den danske økonomi især drevet af væksten i eksporten fra Vestdanmark, mens København stagnerede. Dette billede ændredes i 1990erne. Stimuleringen af den indenlandske efterspørgsel specielt i servicehvervene fra 1993 skabte vækst i Hovedstadsområdet. I det nye årtusinde er den økonomiske vækst fortsat i centerområderne, der uden for Hovedstaden også omfatter Århus- og Trekantsområdet.

Udviklingen i bruttonationalproduktet (BNP) per indbygger fordelt på regioner er vist i figur 1, der dækker perioden fra 1993 og op til 2005. Danmarks Statistik har ved anvendelse af den regionaløkonomiske model LINE med udgangspunkt i de gamle kom-

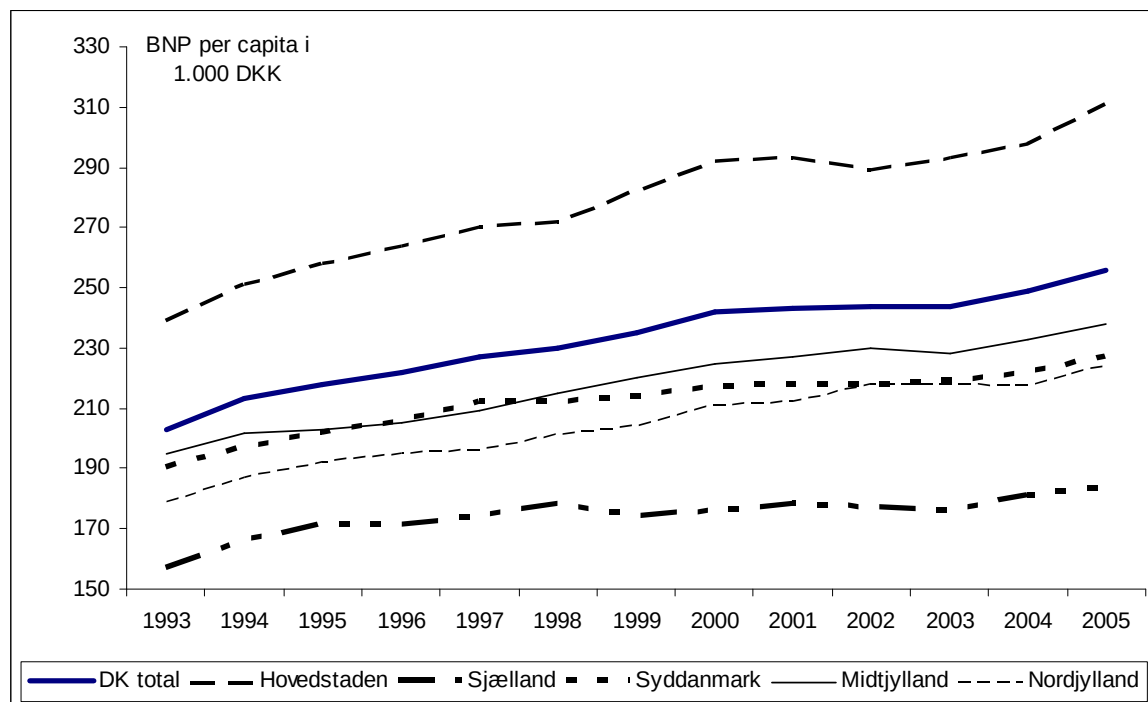
¹ CESFO, Engstien 1, DK-6000 Kolding, cornett@sam.sdu.dk

² Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi, Niels Bohrs vej 9, DK-6700 Esbjerg, nks@sam.sdu.dk

muner genberegnet BNP for de nye regioner. På denne måde løses problemet med, at ek-

sempelvis det gamle Vejle amt deles på midten.

Figur 1: Væksten i de danske regioner fra 1993 til 2005 (BNP per indbygger i 2000 priser).



Kilde: Danmarks Statistik, Nationalregnskabet

Figuren viser tydeligt, at det ikke går særligt godt med at skabe geografisk indkomstlighed. Hovedstaden, der også havde de højeste indkomster i 1993, har øget forspringet. De laveste indkomster findes i Region Sjælland. Hvordan kan det være tilfældet, når de to regioner geografisk grænser op til hinanden? For det første indeholder Sjælland to lavindkomstområder nemlig Lolland-Falster og Bornholm. For det andet er nærværende statistik opgjort på arbejdssted. Det betyder, at pendlere med beskæftigelse i Hovedstaden, der bor i eksempelvis Slagelse, Næstved eller Nyborg, tælles med i Hovedstaden. Det betyder, at indkomsten for Hovedstaden er lidt overvurderet.

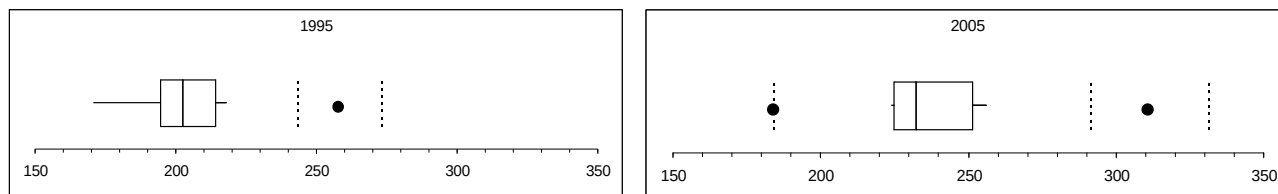
Det ses også, at de næsthøjeste indkomster i 2005 fandtes i Region Midtjylland tæt fulgt af Region Syddanmark og Region Nordjylland. I perioden fra 1996 til 1998 var ind-

komsterne per indbygger marginalt højere i Region Syddanmark i forhold til Region Midtjylland.

Meget tyder på, at det regionale Danmarks-kort bliver mere skævt målt med udgangspunkt i indkomsterne. Dette er nærmere analyseret i figur 2, der viser to boksdiagrammer for indkomstfordelingen i henholdsvis 1995 og 2005, med udgangspunkt i den nye regionalinddeling. Figuren læses på følgende måde: Boksens venstre side angives af 25 % andelen af indkomsterne, mens den højre angives af 75 % andelen af indkomsterne. Stregen i midten af boksen repræsenterer medianen, dvs. midtpunktet for datasættet. De store prikker uden for boksen angiver eventuelle ekstreme observationer. I diagrammet for 2005 er der 2 ekstreme, nemlig en observation på omkring 175.000 kr. og en på omkring 315.000 kr. I figuren for 1995 til ven-

stre var indkomsten på 260.000 kr. således ekstrem, da observationen ligger til højre for prikkerne.

Figur 2: Diagrammer over fordelingen af BNP per indbygger i 1995 og 2005



Anm: De stiplede liner repræsenterer 75 % kvartilen plus 1,5 hhv. 3 gange kvartilafstanden. Tilsvarende repræsenterer den venstre linie i 2005 figuren 25%-kvartilen plus 1,5 gange kvartilafstanden.

Kilde: Danmarks Statistik, Nationalregnskabet

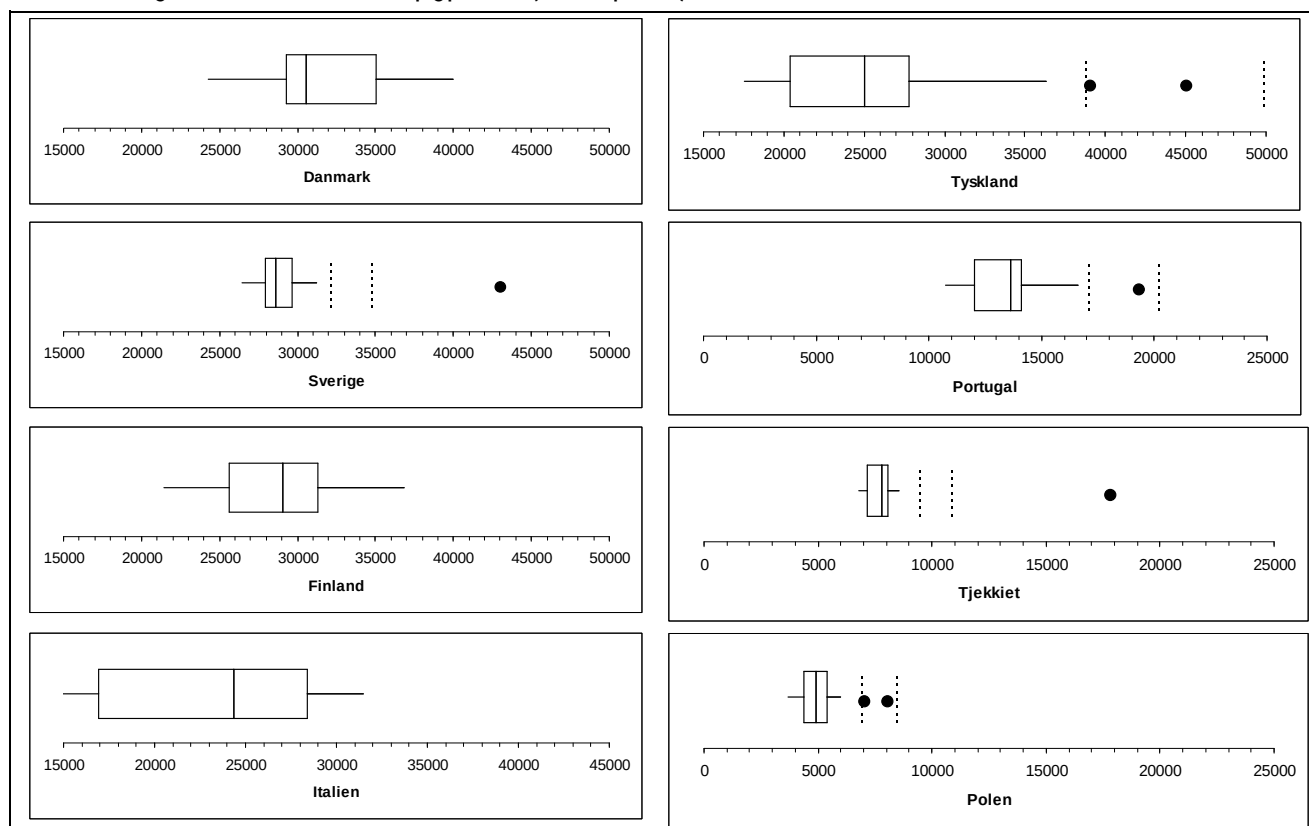
Figur 2 illustrerer, at udviklingen i tiåret fra 1995 til 2005 er gået mod en mere skæv fordeling af indkomsterne. I 1995 var indkomsterne i Hovedstaden, markeret ved den sorte prik i diagrammet i venstre side, betydeligt højere end i de øvrige dele af landet. Går vi til 2005 genfindes prikken for Hovedstaden, men nu er der også en prik i den nedre del af diagrammet (Region Sjælland), dvs. at der nu er to divergente regioner, hvor der i 1995 kun var tale om hovedstadsregionen, som var signifikant forskellig fra resten af landet. Forskellene i indkomsterne, hvis vi ser på regionerne alene, er således størst i de østlige dele af landet. Endelig ses det, at medianindkomsten i faste priser er steget, idet midtpunktet er forskudt mod højre. Det betyder, at forskellen mellem regionerne Midtjylland, Nordjylland og Syddanmark er blevet mindre, ganske som det også ses i figur 1. I næste afsnit skal der ses nærmere på, i hvilket omfang disse tendenser også kan genfindes i andre europæiske lande.

De danske regioner i den internationale vækst- og fordelingsproces

Tilbage i 1995 publicerede den svenske økonom Jan Evert Nilsson en interessant artikel. Her vistes det, at variationsbredden i de regionale indkomster i Danmark var mindre end i en lang række europæiske lande. På denne baggrund blev der argumenteret for, at Danmark var en nation med færre regionale problemer end andre steder (Nilsson 1995).

Med udgangspunkt i det foregående afsnit kunne det være interessant at se, om dette stadig er tilfældet. Med udgangspunkt i EU-ROSTATS statistik har vi foretaget en beregning, svarende til figur 2, for de 16 lande, hvor der findes en tilstrækkelig detaljeret regional statistik fra Eurostat. Da Danmark ikke indgår i EUROSTAT statistikken, har vi anvendt data fra afsnit 2 omregnet til Euro.

Figur 3: Diagrammer over fordelingen af BNP per indbygger på regioner for en række udvalgte EU lande i 2004 opgjort i € (2000 priser)



Anm: Se figur 2.

Kilde: Egne beregninger baseret på data fra EUROSTAT.

Resultatet for Danmark og 7 udvalgte lande fremgår af ovenstående figur 3. Omregningen til Euro medfører en ændring af de nominelle størrelser sammenlignet med figur 2. Dette medfører, at de omtalte ekstreme observationer af tekniske årsager forsvinder for Danmarks vedkommende. Danmark bliver da til et land uden regionale problemer! Af figuren ses det, at nationer som Finland og Italien også er lande uden ekstreme observationer, og med en ganske symmetrisk fordeling af indkomsterne mellem regionerne. Dette kan imidlertid ikke siges for Sverige. Her skiller Stockholm sig meget markant ud fra de øvrige regioner. For Tyskland gælder, at Hamburg og München skiller sig ud, idet forskellen mellem de rigeste og fattigste områder er ganske betydelig. Sammenlignes Italien og Tyskland ses det, at indkomstniveauet på Sicilien og i dele af det tidligere Østtyskland er på samme niveau. Afslutningsvis gengives

fordelingen af indkomsterne i Portugal, Tjekkiet og Polen. Bemærk den ændrede skala for indkomsterne. Fordelingen for Portugal er meget lig svenskernes, men på et lavere niveau for indkomsten. Både for Polen og Tjekkiet gælder, at nogle enkelte områder skiller sig markant ud. Forskellen mellem rige og fattige regioner er således betydelig.

Med udgangspunkt i den ovennævnte figur er flere hypoteser omkring indkomstudviklingen således relevante at undersøge nærmere. Fx en hypotese som går på øget indkomstlighed. Hvis det er tilfældet, skal de fattige regioner have en højere økonomisk vækst end de rige regioner. Det benævnes konvergens. En anden hypotese kunne være, at metropolernes tiltrækningskraft tænkes at være så stor, at væksten her er større end i andre regioner. Er det tilfældet, har man divergens.

Vi har ved anvendelse af regressionsanalyse undersøgt, om der har været konvergens eller divergens for regionerne i 17 EU-lande over perioden fra 1995 til 2004. Resultatet er sammenfattet i tabel 1.

Det fremgår, at udviklingen på ingen måde er entydig. Af de mindre EU-lande i Vesteuropa er det Østrig, der har haft en konvergerende udvikling. I en lang række mindre lande går udviklingen hverken den ene eller den anden vej. For Sverige og Finland viser undersøgelsen overraskende, at der er divergens. De øv-

rige lande kan opdeles i to grupper enten store lande eller nye østeuropæiske medlemslande. I Storbritannien er det især London- og Birminghamregionerne, der løber fra det øvrige land, og som er årsag til, at landets regionale forskelle under ét er tiltagende. Ses der på de tre nye medlemslande, tegner der sig et entydigt billede mod øget divergens, hvor især hovedstæderne trækker fra de øvrige regioner. Dette mønster genfindes også i nogle af de mindre østeuropæiske EU-medlemslande, for eksempel de baltiske lande.

Tabel 1: Konvergens versus divergens i 17 EU-lande fra 1995 til 2004

	Konvergens	Status quo	Divergens		Konvergens	Status quo	Divergens
<i>Danmark</i>		X		<i>Tyskland</i>	X		
<i>Sverige</i>			X	<i>Frankrig</i>	X		
<i>Finland</i>			X	<i>Italien</i>	X		
<i>Holland</i>		X		<i>Frankrig</i>	X		
<i>Belgien</i>		X		<i>Storbritannien</i>			X
<i>Østrig</i>	X			<i>Polen</i>			X
<i>Grækenland</i>		X		<i>Tjekkiet</i>			X
<i>Portugal</i>		X		<i>Ungarn</i>			X
<i>Spanien</i>	X						

Kilde: Egne beregninger baseret på data fra EUROSTAT.

Styrker og svagheder i Region Syddanmark

Som det fremgik af det foregående afsnit er der ikke tale om et unikt dansk fænomen, at den interregionale ulighed er tiltagende. Tilbage står imidlertid at grave et spadestik dybere mht., hvilke muligheder og ressourcer Region Syddanmark har til rådighed for at forbedre eller i det mindste fastholde den nuværende situation. Anskuet i et geografisk perspektiv præges Region Syddanmark af at være et heterogent område. Den økonomiske vækst er især koncentreret omkring "bæltevejen". Det er en række kommuner i det Østlige Jylland samt Middelfart.

I tabel 2 præsenteres indikatorer for erhvervsudviklingen i en række udvalgte kommuner i Region Syddanmark. Beregningsgrundlaget for indikatorerne er forklaret i boksen under

tabellen. Den mørke signatur angiver den mindste værdi, mens den lyse grå signatur angiver den største værdi. Variationsbredden eller bare området fremkommer ved at trække de to værdier fra hinanden. Tallet udtrykker således graden af regional homogenitet.

Ses der alene på den økonomiske vækst, så ligger Region Syddanmark på landsgennemsnittet. Blandt de udvalgte kommuner er væksten højest i Fredericia og Aabenraa, mens den er lavest i Esbjerg.

Når det gælder vækstindikatorer, så er de udvalgte kommuner karakteriseret af et højere niveau mht. de kvalifikationer, der er sammenfattet under begrebet menneskelige ressourcer, end gennemsnittet. Odense bys position, som en stor universitetsby, er tydelig. Med hensyn til innovation og entreprenørskab, så ligger ressourcerne især i kommunerne Kolding og Fredericia, subsidiært Haders-

lev og Sønderborg. For begge indikatorer gælder, at variationsbredden er betydelig.

De tre sidste indikatorer i tabellen henviser til informations- og kommunikationsrelaterede variable, samt baggrundsindikatorer for den offentlige sektor og infrastrukturen, som skal være til stede for at sikre gode forudsætninger for økonomisk udvikling. Her observeres sto-

re forskelle mellem de to første indikatorer, mens public service (PS) forekommer at være relativt homogen og generelt lidt over gennemsnittet. For såvel ICT- og IS-variablen gælder, at de højeste værdier findes for Kolding kommune, der havde en høj positionering inden for såvel innovations- som entreprenurshipvariablerne.

Tabel 2: Vækstindikatorer og positionering af udvalgte kommuner i Region Syddanmark med Danmark lig 100

	Vækst	Human Ressourcer					Innovation				Entrepreneurship				ICT	IS	PS
		Total	I	II	III	IV	Total	I	II	III	Total	I	II	III			
<i>Region Syd</i>	100	79	80	80	85	70	98	108	110	75	99	74	127	96	89	127	101
<i>Vejle</i>	102	101	103	99	102	101	101	105	104	95	104	96	115	102	105	100	103
<i>Fredericia</i>	103	93	90	85	104	94	96	103	88	97	112	120	114	100	98	109	102
<i>Kolding</i>	101	101	101	99	104	99	109	102	119	105	108	112	108	102	117	122	105
<i>Haderslev</i>	100	90	91	89	93	89	95	93	104	88	100	98	89	113	101	111	100
<i>Aabenraa</i>	103	90	86	88	97	89	100	108	104	87	106	117	103	98	99	116	104
<i>Sønderborg</i>	102	98	98	101	104	89	92	93	94	90	109	97	126	103	87	108	106
<i>Odense</i>	102	105	112	107	113	86	100	106	96	97	97	103	89	99	108	106	103
<i>Esbjerg</i>	99	96	97	90	103	93	101	107	105	92	97	90	96	103	109	101	103
<i>Område¹</i>	4	15	26	22	20	15	17	15	31	18	15	30	37	15	30	22	6

Note: 1. Område er lig den maksimale indekssværdi fratrasket den minimale indekssværdi, dvs. et mål for variationsbredden.

Human resource indikatorer: <i>Personer med mellemlang uddannelse per 10.000 indbyggere</i> <i>Personer med skoleuddannelse per 10.000 indbyggere</i> <i>Personer med lang videregående uddannelse per 10.000 indbyggere</i> <i>Gennemsnitlig primærindkomst per indbygger</i> Innovation: <i>Beskæftigede i gazellervirksomheder per 10.000 indbyggere</i> <i>Parathed til globalisering</i> <i>Antal forsknings- og udviklingsvirksomheder per 10.000 indbyggere</i>	Entrepreneurship indikatorer: <i>Start-ups per 10.000 indbyggere</i> <i>Overlevelsrate af nye virksomheder</i> <i>Finansielle virksomheder per 10.000 indbyggere</i> <i>ICT: Information Communication Teknologiniveau</i> <i>IS: Infrastruktur indikator baseret på ejendomsskatter, industriarealer, kontorlokaler og forbrug af virksomhedsudvikling per indbygger</i> <i>PS: Indikator for offentlig service som sundhedsvæsen, infrastruktur, erhvervsservice, pasningsordninger og ældreomsorg</i>
--	---

Kilde: Region Syddanmark 2007 og egne beregninger.

Afrunding

Set i et internationalt perspektiv er Danmark et land uden regionale problemer. Men billedet er ikke så homogent, som for ti år siden. Hovedstaden, men også Århus- og Trekantsområdet, er ved at trække fra de øvrige dele af

Danmark. Dette har fornyet diskussionen om dilemmaet mellem vækst og udligning, selv om der kan argumenteres for, at øget ulighed kan accepteres, såfremt alle dele af landet oplever økonomisk fremgang. Skal det sikres, stilles der naturligvis store krav til det netop påbegyndte arbejde med at opstille regionale udviklingsplaner for de nye regioner, såfremt

målet om gode udviklingsvilkår og livsbetingelser skal opfyldes i alle dele af landet. Det kan ikke mindst blive problematisk i de kommuner, der trues af afvandring og demografiske ændringer. Hertil kommer den potentielle intra-kommunale erhvervsmæssige skævvridning på grund af centralisering i de nye større kommuner på længere sigt.

Denne udvikling genfindes i en række EU-lande, omend tendensen er langt stærkere end i Danmark. Det kan resultere i, at Europa deles i en række vækstcentre (A-holdet), og de omgivende områder (B-holdet) med lavere økonomisk vækst. Denne situation vil stille nye krav til udformningen af EU's regionale erhvervspolitik. Specielt blandt de nye medlemmer af EU.

Samlet set synes Region Syddanmark, der ligger efter Hovedstaden og Region Midtjylland, når det drejer sig om niveauet for bruttonationalproduktet per indbygger, ikke at tilhøre de mest udsatte dele af landet, når der ses bort fra den påpegede centralisering i det østjyske vækstbælte. Områdets vækst er imidlertid som på landsplan. For området "bæltevejen" er logistikken mest optimalt allokeret i Fredericia og Kolding kommuner. Problemområderne er de dele af regionen, der ikke indirekte vil kunne profitere herfra ved at udvikle sig til bosætningsområder med deraf følgende udpendling, som vi allerede har set

en klar tendens til i de senere år (Miljøministeriet 2006).

Litteratur

Cornett, A.P. og Sørensen, N.K. (2007): "International vs. Intra-national Convergence in Europe – an Assessment of Causes and Evidence" *Artikel forberedt til European Regional Science Association 47. kongres, 29th August – 1st September 2007. Paris, Frankrig.*

Miljøministeriet (2006), Landsplanredegørelse 2006, Det nye Danmarkskort – planlægning under nye vilkår. København 2006.

Nilsson, J. E. (1995): "Et land uden regionale problemer". Side 109 til 115 i: Lærke Flader (redaktion): "Landbruget i den samfundsøkonomiske udvikling – en foredragssamling". Rapport nr. 84 fra Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut.

Region Syddanmark (2007): "Regional Udviklingsplan. Dialogprocessen, forår 2007 – Arbejdspapir: Den regionale udviklingsmodel- beskrivelse af model samt regionale og kommunale resultater fra modellen". Vejle 2007.

Innovation af hvad – produkter, processer eller noget helt andet?

Af Niels N. Grünbaum og Jacob H. Jørgensen

Indledning og formål

Innovationer har gennem en årrække haft stor bevågenhed, både i forskerkredse og erhvervslivet. Intuitivt fascineres forskere og praktikere af tanken om at få en god idé, der kan transformeres til et erhvervseventyr, som fx virksomheden Linak, der har udviklet sig fra et lille maskinbyggerværksted med en omsætning på ca. 1 mio. kr. og få ansatte i 1976, til en omsætning på ca. 1,5 mia. kr. og over 1500 ansatte i 2006.

Pointen her er, at forsøget på at forstå aspekter omkring innovationer er fascinerende, fordi man gennem denne forståelse håber at kunne skabe en generisk forståelse, eller en meta-forståelse om man vil, der kan medvirke til, at man kan transformere forståelse fra en kontekst til en anden. Det kan i sagens natur ikke være samme ide, da der så ikke er tale om innovation. Denne erkendelse er grundlæggende det træk, der er fascinerende ved innovationsfænomenet, men samtidig gør det vanskeligt (umuligt) at begribe entydigt. Formålet med denne artikel er at bidrage med en afgrænset forståelse (delforståelse) af innovationsfænomenet på metaniveau. Mere spe-

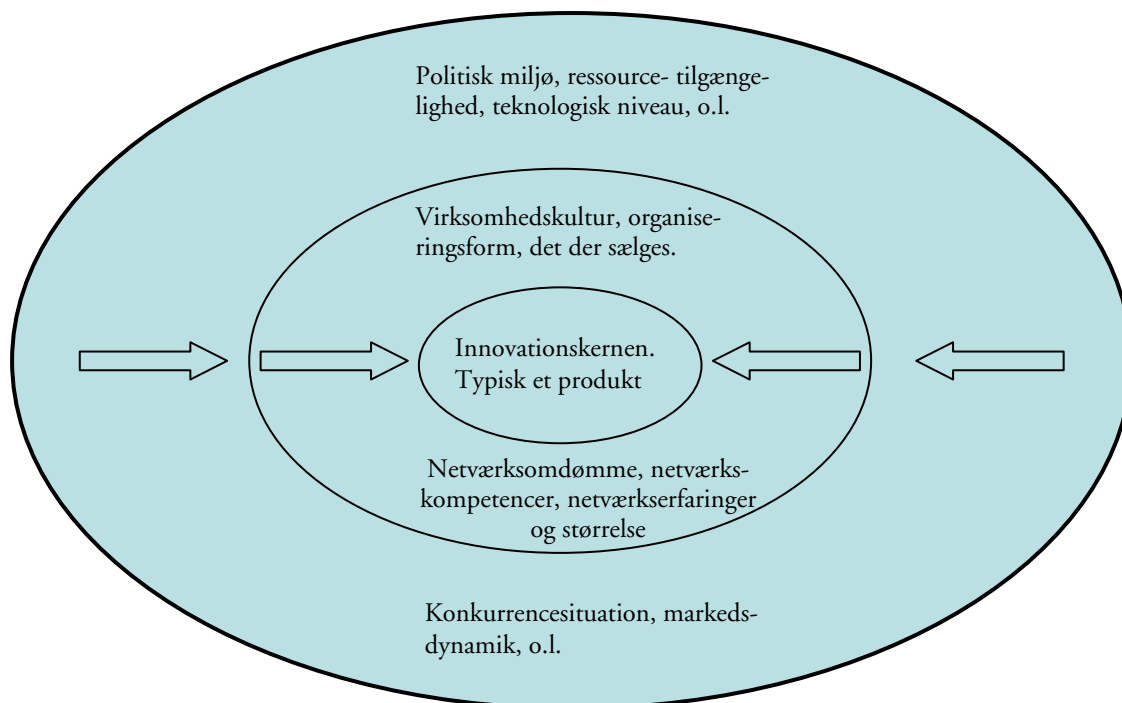
cifikt finder vi, at der fra teoretisk side ofte argumenteres for, at der i forbindelse med innovationsfænomenet fokuseres på innovation i forhold til produkter og processer (von Hippel, 1978; 1988; Rothwell, 1994; Harhoff, 2003). Umiddelbart finder vi, at det er for snævert, idet vi har svært ved at forstille os, at innovationer ikke kan være og ofte er knyttet til andre forhold end netop produkter (typisk industrielle produkter) og processer. For eksempel forretningsrelationers natur, valg af den rette forretningspartner, metoder til at søge og dele relevante informationer, kommunikationsnetværk, forretningsnetværk, o.l. *Formålet er dermed at identificere forskellige typer af innovationer eller udtrykt på en anden måde; Innovation af hvad?*

Vi har belyst ovennævnte problemstilling ved at udvælge og interviewe 8 nøgleinformater i 8 små og mellemstore casevirksomheder, der repræsenterer 8 forskellige brancher.

Innovationsprocessens kontekstuelle rammebetingelser

Konteksten, som innovationsprojektet er indhyldet i, spiller en væsentlig rolle, idet udfaldet af aktiviteterne, som den fokale virksomhed i innovationsnetværket udfører, afhænger af en god kontekstuel forståelse. Konteksten for de casevirksomheder, som deltog i undersøgelsen, er illustreret i figur 1 nedenfor.

Figur 1: Innovationers kontekstuelle rammebetingelser



Det ses ud fra figuren, at udgangspunktet typisk er et produkt. På næste abstraktionsniveau findes forhold såsom virksomhedskultur, karakteristika ved det, der sælges, netværksomdømme, o.l. Disse faktorer har betydning for, hvad ens virksomhed er kendt for i markedet, hvilket igen har betydning for, om man bliver inviteret til at deltage i et innovationsnetværk. Hvorvidt man bliver inviteret ind i et sådan samarbejde afhænger konkret af tidligere erfaringer, netværksomdømme, ressourcer, størrelse, o.l. På det sidste abstraktionsniveau har forhold såsom konkurrencesituation og markedsdynamik en betydning, idet en intens konkurrencesituation for eksempel kan have betydning for omfanget af samarbejdsvillighed og samarbejdskompetencer. Hvordan sikrer man så et kontekstuel perspektiv i den innovationsproces? Dette kan ske ved at opdele innovationsprocessen i 3 faser, en præ-innovationsfase, selve innovationsfasen og en post-innovationsfase. Fokuseringen i disse faser sikrer, at der skabes

en mere nuanceret forståelse for konteksten; a. hvori et innovationsforløb sker, b. hvad der konkret sker i de 3 faser og c. hvad der innoveres i forhold til. Yderligere vil opdelingen gøre det muligt at målrette praktiske handlingsanvisninger til et givet tidspunkt i et innovationsforløb.

Resultaterne af denne afrapporterede undersøgelse viste, at der er forskellige forhold, der har betydning afhængig af, hvilken fase man befinder sig i. Fase 1, præ-innovationsfasen, er kendetegnet ved, at ideen til konceptet fødes, fx ved at en kunde henvender sig. I denne fase søger man efter kompetencer, både intra-organisatorisk og inter-organisatorisk. Der udvises en høj grad af kreativitet, uformelle relationer, samarbejde på kryds og tværs, o.l. En informant udtrykker det på følgende måde;

"Så har vi været med til at starte et netværk op sådan lidt på kryds og tværs. Vi startede et net-

værk med Erhvervsservicecenteret. Så nu startede det som et elektroniknetværk, men er blevet til et udviklingsnetværk. Så hvis en i netværket får en forespørgsel fra en kunde, de ikke kan løse, så sender de en mail rundt med f.eks. "Er der nogen af jer, der kan?" Der har været en forespørgsel på nogle gokartlignende biler, man bruger i bjerge".

Man vurderer i denne fase endvidere hele tiden, hvorvidt man skal fortsætte udviklingsarbejdet eller afslutte det. Jo længere tid præ-innovationsfasen varer, jo mere konkrete bliver aktiviteterne. Er man eksempelvis ved at nærme sig afslutningen på fasen, udarbejdes der ret omfattende budgetter baseret på estimerede omkostninger og indtægter. Man er således nødt til at vide noget om, hvem aftagerne til den focale innovation er (produkt eller serviceydelse), deres specifikke behov samt hvor meget de forventer at aftage. Det lyder komplekst, men behøver ikke at være det, idet de konkrete udviklingssamarbejder i undersøgelsens cases i høj grad sker i tæt interaktion med kunden. I langt de fleste cases, var det således kunden, der initialt henvendte sig og dermed startede innovationsprocessen.

Fase 2, innovationsfasen, er den fase, hvor innovation finder sted. For eksempel er det i denne fase, at et produkt konkret udvikles. Overgangen fra præ-innovationsfasen, og det vi benævner innovationsfasen, kan identificeres, når man på baggrund af, det informationsgrundlag præ-innovationsfasen har ført frem til, beslutter sig for, at en ide fysisk skal gennemføres. Man fastlægger i denne fase helt specifikt, hvem man skal samarbejde med, hvordan samarbejdet skal foregå, hvem der skal gøre hvad, hvornår aktiviteterne skal opstartes og være afsluttet, m.v.

I fase 3, post-innovationsfasen, begynder aktiviteterne at ligne de aktiviteter, en virksomhed ville foretage ved eksisterende produkter. Den afgørende aktivitet i denne fase er salg af det udviklede. Typisk er der indgået aftale tidligere i processen omkring salg til den/de kunder, der oprindeligt initierede produkt/serviceinnovationen. Det, man her skal

forstå ved salg, er salg til andre potentielle kunder nationalt og internationalt. Det vil sige, at markedskommunikationen, planlægningen og fastlæggelsen af den bedst mulige handlingsparameterkombination samt distribution, er de afgørende nøgleaktiviteter i denne fase. I denne fase søger man også efter generiske træk, som kan omsættes til fx nye servicetilbud i markedet. Opdelingen i faser har således til hensigt at sikre et kontekstuellet perspektiv.

Krydscaseresultater præsenteres i det efterfølgende i forhold til de rammebetingelserne, der er redegjort for ovenfor, samt fasesystematikken. Der præsenteres kun generiske træk fra krydscaseanalysen, mere unikke forhold, der kun gør sig gældende for en eller to virksomheder, er ikke medtaget.

Præ-innovationsfasen

Innovationsprojekter initieres som oftest af kunderne. Det sker ved henvendelser direkte til sælgere, om afhjælpning af et givet problem. Sælgeren undersøger efterfølgende, hvorvidt problemet allerede er løst i andre sammenhænge. Det sker ved at kontakte teknikere og partnere, som casevirksomhederne har haft en længerevarende samarbejdsrelation med. Det er herefter teknikeren, der indgår i dialog med kunden.

Det viser sig i mange tilfælde, at kunderne har svært ved præcist at udtrykke deres behov. Kunden beskriver problemet, og teknikeren tager derefter på besøg hos kunden for at forstå problemet samt fastlægge konsekvenserne af det identificerede problem og kilderne til problemet. På dette tidspunkt i innovationsprocessen er det endnu uvist, hvilket koncept der skal udvikles ligesom teknologi, funktionalitet og produktion fortsat ikke er defineret. Samarbejdet mellem kunden og casevirksomheden er heller ikke formaliseret på dette tidspunkt i processen. Casevirksomhederne investerer en del ressourcer i blot at finde frem til den egentlige problemstilling.

Kunden lægger i denne fase stor vægt på, at casevirksomheden indgår i en tæt sparring omkring konceptudviklingen. Når problemet ikke blot kan løses ved en simpel tilpasning, men i stedet viser sig at være tæt forbundet med øvrige områder af eksempelvis kundens produktionsapparat, og beregninger indikerer et godt indtjeningspotentiale, intensiveres innovationsprocessen. Det er disse tilfælde, der fører til udvikling med højere innovationsniveau end blot inkrementielle forbedringer af eksisterende produkter. Det er ligeledes også disse innovationssamarbejder, der har i fortiden har været så markant anderledes, at det ligefrem har ført til fornyelse af casevirksomhedens forretningsgrundlag.

Teknikeren opnår gennem omtalte kundebe- søg en bedre forståelse for problemstillingen, og herefter igangsættes en søgeproces efter potentielle samarbejdspartnere. Søgeproces- sen iværksættes af casevirksomheden og tager udgangspunkt i kendte partnere. I tilfælde, hvor disse er utilstrækkelige, kontaktes partnere, der anbefales af samarbejdspartnere, som casevirksomheden i forvejen har tillid til. Det er dermed yderst sjældent, at ukendte partnere kontaktes blot på baggrund af en særlig kompetence. Omdømme, kombinationen af de rette kompetencer og den korrekte samarbejdsindstilling er afgørende årsager til valget af samarbejdspartnere. Faktorer såsom netværksomdømme, korrekte kompetencer og hidtidige innovationserfaringer medfører tilsyneladende, at der sker en opblødning af konkurrenternes opfattelse af hinanden. I casevirksomhederne var der en tendens til, at aktører nu kunne se en fordel i at henvise opgaver til direkte konkurrenter, selv i brancher præget af høj konkurrenceintensitet. Det skyldes tilsyneladende, at tilhørsforholdet til et ”mentalt” innovationsnetværk har en højere betydning end det traditionelle konkurrenceperspektiv. En informant udtrykker det på denne måde:

”Vi forsøger nu at lave en hjemmeside – sådan en blog – så vi er fri for alle de mails. Det er uformaliserede kontakter. Når nu en kommer herind med en forespørgsel på noget, vi ikke

aner noget om, så giver vi den videre. Endda til vores konkurrent, hvilket er meget utraditionelt inden for vores branche (elektronik). Men så kan det være vi får noget igen. Måske vi skal levere nogle print eller kan bidrage med noget andet. Det er baseret på tillid i netværket. Det er lidt spændende at se, hvad det kan udvikle sig til”.

I denne fase er det mest karakteristiske innovationstræk vel evnen til syntesering af intra- og interorganisatoriske kompetencer. Dette innovationstræk medfører endvidere, at innovationen af, det man kunne benævne kerneinnovationen (se evt. figur 1), i dette tilfælde produktinnovationen, medfører at risiko i forbindelse med tidsmæssige investeringer deles mellem kunde og leverandør. Dette er væsentligt, fordi man i denne fase endnu ikke ved, om man fortsætter innovationsprocessen, og om forløbet kommer til at give et afkast.

Innovationsfasen

Et initialt netværk af partnere sættes nu op, og den egentlige udvikling af produktet påbegyndes. Samarbejdet med kernepartnere formaliseres til en vis grad, hvis en nærmere specificeret ydelse skal leveres. Dette er dog langt fra tilfældet i alle projekter. Perifere partnere er fortsat løst koblet i et uformelt samarbejde. Denne organisering af innovationsprocessen muliggør, at nye kompetencer løbende inddrages, ligesom nye vinkler (og løsninger) på problemstillingen kontinuerligt præsenteres. I den konkrete udvikling af produktinnovationen får kunden besøg af samarbejdspartnerne. Samarbejdspartnerne inddrages typisk, fordi casevirksomhederne tidligt i forløbet har identificeret nogle afledte problemer i kundens produktion. Således inddrages samarbejdspartnere med bedre kompetencer til at kunne forstå disse afledte effekter. Dette resulterer ofte i betydelige procesforbedringer. En informant udtrykker det således:

”Når nye øjne ser problemet hos vores kunde, bliver botten vendt på hovedet”

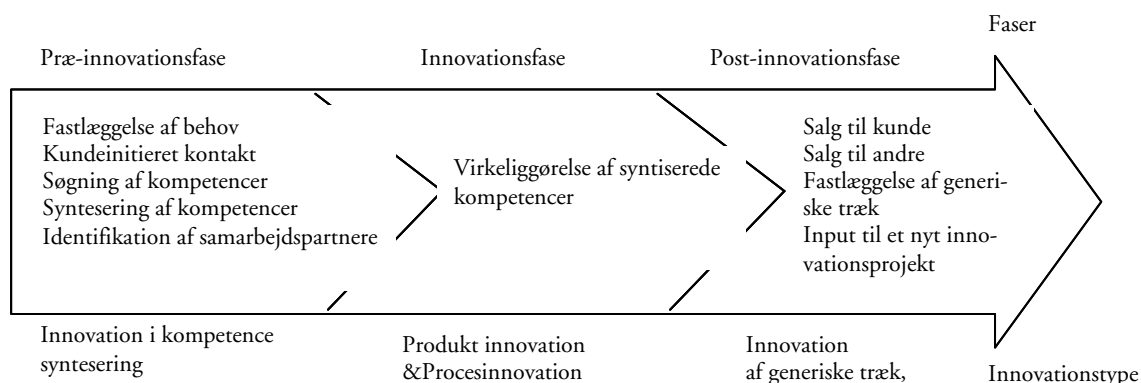
De enkelte casevirksomheder er igennem hele forløbet projektledere. Ejerskab over udviklingen afgives dermed ikke på noget tidspunkt. Det fører til to klare fordele. Dels er det den givne casevirksomhed, der beslutter, hvilke kompetencer der inddrages i udviklingsforløbet, og dermed bevares en vis kontrol med udviklingsretningen. Dels bevares ejerskabet af udviklingen hos casevirksomheden. Sidstnævnte betyder ikke, at casevirksomhederne ikke deler de direkte gevinster, udviklingssamarbejdet måtte afføde. Det betyder blot, at der ikke er tvivl om ejerskabet af udviklingssamarbejdet. Denne opdeling af ejerskab og direkte afledte gevinster, som følge af udviklingssamarbejdet, er interessant, da det viste sig at gælde på tværs af cases. Implikationen er, at ejerskabet af udviklingsprojektet skal være afklaret og bør være placeret intraorganisatorisk, hvorimod de direkte gevinster af et givet udviklingssamarbejde bør fordeles interorganisatorisk. Den metaforståelse, der er skabt i udviklingssamarbejdet vil betyde, at den organisation, der har ejerskabet af udviklingssamarbejdet, kan udnytte metaforståelsen til at udvikle nye services og produkter, ligesom deres viden omkring kompetencesyntesering vil være øget.

Post-innovationsfasen

Den umiddelbare aktivitet i denne fase er det direkte salg til kunden, der har initieret innovationsprocessen. Herefter rettes fokus mod andre kunder i markedet, der forventes at have et behov for lignende tekniske udviklinger. I den forbindelse anvendes kunden som døråbner og reference i det nye marked. Det er dog ikke den eneste måde, hvorpå casevirksomhederne forsøger at kapitalisere på den gennemførte innovationsproces. Lige så væsentligt er det, at sælgere og teknikere samler op på den rådgivning og sparring, der er udført gennem processen. Den viser sig ofte at være værdifuld viden i forhold til andre kunder. Såfremt rådgivningen vurderes at besidde generiske træk, kan den anvendes til udvikling af nye serviceydelser, der fremover indgår i casevirksomhedernes produkt/service portefølje.

Figur 2 nedenfor sammenfatter de forskellige typer af innovationer, der er redegjort for i caseanalysen ovenfor, samt hvilke aktiviteter, der blev foretaget i præ-innovationsfasen, innovationsfasen og post-innovationsfasen. Figuren er en reduktion af det samlede datagrundlag og uddrager således aktiviteter og innovationstyper, der har været gældende på tværs af casene.

Figur 2 Typer af innovationer samt nøgleaktivitetssystematik



Sammenfatning og praktiske implikationer

Den stigende grad af eksplorative innovationsprojekter har stillet de analyserede case-virksomheder over for nye udfordringer i innovationsprocessen. Deres succes synes i høj grad at afhænge af deres evne til at organisere udviklingsprocesser i uformaliserede netværk. Samtidig må de gennem hele processen være åbne over for de tilfældigheder, der opstår, gribe dem og forædle dem således, at de kan indgå i nye sammenhænge. Denne åbenhed og jagt efter nye forretningsområder leder til andre typer af innovationer end de tiltænkte og bemærkelsesværdigt nok - ofte til de mest værdiskabende. Eksempelvis har casene vist os, at betydelige procesinnovationer opstår ved nye kombinationer af kompetencer i

samarbejdet mellem underleverandører og kunder.

To væsentlige budskaber:

1. Forbered virksomheden på kundernes ændrede behov, ved at indgå i uformelle netværk, der kan skabe en bred kontakt til forskellige kompetencer.
2. Vær åben over for andre typer af værdifulde innovationer end de initialt definerede.

Tabel 1 nedenfor giver en oversigt over de 8 casevirksomheders fordeling i forhold til de emner, der blev redegjort for i forhold til krydscasebeskrivelsen ovenfor.

Tabel 1 Præsentation af krydscaseresultater

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6	Case 7	Case 8
<i>Forståelse af innovation: Primært produkt</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Igangsetter af netværk uden specificeret opgave</i>	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja
<i>Tendens mod kunde- krav om totalløsning</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ikke relevant
<i>Tæt kundesamarbejde i innovationsproces</i>	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
<i>Uformelt samarbejde med innovationspartnere</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
<i>Foregår innovations- samarbejde med eksterne samarbejdspartnere</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Er innovationsprojekter primært kundeinitieret</i>	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
<i>Foregår der kompetencesyntesering</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Køber kunden konsulentbistand eller sparing</i>	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej

En række resultater er iøjnefaldende. For det første opfatter alle 8 informanter produkter som innovationer (række 1), dvs. at de ikke som sådan anser aktiviteterne i præ-innovationsfasen som værende innovationer, fx ”kompetencesyntesering”. Det lader endvidere til, at disse virksomheder finder, at det at være initiativtager til opstart af innovationsnetværk er så vigtigt (række 2), at 4 ud af 8 er villige til at foretage denne ressourcekrævende aktivitet, uden der foreligger en specifik opgave. Som en informant udtrykker det:

”Vi forsøger at starte netværk op på tværs af kompetencer. Eksempelvis med en forskningschef inden for sundhedsteknologi. Kompetencer man kan få gavn af – vi ved det bare ikke”.

Det ses endvidere (række 3), at kunderne efterspørger totalløsninger (7 ud af 8, spørgsmålet var ikke relevant for casevirksomhed 8). Her finder vi også en stor del af forklaringen på, hvorfor det er helt afgørende for små og mellemstore virksomheder at indgå i innovationsnetværk. Det er således svært at forestille sig, at en mindre virksomhed kan opnå noget på innovationsområdet på egen hånd.

Række 4-7 indikerer, at samarbejdet med partnere uden for egen organisation er omfattende, uformelt og i tæt samspil med kunden, der har startet innovationsprojektet. Alle de deltagende casevirksomheder foretog det, vi i denne artikel har benævnt innovation i kompetencesyntesering. Denne tendens synes at være en af de mere interessante resultater af caseundersøgelsen. Der er ovenfor ligeledes lagt vægt på organiseringen af denne kompetencesyntesering.

Slutteligt fremgår det af række 9, at informanter i 5 ud af 8 casevirksomheder ikke blot oplever, at de køber en black-box-løsning på et veldefineret problem, men i højere grad oplever, at der er tale om sparring. Det vil sige, at en væsentlig del af ydelsen er øget forståelse, læring og indsigt i egne processer. Det sker, som i tilfældet med casevirksomhed X også med øvrige samarbejdspartnere og der-

med med en bred vifte af kompetencer. Samtlige casevirksomheder laver innovation i et samarbejde med eksterne partnere, og det ses også, at der gøres brug af uformelle innovationssamarbejder i 6 af casevirksomhederne. Det skyldes formentlig i en vis grad, at vi har valgt at fokusere på små og mellemstore virksomheder. Man kunne godt forestille sig, at store virksomheder i langt højere grad inoverer ”kompetencesynteseringen” intraorganisatorisk på grund af deres størrelse. Det er dog vores opfattelse, at selv store virksomheder vil kunne have stor gavn af in-sourcing af eksterne kompetencer, fordi løsninger kan være ”begrænset” af de værdier/organisationskultur, som er styrende i en given organisation.

Litteratur

Harhoff, Dietmar, Joachim Henkel, and Eric von Hippel (2003), "Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations," *Research Policy*, 32(10), 1753-69.

Rothwell, Roy (1994), "Towards the fifth-generation innovation process," *International Marketing Review*, 11(1), 7.

von Hippel, Eric. (1978), "Successful industrial products from customer ideas", *Journal of Marketing*, January, pp. 39-49.

von Hippel, Eric (1988), "Lead user analyses for the development of new industrial products", *Management Science*, Vol. 34, No. 5, May, pp. 569-582.

Få 'mere' ud af produktudvikling...

- virksomhedsudvikling gennem kundeinvolvering

Af Kristin Balslev Munksgaard

Introduktion

Produktudvikling fremhæves ofte som kernen i virksomhedsudvikling. Udvikling af nye produkter er nemlig et væsentligt udgangspunkt for at sikre virksomhedens indtjening og fortsatte eksistensgrundlag i en globaliseret og hurtig omskiftelig verden. Nye produkter giver således mulighed for at imødekomme skift i trends samt kunders behov, og dermed skabe grundlag for at vinde markedsandele og stå distancen i forhold til konkurrenter (Bessant, 2003; Crawford, 1997; Tidd et al., 2005). Gennem de senere år har der tillige været et øget fokus på involvering af kunder, eller brugerdrevet produktudvikling, som en metode til at udvikle særligt innovative og succesfulde nye produkter (fx Thompke & von Hippel, 2002; von Hippel, 1986).

Litteraturen om kundeinvolvering i produktudvikling diskuterer således, hvilke kunder der med fordel kan involveres, hvordan denne proces kan foregå, samt de fordele, der kan opnås. Diskussionen af, hvordan virksomheder gennem involvering af kunder kommer fra et nyudviklet produkt til virksomhedsudvikling, prioriteres imidlertid ikke. Det forudsættes i stedet implicit, at når virksomhed og kunde i samarbejde har udviklet et produkt, så udvikles deres organisationer også. Naturligvis giver ekstra indtjening fra et succesfuldt produkt et økonomisk grundlag for at investere i virksomhedens udvikling, men der tages ikke højde for, at de udfordringer, muligheder og beslutninger, der er forbundet med produktudviklingen, kan have indflydelse på de udfordringer, muligheder og beslutninger, som virksomheden træffer for sin udvikling.

Denne artikel vil derfor diskutere, hvordan virksomheder kan få 'mere' ud af kundeinvolvering i produktudvikling. Diskussionen tager udgangspunkt i et kvalitativt studie af en relation mellem en krydderivirksomhed og en detailkunde i den danske fødevarerindustri, hvor aktørerne aktivt forsøger at udnytte et fælles produktudviklingsprojekt som led i deres respektive virksomhedsudvikling. I artiklens efterfølgende afsnit diskuteres for det første, hvordan litteratur om fordele ved kundeinvolvering i produktudvikling anlægger en relativt isoleret betragtning på produktudviklingsprocessen. For det andet, hvordan en bredere betragtning på de effekter, som produktudviklingen kan have på fire forskellige områder: relationer, organisationen, faciliteter samt andre produkter (Gressetvold & Torvatn, 2006; Hakansson & Waluszewski, 2002) kan bidrage til virksomhedens udvikling. Artiklen afsluttes med en sammenfattende diskussion.

Kvalitativt studie af kundeinvolvering og produktudvikling i den danske fødevarerindustri¹

Danish Spices er mellemstor krydderivirksomhed, der producerer krydderiblandinger og marinader til kødindustrien. Danish Spices produkter anvendes både som funktionelle krydderiblandinger til fx pølser, medister og leverpostej, men også til at krydre og marinere forskellige kødudskæringer. Krydderivirksomhedens kunder er store industrielle kødproducenter samt detailhandlens slagteri- og delikatesseafdelinger. Udviklingen af nye

¹ Det empiriske materiale er en del af et igangværende p.h.d.-projekt om produktudvikling i fødevarerindustrien. Data anvendt i denne artikel er indsamlet gennem observationsstudier af udviklingsmøder mellem krydderivirksomheden og detailkunden, ligesom der er gennemført flere kvalitative, semistrukturerede interviews med udviklings-, marketing- og indkøbsansvarlige samt medarbejdere i begge organisationer. Alle data er indsamlet og analyseret af forfatteren. Både virksomheder og produkter er anonymiserede i artiklen.

funktionelle blandinger, krydderiblandinger og marinader sker løbende og ofte i tæt samarbejde med den enkelte industri- eller detailkunde, men Danish Spices udvikler også jævnlig nye produkter til deres egen standardpalet af krydderiblandinger og marinader.

Euretail er en af Europas store detailhandelsvirksomheder. I Skandinavien er virksomheden repræsenteret med tre forskellige dagligvarekæder. Den centrale indkøbs- og udviklingsfunktion er placeret i Danmark og har ansvar for indkøb og udvikling af nye kødprodukter til alle lokale slagteri- og delikatesseafdelinger i kædernes butikker i Norden. Kædernes kødprodukter dækker over et bredt spektrum – lige fra pølser og leverpostej til krydrede og marinerede kødudskæringer samt convenience produkter som eksempelvis blandinger af kød, grøntsager og pasta klar til stegning (ofte under betegnelsen 'gyros'). Hovedparten af disse produkter sælges under private labels og dermed i konkurrence med andre brandede såvel som ikke-brandede kødprodukter. Nogle af Euretails private-labelprodukter fremstilles industrielt hos leverandører, mens andre bearbejdes og færdigtillæberes i de lokale butikkers slagteri- og delikatesseafdelinger. Udviklingen af nye krydrede eller marinerede kødprodukter og convenience produkter sker løbende, om end ofte knyttet til sommerens grillsæson og højtider.

Euretail og Danish Spices har handlet sammen i hen ved et halvt århundrede, men det er kun inden for de sidste tre år, at samarbejdet er blevet mere orienteret mod udvikling af nye produkter. I dag er Danish Spices således eneleverandør af marinader og krydderiblandinger til detailvirksomhedens slagteri- og delikatesseafdelinger i Norden. Gennem de seneste tre år har Danish Spices udviklingsafdeling i samarbejde med detailvirksomhedens nordiske indkøbs- og udviklingschef udviklet flere forskellige funktionelle krydderiblandinger samt krydderiblandinger og marinader til kødprodukter og convenience produkter. Nogle af de i fællesskab udviklede produkter er kun kortvarigt at fin-

de i Euretails kølediske, andre holder flere sæsoner.

Convenienceproduktet Chicken Delight er et af de fælles udviklede produkter, som har haft den største salgssucces gennem de seneste to år. Produktet består af kyllingestykker i en foliebakke med en krydret blanding af friske grøntsager og ost, lige til at stille i ovnen. Ideen til produktet opstår hos Euretails indkøbs- og udviklingschef, som personligt har et ønske om et alternativ til 'Lørdagskyllinger'. Han fremlægger ideen for Danish Spices, som straks går i gang med at udvikle prototyper af krydrede blandinger af friske grøntsager¹. Efter flere fælles tilberedninger, smagninger og evalueringer i Danish Spices udviklingskøkken, udvælger parterne i fællesskab to varianter til lancering. Mængden af frisk grøntsagsblanding i forhold til mængden af kyllingefilet afmåles og fastlægges nøje. Den industrielle produktion af de friske grøntsagsblandinger giver imidlertid flere udfordringer for Danish Spices. Produktionsanlægget er gearret til håndtering af tørrede krydderiblandinger og marinader, men ikke de relativt store stykker friske grøntsager i den nye Chicken Delight blanding. Især fyldningen af grøntsagsblandingen på spande viser sig at være en udfordring. Den første løsning på dette problem bliver manuel.

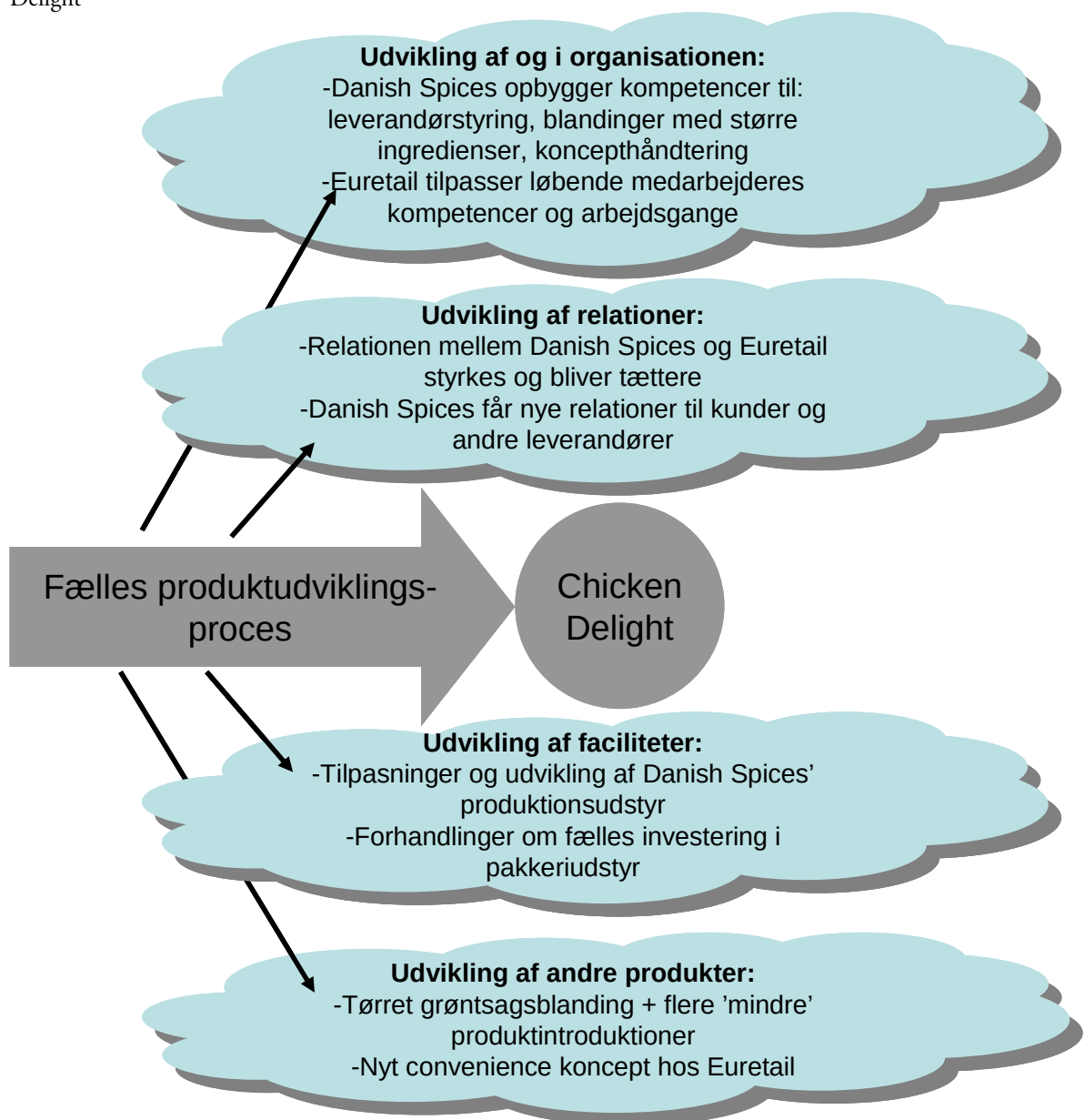
Ude i Euretails slagteri- og delikatesseafdelinger bliver det nye convenienceprodukt færdigblandet dagligt. Kyllingefileter blandes med den friske krydrede grøntsagsblanding og toppes med ost. Det viser sig hurtigt, at Euretails medarbejdere i slagteri- og delikatesseafdelingerne ikke alle og altid følger de foreskrevne mængdeforhold. Det bekymrer indkøbs- og udviklingschefen. For det første er mængden af grøntsagsblanding afmålt i forhold til mængden af kyllingefilet og testet for at sikre produktets holdbarhed og bakteriolo-

¹ Prototyper af krydderiblandinger er generelt ikke dyre at fremstille, og derfor skeler man ikke meget til, hvilke og hvor mange produktideer man forsøger sig med, fordi omkostningerne ved efterfølgende helt at droppe en prototype er minimale.

gi. For det andet er mængdeforholdet også fastsat og testet af hensyn til oplevelsen af smag og udseende af det tilberedte produkt hjemme i forbrugernes egne køkkener. Det sidste, mener han, kan påvirke forbrugernes genkøb af produktet. Sammen med Danish Spices udarbejdes en løsning, hvor hver spand fyldt med grøntsagsblanding er afmålt til præcis fire bakker færdigblandet Chicken Delight.

Produktudviklingsforløbet i forbindelse med Chicken Delight har imidlertid haft en række andre effekter for de to virksomheder. Disse vedrører både nye ideer til nye produkter, udvikling og styrkelse af relationen mellem parterne, udvikling af konkrete kompetencer hos de implicerede virksomheder samt effekter og beslutninger vedrørende parternes produktionsfaciliteter. Disse er illustreret i figur 1 og gennemgås i det følgende.

Figur 1: Effekter for Danish Spices og Euretail som følge af udviklingen af convenienceproduktet Chicken Delight



Produkteffekter

Udviklingen af den krydrede grøntsagsblanding til Euretail har på flere områder givet grundlag for udvikling af andre produkter hos Danish Spices. Ikke blot til Euretail, men også til andre kunder. Nogle af disse produkter har en relativ kort levetid, men specielt ét skiller sig ud. Året efter udviklingen af Chicken Delight grøntsagsblandingen får Danish Spices således en henvendelse fra en dansk detailkunde, som efterspørger et nyt produkt målrettet forbrugere, der ønsker et convenienceprodukt til kuglegrill. Udviklingschefen hos Danish Spices spørger Euretails nordiske indkøbs- og udviklingschef, om virksomheden må anvende variationer af den krydrede friske grøntsagsblanding til andre kunders forespørgsler af lignende produkter. Det frabeder Euretail sig pænt.

Udviklingen af den friske grøntsagsblanding har imidlertid opbygget Danish Spices' kompetencer og faciliteter til håndtering af krydrede grøntsagsblandinger, og derfor går man i gang med at udvikle en blanding af tørrede grøntsager, som kan anvendes til kuglegrill-convenienceproduktet. Euretail har tidligere givet klart udtryk for, at de ikke er interesserede i tørrede grøntsagsblandinger. Udviklingen af den tørrede grøntsagsblanding til den danske detailkunde medfører flere interne eksperimenter med variationer af denne slags blandinger. Disse blandinger bliver så stor en salgssucces, at de erstatter en hel produktgruppe i Danish Spices eget sortiment, som udbydes til alle kunder.

Hos Euretail bliver udviklingen af Chicken Delight startskuddet til udviklingen af et helt conveniencekoncept med fokus på kvalitet, hvor detailkæden løbende og altid i samarbejde med Danish Spices udvikler nye convenienceprodukter med udgangspunkt i nye krydderiblandinger og marinader. Det nye koncept målrettes specifikt til én af Euretails detailkæder i Norden.

Relationseffekter

Kort forinden opstarten af Euretails conveniencekoncept bliver Danish Spices enleverandør af krydderiblandinger og marinader til Euretails slagteri- og delikatesseafdelinger. Udviklingen af den friske grøntsagsblanding og Chicken Delights salgssucces er en væsentlig medvirkende faktor til, at relationen mellem parterne bliver tættere. Dette ses blandt andet ved, at parterne bevidst arbejder for en øget formalisering og systematisering af deres fælles udviklingsindsats, hvor udviklingsmøder planlægges for flere måneder ad gangen, udviklingen af nye produkter til udvalgte højtider sættes i system og Danish Spices inviteres til at planlægge og deltage i idegenererings-workshops for udvalgte slagteri- og delikatessemedarbejdere fra Euretail. Samtidig tilpasser og tilfører Danish Spices løbende personaleressourcer til produktudvikling og konceptservicering af Euretail. Det nye conveniencekoncept medfører ligeledes, at Danish Spices i stigende grad overtager ansvaret for kontakten til flere andre leverandører af dele til konceptet. På denne måde udbygger Danish Spices sin portefølje af relationer. Relationens betydning og tæthed afspejles tillige i Euretails brug af ressourcer på at støtte Danish Spices kompetenceudvikling ved til møder løbende at følge op de ansvarsområder, som Danish Spices har for Euretails koncept.

Organisationseffekter

Som nævnt medfører den nye grøntsagsblanding en del problemer hos Euretail, idet slagteri- og delikatesseafdelingerne i detailbutikkerne har problemer med at fremstille en ensartet kvalitet af det færdige Chicken Delight produkt. Problemstillingen bevirker, at Danish Spices bliver ansvarlig for at udvikle færdige opskrifter og konceptblade til brug for Euretails personale. Dette har betydning ikke bare for udvikling af krydderivirksomhedens kompetencer til at udskrive og distribuere opskrifter med præcise forskrifter til Euretails slagteri- og delikatesseafdelinger, men også for udviklingen af nye emballageløsninger samt etiketter, som skal sikre færrest mulige

fejl i doseringen hos Euretail. Snart bliver det en fast del af parternes fælles produktudviklingsprojekter, at Danish Spices udarbejder konceptblade til alle nye produkter samt udsender en samlet mappe med alle opskrifter til alle Euretails afdelinger, hver gang nye produkter introduceres.

Hos Euretail sætter udviklingen af det nye koncept skub i outsourcingen af udvalgte produkter til industriel produktion. Der er tale om produkter, som er arbejdstunge eller komplekse at gennemføre i slagteri- og delikatesseafdelingerne, og som i nogle tilfælde er forbundet med høje lønomkostninger, eller der kan være bakteriologiske problemer. Da Euretail ønsker at udnytte og videreudvikle Danish Spices nye kompetencer til konceptudvikling, beder man Danish Spices styre store dele af leverandørkontakten i forbindelse med outsourcingen. Herved udvikler Danish Spices tillige kompetencer til leverandørhåndtering og -styring.

Effekter på faciliteter

Ligesom udviklingen af den friske, krydrede grøntsagsblanding har affødt en intern udvikling af kompetencer hos Danish Spices, så har dette nye produkt også ført til tilpasninger i produktionsudstyret hos krydderivirkomheden. Håndteringen af friske grøntsager stiller nemlig krav til, hvor grove og store stykker grøntsager både blandingsmaskiner og pakkeudstyr skal kunne håndtere. Hidtil har den friske grøntsagsblanding kun medført mindre tilpasninger i blandingsudstyret. Tilpasningerne i blandingsmaskinen har dog været en væsentlig forudsætning for den efterfølgende udviklingen af de tørrede grøntsagsblandinger. Danish Spices og Euretail ligger desuden i forhandlinger om indkøb af pakkeudstyr, der tillige kan efterkomme Euretails efterspørgsel af en ny emballageløsning til grøntsagsblandningen. Forhandlingerne går på, at Euretail delvist skal medfinansiere investeringen ved, at detailkunden i starten stadig betaler den samme kilopris for produktet. Efterhånden og i takt med, at Danish Spices afskriver investeringen, skal kiloprisen sænkes.

Udgangspunktet for forhandlingerne er, at pakkeudstyret også kan anvendes til andre projekter. I jo højere grad udstyret kan anvendes til servicering af andre kunder, jo hurtigere vil Euretail også nyde godt af investeringen.

Kundeinvolvering i produktudvikling – i et teoretisk perspektiv

Hvis vi betragter udviklingen af Chicken Delight i et teoretisk perspektiv, viser det sig, at Danish Spices opnår nogle af de fordele, som ofte fremhæves i litteraturen omkring kundeinvolvering eller brugerdrevet produktudvikling. Disse fordele kan opdeles i flere kategorier. For det første kan involvering af kunden give adgang til viden og information om både kunden og markedet, som kan anvendes som grundlag for produktudviklingen. For det andet har kundeinvolvering vist at føre til en højere nyhedsgrad for det nye produkt (Lilien et al., 2002; Morrison et al., 2000). Gennem samarbejdet med Euretail får Danish Spices fx adgang til viden om detailkædernes problemer med at dosere den friske grøntsagsblanding, hvorved problemet kan afhjælpes. Samtidig kom selve ideen til produktet fra detailkunden. Endelig kan virksomheden opnå en række fordele i den interne gennemførelse af produktudvikling, idet videninput fra den involverede kunde kan sikre en hurtigere udviklingsproces, forbedre den interne kommunikation samt mindske tekniske problemer i produktionen af det nye produkt (Campbell & Cooper, 1999; Sander Kristensen, 1992; Thompke & von Hippel, 2002). I det præsenterede samarbejde kan man argumentere for, at netop kundens idé sikrede en hurtig gennemførelse af udviklingsprocessen, idet parterne løbende kunne smage og evaluere sig frem til det 'rigtige' produkt. Modsat medførte udviklingen rent faktisk en del tekniske produktionsproblemer, som der imidlertid blev fundet løsninger på.

Karakteristisk for de fordele, der listes i litteraturen, er, at de knytter sig tæt til det nye produkt samt den proces, hvorigennem det nye produkt udvikles. Ligeledes fokuseres

primært på de fordele, som den udviklende virksomhed kan opnå, og i langt mindre grad på eventuelle fordele for den involverede kunde. I forlængelse heraf argumenteres for, hvorledes virksomheden skal uddanne og træne sine medarbejdere og reorganisere den interne udviklingsproces for at opnå disse fordele (Thompke & von Hippel, 2002; von Hippel, 1988). Men hvordan disse fordele reelt kan føre til udvikling af virksomheden diskuteres ikke – det antages blot, at hurtigere time-to-market og en større nyhedsgrad vil holde konkurrenter stangen, og at den ekstra profit fra salget vil bevirke, at virksomheden udvikler sig. Hermed negligeres de beslutninger, muligheder og udfordringer, som virksomheden har taget stilling til sideløbende med og i forlængelse af produktudviklingsprocessen, som kan have indflydelse på virksomhedens udvikling. Ligeledes negligeres effekten fra interaktionen mellem virksomheden og den involverede kunde. Både proces, produkt og aktører betragtes altså meget isoleret.

Få 'mere' ud af produktudvikling – fire forskellige effekter til virksomhedens udvikling...

Hvis man i stedet for at betragte kundeinvolvering i produktudvikling som en isoleret proces, anskuer udviklingsprocessen som en del af interaktionen mellem to (eller flere) aktører i en relation – så vil interaktionen mellem parterne have flere effekter end 'blot' det nye produkt (Håkansson & Waluszewski, 2002). Netop som vi har set det i det præsenterede samarbejde mellem Danish Spices og Euretail. Dette relations- eller interaktionsperspektiv medfører godt nok en mere kompleks betragtning af produktudviklingsprocessen, hvor det er sværere at afgrænse, forudsige og planlægge udviklingsprocessen, fordi de involverede aktører står over for flere udfordringer, muligheder og beslutninger end de som er direkte relateret til selve udviklingen af det nye produkt (Gressetvold, 2004). Men modsat bliver der åbnet mulighed for løbende i processen at foretage evalueringer og valg, efterhånden som nye muligheder og

udfordringer viser sig. Idet produktudvikling således betragtes som en udvidet proces med flere løbende beslutninger, står dette perspektiv i kontrast til traditionel produktudviklingsledelse, hvor netop kvaliteten af analyse og evaluering af information i starten af processen danner grundlaget for én endelig beslutning om, hvorvidt det nye produkt skal udvikles.

Ifølge Håkansson & Waluszewski (2002) kan effekter fra produktudviklingsprocessen være tekniske, fysiske eller vedrøre sociale evner, kompetencer og viden. Effekterne kan inddeles i fire dimensioner. De første to dimensioner er håndgribelige og vedrører andre produkter samt faciliteter. Andre nye produkter og services og kundetilpassede løsninger, men også komponenter, som indgår i et større hele, kan være afledte effekter af et produktudviklingsprojekt. Faciliteter anvendes til udvikling og fremstilling af produkter og adskiller sig fra produkter ved pr. definition ikke at kunne handles fysisk. Så snart en facilitet kan handles, betragtes det i stedet som et produkt. Effekter på faciliteter kan være justeringer eller udvikling af produktionsprocesser, logistikprocesser samt evt. indkøb eller udvikling af produktionsudstyr. De to øvrige dimensioner, relationer og forretningsenheder, er mere uhåndgribelige. I denne artikel anvendes betegnelsen forretningsenheder synonymt for organisationer, selvom disse reelt også kan være individer, grupper af individer, dele af organisationer eller grupper af organisationer. Organisationer kan anvende og udvikle produkter og faciliteter, mens effekterne på organisationer viser sig gennem evnen til at samarbejde samt opbygning eller udvikling af viden og kompetencer. Effekter, fx på evnen til at samarbejde, vil påvirke organisationens anvendelse af produkter og faciliteter. Relationer opstår i interfacen mellem organisationer og forbinder dem samt giver dem muligheder og begrænsninger. På samme vis, som effekter påvirker organisationer, vil effekter fra tidligere interaktioner forme den nuværende og fremtidige interaktion i relationen. Dermed kan effekter på relationer fra et produktudviklingsprojekt vise sig i form af

fælles læring samt etablering eller udvikling, fx af nye eller eksisterende kunde-

leverandørrelationer.
Effekterne er samlet i tabel 1.

Tabel 1: Eksempler på produktudviklingseffekter

Relationer	Organisationer	Faciliteter	Produkter
samarbejde fælles læring etablering og udvikling af kunde - leverandør relationer	kompetence-udvikling samarbejds-kompetence videnudvikling og læring	køb af nyt (produktions-) udstyr udvikling af nyt (pro- duktions-) udstyr udvikling af produkti- ons- og logistikprocesser	udvikling af andre pro- dukter udvikling af komponenter forbedring af eksisterende produkter kundetilpassede løsninger

Kilde: Gressetvold & Torvatn (2006)

Det er værd at pointere, at de forskellige effekter, som de er præsenteret her, ikke altid er synlige. Hvorvidt en effekt opstår, er usikkert, hvilket gør det svært at planlægge efter dem (Gressetvold & Torvatn, 2006). Effekternes opståen er nemlig både påvirket af tid og synlighed (Gressetvold, 2004). Nogle effekter vil opstå sideløbende med produktudviklingen, andre efterfølgende. Eksempelvis erkender Danish Spices de produktions- og pakketekniske problemer allerede ved de første prøve-kørsler i produktionen, inden det endnu er endeligt vedtaget, hvilke varianter af grøntsagsblandingen, der skal lanceres i Euretails butikker. Modsat opstår forhandlingerne om en ny pakkemaskine, først flere måneder efter Chicken Delight viser sig at være en salgsmæssig succes. Ligeledes vil nogle effekter være direkte afledt af produktudviklingen, mens andre vil være indirekte effekter. Danish Spices får, som en direkte konsekvens af udviklingen af grøntsagsblandingen til Chicken Delight, mulighed for at udvikle virksomhedens kompetencer til konceptservicering af Euretail i form af konceptblade, opskriftsmapper, workshops for detailkundens medarbejdere, m.v. Hos Euretail bevirker udviklingen af Chicken Delight, at flere af detailvirksomhedens andre produkter outsources. Danish Spices inddrages i outsourcingprocessen og opbygger kompetencer til leverandørstyring og håndtering. Dette kan betragtes

som en indirekte effekt. Da karakteristika omkring tid og synlighed er ens for de fire effekter, har virksomheder derfor til trods for usikkerheden mulighed for at arbejde med at opnå ønskede effekter og/eller mindske andre ikke ønskede effekter (Gressetvold, 2004). Således kan virksomheder arbejde på at gøre effekterne synlige, og dermed øges muligheden for at anvende dem aktivt (Gressetvold & Torvatn, 2006).

Sammenfattende diskussion

Udviklingen af Chicken Delight viser, at krydderivirksomheden og den involverede detailkunde gennemfører en række aktiviteter og træffer flere beslutninger, som ikke blot vedrører udviklingen af selve produktet. Beretningen om Danish Spices og Euretails udviklingssamarbejde viser tillige, at der sideløbende med og efter udviklingsprocessen træffes en række beslutninger, som er med til at forme rammerne for parternes generelle udvikling i bred forstand. Her er altså tale om en række beslutninger vedrørende nye udfordringer og muligheder, som opstår løbende, som et resultat af de forskellige effekter (Gressetvold & Torvatn, 2006). I flere tilfælde anvendes disse nye muligheder og udfordringer da også aktivt af de implicerede virksomheder. Eksempelvis er det en bevidst strategi fra Euretails side, at indkøbs- og udvik-

lingschefen under produktudviklingsmøder og i udviklingssamarbejdet indirekte forsøger at understøtte udviklingen af Danish Spices kompetencer som udviklingspartner. Dette gøres for det første ved at afsætte tid til at diskutere krydderivirksomhedens eventuelle problemer med at koordinere andre leverandørers indsats. For det andet ønsker Euretail at investere aktivt i udviklingen af Danish Spices faciliteter gennem forhandlinger om fælles indkøb af nyt pakkeudstyr.

Selvom Euretail ikke er den største kunde hos Danish Spices målt på indtjening, opleves relationen som meget væsentlig. På den ene side kan dette selvfølgelig skyldes, at Euretail ifølge Danish Spices har et renommé som meget udviklingsorienteret detailhandelsvirksomhed, og derfor er en god reference for en mellemstor dansk krydderivirksomhed, som gerne vil fremstå som en innovativ leverandør. Dette forhold kan ligeledes have indflydelse på de stigende personale- og udviklingsressourcer, som lægges i relationen fra Danish Spices side. På den anden side er produktudviklingssamarbejdet med Euretail – udviklingsprojekt for udviklingsprojekt – også med til at udvikle Danish Spices. Som udløber af udviklingen af Chicken Delight har krydderivirksomheden udviklet deres kompetencer til at koordinere og varetage kontakten til andre bidragydere i et udviklingsprojekt. I forlængelse heraf har virksomheden opbygget flere nye relationer. Et eksempel herpå er, at Danish Spices – som led i Euretails outsourcing af udvalgte produkter – har koordineret og varetaget udviklingen og tilpasningen af Euretails private-labelmedier hos en stor industriel kødproducent, som efterfølgende er blevet en ny og væsentlig kunde hos krydderivirksomheden. Endelig har Danish Spices udviklet deres produktions- og pakkefaciliteter og har dermed skabt grundlaget for at udvikle andre nye produkter til andre kunder.

Til trods for, at effekterne kan være svære at identificere, så viser udviklingen af Chicken Delight, at selvom kundeinvolveringen udspilles i et produktudviklingssamarbejde, kan interaktionen godt vedrøre andre facetter end

selve det nye produkt (Hakansson & Waluszewski, 2002). Det præsenterede studie viser således, at beslutninger taget i produktudviklingsprocessen kan have både samtidige, efterfølgende samt direkte og indirekte effekter på beslutninger om virksomhedens udvikling. Set i et strategisk udviklingsperspektiv vil en virksomhed, der bevidst og tilsigtet arbejder med produktudviklingens effekter på andre produkter, relationer, organisationen og faciliteter således opnå mulighed for at identificere og udnytte disse effekter i virksomhedens udvikling (Gressetvold, 2004, fremfører en række lignende betragtninger vedrørende effekter på relationsudvikling). Når opmærksomheden rettes mod disse effekter opnår virksomheden et grundlag for at arbejde mere tilsigtet end emergent (Mintzberg & Waters, 1985), så ønskede effekter opnås og - ligeså vigtigt - uønskede effekter undgås. Konkret kan beslutninger vedrørende den faktiske udvikling af et produkt påvirkes. Virksomheden kan således vælge at udvikle et produkt, som i sig selv ikke vil komme til at generere en indtjening, men som kan danne grundlag for, at virksomheden sideløbende eller efterfølgende kan udvikle sig. Mulige effekter, som opstår efter produktudviklingen (og altså ikke var synlige under processen) kan ligeledes udnyttes, hvis virksomheden er opmærksom på at lede efter og identificere disse effekter, selv efter et konkret udviklingsprojekts afslutning.

Litteratur

- Bessant, John (2003), "Challenges in Innovation Management," in *International Handbook on Innovation*, Larisa V. Shavinina, Ed.: Elsevier Science Ltd.
- Campbell, Alexandra J. and Robert G. Cooper (1999), "Do customer partnerships improve new product success rates?," *Industrial Marketing Management*, 28, 507-19.
- Crawford, C.M. (1997), *New products management*: Irwin.

Gressetvold, Espen (2004), "Product development - effects on a company's network of relationships," Norwegian University of Science and Technology.

Gressetvold, Espen and Tim Torvatn (2006), "Effects of product development: a network approach," *The IMP Journal*, 1 (2), 60-84.

Hakansson, Hakan and Alexandra Waluszewski (2002), *Managing technological development. IKEA, the environment and technology*: Routledge.

Lilien, Gary L., Pamela D. Morrison, Kathleen Searls, Mary Sonnark, and Eric Von Hippel (2002), "Performance assessment of the lead-user idea generation process for new product development," *Management Science*, 48 (8), 1042-59.

Mintzberg, Henry and James A. Waters (1985), "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-72.

Morrison, Pamela, D., John H. Roberts, and Eric Von Hippel (2000), "Determinants of user innovation and innovation sharing in a local market," *Management Science*, 46 (12), 1513.

Sander Kristensen, Preben (1992), "Flying prototypes: production departments' direct interaction with external customers," *International Journal of Operations & Productions Management*, 12, 197-212.

Thompke, Stefan and Eric von Hippel (2002), "Customers as Innovators: a new way to create value," *Harvard Business Review*, 80 (4), 74-81.

Tidd, Joe, John Bessant, and Keith Pavitt (2005), *Managing Innovation - Integrating technology, market and organizational change* (3rd ed.): John Wiley & Sons, Ltd.

Von Hippel, Eric (1986), "Lead-user: a source of novel product concepts," *Management Science*, 32 (7), 791-805.

---- (1988), *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.

What's in it for me?

Udfordringen at opnå gensidigt udbytte i forskningsprojekter – forskere og praktikere imellem

Af Majbritt Rostgaard Evald, Jesper Piibl og Torben Damgaard

Fokus i artiklen

Formålet med denne artikel er at give såvel praktikere som forskere inspiration til, hvordan konkrete samarbejdsprojekter kan gennemføres, så både praktikerens og forskerens forventninger til udbytte opnås. Alt for ofte oplever én eller ligefrem begge parter, at have investeret i et samarbejdsprojekt, hvor udbyttet ender med ikke at stemme overens med forventningerne.

Baseret på erfaringer fra en lang række forskningsprojekter, der har udspillet sig i samspil med praktikere (erhvervsledere, medarbejdere samt erhvervskonsulenter) er der behov for at analysere nogle af de forskellige logikker, der er i spil i forskningen og i erhvervslivet, og som udgør betingelserne for samarbejdet.

Artiklen er opbygget således at vi først ganske kort ser nærmere på, hvorfor der i disse år er kommet et stigende fokus på samspillet mellem erhvervsliv og forskning. Herefter dykker vi ned i de forskellige interesser som aktører i erhvervslivet og forskningsverdenen kan have, for at indgå i gensidige samarbejdsprojekter, som typisk kun meget sjældent er forenelige med hinanden. Endeligt ender vi konkret ud med tre bud på, hvordan et samarbejde kan organiseres, hvis såfremt der tænkes i alternative baner.

Stigende fokus på samspil mellem universiteter og erhvervsliv

I disse år er fokus på samspillet mellem erhvervsliv og forskning kraftigt stigende. En af hovedaktørerne bag denne bevægelse er blandt andet regeringen, som begrundet nød-

vendigheden af samspillet med at danske virksomheders globale konkurrenceevne, i stigende grad, er afhængig af et velfungerende, sammenhængende og konkurrencedygtigt videns og innovationssystem, hvor offentlige og private aktører spiller tæt sammen. Fx skrives der i en publikation fra Videnskabsministeriet i 2003, at:

”Regeringen ønsker (...) at styrke det omfattende potentiale for samspil mellem universiteter og omverden. Fokus skal i højere grad være på innovation, etablering af nye virksomheder samt overførsel og udbredelse af viden (...) Universiteterne skal ruste sig så godt som muligt til at spille sammen med erhvervslivet for at udfylde deres rolle i vidensamfundet (...) Derfor står universiteterne overfor en række udfordringer. Der er behov for at universiteterne 1) fokuserer kraftigere på samspil med erhvervslivet, 2) skaber gode rammer for at udveksle forskere med erhvervslivet, 3) sikrer at omverdenen får et bedre og bredere kendskab til de mange kompetencer, der findes på universiteterne, og 4) etablerer bedre fysiske rammer for samspil og synergi mellem universiteter og erhvervsliv” (Videnskabsministeriet, 2003: Kap. 6).

Det er således intentionen fra regeringens side at universiteterne skal samarbejde med erhvervslivet i stadig stigende grad. Men erfaringerne viser tydeligvis, at dette samspil ikke automatisk leder til succes – hverken for de deltagende virksomheder eller for de deltagende forskere.

Udgangspunktet for artiklen er dog et lidt andet end regeringens overordnede intention om, at skabe mere samspil mellem erhvervsliv og forskningsverdenen for at tilvejebringe et velfungerende samfund. I stedet tillader vi os i denne artikel at tage udgangspunkt i de enkeltindivider, som gemmer sig bag erhvervslivet og forskningsverdenen. Med andre ord skal det enkelte menneske kunne se et formål med at engagere sig i eventuelle samarbejdsprojekter, da motivationen til at indgå i et

samarbejdsprojekt i høj grad spiller sammen med, om individuelle behov og interesser bliver imødekommet. For at tage fat på diskussionen af, hvilke interesser en forsker og en praktiker kan have i et gensidigt samarbejde, ser vi i det følgende nærmere på "what's in it for me" henholdsvis fra en forskers og praktikers vinkel.

What's in it for me – set fra forskerens perspektiv

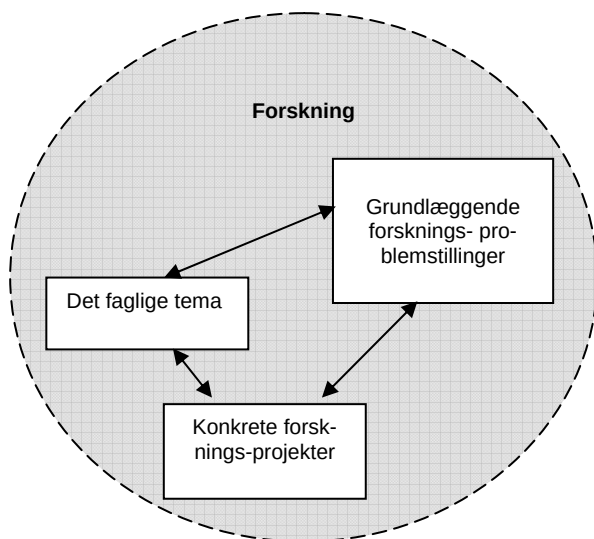
En væsentlig faktor for den enkelte forsker, som spiller en betydelig rolle for, hvordan adfærden udspiller sig, er det kontinuerlige pres for publicering i anerkendte videnskabelige tidsskrifter. Det betyder, at når forskeren indgår i et samarbejdsprojekt, er der et naturligt fokus på, hvordan *projektet* kan give et

udbytte i forhold til at publicere videnskabelige artikler.

Når videnskabelige artikler bliver bedømt, er det yderligere et væsentligt kriterium at de bidrager med ny viden af bredere relevans, målt i forhold til den eksisterende forskningsbaserede viden, der eksisterer indenfor det *faglige tema* forskeren bevæger sig inden for.

Samtidig er der også i forskningsmæssig sammenhæng – langstrakte – bølger i, hvad vurderes at være af central betydning på bestemte tidspunkter. Derfor er der ofte en interesse i, hvordan det konkrete faglige tema giver inputs til nogle mere *grundlæggende forskningsmæssige og teoretiske problemstillinger*. Dette er illustreret i nedenstående figur.

Figur 1: Forskerens fokus i samarbejdsprojektet



Som eksempel på et forskningsprojekt, der kan have forskerens interesse, kan et samarbejdsprojekt med fokus på en konkret kundevirksomhed og dens leverandører i forhold til udvikling af nye produkter nævnes. Det konkrete projekt har forskerens interesse, fordi samarbejdsprojektet kan ses i et bredere fagligt tema, som generelt fokuserer på, hvordan B2B-virksomheder spiller sammen med forskellige typer af samarbejdspartnere i for-

skellige typer af situationer. Udover den generelle interesse forskeren kan have for B2B-virksomheder, ligger der også forskningsmæssige perspektiver i endnu mere grundlæggende problemstillinger, i forhold til, hvordan man tænker og forstår organisationer som henholdsvis åbne eller lukkede sociale systemer.

Det betyder, at når forskeren går ind i et konkret projekt med fokus på, hvordan en konkret virksomhed kan lave nye typer af produktudvikling i samspil med sine samarbejdspartnere, har forskeren typisk et fokus på, hvordan der på denne baggrund kan skabes viden, der bidrager til den samlede forsk-

What's in it for me – set fra praktikerens perspektiv

Kigger vi på sagen fra praktikerens synspunkt, kan vi igen tale om tre forskellige niveauer, som vedkommende er spundet ind i.

For det første er der det *konkrete samarbejdsprojekt*, som er i fokus og som kræver engagement.

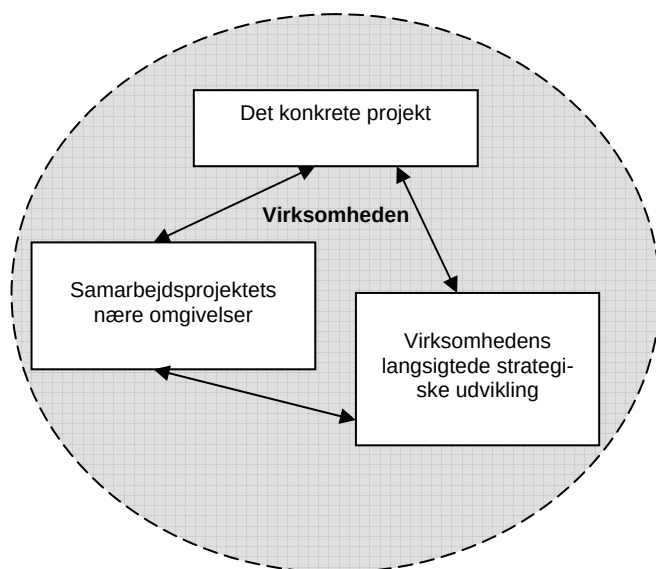
Men rundt om det konkrete projekt, er praktikerens også vævet ind i nogle *nære omgivelser*, der ligger uden om projektet, hvor der ligeledes kræves engagement og opmærksomhed, og hvor der derfor potentielt kan opstå kamp

ningsbaserede viden inden for det overordnede faglige tema, som samarbejdsprojektet positioneres indenfor. Tidshorisonten i forhold til at levere bidrag til den etablerede forskningsmæssige viden, kan derfor også let strække sig over flere år.

om tid og opmærksomhed. Det kan f.eks. være virksomheden, der indgår i et projekt, der kommer i en situation, hvor de må nedprioriterer de ressourcer, de i første omgang havde tiltænkt samarbejdsprojektet for at kunne levere konsulenttydelser til en kunde mod et større honorar.

Uden om projektets nære omgivelser har næste niveau fokus på konsulentvirksomhedens mere *langsigtede strategiske udvikling*. I forhold til samarbejdsprojekter, der let kan løbe over et eller flere år, kan der således ske mange ting for virksomhedens overordnede udvikling, der kan påvirke prioriteringerne i forhold til de konkrete projekter, der sættes i gang.

Figur 2: Praktikerens fokus i samarbejdsprojektet



Som eksempel på et forskningsprojekt, der kan have praktikerens interesse, kan et samarbejdsprojekt med fokus på, hvordan en gruppe af mindre virksomheder udnytter potentielle forretningsmuligheder nævnes. Det

konkrete projekt har praktikernes interesse, fordi samarbejdsprojektet både influerer på, hvordan virksomhederne nu og her skal forholde sig til de potentielle vækstmuligheder de har spottet, samtidig med, at viden om

forskellige måder at vækste på, samt de fordele og ulemper, der eksisterer, influerer på virksomhedernes langsigtede strategiske udvikling. Samarbejdsprojektet har således en nu-og-her effekt på, hvordan potentielle forretningsmuligheder konkret skal gribes an og hvilke alternativer praktikerne skal orientere sig imod, samtidig med at den forskningsbaserede viden, som praktikerne konfronteres med og drøfter, kan have betydning for, hvordan den strategiske udvikling foretages i fremtiden.

Ved at stille skarpt på de forskellige interesser en forsker og praktiker tilsyneladende har når de indgår i et gensidigt samarbejde, har vi også afdækket en begrundelse for, hvorfor samarbejdsprojekter således ofte ikke fører til gensidigt udbytte for begge parter. Begge parter er interesseret i at få adgang til ny viden, men tilgangen er forskellig. Dette ser vi kort nærmere på i det følgende for at opsummere, hvorfor en forskers og praktikers interesser ofte kan ses som uforenelige med hinanden.

Hvilken type viden er en forsker og en praktiker interesseret i?

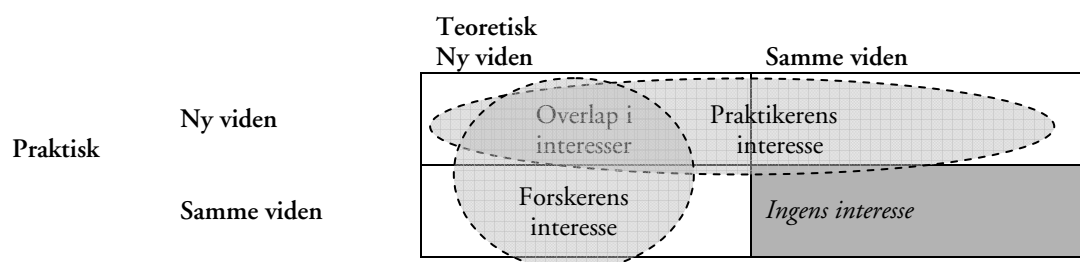
Basalt set er forskeren og praktikerne ude efter ny viden når de indgår i et gensidigt samarbejdsprojekt. Men hvor praktikerne typisk vil søge efter ny praktisk viden som hurtigt kan omsættes i den virksomhed vedkommende er en del af, for at forbedre virksomhedens situation, er forskeren typisk ude efter ny teoretisk viden, som kan videreudvikle eksisterende teori eller skabe ny teori. I situationer, hvor begge interesser kan imødekommes, opstår der typisk ikke konflikter parterne imellem. De situationer, hvor interesserne synes

uforenelige, er derimod genstand for konflikter og i mange tilfælde negative erfaringer med samarbejder. Dette spænd mellem interesser som enten er uforenelige eller forenelige kan illustreres via nedenstående tabel.

Skal forskerens interesser placeres i tabellen, udspinder interesserne sig typisk i felterne, hvor det er muligt at videreudvikle eller skabe ny teoretisk viden med afsæt i en empirisk kontekst, hvor den empiriske viden, der skabes her, enten kan være ny for praktikerne eller velkendt af praktikerne. Kun i det tilfælde, hvor der skabes ny praktisk viden som praktikerne også er interesseret i, deler de to parter et fælles mål i et samarbejdsprojekt. Pointen er dermed, at det er forskeren ligegyldigt at den viden som skabes er velkendt for praktikerne, så længe denne viden kan anvendes til at belyse aspekter som er teoretisk ubelyste, og dermed bidrager med ny teoretisk viden. Det er nemlig denne type viden forskeren måles på.

Derimod, hvis praktikerens interesser skal indplaceres i tabellen, er praktikerne interesseret i at tilvejebringe en anden type viden end forskeren. Praktikerens interesser centrerer sig således i de felter, hvor det er muligt at skabe ny praktisk viden, uanset om denne viden sker med afsæt i ny eller eksisterende teoretisk viden. Det er dermed også ligegyldigt for en praktiker, om den teoretiske viden en forsker bidrager med er ny eller velkendt af forskeren. Så længe den teoretiske viden bidrager til en fornyet vinkel på empirien vil dette føre til øget værdi for praktikerne. Sat på spidsen er der således kun i sjældne tilfælde et decideret overlap mellem en forskers og praktikers interesser.

Tabel 1: Forskellige vidensinteresser på spil samtidigt mellem forskere og praktikere



En forskers og praktikers interesser behøver dog langt fra at være uforenelige med hinanden, hvis såfremt det bliver legitimt at tænke samarbejdsprojekter ud fra "What's in it for us both". Dette ser vi nærmere på i det følgende, hvor vi skitserer tre bud på, hvordan samarbejdsprojekter, selv med tilsyneladende uforenelige interesser, alligevel kan gennemføres til begge parter gensidige tilfredsstillelse.

What's in it for US – tre bud på et gensidigt samspil mellem forskere og praktikere

Hvis samarbejdsprojekter i samspil mellem universiteter og virksomheder – mellem universitetsansatte og ansatte i erhvervslivet – skal gennemføres med succes, er udgangspunktet her, at projektet skal designes på en måde så parterne opnår gensidigt udbytte af samarbejdet, under hensyntagen til de forskellige interesser de hver især har. De tre bud vil sikkert ikke kunne observeres i praksis i deres rene former, men vil kunne anvendes som inspiration. Det første bud fokuserer på fælles mål med projektet, det næste bud bygger på fælles aktiviteter og det sidste bud tager afsæt i en byttehandel mellem de to parter, hvor partnerne bidrager til hinandens forskellige projekter.

Fælles mål:

Denne type samarbejdsprojekter er karakteriseret ved, at forskere og praktikere har en fælles erkendelsesmæssig interesse, og at denne interesse harmonerer både med, hvad der vil være af bidrag i den akademiske verden og hvad der prioriteres i praktikerens nære om-

givelser og i virksomheden som helhed. I dette tilfælde kan der arbejdes sammen om et konkret fælles formål, hvor forskere og praktikere, hver især bærer ved til det fælles bål, og hver især har direkte udbytte af det, i fællesskab opnåede resultat.

Et forskningsprojekt om etablering af erhvervsklynger illustrerer dette. Det er afgørende for praktikerne at han har præcis og nuanceret viden om, hvilke muligheder og outputs han kan opnå ved at virksomheden indgår i klyngedannelsesaktiviteter. Forskerens interesse i at indgå i projektet er præcis at kunne bidrage med ny viden om, hvad der konstituerer etableringen af levedygtige klynger. Forskeren og praktikerne har i udpræget grad fælles mål her.

Fælles proces:

I en anden type af samarbejdsprojekter, kan forskeren og praktikerne indgå i en fælles serie af aktiviteter, hvor de hver især forfølger forskellige mål igennem de fælles aktiviteter, som forekommer over tid. Det kan f.eks. være en proces, der fokuserer på at gennemføre en eller anden forandringsproces i virksomheden. Her er praktikerens mål at få gennemført forandringsprocessen med forskerens bidrag, mens forskeren samtidig studerer processen med henblik på at skabe generaliserbare bidrag til den etablerede forskning. I dette tilfælde er processen således fælles, mens parterne forfølger hver deres mål.

Der er en række forskningsprojekter, der er kendetegnet ved fælles proces. I et projekt om etablering af en leverandørsammenslutning,

samarbejdede en stor kunde med 5 leverandører om at etablere en virtuel fabrikation. Her var processen, hvor virksomhederne samarbejdede om etablering, interessant for praktikerens. Processen og praktikerens deltagelse sikrede at implementeringen, han var interesseret i, blev gennemført og dermed bidrog til hans arbejde. Forskeren havde et helt andet fokus, netop at undersøge læringsprocesser, barrierer og facilitatorer i etableringsprocessen. Forskeren skal bidrage til større viden om virtuel organisering på tværs af virksomheder og organiseringsprincipper bag etablering af virksomhedssamarbejde. Processen er fælles for de to parter, men med vidt forskellige mål.

Byttehandel aktiviteter:

Det sidste bud på et samarbejdsprojekt er en decideret byttehandel, hvor hverken proces eller mål deles. I dette tilfælde kan forskeren stille sig selv, sin ekspertise og kompetencer til rådighed for virksomheden i nogle bestemte sammenhænge. Som modydelse får forskeren til gengæld adgang til bestemte arenaer eller data, der har at gøre med andre sammen-

hænge. Praktikerens får adgang til faglig viden og betaler med adgang til arenaer af forskningsmæssig interesse. Forskeren betaler med faglig viden og køber sig adgang til arenaer af relevans for udvikling af ny forskningsbaseret viden.

Som eksempel på byttehandel aktiviteter kan nævnes en række projekter, hvor brugen af modeller udviklet i tidligere forskningsprojekter gentages. Eksempelvis i Tidens leverandør blev et diagnosticeringsværktøj udviklet. Når det efterfølgende er blevet brugt, er det meget begrænset, hvad forskeren har fået ud af det i forhold til det konkrete projekt. Bidraget til forskeren er i form af en byttehandel, hvor eksterne midler modtages, således det er muligt at gennemføre andre relaterede eller helt andre forskningsprojekter.

I nedenstående tabel har vi opsummeret de tre bud for at tydeliggøre den gensidige nytte, som forskere og virksomheder kan få ud af hinanden, ved bevidst at tænke i, hvordan begges behov kan tilfredsstilles.

Tabel 2: Tre bud på succesfulde samarbejdsprojekter mellem forskere og praktikere

Samarbejdets fællesskab			
	<i>Fælles mål</i>	<i>Fælles proces</i>	<i>Byttehandel aktivitet</i>
Samarbejdets grundlag	<i>Forskerens udbytte</i>	Fælles resultat giver forskningsmæssig merit	Adgang til processer, der kan studeres med henblik på opnåelse af nye erkendelser
	<i>Praktikerens udbytte</i>	Fælles resultat bidrager til virksomhedens udvikling og praktikerens merit	Praktikerens får ny viden og inspiration ved at forskeren deltager i og studerer processen. Ny viden og inspiration, der flytter resultatet videre end uden deltagelsen af forskeren

Der er således flere bud på, hvordan et samspil mellem universitetsverdenen og erhvervslivet kan sættes i spil så begge parter opnår det gensidige udbytte af samarbejdet, der kan føre til at også nye samarbejdsprojekter opstår i fremtiden. Hvor tabel 1 i artiklen udelukkende stiller ind på den ene mulighed, hvor

samarbejde kan opstå med opnåelse af gensidig nytte for begge parter – ny praktisk og teoretisk viden – udvides mulighederne drastisk i tabel 2. Tabel 2 tager dermed højde for at de to parter kan opnå gensidigt udbytte af at samarbejde med hinanden, hvis såfremt de er

indstillet på at det er legitimt at have hvert sit mål med et samarbejdsprojekt.

Afrunding og opsummering

I denne artikel har vi set nærmere på, hvordan den enkelte forsker og praktiker kan sikre sig at de hver især får opfyldt deres behov og interesser ved at indgå i samarbejdsprojekter med hinanden. Konkret er vi nået frem til tre bud på, hvordan dette samarbejde kan opstå. Det kan opstå ved at begge parter deler et fælles mål med et projekt, eller deler en interesse i at deltage i en fælles proces, eller kan finde

frem til en byttehandel-situation hvor noget-for-noget er gældende. De tre bud vi er nået frem til skal ikke ses som normative bud på, hvordan samarbejdsprojekter **skal** skrues sammen mellem forskere og virksomheder, men derimod som inspiration til at forstå, hvad der skal til for at samarbejdsprojekter opfattes som succesfulde af begge parter.

Litteratur

Videnskabsministeriet (2003), "Nye veje mellem forskning og erhverv". Udgivet af Videnskabsministeriet.

Segmentering – hvordan skærer virksomheder kagen?

Af Per Vagn Freytag og Ann Højbjerg Clarke

Indledning

Segmentering handler om at opdele en virksomheds nuværende eller potentielle kunder i grupper med nogle fælles karakteristika, for derved bedre at se de muligheder som eksisterer på et marked. Segmentering er typisk en central strategisk aktivitet for virksomheder at gennemføre, da det former basen for deres markedsforståelse, deres markedsstrategier og hvordan de håndterer og prioriterer kunderne. Underligt nok findes der kun få undersøgelser af, hvordan virksomheder rent faktisk segmenterer markeder. Dette kan undre al den stund virksomhedens segmentering udgør den afgørende indgangsvinkel til forståelsen af markedet. I denne artikel præsenterer vi derfor en række foreløbige resultater fra en undersøgelse af segmenteringspraksis i danske virksomheder som agerer på business to business markedet. Virksomhederne er opdelt i to grupper, som omfatter små og mellemstore virksomheder samt store virksomheder. I denne forbindelse gives der nogle forsigtige indikationer og fortolkninger af forskellene mellem de to grupper af virksomheder.

Segmentering – nøglen til forståelsen af markedet

Segmentering udgør en central strategisk del af afklaringsprocessen som består i at identificere markedsmuligheder, positioneringsmuligheder og sammensætning af markedstilbud. Afdækningen af markedsmulighederne og markedets karakter og omfang hænger nøjere sammen med grundlaget for virksomheden og dermed den ide som er bærende for virksomheden og den måde som virksomheden ønsker at positionere sig på markedet. Valget af virksomhedens positionering på markedet foregår imidlertid ikke uafhængigt

af de øvrige aktører på markedet, såsom kunder, konkurrenter og leverandører. Virksomheder på business to business markedet agerer således ikke i et vakuum, men er tæt bundet ind i relationer med andre virksomheder.

Når virksomheden igennem segmentering af markedet søger at foretage en afdækning af markedsmulighederne, sker dette under iagttagelse af en række faktorer. **For det første** er virksomhedens egne muligheder for at løfte opgaven, dvs. hvilke kompetencer og ressourcer virksomheden har, afgørende for den søgte position på markedet og sammensætningen af markedstilbudet. **For det andet** spiller det konkurrencepres som eksisterer i form af konkurrenternes kompetencer, ressourcer og strategiske valg også en vigtig rolle. Eksempelvis kan konkurrenternes valg betyde at nogle segmenter er mere ombejlede end andre. **For det tredje** spiller mulige kunders kompetencer, ressourcer og strategiske valg også en vigtig rolle. Nogle kundesegmenter kan være interessante pga. de kompetencer og ressourcer som kunderne besidder og herigennem fremstå som meget attraktive. **For det fjerde** vil virksomhedens evne til at tilfredsstille en kundes behov og ønske, ikke kun være afhængig af egne kompetencer og ressourcer, men virksomhedens evne til at løfte en opgave vil være afhængig af de leverandører som virksomheden har. Således er segmentering ikke kun et spørgsmål om at identificere segmenter, men også at vælge de segmenter som er attraktive for virksomheden med dens givne ressourcer, relationer til kunder og andre aktører osv.

Markedet er imidlertid ikke en givet eller stationær størrelse. Markedet rummer, via dynamikken i kundernes behov og ønsker, en mulighed for at identificere nye differentieringsmuligheder. Samtidigt betyder de løbende ændringer på markedet også at der er et krav om, at virksomheder kan tilbyde et markedstilbud som afspejler kundernes aktuelle ønsker og behov. Det er således vitalt at virksomheden overvåger markedet og løbende vurderer eventuelle ændrings betydningen

for virksomhedens position på markedet og markedstilbudets sammensætning.

Segmenteringsteori og markedsovervågning

Segmenteringsteoriens modeller rummer anvisninger på, hvordan markedet kan analyseres, og mulige segmenter identificeres. Der er igennem årene udviklet en lang række modeller, som rummer et bud på, hvordan segmentering kan gennemføres på en hensigtsmæssig måde. De består som regel af forskellige kategoriseringer af variable, som kan bruges til at nedbryde markedet. Et eksempel på en segmenteringsmodel som i hvert fald i lærebøgerne har haft stor gennemslagskraft er "The nested Approach" af Bonoma & Shapiro. Rederne ("nests") er i sig selv udtryk for en opdeling, men rummer samtidig hver især en række variable som kan anvendes som udgangspunkt for segmenteringen. Den grundlæggende ide er, at variablene er karakteriseret efter, hvor let tilgængelige de er, med hensyn til erhvervelse af information. De første reder er let tilgængelige og så bliver det sværere og sværere ved de næste reder. De 5 redegrupper som Bonoma og Shapiro anvender, er følgende: 1) geografi og demografi, 2) aktivitetvariable (f.eks. anvendt teknologi), 3) købsprocesvariable (f.eks. generel indkøbspolitik), 4) situationsvariable (f.eks. ordrestørrelse) og 5) personrelaterede variable (f.eks. værdier). Således rummer de første reder variable som er nemme at indsamle og ideen er så, at hvis disse variable kan anvendes til at gennemføre en hensigtsmæssig segmentering, kan segmenteringsprocessen stoppes og segmenteringen er foretaget. Modellen har været udsat for en del kritik, bl.a. fordi det primære udgangspunkt for valg af variable er tilgængelighed af information og ikke formålet for segmenteringen. Til trods for denne kritik er modellen ofte i lærebøgerne beskrevet som en hensigtsmæssig model at anvende i praksis, fordi modellen er let at anvende.

Et interessant spørgsmål er imidlertid i hvilken udstrækning danske virksomheder rent faktisk følger segmenteringsmodellens anvis-

ninger til analyse af markedet. Derfor ses der i det følgende nærmere på, hvilke variable danske virksomheder anvender, hvordan de anvender dem og hvilke kriterier, der anvendes for at vurdere om segmenterne er anvendelige? Endelige bliver der fokus på, hvordan virksomhederne udvælger segmenterne som de vil målrette deres aktiviteter efter?

For at segmenteringen af et marked skal vedblive med at være valid, er det imidlertid ikke nok at foretage segmenteringen en gang. Virksomheden må nødvendigvis følge med i udviklingen i kundernes behov og ønsker. I marketingteorien findes der en række bud på, hvordan overvågningen af markedet kan finde sted. Markedsovervågning med henblik på re-segmentering beskrives i Freytag & Clarke (2001) som bestående af følgende 5 punkter: 1) løbende indsamling af data fra kunderne og fra øvrige aktører, 2) analyse af konsekvenserne af de observerede ændringer, 3) vurdering af ændringsbehov i virksomheden som konsekvens af analysen, 4) fastlæggelse af timingen ved implementeringen af ændringerne og 5) konsekvent gennemførelse af ændringerne.

Et spørgsmål er derfor også i hvilken udstrækning danske virksomheder overvåger deres marked med henblik på re-segmentering og hvis det er tilfældet, hvordan disse data anvendes som udgangspunkt for en re-segmentering?

Inspiration fra eksisterende undersøgelse

Der findes imidlertid kun få internationale undersøgelser af hvordan virksomheder rent faktisk segmenterer. En af de mest refererede internationale undersøgelser, er Abratts undersøgelse fra Sydafrika som blev publiceret i 1993. Den spørgeramme som Abratt anvendte, indgår som en del af den danske undersøgelse, da han anvender nogle af de klassiske overvejelser indenfor segmentering. I den Sydafrikanske undersøgelse indgik der imidlertid kun 32 af de 100 største virksomheder i landet og han inddrager dermed ikke små

virksomheder. Da vi i denne undersøgelse fokuserer på eventuelle forskelle mellem små og store virksomheder, vil vi benytte Abratts spørgsmål, men i begrænset omfang drage sammenligninger til hans resultater.

På denne baggrund gennemfører artiklens forfattere et forskningsprojekt om segmenteringspraksis i dansk erhvervsliv. Segmenteringsundersøgelsen involverer tre brancher som indbefatter produktion, service og transport. Data er indhentet via telefoninterviews med den markedsføringsansvarlige i virksomhederne og 109 har besvaret spørgeskemaet, ud af 335 adspurgte, dermed er der en svarprocent på 33%. De første spæde resultater fra undersøgelsen præsenteres i det følgende. Der er lavet en opdeling mellem små og mellemstore virksomheder med færre ansatte end 80 og store virksomheder med 80 ansatte og derover.

Hvordan segmenterer og markedsovervåger virksomheder så rent faktisk?

Som det fremgår af tabel 1 har store dele af de virksomheder som deltog i den danske undersøgelse, segmenteret deres markeder; i gennemsnit 74% af alle virksomheder. Noget tyder dog på at det i højere grad er de mindre virksomheder, som ikke har segmenteret deres marked og de store virksomheder som har segmenteret markedet. Det, at de mindre virksomheder ikke gennemfører segmenteringsaktiviteter, betyder dog ikke nødvendigvis at alle kunder behandles ens. I 4/5 af de virksomheder, som angiver at de ikke segmenterer, angiver samtidig, at de ikke behandler alle kunder ens. Som eksempler på årsager til, at mindre virksomheder ikke segmenterer, blev der bl.a. anført at "det havde man ikke nået endnu" eller der "var nogle logiske/givne segmenter på markedet", hvorfor der ikke var behov for at segmentere.

Tabel 1 Har I segmenteret jeres marked (opdelt kunderne i kundegrupper/segmenter)?

Har I segmenteret jeres marked?	Små og mellemstore virksomheder (≤ til 79 ansatte)	Store virksomheder (≥ 80 eller flere ansatte)	Antal virksomheder i alt
<i>Har segmenteret</i>	56 (69%)	25 (89%)	81 (74 %)
<i>Har ikke segmenteret</i>	25 (31%)	3 (11%)	28 (26 %)
<i>I alt</i>	81 (100%)	28 (100%)	109

Når virksomhederne begynder at segmentere består et første skridt i at overveje, hvordan og med udgangspunkt i hvilke variable, en

segmentering af markedet kan foretages. Variable er væsentlige, idet de danner grundlaget for den måde, markedet bliver opdelt på.

Tabel 2 Hvilke segmenteringsvariable har I anvendt i jeres segmentering?
(der er flere svarmuligheder)

Variable	Små og mellemstore virksomheder (≤ til 79 ansatte)	Store virksomheder (≥ 80 eller flere ansatte)
<i>Geografi</i>	26 (42%)	13 (52%)
<i>Demografi (størrelse/alder)</i>	42 (68%)	7 (28%)
<i>Brugsrate/frekvens</i>	8 (13%)	3 (12%)
<i>Købssituation</i>	16 (26%)	6 (11%)
<i>Applikation/brugssituation</i>	16 (26%)	7 (28%)
<i>Psychografi (fx attitude)</i>	8 (13%)	4 (16%)
<i>Værdier</i>	22 (35%)	6 (24%)
<i>Benefits</i>	10 (16%)	5 (20%)
<i>Købsorganisationen</i>	8 (13%)	2 (8%)
<i>Købscenteret</i>	5 (8%)	2 (8%)
<i>Relationer</i>	24 (39%)	5 (20%)
<i>Produkt-/servicebehov</i>	30 (48%)	10 (40%)
<i>Andre variable*</i>	15 (24%)	7 (28%)
<i>Antal virksomheder i alt</i>	62	25

* F.eks. omsætning eller globale markedstrends

Som det fremgår af ovenstående tabel er det især demografi og geografi, som er i fokus i forbindelse med segmentering af markedet. Disse er relative nemme identificerbare variable, som på et generelt niveau giver mulighed for at nedbryde markedet. Endvidere blev der i undersøgelsen fundet, at produkt- eller servicereleterede forhold også var blevet anvendt i stor udstrækning herunder kundens behov, værdier og applikationer.

En interessant forskel består i, at de mindre virksomheder især lægger vægt på demografi

som segmenteringsvariabel og de større virksomheder har geografi som den oftest nævnte variabel. M.a.o. synes forskellen at bestå i, at de større virksomheder især lægger vægt på markedets beliggenhed og at de mindre virksomheder godt nok ser på beliggenhed, men i større grad lægger vægt på virksomhedens størrelse.

Efter at virksomheden har identificeret mulige segmenteringsvariable er det nødvendigt at vurdere, i hvilken udstrækning disse variable er hensigtsmæssige at anvende.

Tabel 3 Hvilke kriterier anvendte I til at vurdere om segmenterne var anvendelige? (der er flere svarmuligheder)

Kriterier	Små og mellemstore virksomheder (≤ til 79 ansatte)	Store virksomheder (≥ 80 eller flere ansatte)
<i>Ensartethed i behov indenfor segmenterne</i>	26 (42%)	8 (32%)
<i>Hvor egnet segmenterne er for marketingsaktiviteter</i>	15 (24%)	2 (8%)
<i>Segmenternes stabilitet over tiden</i>	32 (52%)	6 (24%)
<i>Forskelligheder i behovene over tid</i>	23 (37%)	6 (24%)
<i>Potentialet for at øge profitten</i>	40 (65%)	14 (56%)
<i>Hvor nemt er det at nå segmentet</i>	19 (31%)	3 (12%)
<i>Ved ikke</i>	7 (11%)	3 (12%)
<i>Andet*</i>	10 (16%)	5 (20%)
<i>Antal virksomheder i alt</i>	62	25

* Eksempelvis: Komplexitet ved opgaven i forhold til nødvendige ressourcer for at løfte opgaven

Et meget interessant resultat er, at potentialet for at øge profitten slår så kraftigt igennem, som det væsentligste kriterium. Helt det samme er ikke tilfældet i den indledningsvis nævnte Sydafrikanske undersøgelse, hvor kun 25% anvendte dette kriterium. En mulig årsag til forskellen kan skyldes den øgede opmærksomhed, der har været omkring virksomhedernes indtjening igennem de seneste år, hvilket ikke i samme omfang var tilfældet i starten af 90'erne. En væsentlig forskel ligger også i antallet af kriterier som mindre og større virksomheder anvender ved vurdering af, om et segment er anvendeligt eller ej. De mindre virksomheder anvender i gennemsnit 2,86 kriterier til vurdering af om et segment er anvendeligt eller ej. Dvs. hyppigst vil po-

tentialet for at øge profitten, segmenternes stabilitet over tid og ensartethed i behov indenfor segmenterne bliver anvendt i de mindre virksomheder. I de større virksomheder anvendes dermed kun 1,88 kriterier til vurdering af, om et segment er anvendeligt eller ej. I de større virksomheder er de to typisk forekommende kriterier potentialet for at øge profitten og ensartethed i behov indenfor segmentet.

En ting er imidlertid at vurdere, hvilke variable som er anvendelige til at segmentere ud fra, noget andet er at udvælge de segmenter som virksomhedens aktiviteter skal målrettes efter.

Tabel 4 Efter den endelige segmentering, hvordan udvalgte I da de segmenter, I ville målrette jeres aktiviteter efter? (der er flere svarmuligheder)

Kriterier	Små og mellemstore virksomheder (≤ til 79 ansatte)	Store virksomheder (≥ 80 eller flere ansatte)
<i>Evnen til at nå kunden i markedet</i>	24 (40%)	11 (44%)
<i>Konkurrenceposition i markedet</i>	22 (37%)	10 (40%)
<i>Markedets størrelse</i>	33 (55%)	12 (48%)
<i>Markets profitabilitet</i>	39 (65%)	16 (64%)
<i>Forventet vækst i markedet</i>	28 (47%)	12 (48%)
<i>Forventet markedsandel</i>	19 (32%)	9 (36%)
<i>Risiko niveau</i>	12 (20,0)	2 (8%)
<i>Overensstemmelse med segmentet og virksomhedens mål og strategi</i>	34 (57%)	9 (36%)
<i>Overensstemmelse med segmentet og virksomhedens ressourcer og kompetencer</i>	34 (57%)	11 (18%)
<i>Ved ikke</i>	3 (5%)	1 (4%)
<i>Andet*</i>	7 (12%)	4 (16%)
<i>Antal virksomheder i alt</i>	60	25

*Analyse af målgruppe og branche

I forbindelse med udvælgelsen af de endelige segmenter spiller profitabiliteten fortsat en afgørende rolle for udvælgelsen. Det er interessant, at de faktorer som derudover slår tydeligst igennem specielt for små virksomheder er overensstemmelse mellem segment og virksomhedens mål og strategi samt Overensstemmelse med segmentet og virksomhedens ressourcer og kompetencer. Således er virksomhederne bevidst om, at nok skal markedet

være profitabel, men virksomheden skal også ønske og være i stand til at håndtere segmenterne. Også hvad angår antallet af variable som anvendes til udvælgelse af de segmenter virksomhederne målretter deres aktiviteter efter, findes der en forskel mellem større og mindre virksomheder. De mindre virksomheder anvender typisk 4,2 af kriterierne som er nævnt i tabel 4, hvorimod de større virksomheder anvender 3,7 af kriterierne fra tabel

4. Forskellene kan måske tilskrives et relativ højere fokus på indtjening i de lidt større virksomheder end i de mindre.

Skal segmenteringen af markedet være vellykket kræver dette ikke kun, at en hensigtsmæssig segmentering kan gennemføres, men at virksomheden også er opmærksom på eventuelle ændringer i markedet!

Som det fremgår af nedenstående tabel 5, er segmentering af markedet noget som langt de

fleste virksomheder i undersøgelsen har beskæftiget sig med indenfor de seneste 2 år. Dette indikerer, at virksomhederne er opmærksomme på, at ændringerne i kundernes behov gør det påkrævet, løbende at analysere på, hvori disse ændringer består og eventuelt tage højde for dette i segmenteringen af markedet. Omvendt kan der også ske ændringer i virksomhedens egen overordnede målsætning, som gør det nødvendigt at se på hensigtsmæssigheden af en given segmentering.

Tabel 5. Hvornår har I sidst segmenteret markedet?

	Små og mellemstore virksomheder (≤ til 79 ansatte)	Store virksomheder (≥ 80 eller flere ansatte)	Antal virksomheder i alt
Segmenteret indenfor de seneste 2 år	53 (84%)	21 (84%)	74
Segmenteret indenfor de seneste 3 til 5 år	8 (13%)	2 (8%)	10
6 år eller mere siden der sidst blev segmenteret	2 (3%)	2 (8%)	5

I forlængelse heraf er det også interessant at afdække, hvor meget virksomhederne gør ud af at følge med, i hvad der sker af ændringer på markedet. Endvidere viser vores undersøgelse (tabellen ikke medtaget her) at langt de fleste virksomheder (80%) bevidst monitorer markedet med henblik på, eventuelt, at tilpasse segmenteringen til ændringer på markedet. Dog er der noget, som kan tyde på, at de større virksomheder gør det i højere grad end de mindre. Når det angår, hvornår virksomhederne sidst segmenterede deres marked, er der ikke markante forskelle mellem de mindre og større virksomheder som indgår i undersøgelsen.

Sammenfatning

Som det fremgår af tabel 1, segmenterer en overvejende del af de virksomheder som deltog i undersøgelsen (74%). Små og mellemstore virksomheder gør dog i mindre grad brug af segmenteringsaktiviteter end større virksomheder. Ligeledes overvåger hovedparten af virksomhederne (80%) deres marked. Set i forhold til marketingteorien synes der at

være en tilbøjelighed til, at virksomheder følger de fremgangsmåder som er beskrevet i relativt enkle modeller, som lægger op til at nemt identificerbare variable anvendes i segmenteringen såsom geografi og demografi. Tilsvarende ser det også ud til, at marketingteoriens anbefalinger om løbende, at følge med i eventuelle væsentlige ændringer på markedet og re-segmentere på baggrund af sådanne, afspejler adfærden for en betydelig del af de virksomheder som indgik i undersøgelsen.

Forskellen mellem store og mindre virksomheder og deres måde at segmentere på viser sig på en række interessante punkter;

- For det første er der færre små og mellemstore virksomheder end store, der har segmenteret deres marked. En begrundelse for denne forskel er, at de mindre virksomheder ofte ikke har nået at gennemføre en segmentering af markedet.
- For det andet lægger de mindre virksomheder især vægt på kundernes størrelse som segmenteringskriterium. Derimod lægger de større virksomheder især vægt

på den geografiske placering af segmenterne som det hyppigst forekommende segmenteringskriterium. Når mindre virksomheder især lægger vægt på kundernes størrelse som segmenteringskriterium, kan to mulige forklaringer nævnes. Enten er det væsentligt, at kunden har en hvis størrelse fordi den mindre virksomhed kan sikres en vis potentiel afsætning til en større kunde. Eller den mindre virksomhed kan være interesseret i ikke at bringe sig i et afhængighedsforhold til en stor kunde og anvender derfor størrelse som segmenteringskriterium. Det er imidlertid ikke muligt, via denne undersøgelse, at give et svar på, hvilken forklaring som spiller den største rolle for segmentering med udgangspunkt i størrelsen af kunderne.

- For det tredje anvender mindre virksomheder typisk flere kriterier til at vurdere, om et segment er anvendeligt eller ej, end større virksomheder. Forskellen ligger især i at den mindre virksomheder ser på om segmentet er stabilt over tiden. At den mindre virksomhed lægger vægt på stabilitet over tiden i segmentet, kan

hænge sammen med, at den mindre virksomhed i reglen er svagere økonomisk funderet end den større virksomhed og store udsving i omsætning kan let gå hen at blive livstruende for en mindre virksomhed.

Litteratur

Abratt, Russell (1993), "Market Segmentation Practices of Industrial Marketers", *Industrial Marketing Management* 22, pp. 79-84.

Bonoma, Thomas and Benson P. Shapiro (1984), "Evaluating Market Segmentation Approaches," *Industrial Marketing Management* 13, pp. 257-268.

Freytag, Per Vagn and Clarke, Ann Højbjerg (2001), "Business to Business Market Segmentation", *Industrial Marketing Management* 30, pp. 473-486.

Corporate Social Responsibility(CSR) - også udbredt blandt små og mellemstore virksomheder

Af Dennis van Liempd

Indledning

Selv om nogle virksomhedsejere allerede i 1700-tallet baserede deres forretning på bredere værdier end profit, er der først i de senere år virkelig kommet fokus på virksomhedens etiske ansvar over for samfundet (se for eksempel Economist Intelligence Unit (2005)). Emnets popularitet kan bl.a. ses af det voksende antal nationale og internationale initiativer, standarder, retningslinier, (akademiske) publikationer, konferencer, workshops, priser og hitlister. Der tales f.eks. om virksomhedsetik (business ethics), bæredygtighed (sustainability), den tredobbelte bundlinje (triple-bottom-line), god ledelsesskik (corporate governance), virksomhedens sociale ansvar (corporate social responsibility), accountability og flere andre. Jeg vil her bruge konceptet corporate social responsibility (CSR), fordi det på nuværende tidspunkt er det mest accepterede og udbredte begreb.

Mange synes at være af den mening, at CSR kun er for store, multinationale virksomheder. Denne holdning rammer heller ikke helt ved siden af, da det er rigtigt, at størstedelen af store multinationale virksomheder beskæftiger sig med en eller anden form for CSR, og stadig flere vælger at berette om sådanne aktiviteter. Denne artikel vil dog udfordre ovenstående holdning, idet det både dokumenteres, at CSR er en aktivitet, som er rimelig udbredt blandt SMVer¹, og desuden en nyttig aktivitet at indgå i for SMVer.

¹ SMVer defineres som virksomheder med færre end 250 medarbejdere, en omsætning på mindre end 50 millioner Euro, eller en balancesum på mindre end 43 millioner Euro.

I det følgende vil udbredelsen af CSR-aktiviteter blandt danske SMVer, fordelt på brancher og antal medarbejdere, derfor blive dokumenteret. Med afsæt i en række statistiske undersøgelser vises derefter, hvorfor virksomheder generelt involverer sig i CSR og specielt, hvorfor SMVer involverer sig i CSR.

CSR og SMVer

Som sagt i indledningen er CSR ikke kun for store virksomheder, som udgør en lille del af det totale antal virksomheder i EU. SMVer udgør hele 99% af alle virksomheder i den Europæiske Union, og beskæftiger mere end 75 millioner mennesker, som svarer til 80% af arbejdsstyrken i nogle brancher². I Danmark udgør de også 99% af alle virksomheder, står for 65% af den totale omsætning og 69% af den totale beskæftigelse. Det er derfor heller ikke uden betydning at se nærmere på, hvilken betydning CSR har for SMVer.

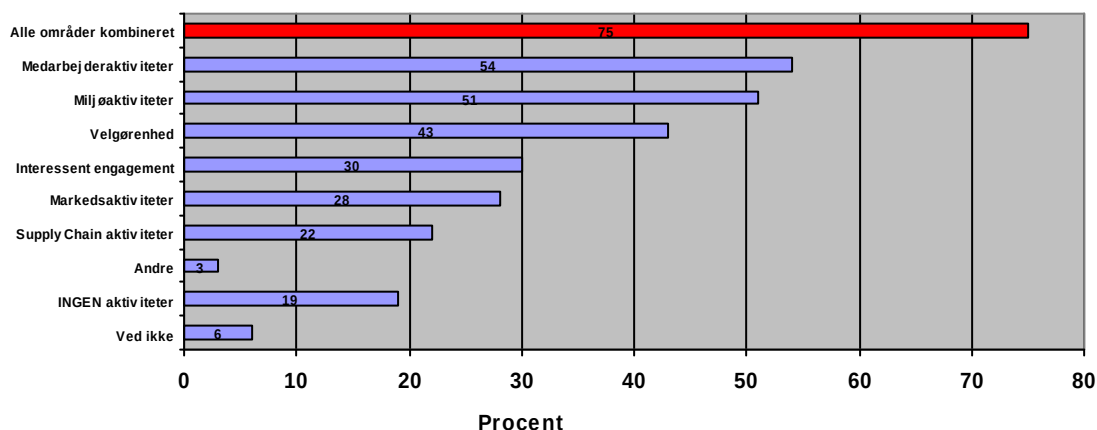
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen udfører i øjeblikket projektet "Overskud med Omtanke" (tidligere "People & Profit")³, som udbyder gratis kurser i CSR til virksomhedsledere og andre interesserede. I forbindelse med dette projekt udførte TNS Gallup en survey⁴ af danske SMVer, hvor det viste sig, at hele 75 % af danske små og mellemstore virksomheder har CSR aktiviteter med specifik fokus på miljø- og sociale aspekter (se figur 1).

² For eksempel i tekstil-, bygge-, og møbelbranchen.

³ Se www.overskudmedomtanke.dk

⁴ TNS Gallup havde ikke adgang til finansielle tal for virksomheder med mindre end 10 medarbejdere (fordi disse ikke har pligt til at aflægge årsrapporter). Derfor medtog de kun virksomheder med et medarbejderantal mellem 10 og 250. TNS Gallup tog derefter en tilfældig, repræsentativ stikprøve fra Købmandsstandens Oplysningsbureau. Interviewere kontaktede derefter 4.178 virksomheder fra målgruppen. 2.840 (68 %) af disse virksomheder deltog i spørgeskemaundersøgelsen og fik tilsendt et email-link til undersøgelsen. TNS Gallup fik 1.071 gyldige spørgeskemaer tilbage, som svarer til en responsrate på 38 %.

Figur 1: Udbredelse af CSR aktiviteter i danske SMVer (n=1071, i %)



Kilde: (TNS Gallup 2005)

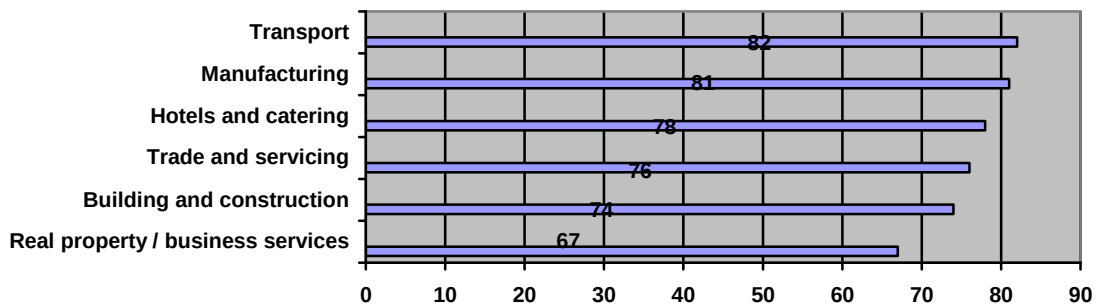
Medarbejderaktiviteter, såsom sundhedsfremmende aktiviteter, lighed, diversitet og kompetenceudvikling, er med 54 % de mest udbredte aktiviteter, tæt fulgt af miljøaktiviteter som lidt over halvdelen af virksomhederne beskæftiger sig med. Miljøaktiviteter indeholder for eksempel affalds- og forureningspolitikker, fokus på energi- og ressourceforbrug og udvikling af miljøbevidste produkter. Andre aktiviteter er velgørenhed (43 %; f.eks. pengedonationer, medarbejdertimer, gaver, osv.), interessentengagement (30 %; f.eks. at kortlægge, konsultere og kommunikere med stakeholdere) og markedsaktiviteter (28 %; f.eks. produktlabelling, etisk konkurrence, produktansvarlighed, osv.). Aktiviteter i leveringskæder, såsom at være en fair kunde og fremme social og økonomisk inklusion¹, er den mindste aktivitet med 22 %, mens antallet af virksomheder, som ikke beskæftiger sig med CSR, er forholdsvis lille (19 %). Endvidere har lidt mere end en fjerdedel (26 %) af virksomhederne udviklet CSR-orienterede produkter eller tjenesteydel-

ser, mest af hensyn til miljø-problemer (71 %) (TNS Gallup 2005) (se figur 1).

I figur 2 vises andelen af danske SMVer som beskæftiger sig med CSR, fordelt på brancher. Selv om transport- og industrivirksomheder involverer sig mest i CSR, mens ejendomsbranchen og tjenesteydelsesbranchen (såsom advokater, marketingbureauer, ingeniører, arkitekter, osv.) beskæftiger sig mindst med corporate social responsibility, kan det konkluderes, at alle brancher viser høje procentuelle tal med hensyn til CSR-aktiviteter.

¹ Social Inklusion betyder, at man inkluderer alle grupper i leveringskæden, for eksempel stimulation af virksomheder ejet af kvinder, bøsser, etniske minoriteter, handicappede, osv. Økonomisk inklusion betyder, at man inkluderer små og lokale virksomheder i leveringskæden, for eksempel ved at organisere markeder for små lokale leverandører.

Figur 2: Andel af danske SMVer med CSR-aktiviteter fordelt på brancher (n=1071; i %)

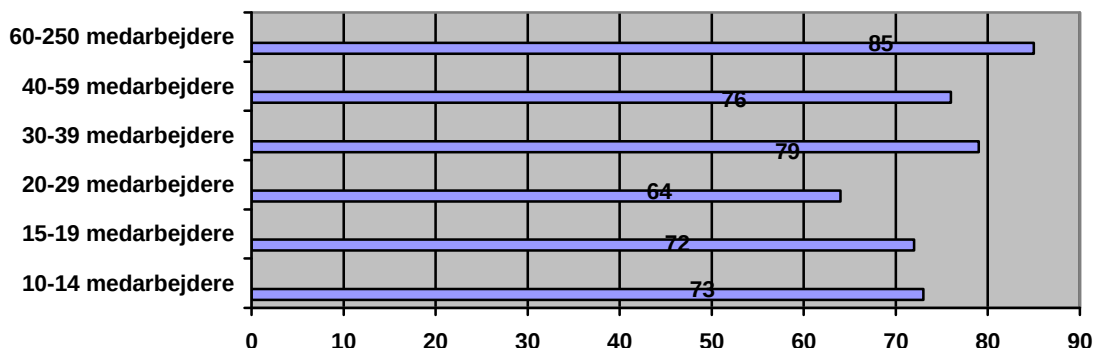


Kilde: (TNS Gallup 2005).

Figur 3 viser andelen af CSR-aktiviteter for danske SMVer fordelt på antal medarbejdere. Overordnet er tendensen, at jo flere medarbejdere virksomheden har, jo større er sand-

synligheden for, at virksomheden har implementeret CSR-aktiviteter. Men igen må man konkludere, at procenttallene er høje for hele spektret.

Figur 3: Andel af CSR-aktiviteter for SMVer, fordelt på medarbejdere (n=1071; i %)



Kilde: (TNS Gallup 2005)

Gallup undersøgte også, hvilken slags virksomheder, der beskæftiger sig mest med CSR, og denne undersøgelse viser, at filialer har den største andel af virksomheder, som involverer sig i CSR (86 %), fulgt af andre virksomheder¹ (79 %) og aktieselskaber (76 %), mens anpartsselskaber (62 %) og enkeltmandsvirksomheder (58 %) har den mindste andel, som beskæftiger sig med CSR.

¹ Såsom interessentselskaber og kommanditselskaber.

Bevæggrunde for danske SMVers beskæftigelse med CSR

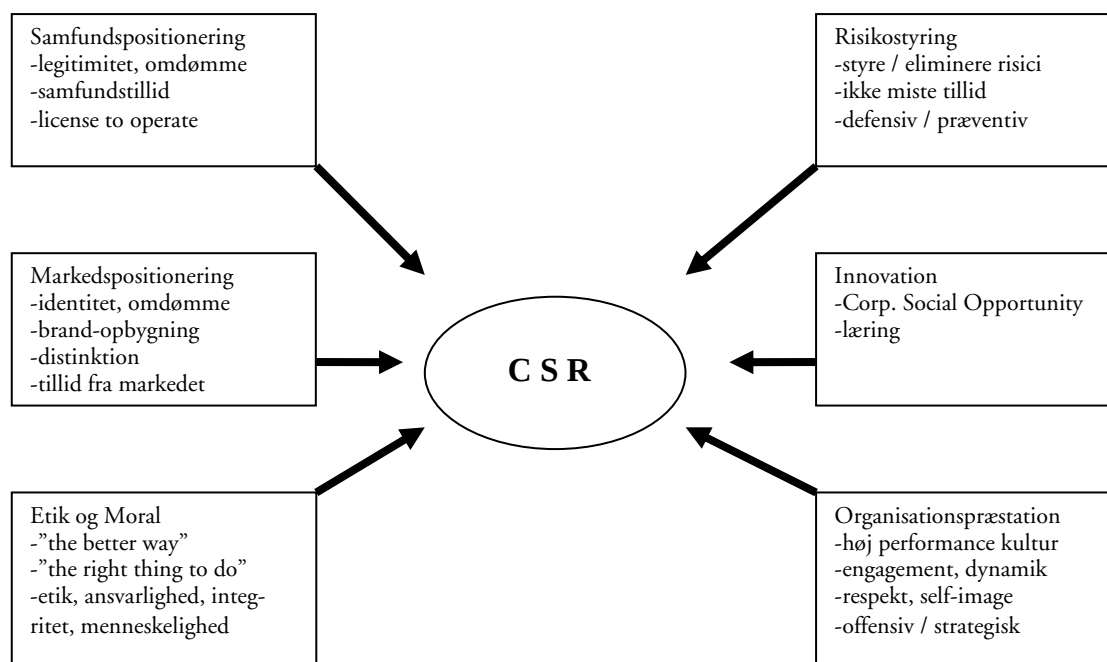
Skal der ses nærmere på hvilke bevæggrunde, der kan ligge bag ønsket om at involvere sig i CSR, er det en fordel kort at opidse de forskellige motiver, der kan eksistere. Til dette formål kan nedenstående figur anvendes til at identificere seks centrale drivkræfter (Grayson

& Hodges, 2004; Paine, 2003) bag corporate social responsibility.

Som figuren viser, er det en kombination af drivere af en mere etisk natur og drivere af mere profitmæssig natur. Figuren er selvfølgelig kun en visualisering, idet man i praksis ikke kan skelne så tydeligt mellem kategorierne.

I praksis vil en aktivitet næsten altid kunne placeres i flere kategorier. En virksomheds omdømme kan for eksempel være en økonomisk driver, som falder under markedspositionering, men den kan også falde under risikostyring, samfundspositionering eller organisationspræstationen. Etik og moral er dog klart en separat driver.

Figur 4: Drivkræfter for CSR



Kilde: Paine (2003); Grayson & Hodges (2004)

Etik og Moral

En KPMG-survey fra 2005 om Corporate Responsibility Reporting viser, at økonomiske grunde (70 %) er den hyppigst nævnte motivation for at Fortune 500 G250-virksomheder¹ og N100-virksomheder² be-

skæftiger sig med CSR, men næststørst er etiske grunde (53 %).

I Erhvervs- og Selskabsstyrelsens undersøgelse af danske SMVer, udført af TNS Gallup, er etiske grunde dog den største driver for CSR-aktiviteter (69 %), fulgt af mere strategiske overvejelser som at bevare eller forbedre virksomhedens omdømme (64 %)(se tabel 1). Positiv indvirkning på det økonomiske resultat kommer først på en fjerdeplads (56 %), efter at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft (59 %; se tabel 1). Dette er et interessant resultat, som yderligere underbygges af, at TNS Gallup-undersøgelsen viser, at kun

¹ G250 er de 250 største globale virksomheder i Fortune 500-listen, såsom Ford, HP, Shell, osv.

² N100 (National 100) er listen over de 100 største virksomheder i 16 lande: Australien, Belgien, Canada, Danmark, Finland, Frankrig, Tyskland, Italien, Japan, Holland, Norge, Sydafrika, Spanien, Sverige, Storbritannien og USA.

36 % af de undersøgte SMVer tror, at CSR har en positiv økonomisk effekt, mens 40 % tror, at det ingen effekt har, 4 % tror, at det

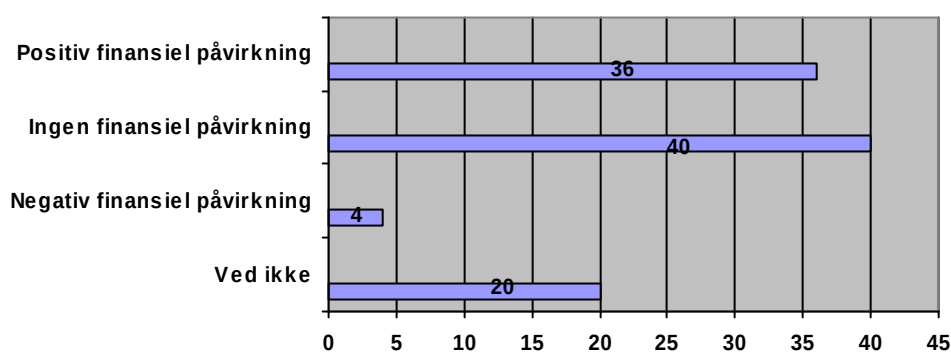
har negativ effekt, og 20 % ved det ikke (TNS Gallup 2005)(se figur 5).

Tabel 1: Bevæggrunde for CSR¹ (n=808, i %)

Etiske og moralske årsager	69%
For at bevare eller forbedre virksomhedens omdømme	64%
For at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft	59%
Positiv indvirkning på økonomisk resultat	56%
Kunder og samarbejdspartnere kræver/forventer det	39%
Andet	3%
Ved ikke	2%

Kilde: (TNS Gallup 2005).

Figur 5: Finansiell påvirkning af CSR-aktiviteter på virksomheden (n=1071, i %)



Kilde: (TNS Gallup 2005)

¹ Virksomhederne har kunnet vælge mere end ét svar, som gør, at totalen er mere end 100%.

Samlet set er etik således den vigtigste driver for CSR hos små og mellemstore danske virksomheder. Etik var måske et fy-ord i erhvervslivet for tyve år siden, men resultaterne af den empiriske undersøgelse giver belæg for den antagelse, at etik i dag er en central driver, som SMVer også skal forholde sig til.

Outsourcing

Den første grund til, hvorfor mange danske virksomheder i de senere år har implementeret CSR-aktiviteter, er outsourcing. Globaliseringen har gjort, at flere danske virksomheder griber til outsourcing af større eller mindre dele af deres produktion (eller tjenesteydelser) til lavtlønslande for at forblive konkurrencedygtige. Selv om outsourcing kan bidrage med mange fordele med hensyn til efficiens og effektivitet, opstår der ofte også nye problemer. Ét af disse problemer er, at virksomheden kan miste kontrollen over etikken i produktionskæden, fordi den jo ligeledes er outsourcet (Arlbjørn et al., 2006). Når produktionen for eksempel foregår hos underleverandøren i lavtlønslande som Kina og Indien, er det stadig den danske virksomhed, som i sidste ende er ansvarlig for både miljøbelastning, overholdelse af menneskerettigheder, medarbejder- og sociale forhold, osv. Giftige produktionsprocesser, som forurener miljøet og gør medarbejderne syge, eller underbetalte medarbejdere på et uorganiseret og råt arbejdsmarked (ofte også børnearbejde) kan give massive problemer for den danske slutproducent, især hvis det opsnappes af NGO'er som Greenpeace, Amnesty International eller massemediernes. På trods af virksomheders erklæringer om høje etiske standarder på deres hjemmesider, og at nogle anklager efterfølgende viser sig at være indholdsløse, kan dårlig medieomtale medføre massive imageproblemer og direkte tilbagegang i salgstallene.

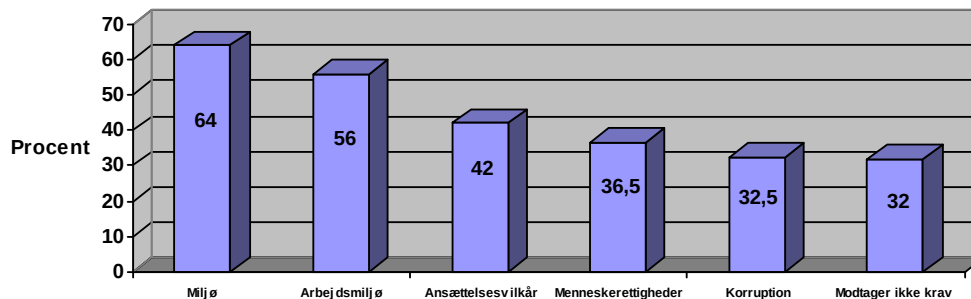
Kundekrav

Omvendt, sker det også i stigende grad, at danske virksomheder bliver mødt af CSR-krav fra deres (internationale) kunder. Den danske underleverandør skal overholde de gældende miljøkrav, menneskerettigheder, osv., før en (udenlandsk) slutproducent vil samarbejde.

I 2005 undersøgte Rambøll Management og The Copenhagen Centre¹ for eksempel 304 små og mellemstore danske virksomheder. Resultaterne viser, at næsten 70 % af de undersøgte virksomheder modtager CSR-relaterede krav fra kunder (se figur 6). Flest krav omhandler miljøet, både det naturlige og arbejdsmiljøet, mens der også modtages krav om ansættelsesvilkår (42 %), menneskerettigheder (36,5 %) og korruption (32,5 %). Det kan konkluderes, at danske SMVer modtog flere krav end de selv stillede til deres leverandører, og de fleste kunderelaterede krav var latente, i.e. de ikke er kontraktbaserede eller genstand for verifikation (Jørgensen & Knudsen, 2006).

¹ The Copenhagen Centre er en uafhængig 'tænketaank' etableret af den danske regering i 1998 som svar på den voksende internationale interesse for nye sociale partnerships og CSR-initiativer (www.copenhagencentre.dk).

Figur 6: Udbredelse af CSR-krav fra danske SMV'ers kunder (n= 304; i %).



Kilde: (The Copenhagen Centre 2005)

Konklusion

CSR viser sig ikke kun at være for store virksomheder, danske SMV'er beskæftiger sig også i høj grad med corporate social responsibility. Tre fjerdedele af alle danske SMV'er har en eller anden form for CSR-aktivitet, og blandt de mulige bevæggrunde viser etik og moral sig at være den vigtigste.

En del af forklaringen kan være, at stadig flere SMV'er outsourcer (dele af) deres produktion, med medfølgende outsourcing af etikken. En anden grund kan være, at krav om ansvarlig adfærd fra (udenlandske) kunder til danske SMV'er også er udbredt. Alt i alt, kan det konkluderes, at CSR som vigtigt emne er kommet for at blive, også for SMV'er.

Litteratur

Economist Intelligence Unit (2005), "The Importance of Corporate Responsibility," The Economist (Ed.). London: Oracle / The Economist.

Grayson, D. and A. Hodges (2004), Corporate Social Opportunity! 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your business. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Jørgensen, Allan Lerberg and Jette Steen Knudsen (2006), "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?," Corporate Governance, 6 (4), 449-62.

Paine, Lynn Sharp (2003), Value shift : why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. New York: McGraw Hill.

The Copenhagen Centre (2005), "Håndtering af sociale og miljømæssige krav i globale værdikæder - perspektiver for små og mellemstore danske virksomheder." København: The Copenhagen Centre.

TNS Gallup (2005), "People & Profit Phase 2." København: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

En erhvervsøkonomisk opdeling af entreprenørskabsfeltet

Af Majbritt Rostgaard Evald, Kim Klyver og Kristian Philipsen¹

Entreprenørskab er et forvirrende begreb

Der har de seneste årtier foregået en heftig debat omkring entreprenørskab. Først og fremmest har denne debat gået på, hvordan entreprenørskab kan forstås og hvad entreprenørskabsfeltet omfatter. Der tales om entreprenørskab som organisationsdannelse, som en speciel innovativ ledelsesform, som det at sammensætte produktionsfaktorer på en ny måde, som intraprenørskab, som corporate venturing, som spin-off, om social entreprenørskab, osv. Alle disse forskellige typer af aktiviteter, der knyttes sammen med entreprenørskab, skaber forvirring omkring, hvad entreprenørskab er og hvad det indebærer.

En måde at reducere forvirringen på, er ved at opdele entreprenørskabsfeltet efter nogle forskellige typer/perspektiver. Traditionelt er entreprenørskabsfeltet blevet opdelt i nogle forskellige historiske perspektiver, præsenterende nogle forskellige forskningsmæssige discipliner (se f.eks. Wickham 2004, kap. 2). Den første disciplin og dermed det første perspektiv, der beskæftigede sig med entreprenørskab, var *økonomi*. En række forskere har i dette perspektiv på forskellig vis undersøgt, hvordan entreprenører influerer på markedet, markedsforandring og markedsligevægten. Det økonomiske perspektiv blev senere efterfulgt af forskere med et *psykologisk* og *sociologisk* perspektiv, hvor fokus blandt andet var at identificere de psykologiske og sociologiske træk, der adskiller entreprenører fra ikke-entreprenører. Det psykologiske og sociologiske perspektiv er senere efterfulgt af et *multidisciplinært* perspektiv, hvor mange discipliner i sammenspil sætter fokus på entreprenørskab, herunder entreprenant adfærd og den entreprenørielle proces

Denne forandring i fokus i entreprenørskabsforskning, fra det ene perspektiv imod andre, kan til en vis grad forklares ved, at de tidligere perspektiver mangler forklaringskraft når de anvendes alene. At forstå entreprenørskab har ikke været muligt udelukkende ud fra én disciplin som eksempelvis økonomi, psykologi eller sociologi. I stedet kræves en bredere og mere nuanceret tilgang, der indeholder facetter fra flere discipliner. At forskningen i entreprenørskab har flyttet sig væk fra det økonomiske perspektiv, det psykologiske perspektiv og det sociologiske perspektiv skal således ikke forstås som, at disse perspektiver ikke har en forklaringskraft, men nærmere at de ikke, isoleret set, forklarer tilstrækkeligt, hvad fænomenet entreprenørskab handler om. Såvel økonomiske som psykologiske og sociologiske forklaringer indgår som en del af forklaringsmodellerne i dag i det multidisciplinære perspektiv.

Eftersom der i dag synes at være bred enighed om, at entreprenørskab bedst kan forstås ud fra et multidisciplinært perspektiv, bør entreprenørskabsfeltet også opdeles med dette for øje – og ikke som det traditionelt har været tilfældet med en historisk og disciplinorienteret opdeling.

Det er således formålet med dette papir at give et bud på, hvordan entreprenørskabsfeltet hensigtsmæssigt kan opdeles i forskellige typer af entreprenørskab ud fra et multidisciplinært perspektiv. Der vil her blive taget hensyn til, at forskere indenfor erhvervsøkonomi traditionelt opdeler organisationer og virksomheder efter forskellige typer, på baggrund af den kontekst, de indgår i. Desuden er det målet at give nogle bud på, hvilke grundlæggende forskelle, der ligger i disse forskellige typer eller tilgange til entreprenørskab.

¹ Forfatterne er nævnt i alfabetisk rækkefølge

Artiklen starter med en kort beskrivelse af fire entreprenørskabscases. De illustrerer hver især de fire typer af entreprenørskabsforskning, der præsenteres i denne artikel.

Fire entreprenørskabscases

Crazy Daisy

Crazy Daisy, en kombineret natklub og pub, startede i Vejle i 1991 med fire partnere, der dog hurtigt blev reduceret til to. Senere er ejerskabet yderligere ændret og i dag er mange Crazy Daisy'er rundt om i Danmark, selvstændig ejet af mange forskellige personer. Uagtet ændringerne i ejerskabet har konceptet, der i sin tid blev skabt, i høj grad ændret branchen. Som de første gjorde Crazy Daisy det helt tydeligt, at man i diskoteks- og barbranchen lever af underholdning og ikke af salg af øl og spiritus. Flere restaurationsejere har selvfølgelig nok haft disse tanker tidligere, men ingen havde på dette tidspunkt formået at give denne forståelse videre til deres medarbejdere. Fokuset på underholdning blev nemlig hos Crazy Daisy understøttet af en hel ny – og ifølge nogle, sektagtig – håndtering af medarbejdere. Man arbejdede med høj grad af medarbejderinvolvering, med motivation og personlig udvikling og dyrkede heftigt kammeratskab. En ganske anderledes indretning af diskoteker var også blandt de faktorer, der sikrede Crazy Daisy succes op gennem 90'erne. I dag er der Crazy Daisy'er over det meste af Danmark og nogle få steder i Norge.

Denne opstartsvirksomhed illustrerer ganske godt, hvad man indenfor entreprenørskabsforskningen betegner *uafhængigt entreprenørskab*. Her beskæftiger forskere sig med, hvordan nye, selvstændige virksomheder etableres (Gartner 1985).

Giga

Opstarten af Giga A/S i 1988, et højteknologisk datterselskab af NKT koncernen, tegnes af en mindre designgruppe. Designgruppen får til opgave at udvikle særlige elektroniske

komponenter til datatransmission og en beskeden venture kapital stilles til rådighed til dette af NKT koncernen. Først i 1992 begynder forretningspotentialet dog at udvikle sig, men herefter foregår udviklingen også eksplosivt, idet Giga hurtigt bliver én blandt de teknologisk toneangivende, på et marked i hastig vækst, som komponentleverandør. Den kommercielle succes munder ud i, at Giga i år 2000 sælges for 9,4 milliarder danske kroner til den amerikanske koncern, Intel. NKT koncernen oplever, med videresalget af Giga, en hidtil uset succes set i dansk målestol. Det iøjnefaldende salg får omverdenen til at indse, at NKT koncernen er i gang med en forvandlingsproces. Før salget af Giga blev NKT koncernen anset for at være en ældre industrikoncern, der i årtier havde fremstillet ledninger og kabler til brug i elforsyningen og telemarkedet via NKT Cables A/S, samt havde fremstillet rengøringsmateriel via NKT Nilfisk-Advance A/S. Synet på NKT koncernen ændrede sig drastisk med salget af Giga A/S, hvilket øjeblikkeligt afspejlede sig i en kraftig stigning i aktiekursen og en kursudvikling, der, efter salget, fulgte den amerikanske børs Nasdaq for højteknologiske virksomheder.

Den anden tilgang omfatter *entreprenørskab i eksisterende virksomheder* (Guth & Ginsberg, 1990; Sharma og Chrisman 1999), hvad enten de er små eller store (Evald, 2003). Inden for denne tilgang kan der både være tale om at studere dannelsen og udviklingen af nye virksomheder i relation til en eksisterende virksomhed, og/eller studere revitaliseringer af eksisterende virksomheder, og/eller skabelsen af nye innovationer i form af nye produkter, processer eller services.

TastSelv-systemet

I 1996 introducerede det danske skattevæsen TastSelv-systemet for de danske borgere. Systemet var udviklet i samarbejde med CSC, og er et system, hvor de danske borgere kan ordne de fleste af deres skattesager over Internettet. TastSelv-systemet var det første af sin slags i verden. Det havde ikke i første omgang

til hensigt at erstatte, men derimod supplere, den mere omstændelige papirbaserede procedure. Men efterhånden anvender langt størsteparten af de danske skattepligtige borgere systemet. I 1996 var det blot ca. 10.000 af de 1,4 millioner danskere, der returnerede deres selvangivelse, der anvendte TastSelv systemet over Internettet, mens der i 2006 var tale om ca. 70 %. Det oprindelige system, der blev introduceret i 1996, omfattede en enkel indberetning af selvangivelsen, men siden lanceringen er systemet løbende blevet udviklet med nye moduler og forbedringer af de eksisterende. TastSelv-systemet blev i 2005 nomineret til EU's eEurope Awards.

TastSelv-systemet er et eksempel på, hvad man inden for forskning kan betegne *entreprenørskab i politiske, offentlige og foreningsbaserede organisationer*. Inden for denne forskningsretning er forskere interesseret i, hvordan dannelsen og udvikling af nye organisationer inden for eksisterende organisationer foregår og desuden hvordan revitaliseringer og innovationer tager form i eksisterende virksomheder (Morris og Jones, 1990).

Ældre Sagen

Ældre Sagen blev stiftet i 1986. Formålet med foreningen var at skabe bedre vilkår for ældre i Danmark, og Ældre Sagens budskaber var ligetil og håndfaste, såsom at ældre skulle anerkendes som ligeværdige medborgere og at ældre skulle have ret til at bestemme over deres egen tilværelse. Ældre Sagens historie begynder dog allerede i 1910 med socialt og frivilligt hjælpearbejde fortrinsvis i København. Foreningen hed på det tidspunkt "Ensomes Gamles Værn". Der var her tale om, at kø-

benhavnske studenter og damer af borgerskabet samlede penge ind ved juletid, til uddeling blandt byen fattige gamle. Helt op til 1960'erne var foreningen udelukkende baseret på private midler og frivillig arbejdskraft, men på grund af velfærdsstatens begyndende frembrud, udviklede den frivillige forening sig snart til en landsdækkende professionel forening med stærke politiske undertoner.

Hele den lange opstartsproces som folkene bag Ældre Sagen var igennem, illustrerer, hvad man inden for forskningen kan betegne *social entreprenørskab*. Her er interessen, hvorledes sociale og kulturelle græsrodsbevægelser og uformelle sammenslutninger i det civile samfund dannes og udnytter muligheder og bidrager med nyskabelse (Emerson og Twersky 1996; Weerawardena og Mort 2006).

En kontekstbaseret opdeling: to dimensioner

Efter beskrivelsen af de fire typer af entreprenørskabsforskning, forklares nu, hvilke kriterier, der anvendes til at adskille typerne fra hinanden.

Den nye opdeling af entreprenørskabsfeltet tager et kontekstbaseret udgangspunkt. Dette udgangspunkt indebærer, at opdelingen er udledt på baggrund af de empiriske kontekster, hvori entreprenørskab foregår. Hvor er det vi taler om entreprenørskab? Og hvordan adskiller entreprenørskab i forskellige kontekster sig fra hinanden? For at besvare disse spørgsmål er typerne inddelt ud fra to hoveddimensioner: mål og kontekst.

Tabel 1: En kontekstopdeling af entreprenørskabsfeltet.

Kontekst	Mål	
	Egen nytte	Gensidig nytte
Ikke- formaliseret	Uafhængig entreprenørskab	Social entreprenørskab
Formaliseret	Entreprenørskab i virksomheder	Entreprenørskab i politiske, offentlige og foreningsbaserede organisationer

Den ene af hoveddimensionerne i tabellen angår de overordnede mål, som entreprenører stræber efter. Et samfund kan opdeles i tre hovedsfærer: marked, stat og det civile samfund. Entreprenørers mål vedrører, helt overordnet set, en af disse tre hovedsfærer eller kombinationer heraf. Når målet primært er egennytte knyttes det især til markedet, mens målet om gensidig nytte især er knyttet til stat og civilsamfund. Entreprenørskab som foregår med det mål at opnå egennytte, foregår primært i kommercielt drevne virksomheder. Kommercielt drevne virksomheder er grundlæggende domineret og drevet af ejers og/eller investors ønske om at skabe profit og det væsentligste kontekstuelle tilhørsforhold er markedet. I tabel 1 er det vist som to typer af entreprenørskabsforskning: Uafhængig entreprenørskab og entreprenørskab i virksomheder.

Når målet er gensidig nytte forstås, at man selv, men især også andre, får gavn af et entreprenørielt initiativ eller en entreprenøriel aktivitet. Gensidig nytte er især knyttet til en kontekst med staten (herunder kommuner og regioner) og det civile samfund. Målet her er ikke for eksempel at opnå nogle fordele selv, men at gøre noget med det formål, at hjælpe sig selv og andre. Målet kan være af økonomisk eller ikke-økonomiske art. Når entreprenørers primære mål er gensidig nytte, betegnes deres aktiviteter og initiativer som so-

cial entreprenørskab ellers som entreprenørskab i politiske, offentlige og foreningsbaserede organisationer (Bager, 1996).

Selvom der selvfølgelig kan være tale om en flydende overgang mellem egennytte og gensidig nytte, har de to forskellige mål afgørende betydning for den måde, entreprenørskab foregår på.

Den anden hoveddimension i modellen handler om, hvor formaliseret en kontekst, entreprenørskab foregår i. I litteraturen om entreprenørskab går der en skillelinie mellem entreprenørskab i etablerede organisationer og entreprenørskab i organisationer under dannelse eller sociale bevægelser som er ved at blive skabt. Der skelnes derfor under denne dimension mellem en formaliseret og en ikke-formaliseret kontekst.

Hvad angår entreprenørskab i kommercielle virksomheder og politiske, offentlige og foreningsbaserede organisationer, foregår entreprenant adfærd og handling inden for en allerede eksisterende organisatorisk ramme. Foruden de institutionaliserede normer og regler, som aktører i et samfund generelt kan siges at handle inden for, er aktører, som innoverer eller skaber nyt inden for rammerne af en kommerciel virksomhed eller politisk, offentlig eller foreningsbaseret organisation, yderligere underlagt en række mere eller mindre

formaliserede regler og normer, som sætter en række begrænsninger for, hvordan aktører handler og agerer (March 1995). Disse rammer gør sig ikke på samme måde gældende inden for uafhængig og social entreprenørskab, idet aktiviteter og handlinger i denne kontekst, ikke i samme grad, er underlagt den mængde af formaliserede regler og normer, som aktører i eksisterende virksomheder og organisationer er. Her er der tale om bredere rammer, som i flere tilfælde først skal til at dannes.

En kontekstbaseret opdeling: nogle begrænsninger og muligheder

Opdelingen af entreprenørskabsfeltet i de fire forskningstilgange er dog ikke uden problemer, idet en række grænsetilfælde kan tænkes, hvor virksomheder eller organisationer kan siges at ligge i grænseområdet mellem to kontekster. Det betyder ikke, at modellen mister sin værdi, men snarere at den ikke indfanger den dynamik, der kan foregå over tid. F.eks. kan der være tale om et socialt græsrodsinitiativ, som med tiden bliver til opstart af en forening, som igen over tid udvikler sig mere i retning af et kommercielt foretagende. Dette er f.eks. tilfældet med en del sportsforeninger, som efter en uformel opstart med fokus på gensidig nytte, over en periode, ender med en hel eller delvis professionalisering og kommercialisering. Frivillighedsprincipper og kollektive aspekter kommer mere i baggrunden, frem for eliteprofilering og økonomisk udbytte til et aktieselskab. Dette er eksempelvis tilfældet med udviklingen af fodboldklubben Brøndby.

Nogle virksomheder, organisationer eller foreninger, der har flere iboende karakteristika i sig på samme tid, kan også være svære at indplacere i modellen. F.eks. er dette tilfældet ved visse fonde, som er oprettet med det overordnede formål at støtte kulturelle og sociale begivenheder i samfundet, men hvor en del af de aktiviteter, som foregår, har karakter af at være kommercielle forretninger. Dette er f.eks. tilfældet ved fonde såsom Obbekærfonden, som foruden at støtte kunst, kultur

og uddannelse, ejer en række kommercielle foretagender (Madsen, 2003).

Der kan således rejses nogle kritiske kommentarer til modellen. På trods af dem, kan modellen bidrage med et overordnet indtryk af de forskellige virksomhedskontekster, hvor entreprenørskab kan gøre sig gældende og synes at blive udforsket på nuværende tidspunkt. Og selvom modellen umiddelbart kan have svært ved at placere nogle grænsetilfælde af entreprenørskabsinitiativer og selvom den ikke umiddelbart fanger dynamiske aspekter over tid, skal det ikke udelukkende ses som en begrænsning. Derimod kan det argumenteres, at modellen er med til at identificere interessante cases, netop fordi der er grænsetilfælde, hvor entreprenørskabsinitiativer er svære at placere. Og sidst synes modellen også at skærpe vores opmærksomhed på cases, der udviklinger sig på tværs af de to dimensioner over tid.

Afrunding

Når tidligere forsøg på at skabe overblik over entreprenørskabsfeltet studeres, kan det observeres, at størsteparten ofte opdeler litteraturen omkring entreprenørskab baseret på en historisk udvikling og derfor ofte ender ud med at opdele litteraturen i forskellige disciplinære tilgange, såsom økonomi, psykologi, sociologi osv. Dette til trods for, at størsteparten af forskere i dag er enige om, at tilgangen til entreprenørskab er præget af at være multidisciplinær. Derfor er en ny opdeling blevet præsenteret, hvor de forskningstendenser, som på nuværende tidspunkt kan spores inden for entreprenørskabsfeltet, har dannet baggrunden for de forskellige forskningsspor.

Konkret er forskningen blevet opdelt i fire beslægtede, men forskellige forskningstilgange, hvor det første indbefatter uafhængigt entreprenørskab, det andet entreprenørskab i kommercielle virksomheder, det tredje entreprenørskab i politiske, offentlige og foreningsbaserede organisationer og endeligt skabelsen af nye sociale og kulturelle, mere græsrodsprægede bevægelser og sammenslutninger.

Vi håber at vi med denne overblikartikel kan bidrage til at reducere forvirringen i den offentlige debat omkring entreprenørskab.

Litteratur

- Bager, T. (1996). Andelsorganisering, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag.
- Emerson, J. og Twersky, F. (Red) (1996). New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation. San Francisco, Robert Foundation, Homeless Economic Development.
- Evald, M. R. (2003). Corporate venturing i Danmark – En undersøgelse af mindre virksomheders knopskudsaktiviteter. Udgivet i rapportserien fra Center for Småvirksomhedsforskning, CESFO.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon for new venture Creation, *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11.
- Madsen, Frede: Nyt selskab går løs på indeklimaet, *Erhvervsbladet*, 26. februar, 2003.
- March, James: Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed, Samfundslitteratur, 1995.
- Morris, M. H. og Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1): 71-91.
- Sharma, P. og Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3): 11-27.
- Weerawardena, J. og Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business* 41: 21-35.
- Wickham, P.A. (2005). Strategic entrepreneurship. 3. udgave, London, Financial Times/Prentice Hall.

Del II – Statistik

Små og mellemstore virksomheder i tal

Små og mellemstore virksomheder i tal

Af Martin Senderovitz

Indledning

Hensigten med denne artikel er at belyse, hvor stor en betydning små og mellemstore virksomheder (SMV'er) har for dansk økonomi og hvordan udviklingen gennem de seneste år har været. I artiklen ses der derfor nærmere på, hvor mange SMV'er der findes, hvor stor en andel de udgør i forhold til hele erhvervslivet, hvor stor beskæftigelsen i SMV'erne er og hvor stor en betydning SMV'erne har for dansk eksport.

Artiklen vil endvidere illustrere, hvor mange nye virksomheder, der årligt etableres samt hvor mange virksomheder, der ophører med at eksistere. Endeligt vil det blive belyst, hvordan "overlevelseshraten" for nyetablerede virksomheder er. Dvs. hvor stor en del af de nyetablerede virksomheder, der fortsat eksisterer ét, to eller tre år efter opstarten.

Artiklen bygger på datamateriale fra Firma-statistikken og Erhvervsdemografien fra Danmarks Statistik¹. Udviklingen i de danske virksomheder følges fra år 1999 til og med år 2004. Datamaterialet for nyetablerede og ophørte firmaer samt overlevelseshraten er blevet indsamlet første gang i 2001 og denne del af fremstillingen dækker således kun perioden 2001 – 2004.

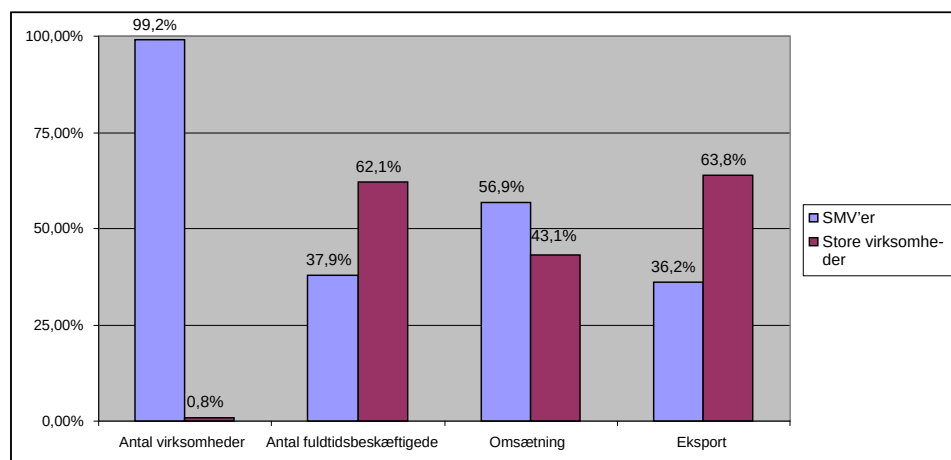
Artiklen er opbygget således at der først gives en kort opsummering af de overordnede resultater, som præsenteres i artiklen. Herefter defineres og forklares de anvendte begreber samt det statistiske materiale, der danner baggrund for artiklen. I de efterfølgende afsnit behandles statistikkerne mere detaljeret, og i denne forbindelse vil der blandt andet blive set nærmere på udviklingen inden for de forskellige brancher i Danmark.

Overordnede resultater

Den danske erhvervsstruktur er præget af et forholdsvis meget stort antal små og mellemstore virksomheder. Som det fremgår af figur 1 så er 99,2 % af alle danske virksomheder SMV'er.

¹ Datamateriale kan findes på: www.statistikbanken.dk

Figur 1. SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2004)



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

Omsætningen i SMV'erne udgør i 2004 i alt 56,9 % af den samlede danske omsætning i private og offentlige virksomheder. De små og mellemstore virksomheder beskæftiger i alt 37,4 % af alle fuldtidsbeskæftigede, og står for i alt 35,5 % af Danmarks direkte eksport.

Definitioner på små og mellemstore virksomheder

Der findes ikke en entydig definition af små og mellemstore virksomheder. De fleste definitioner opererer med en kombination af *antal ansatte* og *maksimal årlig omsætning*, samt et krav om at virksomheden er uafhængig (selvstændig) i forhold til større koncerner.

I USA definerer "the Small Business Administration" (SBA) mindre virksomheder forskelligt afhængig af, hvilken branche de er en del af. Definitionerne på en mindre virksomhed, ser ud som følger:

- Maksimalt 500 ansatte for fremstillingsvirksomheder
- Maksimalt 100 ansatte for engros handelsvirksomheder

- Maksimal årlig omsætning på 750.000 USD for landbrug
- Maksimal årlig omsætning på 6,5 mio. USD for de fleste detail og service industrier
- Maksimal årlig omsætning på 31 mio. USD for virksomheder indenfor "general and heavy construction"

Den Europæiske Kommission definerer derimod SMV'er ud fra antal medarbejdere, årlig omsætning og virksomhedens balance. Definitionerne på mindre virksomheder ser derfor ud som følger²:

- Mikro virksomheder er virksomheder med mindre end 10 fuldtidsansatte og en årlig omsætning eller en balance på op til 2 mio. Euro.
- Små virksomheder defineres som virksomheder op til 50 ansatte og med en årlig omsætning eller balance på op til 10 mio. Euro.
- Mellemstore virksomheder har op til 250 fuldtidsansatte og en årlig omsætning på

¹ For yderligere detaljer som SBA's definitioner, se: <http://www.sba.gov/services/contractingopportunities/sizestandardstopics/index.html>.

² Disse definitioner er afstedkommet af hvilke virksomheder, der er omfattet af specielle støtte- og rådgivningsprogrammer i USA og EU.

maksimalt 50 mio. Euro eller en balance på 43 mio. Euro³.

I denne artikel defineres mindre virksomheder, i lighed med opdelingen i afrapporteringen fra Danmarks Statistik, ud fra antal fuldtidsansatte. Definitionerne på mindre virksomheder er derfor følgende:

- Mikro virksomheder defineres som virksomheder med op til 9 fuldtidsansatte
- Små virksomheder defineres som virksomheder med mellem 10 – 49 fuldtidsansatte
- Mellemstore virksomheder defineres som virksomheder med mellem 50 – 100 fuldtidsansatte

Dette er en definition, der tager hensyn til den danske erhvervsstruktur, som i udpræget grad består af virksomheder med relativt meget få ansatte.⁴

Nedenfor beskrives og forklares grundlaget for den statistiske indberetning fra Danmarks Statistik, som er benyttet i denne artikel.

Det statistiske grundlag

Firmastatistikken og Erhvervsdemografien forsøger at medtage oplysninger for *alle* danske firmaer⁵, hvor et firma er defineret som den juridiske enhed. Registreringen tager udgangspunkt i firmaernes CVR-numre. I tilfælde, hvor et firma er registreret ved flere CVR-numre summeres oplysningerne op til den juridiske enhed. Hvis flere virksomheder afregner moms over et fælles CVR-nummer, fordeles oplysningerne ud på de forskellige juridiske enheder.

³ For yderligere detaljer om EU kommissionens definition, se f.eks. website: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf

⁴ Det skal pointeres, at når der i denne fremstilling refereres til "små og mellemstore virksomheder" (SMV'er) er *mikro* virksomhederne naturligt også inkluderet i dette begreb.

⁵ I denne fremstilling anvendes begreberne "firma" og "virksomhed" som synonymmer.

Det er den *reelle* erhvervsmæssige aktivitet, der ønskes belyst, og statistikkerne medtager således ikke firmaer uden reel aktivitet eller hvor aktiviteten kan beskrives som værende af hobbymæssig karakter. Dette er defineret som en arbejdsindsats svarende til mindst 0,5 fuldtidsårsværk og/eller en indtjening af en *vis* størrelse. Virksomhedernes fuldtidsårsværk beregnes ud fra virksomhedens ATP-indbetaling, der altså skal svare til mindst 0,5 årsværk. Indtjeningen beregnes ud fra omsætningen. Den omsætning, der svarer til grænsen for "hobbyvirksomheder" varierer fra branche til branche. Inden for engroshandel er den årlige omsætningsgrænse således over kr. 500.000, mens det for industrien ligger på mellem 150.000 – 200.000 kr. I den offentlige sektor anvendes udelukkende fuldtidsårsværk (ATP-indbetalingen) som indikator.

Danmarks Statistik har siden 1992 opgjort tilgangen af nye virksomheder, men ændrede og forbedrede i 2001 opgørelsesmetoden og indbefatter her fra også antallet af ophørte firmaer. Statistikken over nye og ophørte firmaer dækker derfor kun perioden fra 2001 til 2004.

I lighed med antallet af eksisterende firmaer defineres reelt nye firmaer som nyoprettede firmaer (med udgangspunkt i CVR registret) – i det pågældende år – hvor der præsteres en arbejdsindsats på mindst 0,5 årsværk. Dette er operationaliseret ved at kun firmaer, der har haft ATP-indbetalinger for ansatte lønmodtagere svarende til mindst 0,5 årsværk og/eller har haft en beregnet indtjening af en vis størrelse, beregnet ud fra omsætningen, regnes med.

Ophørte firmaer defineres som de firmaer, der var aktive året før optællingsåret; men som ikke har overlevet til optællingsåret. For at nå frem til de reelt ophørte firmaer frasorteres de enheder, der ikke fortsætter som følge af CVR-nummerskift. Endvidere frasorteres enheder, som ophører som følge af sammenlægning af to eller flere firmaer. Første gang et firmas aktivitet falder ned under bagatelgrænsen (0,5 årsværk), anses firmaet for at være reelt ophørt.

I statistikkerne angives virksomhedernes størrelse i forhold til antallet af *fuldtidsansatte*. En fuldtidsansat svarer til den arbejdsmængde, som en person gennemsnitlig gennemfører gennem ét 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 anvender i Firmastatistikken og Erhvervsdemografien i alt 111 bran-

cher. Disse er summeret op til grupperinger på henholdsvis 27 og 9 branchegrupper. I denne fremstilling er opdelingen i 9 overordnede branchegrupper anvendt – dette er valgt for at øge læsevenligheden samt bevare et vist overblik.

Tabel 1 viser branchegrupperingen i de 9 hovedbranchegrupper samt hvilke underbrancher, som hører ind under de 9 grupper.

Tabel 1. Branchegruppering og undergrupper

1. Landbrug, fiskeri og råstofudvinding - Landbrug, gartneri og skovbrug - Fiskeri - Råstofudvinding 2. Industri - Føde-, drikke- og tobaksvareindustri - Tekstil- og læderindustri - Træ-, papir- og grafisk industri - Kemisk industri og plastindustri - Sten-, ler- og glasindustri - Jern- og metalindustri - Møbelindustri og anden industri 3. Energi- og vandforsyning - Energi- og vandforsyning 4. Bygge og anlæg - Bygge og anlæg	5. Handel, hotel og restauration - Autohandel, service og tankstationer - Engroshandel undtagen med biler - Detailhandel og reparationsvirks. undt. biler - Hoteller og restauranter 6. Transport, post og tele - Transport - Post og tele 7. Finansiering og forretningsservice - Finansiering og forsikring - Udlejning og ejendomsformidling - Forretningsservice 8. Offentlige og personlige tjenester - Offentlig administration - Undervisning - Sundhedsvæsen - Sociale institutioner - Foreninger, kultur og renovation 9. Uoplyst aktivitet - Uoplyst aktivitet
--	--

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

Omsætning og eksport er i Firmastatistikken opgivet i årspriser (løbende priser) og angiver således de reale tal fra de pågældende år. Sammenligninger og tal for udviklingen gennem årene er således ikke renset for inflation, og udtrykker derfor ikke nødvendigvis en tilsvarende udvikling i aktiviteten.

For fortolkningen af omsætning og eksport er det ligeledes vigtigt at bemærke, at Danmarks statistik ikke i alle tilfælde medtager oplysninger for alle branchegrupperingernes undergrupperinger. Således er der ikke oplysninger om råstofudvinding indenfor hoved-

gruppen ”landbrug, fiskeri og råstofudvinding”. Energi og vandforsyning, finansiering og forsikring inden for hovedgruppen ”finansiering og forretningsservice”, offentlig administration, undervisning og sociale institutioner inden for ”offentlige og personlige tjenester”, ligesom der heller ikke er data for virksomheder, der falder ind under ”uoplyst aktivitet”. Dette er også beskrevet i bemærkningerne under de pågældende tabeller nedenfor.

Danske virksomheders antal og størrelse

Fra 1999 – 2001 steg antallet af reelt aktive virksomheder fra 279.037 – 291.451, svarende til en stigning på 4,5 %. Fra år 2001 – 2003 var antallet faldende til i alt 275.712 i år 2003, svarende til et fald fra 2001 – 2003 på 5,4 %.

Antallet af aktive firmaer steg igen fra 2003 til 2004, således at der i 2004 var 7.256 flere firmaer end året før, svarende til en stigning

på 2,6 %. Antallet af aktive firmaer er i 2004 således oppe på samme niveau som år 2000.

Som det fremgår af tabel 2, er det i 2004, ligesom i de forudgående år, mikro virksomhederne, der dominerer antalsmæssigt. Det er 55,4 % af alle danske virksomheder, der beskæftiger mindre end én fuldtidsansat og godt 36 %, der beskæftiger mellem 1 og 9 fuldtidsansatte. Det vil sige, at mikro virksomhederne udgør i alt 91,7 % af alle danske virksomheder.

Tabel 2. Antal virksomheder i Danmark (1999 – 2004)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	1999	2000	2001	2002	2003	2004	For- deling 2004	For- deling 1999
<i>Mikro</i>	0	154.817	158.260	165.260	155.399	150.028	156.361	55,4%	55,50%
	1 - 9	100.175	100.175	101.691	102.125	101.929	102.813	36,3%	35,90%
<i>Små</i>	10 - 19	12.477	12.477	12.608	12.323	12.182	12.309	4,40%	4,50%
	20 - 49	7.325	7.325	7.519	7.382	7.279	7.203	2,60%	2,60%
<i>Mellemstore</i>	50 - 99	2.137	2.137	2.216	2.204	2.149	2.136	0,80%	0,80%
<i>Store</i>	100+	2.106	2.106	2.157	2.220	2.145	2.146	0,80%	0,80%
<i>I alt</i>		279.037	282.480	291.451	281.653	275.712	282.968	100%	100%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

De små virksomheder med mellem 10 – 49 ansatte udgør 7 % af alle virksomheder og de mellemstore virksomheder med mellem 50 – 99 ansatte udgør 0,80 % af virksomhederne. Samlet set betyder det at SMV'erne (der ifølge vores definition er virksomheder op til 99 ansatte) udgør 99,2 % af alle virksomheder i Danmark. Udviklingen i antallet af virksomheder kan ses i tabel 2 og er grafisk illustreret i figur 2.

Stigningen i antallet af virksomheder fra 2003 – 2004 er hovedsagligt sket inden for virksomhederne, der beskæftiger mindre end én fuldtidsansat.

Tabel 3 viser antallet af virksomheder fordelt på branchegrupper. Som det fremgår af tabellen, er det de servicerelevante branchegrupperinger "finansiering og forretningsservice" samt "handel, hotel og restauration", der udgør de største andele af antallet af virksomheder.

der. "Finansiering og forretningsservice" udgør således 24,3 % og "handel, hotel og restauration" udgør 22 % af alle virksomhederne.

Branchegruppen "industri" udgør 6,6 % af alle landets virksomheder. "Bygge og anlæg" udgør 10,2 %, og "landbrug, fiskeri og råstofudvinding" udgør 16,5 % af alle landets virksomheder.

Tabel 3. Antal virksomheder fordelt på branche og størrelse (2004)

Branche	Mikro		Små		Mellem store	Store	I alt	Fordeling
	0	1-9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100+		
<i>Landbrug, fiskeri og råstofudvinding</i>	35.920	10.199	316	145	24	15	46.619	16,5%
<i>Industri</i>	6.867	7.254	1.822	1.473	584	611	18.611	6,6%
<i>Energi- og vandforsyning</i>	3.395	482	29	28	7	14	3.955	1,4%
<i>Bygge og anlæg</i>	13.437	12.284	1.961	960	190	84	28.916	10,2%
<i>Handel, hotel og restauration</i>	25.736	30.237	3.385	1.952	460	331	62.101	22,0%
<i>Transport, post, tele</i>	7.088	6.028	772	477	164	137	14.666	5,2%
<i>Finansiering og forretningsservice</i>	47.613	17.557	1.748	1.110	337	332	68.697	24,3%
<i>Offentlige og personlige tjenester</i>	16.302	18.138	2.271	1.054	370	622	38.757	13,7%
<i>Uoplyst aktivitet</i>	3	634	5	4	0	0	646	0,2%
<i>I alt</i>	156.361	101.929	12.182	7.279	2.149	2145	282.968	100%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

Hvis man ser på fordelingen af virksomhederne efter størrelse, er industrivirksomhederne de relativt største. Her er 3,1 % mellemstore virksomheder og 3,4 % er store virksomheder. Dette skal ses i forhold til gennemsnittet, hvor både mellemstore og store virksomheder kun udgør hver 0,8 % af alle virksomheder.

For "landbrug, fiskeri og råstofudvikling" forholder det sig modsat: Her har 77,1 % af alle virksomheder i denne branchegruppering under én fuldtidsansat, og 21,9 % har mellem 1 – 9 fuldtidsansatte. Dvs. at hele 99 % af alle virksomheder i denne branchegruppe hører under kategorien mikro virksomheder.

Et lignende mønster findes inden for bygge og anlæg, dog ikke helt ligeså udtalt: Her har

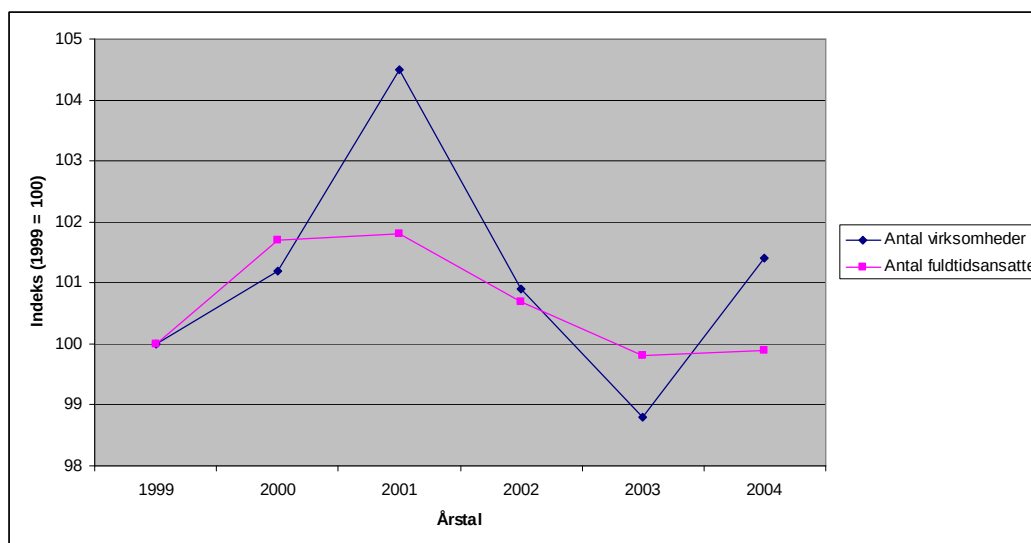
i alt 89 % af alle virksomheder under 10 fuldtidsansatte.

Virksomhedsstørrelse og beskæftigelse

I 2004 er der i alt 2.170.653 fuldtidsansatte i Danmark. I forhold til 2003 er dette en lille stigning på i alt 2.307 personer svarende til 0,1 %.

Antallet af fuldtidsansatte i 2004, i forhold til 1999, er næsten det samme. Som det fremgår af figur 2 synes antallet af virksomheder og antal fuldtidsansatte at følge nogenlunde det samme mønster. Der har været en stigning i antal virksomheder og antal fuldtidsansatte fra 1999 – 2001, efterfulgt af et fald for antal virksomheder og ansatte fra 2001 – 2003, og herefter en stigning i 2004 for både antal virksomheder og antal fuldtidsansatte.

Figur 2. Antal virksomheder og antal fuldtidsansatte (2004)



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

I alt 62,1 % af alle fuldtidsansatte er ansat i store virksomheder. Det vil sige at det er 0,8 % af virksomhederne, der beskæftiger 62,1 % af alle fuldtidsansatte. Her er de 156.361 virksomheder med mindre end én fuldtidsansat dog ikke medregnet. Hvis man fratrækker disse virksomheder udgør de store virksomheder 1,7 % af alle virksomheder.

De mellemstore virksomheder beskæftiger 6,8 % af alle fuldtidsansatte, de små virksomheder beskæftiger 17,5 % og mikro virksomhederne med mere end én fuldtidsansat beskæftiger 13,7 % af alle ansatte.

Fordelingen af antal ansatte i forhold til virksomhedens størrelse er stort set uændret igennem de sidste 6 år. Således er andelen af

fuldtidsbeskæftigede i mikro virksomheder med mellem 1 – 9 ansatte steget med 0,3 % og andelen af fuldtidsbeskæftigede i store virksomheder er faldet med 0,2 %

Som nævnt tidligere udgør branchegruppen "Landbrug, fiskeri og råstofudvinding" 16,5 % af alle virksomheder i Danmark (dette tal inkluderer dog virksomheder med under én fuldtidsansat). Hvis man ser på antallet af fuldtidsbeskæftigede, udgør denne branchegruppe, som det ses i tabel 5, kun 1,6 % af samtlige fuldtidsbeskæftigede. Andelen af små og mellemstore virksomheder (inklusive mikro virksomhederne) udgør for denne branchegruppe 99,97 %, hvilket understreger, at der er tale om mange meget små virksomheder, med en samlet begrænset beskæftigelse.

Tabel 4. Antal fuldtidsansatte fordelt efter virksomhedsstørrelse (1999 – 2004)

<i>Virksomhed</i>	Antal an-satte	1999	2000	2001	2002	2003	2004	For-delning 1999	For-delning 2004	Gns. antal fuldtids-beskæfti-gede 2004
<i>Mikro</i>	1-9	289.929	294.775	295.706	294.921	294.114	297.334	13,4%	13,7%	2,9
<i>Små</i>	10-19	167.017	169.187	167.845	165.234	163.480	164.331	7,7%	7,6%	13,4
	20-49	215.579	2.22.621	220.025	218.866	216.707	214.771	10,%	9,9%	29,8
<i>Mel-lem-store</i>	50-99	146.808	152.919	154.941	150.997	147.809	146.988	6,8%	6,8%	68,8
<i>Store</i>	100+	1.353.226	1.368.967	1372.150	1.358.379	1.346.236	1.347.229	62,3%	62,1%	627,8
<i>I alt</i>		2.172.559	2.208.469	2.210.667	2.188.397	2.168.346	2.170.653	100%	100%	17,1

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

I de forskellige branchegrupper er ”offentlige og personlige tjenester” langt den største målt på antal fuldtids ansatte, således er 39,8 % af alle fuldtidsansatte ansat her. Herefter følger industrien med 16,8 %, handel, hotel og restauration med 15,7 % og finansiering og forretningsservice med 12,4 % af alle fuldtidsansatte.

Hvis vi ser på beskæftigelsen i mindre og større virksomheder per branchegruppe, findes den største beskæftigelsesandel for SMV’er som tidligere nævnt, inden for landbrug og fiskeri. Her er SMV’ernes andel af alle fuldtidsbeskæftigede 90,2 %, og det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede pr virksomhed er 3,2. Ligeledes er beskæftigelsen i de mindre virksomheder høj inden for ”bygge og anlæg” hvor 79,2 % af alle beskæftigede i byggeriet findes i SMV’er. Gennemsnitligt er der 8,8 fuldtidsbeskæftigede i virk-

somhederne inden for bygge og anlæg. Indenfor ”handel mv.” er beskæftigelsesandelen for SMV’erne 65,2 % og der er i gennemsnit 9,4 beskæftigede pr virksomhed.

I den anden ende af skalaen findes de offentlige virksomheder. Her er 83,7 % af de ansatte beskæftiget i *store* virksomheder, og det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede er 38,5 pr virksomhed/organisation.

Virksomhederne i *industrien* har – i dansk målestok – ligeledes relativt mange fuldtidsbeskæftigede. Der er i gennemsnit 31 fuldtidsbeskæftigede i industrivirksomhederne, og 62,5 % af alle ansatte i industrien er beskæftiget i *store* virksomheder.

Det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede er i 2004 opgjort til 17,5 personer pr virksomhed.

Tabel 5. Antal fuldtidsansatte fordelt på branche (2004)

	Mikro	Små		Mellem-store	Store		For-delning (%)	SMV andel (%)	Gns. antal fuldtidsbeskft 2004
<i>Branchegruppe</i>	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100+	I alt			
<i>Landbrug, fiskeri og råstofudvinding</i>	21.349	4.103	4.075	1.568	3.377	34.472	1,6	90,2	3,2
<i>Industri</i>	26.388	24.681	45.046	40.481	227.835	364.431	16,8	37,5	31
<i>Energi- og vandforsyning</i>	1.238	387	748	456	6.721	9.550	0,4	29,6	17,1
<i>Bygge og anlæg</i>	40.444	25.945	28.176	12.922	28.153	135.640	6,3	79,2	8,8
<i>Handel, hotel og restauration</i>	89.624	45.196	57.505	31.207	117.817	341.349	15,7	65,5	9,4
<i>Transport, post og tele</i>	17.565	10.318	14.283	11.089	97.859	151.114	7	35,2	19,9
<i>Finansiering og forretningsservice</i>	46.259	23.441	33.748	23.541	142.445	269.434	12,4	47,1	12,8
<i>Offentlige og personlige tjenester</i>	53.399	30.194	31.056	25.724	723.022	863.395	39,8	16,3	38,5
<i>Uoplyst aktivitet</i>	1.068	66	134	0	0	1.268	0	100	2
<i>I alt</i>	297.334	164.331	214.771	146.988	1.347.229	2.170.653	100	38	17,3

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

Danske virksomheders omsætning

Den samlede omsætning i 2004 for alle virksomheder er 2.507.708 mio. kr. Dette giver en gennemsnitlig omsætning på 8,9 mio. kr. pr virksomhed når også virksomheder med under 1 fuldtidsansat medregnes. Omsætningen målt per fuldtidsansat er 1,2 mio. kr. når der ses bort fra virksomheder med mindre end en fuldtidsansat.

Danske virksomheders samlede omsætning har været stigende fra 1999 frem til og med 2004. I denne periode er den samlede om-

sætning steget med i alt 21,6 %. Det skal dog pointeres at det er mål *årspriser*, dvs. tallene er ikke "renset" for inflation.

Set i forhold til virksomhedernes størrelse, så har fremgangen i omsætningen været størst for gruppen af virksomheder med mellem 1 og 9 ansatte, herefter de *store*, efterfulgt af de *små* virksomheder med ml. 20 – 49 ansatte. 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.

Tabel 6. Den samlede omsætning (1999 – 2004), årspriser (mio. kr.)

<i>Virksomhed</i>	Antal fuldtids- beskæftigede	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Æn- dring 99-04	Forde- ling 1999	Forde- ling 2004
<i>Mikro</i>	0	200.481	228.351	219.789	227.635	213.640	215.312	7,4%	9,7%	8,6%
	1 - 9	344.171	380.073	398.891	411.171	418.368	450.611	30,9%	16,7%	17,8%
<i>Små</i>	10 – 19	183.993	192.361	197.552	199.021	191.763	202.690	10,2%	8,9%	8,1%
	20 – 49	278.924	292.830	292.406	300.960	318.937	342.748	22,9%	13,5%	13,7%
<i>Mellemstore</i>	49 - 99	186.878	198.371	204.286	205.920	224.692	214.624	14,9%	9,1%	8,6%
<i>Store</i>	100 +	868.515	975.488	1.043.991	1.039.758	1.025.126	1.081.723	24,6%	42,1%	43,1%
<i>I alt</i>		2.062.962	2.267.474	2.356.915	2.384.465	2.392.526	2.507.708	21,6%	100%	100%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

SMV'ernes omsætning er samlet set steget fra 1.194.447 mio. kr. i 1999 til 1.425.985 mio. kr. i 2004 svarende til en stigning på 19,4 %, hvor de store virksomheders omsætning er steget fra 868.515 mio. kr. til 1.081.723 mio. kr. svarende til 24,6 % fra 1999 til år 2004.

De store virksomheders *andel* af den samlede omsætning er steget med 1 % i perioden fra 1999 frem til 2004. På samme tid er andelen af de mellemstore virksomheders omsætning faldet med 0,5 % mens andelen af de små (inkl. mikro) virksomheders omsætning er faldet med 0,5 %.

Samlet set står SMV'erne i 2004 for 56,9 % af den totale omsætning i de danske virksomheder, og de store virksomheder står folgelig for 43,1 % af omsætningen.

Hvis vi ser på SMV'ernes andel af den totale omsætning fordelt på branchegrupper (se tabel 7), er andelen størst inden for "landbrug og fiskeri" hvor SMV'ernes andel af omsætningen er på hele 94,3 %. Her er det specielt virksomheder med mindre end 10 ansatte, der står for en forholdsvis stor del af den samlede omsætning (82,6 %) inden for landbrug og fiskeri.

Inden for "bygge og anlæg" kommer en stor del (74,5 %) af omsætningen ligeledes fra SMV'erne.

Inden for *industrien* og *transport, post og tele* forholder det sig modsat: I industrien stammer kun 31,2 % fra SMV'erne og for transport, post og tele er SMV-andelen 33,5 %.

Tabel 7. Den samlede omsætning fordelt på branche (2004), årsspriser (mio. kr.)

Branchegruppe	Mikro		Små		Mellem-store	Store	I alt	SMV andel af total omsætning
	0	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 +		
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	33.222	40.626	4.273	4.969	1.203	5.112	89.405	94,3%
Industri	10.535	28.628	26.794	55.117	54.160	386.221	561.455	31,2%
Bygge og anlæg	14.265	38.939	23.172	27.969	14.872	40.719	159.936	74,5%
Handel, hotel og restauration	76.800	216.022	104.257	190.006	95.193	340.806	1.023.084	66,7%
Transport, post og tele	12.195	26.801	16.839	27.251	21.799	208.412	313.297	33,5%
Finansiering og forretningsservice*)	45.086	59.152	22.996	30.038	29.416	80.726	267.414	69,8%
Offentlige og personlige tjenester**)	7.874	23.842	4.359	7.173	4612	19.728	67.588	70,8%
I alt	199.977	434.010	202.690	342.523	221.255	1.081.724	2.482.179	56,4%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004.

Bemærk at tabellen kun medtager 266.357 virksomheder af de i alt 282.968 virksomheder og således også kun medtager 2.482.179 mio. kr. af den samlede omsætning på 2.507.708 mio. kr. Årsagen hertil er at Danmarks Statistik for enkelte brancher har udeladt oplysninger vedrørende omsætning i nogle af størrelseskategorierne

*) ekskl. finansiering og forsikring

**) ekskl. offentlig administration, undervisning og sociale institutioner

Hvis vi ser på omsætningen pr virksomhed fordelt på branchegrupper, ser vi i tråd med det ovenstående, at det er indenfor "industrien" at man finder den største gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed (Tabel 8). Således havde industriens virksomheder i 2004 en

gennemsnitlig omsætning på 30,2 mio. kr. Branchegruppen "transport, post og tele" følger efter med 21,4 mio. kr. i omsætning i gennemsnit og virksomhederne indenfor "handel, hotel og restauration" har i gennemsnit 16,5 mio. kr. i omsætning.

Tabel 8. Den gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed fordelt på branche (2004), årsspriser (mio. kr.)

Branchegruppe	Mikro	Mikro	Små	Små	Mellem-store	Store	I alt
	0	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 +	
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	0,93	4,01	13,52	34,99	57,29	340,8	1,92
Industri	1,53	3,95	14,71	37,42	92,74	632,11	30,17
Bygge og anlæg	1,1	3,17	11,82	29,13	78,27	484,75	5,53
Handel, hotel og restauration	2,98	7,14	30,8	97,34	206,94	1.029,63	16,47
Transport, post og tele	1,72	4,45	18,69	57,13	132,92	1.455,16	21,36
Finansiering og forretningsservice *)	1,02	3,56	14,07	29,71	102,14	280,3	4,18
Offentlige og personlige tjenester **)	0,52	1,59	5,07	19,55	40,46	205,5	2,14
I alt	1,35	4,26	16,64	47,06	102,96	504,3	9,32

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004.

Bemærk at tabellen kun medtager 266.357 virksomheder af de i alt 282.968 virksomheder og således også kun medtager 2.482.179 mio. kr. af den samlede omsætning på 2.507.708 mio. kr. Årsagen hertil er at Danmarks Statistik for enkelte brancher har udeladt oplysninger vedrørende omsætning i nogle af størrelseskategorierne.

*) ekskl. finansiering og forsikring

**) ekskl. Offentlig administration, Undervisning og sociale institutioner

Landbrug og fiskeri ligger i bund med en gennemsnitlig omsætning pr virksomhed på 1,92 mio. kr. Dette hænger naturligvis sammen med strukturen i disse brancher, der er præget af mange meget små virksomheder.

Derimod, så er det inden for "transport, post og tele" at vi finder den største gennemsnitlige omsætning pr. virksomhed, og det er også i denne gruppe at vi finder den største om-

sætning blandt de store virksomheder. Her er den gennemsnitlige omsætning på 1.455 mio. kr. mens den til sammenligning kun er 632 mio. kr. indenfor industrien. Endelig ses det, at den største gennemsnitlige omsætning for SMV'er er indenfor "handel, hotel og restauration".

Ser man på den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat for de virksomheder der indgår i tabel 9, så står hver fuldtidsansat i gennemsnit for en omsætning på 1,72 mio. kr.

Tabel 9. Den gennemsnitlige omsætning pr. fuldtidsansat fordelt på branche (2004), årspriser (mio. kr.)

Branchegruppe	Mikro	Små		Mellemstore	Store	I alt
	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 +	
Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	1,9	1,04	1,24	0,89	1,51	1,66
Industri	1,08	1,09	1,22	1,34	1,7	1,51
Bygge og anlæg	0,96	0,89	0,99	1,15	1,45	1,07
Handel, hotel og restauration	2,41	2,31	3,3	3,05	2,89	2,77
Transport, post og tele	1,53	1,63	1,91	1,97	2,13	1,99
Finansiering og forretningsservice *)	1,35	1,05	0,98	1,01	0,96	1,07
Offentlige og personlige tjenester **)	0,6	0,39	0,66	0,58	0,78	0,63
I alt	1,58	1,4	1,68	1,69	1,85	1,72

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

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 medtager tabellen kun 1.355.966 ud af de sammenlagt 2.170.653 fuldtidsansatte og kun 2.273.200 mio. kr. af den samlede omsætning på 2.292.396 mio. kr. for virksomheder med mere end en fuldtidsansat.

*) ekskl. finansiering og forsikring

**) ekskl. Offentlig administration, Undervisning og sociale institutioner

Den største omsætning pr fuldtidsansat findes inden for "handel, hotel og restauration". Her er omsætningen pr fuldtidsansat i gennemsnit 2,77 mio. kr. Inden for denne branchegruppe findes den største omsætning for virksomheder med mellem 20 – 49 ansatte, hvor omsætningen er 3,3 mio. pr fuldtidsansat.

Den laveste gennemsnitlige omsætning pr fuldtidsansat findes inden for "offentlige og personlige tjenester", "bygge og anlæg" og "finansiering og forretningsservice".

Generelt har de store virksomheder en større omsætning pr fuldtidsansat end SMV'erne. De store virksomheder har i gennemsnit en omsætning på 1,85 mio. kr., og SMV'erne har i gennemsnit en omsætning på 1,62 mio. kr. pr fuldtidsansat.

Inden for SMV'erne er det de mellemstore virksomheder, der har den største gennem-

snitlige omsætning på 1,69 mio. kr. Den laveste omsætning findes blandt virksomheder med mellem 10 – 19 ansatte.

I "industrien" og indenfor "transport, post og tele", ses det at omsætningen pr medarbejder stiger med virksomhedens størrelse målt ved antal fuldtidsansatte. Derimod er det indenfor "landbrug, fiskeri og råstofudvinding", samt indenfor "finansiering og forretningsservice", mikro virksomhederne, der har den største omsætning pr fuldtidsansat.

Danske virksomheders direkte eksport

Den samlede danske eksport er i 2004 på 603.056 mio. kr. I forhold til 1999 er eksporten steget med 164.436 mio. kr. svarende til en stigning på 37,5 %. Dette er dog målt i løbende priser, dvs. at priserne ikke er renset for inflation.

De store virksomheder eksporterer i 2004 for i alt 385.564 mio. kr. svarende til 63,9 % af den samlede danske eksport. SMV'ernes eksport udgør i 2004 i alt 217.492 mio. kr. SMV'ernes andel af den samlede eksport er steget med 1,5 % fra 34,6 % i 1999 til 36,1 % i 2004.

Eksporten i mikro virksomhederne er steget relativt mest siden 1999. Virksomhederne med under én fuldtidsansat er steget 63,9 % og eksporten i virksomhederne med mellem 1 – 9 fuldtidsansatte er steget med 83 % i perioden. Mikro virksomhedernes andel af den samlede eksport er vokset fra 10,2 % i 1999 til 13,0 % i 2004.

Tabel 10. Samlet direkte eksport i Danmark (1999 – 2004), årsspriser (mio. kr.)

Virksomhed	Antal ful- tids- ansatte	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Ændring 1999-2004	For- deling 1999	For- deling 2004
Mikro	0	19.434	30.014	30.625	36.252	30.766	31.853	63,9%	4,4%	5,3%
	1 - 9	25.403	33.784	35.705	38.866	41.239	46.489	83,0%	5,8%	7,7%
Små	10 - 19	22.921	27.355	25.324	24.630	25.165	25.939	13,2%	5,2%	4,3%
	20 - 49	44.060	48.399	51.028	53.440	58.142	62.008	40,7%	10,0%	10,3%
Mellemstore	50 - 99	39.817	41.300	44.335	47.092	49.007	51.203	28,6%	9,1%	8,5%
Store	100 +	286.985	370.435	359.035	349.232	370.927	385.564	34,4%	65,4%	63,9%
I alt		438.620	551.286	546.051	549.511	575.246	603.056	37,5%	100%	100%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

Tabel 11 viser eksporten fordelt på branchegrupperingerne. "Industrien" eksporterer 45,2 % af den samlede eksport målt i kr. og står således for knap halvdelen af Danmarks eksport.

Branchegruppen "handel, hotel og restaurations" har den næststørste andel med 26,3 % af eksporten og "transport, post og tele" står for 21,5 % af den samlede eksport.

I den anden ende af skalaen er finder vi "offentlige og personlige tjenester" med en eksport andel på 0,2 %. "Bygge og anlæg" bidra-

ger kun med 0,4 % af eksporten og "landbrug, fiskeri og råstofudvinding" står for knap 1 % af Danmarks eksport.

Inden for de enkelte branchegrupperinger er SMV'ernes andel af eksporten størst indenfor "offentlige og personlige tjenester" hvor 87,3 % af eksporten kommer fra de mindre og mellemstore virksomheder.

SMV andelen er ligeledes stor inden for "handel, hotel og restaurations". Her kommer 69,6 % af eksporten fra de mindre og mellemstore virksomheder.

Tabel 11. Samlet direkte eksport fordelt efter branche (2004)

Branchegruppe	Mikro		Små		Mel-lem-store	Store	I alt	Eksport andel	SMV andel
	0	1 - 9	10 -19	20-49	50 -99	100+			
Landbrug, fiskeri og råstofudvin- ding	276	613	216	1.613	81	2505	5304	0,9%	52,8%
Industri	2.398	3.116	5.638	17.060	22.463	215.636	266.311	45,2%	19,3%
Bygge og anlæg	106	252	278	330	134	1.195	2.295	0,4%	47,3%
Handel, hotel og restauration	16.520	29.853	13.434	29.043	19.061	47.097	155.008	26,3%	69,6%
Transport, post og tele	2.657	3.867	4.722	10.347	4.131	100.898	126.622	21,5%	20,3%
Finansiering og forretningsservice	3.449	3.763	1559	3.430	2.694	18.057	32.952	5,6%	45,2%
Offentlige og personlige tjenester	128	184	92	83	725	177	1.389	0,2%	87,3%
I alt	25.534	41.648	25.939	61.906	49.289	385.565	589.881	100%	34,9%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Firmastatistik 2004

Bemærk at tabellen kun medtager 266.357 virksomheder af de i alt 282.957 virksomheder og således også kun medtager 589.881 mio. kr. af den samlede direkte eksport på 604.055 mio. kr. Årsagen hertil er at Danmarks Statistik for enkelte brancher har udeladt oplysninger vedrørende omsætning i nogle af størrelseskategorierne.

Eksporten inden for "industri" og "bygge og anlæg" kommer derimod hovedsagligt fra de store virksomheder. SMV'erne i "industrien" står kun for henholdsvis 19,3 % og 20,3 % af branchernes eksport.

Et nærmere kig på eksporten indenfor de enkelt branchegrupperinger viser at "industrien" med 47,8 procent er klart den største bidrager til dansk eksport (Tabel 11). Herefter følger "handel, hotel og restauration" med 25,7 procent og "transport, post og tele" med 20,5 procent.

Nye og ophørte virksomheder

Dette afsnit indeholder oplysninger om, hvor mange nye virksomheder, der reelt er blevet etableret – og som er aktive – og hvor mange, der reelt er ophørt med at eksistere.

Tabel 12 viser at der i perioden fra 2001 – 2004, hvert år er blevet etableret mellem ca. 26 – 30.000 reelt nye og aktive firmaer, eller i alt tilsammen 116.792 nye firmaer på fire år. Det største antal firmaer er etableret inden for "finansiering og forretningsservice", der alene står for 34,2 % af alle nye firmaer i 2004. Den næststørste branchegruppe er "handel, hotel og restauration" der i 2004 står for 23,5 % af alle nye firmaer. Der er

færrest nye virksomheder indenfor "energi- og vandforsyning". I 2004 var kun 0,5 % af alle nye virksomheder i denne branchegruppe. "Transport, post og tele" står for 4,4 % af de nye virksomheder, og 5,2 % af alle nye virksomheder er inden for "industri".

I perioden fra 2001 – 2004 er der hvert år ophørt godt 30.000 firmaer, eller i alt 127.000 på fire år.

Det største antal ophørte firmaer findes inden for "finansiering og forretningsservice" samt "handel, hotel og restauration". Mindst antal ophørte firmaer findes inden for "energi og vandforsyning" og "transport, post og tele" samt "industri".

Tabel 12. Antal reelt nye virksomheder (2001 – 2004)

<i>Antal nye firmaer</i>	2001	2002	2003	2004	Fordeling 2001	Fordeling 2004
1 Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	3.872	2.853	2.471	2.802	12,9%	7,8%
2 Industri	1.429	1.346	1.486	1.530	4,8%	5,2%
3 Energi- og vandforsyning	228	270	132	135	0,8%	0,5%
4 Bygge og anlæg	2.845	2.633	2.878	3.411	9,5%	11,5%
5 Handel, hotel og restauration	6.703	6.248	7.176	6.956	22,4%	23,5%
6 Transport, post og tele	1.515	1.246	1.181	1.300	5,1%	4,4%
7 Finansiering og forretningsservice	9.750	8.856	11.544	10.127	32,6%	34,2%
8 Offentlige og personlige tjenester	3.509	3.082	3.113	3.609	11,7%	12,2%
9 Uoplyst aktivitet	102	104	103	247	0,3%	0,8%
I alt	29.953	26.638	30.084	30.117	100%	100%

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Erhvervsdemografi 2004

Det ses af tabel 12 og 13 at fordelingen på branchegrupper for henholdsvis nye og ophørte firmaer, følges ad. Dvs. at i de branchegrupper, hvor der etableres mange nye firma-

er, er der også mange firmaer, der ophører med at eksistere, og i de brancher med få nye firmaer, er der også relativt få, der ophører.

Tabel 13. Antal reelt ophørte virksomheder (2001 – 2004)

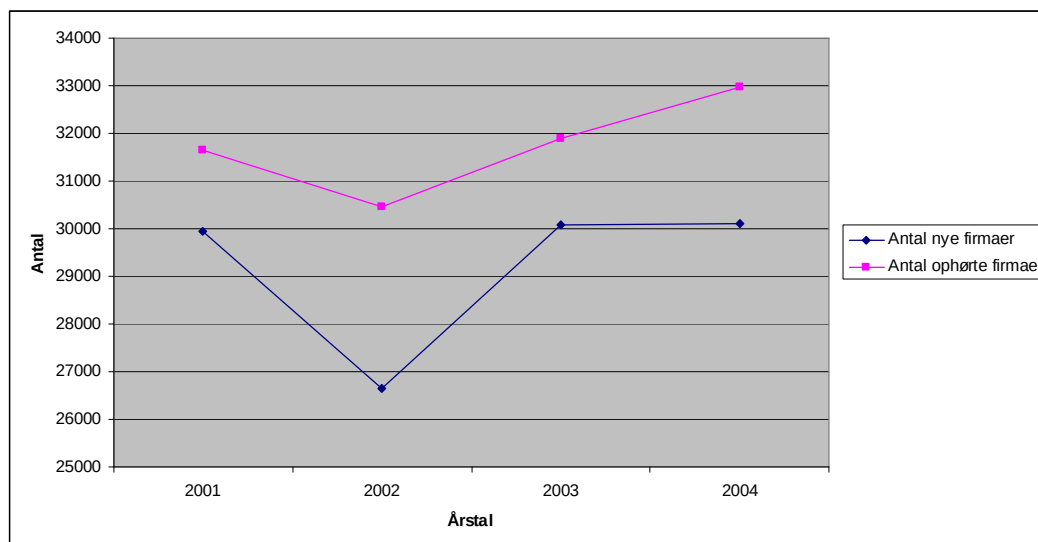
<i>Antal ophørte firmaer</i>	2001	2002	2003	2004	Fordeling 2001	Fordeling 2004
1 Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	5.085	5.007	5.096	5.073	16,1%	15,4%
2 Industri	1.722	1.631	1.619	1.600	5,4%	4,9%
3 Energi- og vandforsyning	276	374	406	335	0,9%	1,0%
4 Bygge og anlæg	2.715	2.576	2.579	2.648	8,6%	8,0%
5 Handel, hotel og restauration	7.771	6.732	6.588	7.286	24,6%	22,1%
6 Transport, post og tele	1.619	1.652	1.617	1.477	5,1%	4,5%
7 Finansiering og forretningsservice	8.487	7.941	9.291	8.946	26,8%	27,1%
8 Offentlige og personlige tjenester	2.632	2.902	3.044	3.394	8,3%	10,3%
9 Uoplyst aktivitet	1.344	1.647	1.665	2.223	4,3%	6,7%
I alt	31.651	30.462	31.905	32.982		

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Erhvervsdemografi 2004

Dette kan dog også ses i sammenhæng med det totale antal firmaer (se tabel 2), hvor det er det samme mønster, der gør sig gældende: De branchegrupper med flest nye og ophørte

firmaer, har det største antal eksisterende firmaer, og de branchegrupper med færrest nye og ophørte firmaer, har færrest antal eksisterende firmaer.

Figur 3. Nye og ophørte virksomheder (2001 – 2004)



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Erhvervsdemografi 2004

Figur 3 viser antallet af nye og ophørte firmaer fra 2001 – 2004. Det ses af figuren at de to kurver følger hinanden: Fra 2001 – 2002 faldt antallet af både nye og ophørte firmaer, og fra 2002 – 2004 steg antallet af nye og ophørte firmaer.

Det ses at antallet af ophørte firmaer er større end antallet af nye firmaer i alle fire år, ydermere at differencen mellem nye og ophørte mindskes i 2003 i forhold til 2004, samt at differencen igen bliver større i 2004. Udviklingen fra år 2003 til 2004 kunne således tolkes i retning af, at det totale antal virksomheder faldt fra 2003 til 2004.

Dette stemmer imidlertid ikke overens med den faktiske udvikling i det totale antal virksomheder, som det er vist i tabel 2 og figur 2 ovenfor.

Umiddelbart skulle udviklingen i det totale antal virksomheder (tabel 2) kunne sammenlignes direkte med nettotilgangen/afgangen beregnet ud fra antal reelt nye og ophørte firmaer (tabel 12 og 13). Men på grund af forskellige opgørelsestidspunkter og forskelli-

ge afgrænsninger og definition i de bagvedliggende statistikker, kan dette ikke helt opnås¹.

En yderligere forklaring på denne tilsyneladende modsætning er, at der i optællingen af 2004 er en hvis usikkerhed i Erhvervsdemografien mht. antallet af *genstartede* firmaer. Dvs. antallet af ophørte firmaer kan vise reelt at være beregnet for højt i 2004, da nogle firmaer genstarter året efter og således alligevel ikke var reelt ophørte i 2004.

Overlevelse for reelt nye virksomheder

Tabel 14 viser, hvor mange af de nyetablerede firmaer, der eksisterer i de efterfølgende år. Det vil med andre ord sige, hvor stor "overlevelsesprocenten" er, for de nyetablerede virksomheder. Tabellen måler overlevelsesprocenten for virksomheder, der blev etableret i 2001, 2002 og 2003.

Det ses af tabel 14 samt figur 4, at de nye firmaer er sårbare i starten af deres levetid. Mindre end tre fjerdedele af alle reelt nyetablerede firmaer eksisterede ét år efter etablerin-

¹ Statistiske Efterretninger, 5. marts 2007

gen, eller sagt omvendt: Lidt over en fjerdedel af alle reelt eksisterende nye firmaer er ophørt ét år efter etableringen.

Efter to år er ca. 60 % af alle nyetablerede firmaer stadig aktive (og ca. 40 % af firmaerne er således ophørt), mens kun lidt over halvdelen af de nye firmaer eksisterede efter tre år.²

Overlevelsesprocenten opdelt på branchegrupper viser, at overlevelsen for de fleste brancher ligger tæt op ad hinanden. Virksomheder inden for "bygge og anlæg" synes dog at have en lidt større overlevelseschance end de øvrige brancher. Efter ét år er overlevelsesprocenten mellem 78 – 82 %, efter to år 68 – 69 % og efter tre år er der stadig 61 %, hvorimod virksomheder inden for "landbrug, fiskeri og råstofudvinding" synes at have en noget lavere overlevelseschance end gennemsnittet. Efter ét år eksisterer kun mellem 52 – 57 % af firmaerne, efter to år er kun 45 – 48 % stadig aktive og efter tre år er kun 42 % af de nye firmaer (der blev etableret i 2001) stadig aktive.

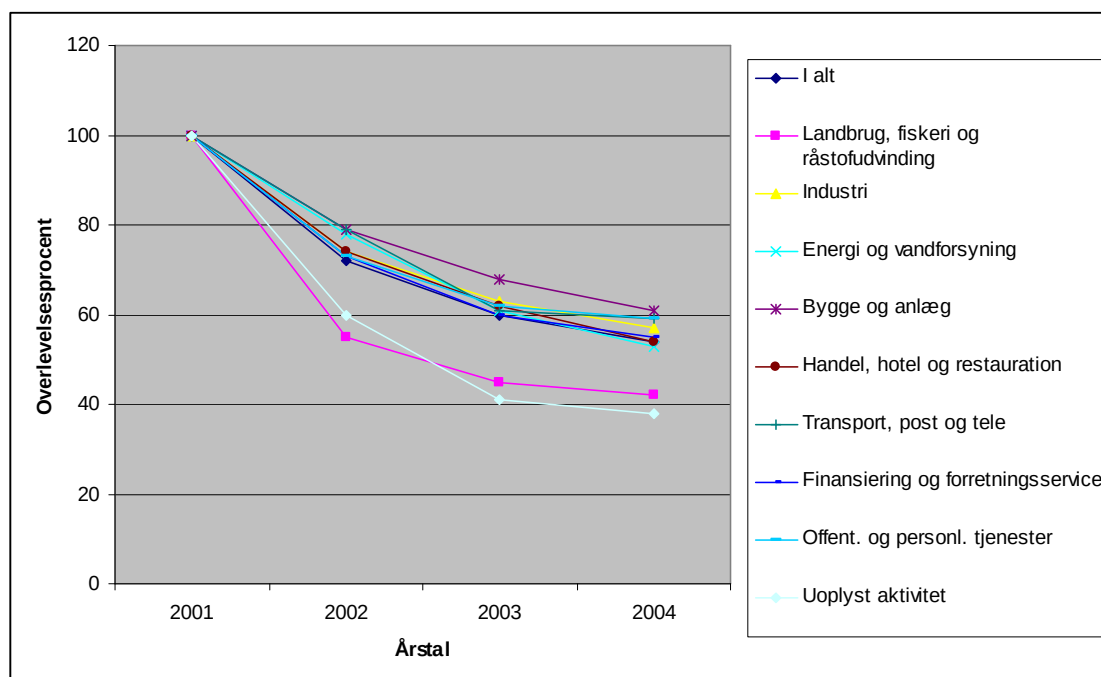
² De bagvedliggende statistiske beregninger for overlevelsesprocenten, blev første gang foretaget for etableringsåret 2001. Den statistiske usikkerhed for den "generaliserede overlevelsesprocent" stiger således, jo flere år man ser frem (= Overlevelse efter ét år: Bygger på tre års data, Overlevelse efter to år: Bygger på to års data, overlevelse efter tre år: Bygger kun på ét års data).

Tabel 14. Overlevelseshesprocenter for reelt nye virksomheder (2001–2004)

Startår	Overlevelseshesår	2001	2002	2003	2004
		– Overlevelseshesprocent –			
2001	I alt	100	72	60	54
	Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	100	55	45	42
	Industri	100	74	62	57
	Energi- og vandforsyning	100	78	61	53
	Bygge og anlæg	100	79	68	61
	Handel, hotel og restauration	100	74	62	54
	Transport, post og tele	100	79	61	59
	Finansiering og forretningsservice	100	73	60	55
	Offentlige og personlige tjenester	100	73	62	59
	Uoplyst aktivitet	100	60	41	38
2002	I alt	..	100	69	61
	Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	..	100	52	48
	Industri	..	100	71	64
	Energi- og vandforsyning	..	100	67	64
	Bygge og anlæg	..	100	78	69
	Handel, hotel og restauration	..	100	74	62
	Transport, post og tele	..	100	75	65
	Finansiering og forretningsservice	..	100	68	60
	Offentlige og personlige tjenester	..	100	70	63
	Uoplyst aktivitet	..	100	62	46
2003	I alt	..	..	100	74
	Landbrug, fiskeri og råstofudvinding	..	..	100	57
	Industri	..	..	100	73
	Energi- og vandforsyning	..	..	100	62
	Bygge og anlæg	..	..	100	82
	Handel, hotel og restauration	..	..	100	73
	Transport, post og tele	..	..	100	79
	Finansiering og forretningsservice	..	..	100	75
	Offentlige og personlige tjenester	..	..	100	74
	Uoplyst aktivitet	..	..	100	58

Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Statistiske efterretninger, Erhvervsdemografi 2004

Figur 4. Overlevelsesprocent for nyetablerede virksomheder, etableringsår: 2001



Kilde: Danmarks Statistik, Generel erhvervsstatistik, Statistiske efterretninger, Erhvervsdemografi 2004

Afrunding

Formålet med denne artikel er at belyse, hvor stor en betydning SMV'er har for dansk økonomi og hvordan udviklingen gennem de seneste år har været.

Som det fremgår af ovenstående, så har SMV'erne en stor betydning for dansk økonomi. SMV'erne har i 2004 en andel på:

- 99,2 % af alle aktive virksomheder i Danmark
- 56,9 % af den samlede danske omsætning i private og offentlige virksomheder
- 35,5 % af Danmarks direkte eksport
- 37,4 % af alle fuldtidsbeskæftigede

Hvis vi ser på udviklingen for SMV'erne, kan vi se, at fordelingen mellem antallet af SMV'er og store virksomheder er uændret fra 1999 – 2004. Det har gennem hele perioden været over 99 % af alle virksomheder, der er SMV'er. På beskæftigelsessiden fremgår det ligeledes, at fordelingen mellem SMV'er og

store virksomheder stort set er uændret. SMV'ernes andel af den totale omsætning er faldet ét procent point siden 1999, hvorimod SMV'ernes andel af den samlede danske eksport er steget 1,5 procent point gennem perioden fra 1999 til 2004.

I 2004 var der i alt 282.968 virksomheder i Danmark, heraf var 99,2 % som nævnt SMV'er. Antalsmæssigt er det mikro virksomhederne, der dominerer. Således har 91,7 % af alle danske virksomheder under 10 fuldtidsbeskæftigede. Dette er specielt udtalt inden for "landbrug og fiskeri", hvor 99 % af alle virksomheder har under 10 fuldtidsbeskæftigede.

SMV'ernes andel af den totale omsætning er højest inden for "landbrug, fiskeri og råstofudvinding", hvor 94,3 % af omsætningen kommer fra mindre og mellemstore virksomheder. Inden for bygge og anlæg kommer en stor del (74,5 %) af omsætningen ligeledes fra SMV'erne. Modsat inden for "industri" og

”transport, post og tele”, hvor kun henholdsvis 31,2 % og 33,5 % kommer fra SMV’erne.

Inden for de enkelte branchegrupperinger er SMV’ernes andel af eksporten størst indenfor ”offentlige og personlige tjenester”, hvor 87,3 % af eksporten kommer fra de mindre og mellemstore virksomheder.

Eksportandelen for SMV’erne er ligeledes stor inden for ”handel, hotel og restauration”. Her kommer 69,6 % af eksporten fra de mindre og mellemstore virksomheder.

Det fremgår af denne fremstilling at mange af de nyetablerede firmaer ikke overlever de første år efter etableringen. Lidt over en fjerdedel af alle aktive nyetablerede firmaer er ophørt efter ét år, og efter tre år eksisterer kun lidt over halvdelen af firmaerne.

Overlevelsesprocenten for ”bygge og anlæg” synes at være lidt større end for de øvrige brancher. Efter ét år er overlevelsesprocenten mellem 78 – 82 %, og efter tre år er der stadig over 60 % af virksomhederne tilbage. Virksomheder inden for ”landbrug, fiskeri og råstofudvinding” synes at have en noget lavere overlevelseschance end gennemsnittet. Efter ét år eksisterer kun mellem 52 – 57 % af firmaerne, og efter tre år er kun 42 % af de nye firmaer stadig aktive.

Man skal dog være lidt forsigtig med at generalisere på disse tal. Statistikken over overlevelsesprocenter blev første gang genereret i

2001, og det er på nuværende tidspunkt kun muligt at se tre år frem. Samtidig kan gunstige samfundskonjunkturer i perioden spille en relativ større rolle for overlevelsesprocenten for byggeriet, end for andre, mindre konjunkturfølsomme, brancher.

En mere præcis beskrivelse og forklaring på dette vil kræve yderligere research og analyse. En sådan analyse kunne være interessant ud fra flere synsvinkler: For den enkelte opstartende entrepreneur kunne en dybdegående analyse af ”dødeligheden” de første år være med til at øge chancen for at virksomheden overlever. Og ud fra en samfundsmæssig synsvinkel vil en potentiel øgning af nettotilgangen af nye virksomheder være med til at styrke dansk økonomi.

Litteratur

”Små og mellemstore virksomheder i tal”, Kent Wickstrøm Jensen, CESFO Årsrapport, 2005/2006, Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet.

Danmarks Statistik, Generel Erhvervsstatistik, Generel Firmastatistik 1999-2004.

Danmarks Statistik, Generel Erhvervsstatistik, Erhvervsdemografi 1999-2004.

Danmarks Statistik, Generel Erhvervsstatistik, Statistiske efterretninger, Erhvervsdemografi 2004, 5. marts 2007.

Præsentation af Center for Småvirksomhedsforskning

Center for Småvirksomhedsforskning (CESFO) er et forskningscenter ved Syddansk Universitet med fokus på den betydelige del af dansk erhvervsliv, der består af små og mellemstore virksomheder.

Centrets kernekompetencer er samlet i hovedområderne;

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationalisering
- Innovation og regional erhvervspolitik (regional økonomi)

Forskningen i CESFO bygger på et tæt samspil mellem forskere ved Syddansk Universitet, regionale erhvervs- og konsulentvirksomheder og bevillingsgivere på den ene side og et internationalt forskningsnetværk på den anden side.

Pejlemærkerne for CESFOs aktiviteter er således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og samtidig at spille en aktiv rolle som vidensressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark. Det betyder, at forskningen ofte inddrager virksomheder og konsulenter i udviklingen af forskningsrelevante problemstillinger.

Det er CESFOs vision, at centret skal være det danske tyngdepunkt for den danske og internationale forskning i entrepreneurship og ledelse i små og mellemstore virksomheder.

Historie og resultater

CESFO har eksisteret siden 1995 og har gennem den tætte interaktion med erhvervslivet igangsat mange initiativer både erhvervs- og

uddannelsesmæssigt. Dette har bl.a. været med til at skabe bro mellem universitetet og det lokale erhvervsliv. CESFO gjorde sig ret hurtig bemærket ved i 1997 at oprette en HA-uddannelse med speciale i små virksomheder – den såkaldte HA-SMV ordning – hvor de studerende havde mulighed for at arbejde med en konkret virksomhed 2 dage i ugen i 1½ år. Dette har igennem årene udviklet sig til så stor en succes, at der i 2003 – med CESFO som ophavsinstitution – oprettes en HA-uddannelse i Entreprenørskab & Innovation. Og modtog i år 2000 Unidanmark-fondens initiativpris for bl.a. at have medvirket til at tilføre området nye erhvervsaktiviteter, forskning i små virksomheder, der udgør majoriteten i den danske erhvervsstruktur og uddannelse, der er målrettet den gruppe.

CESFO har desuden været omdrejningspunktet for etableringen af et samarbejde mellem lokale underleverandører og store virksomheder. Dette er blevet til gennem et projekt om leverandørsammenslutninger i den rustfri stålindustri, hvor formålet har været at skabe tætte og langvarige samarbejdsrelationer mellem parterne for derigennem at styrket virksomhedernes konkurrenceevne. Ca. 15 virksomheder har været engageret og interessen for samarbejdet har været stort og også i kredse udenfor såvel område som branche.

Internationalt er CESFO en aktiv deltager i European Council for Small Business samt European Doctorial Programme, og CESFOs forskere deltager og bidrager ofte i internationale konference omkring forskningsrelevante emner.

I lokalområdet har CESFO et godt og vel-etableret samarbejde med Kolding Erhvervsudvikling og Trekantområdet Danmark specielt omkring projekter vedrørende den rustfri stålindustri, som er blandt Europas stærkeste kompetenceklynger. Desuden er der etableret tætte relationer til de nye erhvervspolitiske aktører i Region Syddanmark.

Aktiviteter og samarbejdspartnere

CESFOs aktiviteter er hovedsageligt tilrettelagt gennem projekter. Projekterne har skabt grobund for mange og langvarige samarbejder med såvel internationale som danske samarbejdspartnere. Følgende er en oversigt med igangværende, kommende og nyligt afsluttede projekter

Igangværende projekter:

GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

Et internationalt komparativt studie med deltagelse af 37 lande. Projektet startede i 1998 og ledes af London Business School, UK, og Babson College, USA. Projektet undersøger hvert år iværksætteraktiviteten og væksten i de deltagende lande, hvor CESFO varetager udarbejdelse af den danske rapport.

Projektleder ved CESFO: Lektor Thomas Schøtt

STÅL-CENTRUM

Et forholdsvis nyt projekt, bevilliget forår 2006 fra Videnskabsministeriet, der følger op på tidligere gennemført projekt under Den Rustfri Stålintustris kompetencecenter. STÅL-CENTRUM- RTC, skal gennem Viden Flytter Ud programmet sikre, at Danmarks styrkeposition indenfor fremstilling af maskiner og udstyr til fødevarereproduktionen udbygges ved udvikling af et tæt forpligtende samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner.

CESFO er projektleder på et delprojekt vedrørende:

Anvendelse af ERP-styringssystemer (IKT) i den internationale værdikæde

Formålet er, at leverandører af produktionsudstyr i fremtiden får langt stærkere kompetencer til at anvende styringssystemer, så de

kan være troværdige partnere i takt med, at kravene til kvalitet og sporbarhed øges.

Projektleder ved CESFO: Inst. leder Torben Damgaard.

Derudover er CESFO partsdeltager i delprojektet:

Innovation og forandringsledelse i værdikæden (projektledelse v. Foodture).

Deltagere fra CESFO er inst. leder Torben Damgaard og Ph.d. studerende Kristin Balslev Munksgaard.

INNOLINK- innovationskontrakt

Formålet med InnoLink er at udvikle innovative måder at "linke" danske underleverandører til andre virksomheder i nationale og internationale leverancenetværk. Dette kræver udvikling af nye organisatoriske rammer for samarbejdet og ledelseskoncepter, der gør det effektivt at skabe viden, services, produkter og andre markedsrelevante værdier på tværs af leverandør-/kunde-skel. Ledelse af aktiviteter og processer, der ligger udenfor ejermæssig kontrol, er derfor et vigtigt tema for InnoLink.

De 5 InnoLink virksomheder: Grundfos, Dantherm, RK Plast, Sjørring Maskinfabrik og Brio System har allerede etableret OEM-netværket for i fællesskab at udvikle kompetence som underleverandører til store OEM-kunder. De erkender, at dette må baseres på videreudvikling af og synergi mellem områderne relationsledelse, økonomistyring og procesledelse. Dette muliggøres via samarbejdet med Syddansk Universitet, Handelshøjskolen i Århus og Teknologisk Institut.

Projektleder ved CESFO: Inst. leder Torben Damgaard.

CESFO udgik af netværket efteråret 2005, men viderefører et Ph.d. studiet indenfor rammerne ved Ph.d. studerende Flemming Pors Knudsen (forventes færdigafsluttet efteråret 2007).

Udviklingsnetværket FOODTURE

CESFO har medvirket til udviklingen af netværket, som danner ramme om en lang række virksomheders og organisationers samarbejde, møntet på at udvikle den innovative aktivitet i fødevare- og fødevareprocesindustrien. CESFOs andel i Foodture netværket er en eksternt finansieret ph.d.

Bevillingsgiver er IRF (Industriens Realkreditfond) samt Karl Petersen og Hustrus industrifond, samt virksomheder tilknyttet projektet. Samarbejdspartnere er Foodture i det gamle Vejle Amt.

Projektleder, CESFO: Ph.d. studerende ved SDU: Kristin Balslev Munksgaard.

Landbrug & turisme - Innovationskultur i landdistrikterne

– fra jordbrug til turisterhverv

Projektets formål er at understøtte en tiltagende innovationskultur indenfor dele af jordbrugserhvervet, så lokale iværksættere samt små og mellemstore virksomheder i jordbrug og fødevareerhverv får adgang til metoder og viden om innovation og turisme. Projektets specifikke formål er at identificere, formidle og afprøve nye metoder indenfor innovation og turisme med fokus på idégenerering, vidensopbygning og valg af innovationsstrategi og innovationsledelse.

Deltagere er Dansk Landbrugsrådgivning (projektledelse), CESFO, Dalum Landbrugs-skole, Center for Regional- og Turismeforskning samt TIC, Viborg/Thisted Erhvervsservice. Bevilling via det Jysk-Fynske Erhvervs-samarbejde.

Projektleder ved CESFO: Lektor Kristian Philipsen og lektor Villy Søgaard.

Spin Off

Projektet omhandler spin-off/ knopskydningens muligheder fra eksisterende virksomheder. Målet er at udvikle relevante modeller og

værktøjer til at understøtte spin-off processen. Der arbejdes med tre typer: spin-off med ejerandel fra modervirksomhed, spin-off uden ejerandel fra moderselskab men med konsensus og spin-off uden ejerskab og konsensus. Der udvikles værktøjer til hvert enkelt af de enkelte punkter. Samarbejdspartnere er Vidensparken Trekantområdet (projektledelse), IværkCentret og Vejle Erhvervsudvikling.

Bevilling fra den Europæiske Socialfond.

Projektleder ved CESFO: Lektor Kristian Philipsen.

Iværksætteranalyse

Projektets formål er at redegøre for rådgivningen fra offentlige og private rådgivere, som bruges af iværksættere, og som iværksætterne har behov for. Redegørelsen gælder både de iværksættere, der starter, og de iværksættere, der ikke starter virksomhed. Projektets formål er endvidere at estimere andelen af vejledte iværksættere, der starter, og også andelen af startere, der har fået vejledning. Ved opfølgning på startende ejerledere ses, hvem der overlever, og ved statistisk analyse estimeres effekten af rådgivning på overlevelseschancen.

Projektet er opstartet maj 2006 og udføres i 2006 og 2007 i en samarbejdsaftale mellem IværkCentret (projektledelse) og CESFO. Finansieres fra Socialfonden.

Projektleder ved CESFO: Lektor Thomas Schøtt.

Brobygningsaktiviteter på HA ENIN uddannelsen

I et samarbejde med og med midler fra Iværksætterakademiet IDEA gennemføres en række aktiviteter med det formål at styrke netværket imellem studerende, virksomheder og Syddansk Universitet.

Projektleder ved CESFO: Lektor Kristian Philipsen.

Udvikling af værktøjer, der øger afsætningseffekten for små videniværksættere- InnovationsHus Syd

InnovationsHus Syd ønsker at udvikle materiale, der skal fungere som et værktøj for små videniværksættervirksomheder. Udfordringen for de højtuddannede og specialiserede enkeltmandsvirksomheder er, at der er en barriere mellem dem og deres potentielle kunder, de små og mellemstore virksomheder. Videniværksættere har svært ved at trænge igennem og overbevise de små og mellemstore virksomheder om, at de kan tilføre deres virksomhed en værditilvækst.

Bevilling fra Idea til InnovationsHus Syd, der er projektleder.

CESFO udfører en delopgave med at afdække problemer forud for udvikling af værktøjer til videniværksættere. Der planlægges en eksplorativ undersøgelse, hvor SMV-ledere såvel som iværksættervirksomheder interviews og besvarer spørgeskemaer.

Projektleder ved CESFO: Lektor Kristian Philipsen.

Tæskeholdet

Et projekt i samarbejde med det tidligere Iværkcentret i Vejle Amt, nu Væksthus Syd. Projektet har til formål at afdække brugeres og ikke brugeres holdning til og eventuelle erfaringer med Iværkcentret forskellige tilbud

og ydelser. Tillige at afdække eventuelle forslag til udbud af nye ydelser.

Projektleder, CESFO: Professor Per Freytag.

Digitale Entreprenørskabs-cases

Med afsæt i det koncept, vi kalder e-læringsstjernen, resulterer projektet i 3 entreprenørskabs-cases, der gøres tilgængelige for undervisningsbrug via internettet.

Målet er at gøre inspirerende entreprenørs og deres fortællinger tilgængelige til undervisningsbrug uafhængigt af tid og sted på en måde, så det let kan integreres i mange forskellige typer af undervisningsforløb. Samtidig med at det gøres på en måde, så digitaliseringen tilbyder en mer-værdi for undervisere og studerende/elever - ud over blot at løse tid/sted problemet.

Projektleder, CESFO: Lektor Jesper Piihl.

Yderligere oplysninger

Syddansk Universitet
Center for Småvirksomhedsforskning
Engstien 1
6000 Kolding
Tlf.: 6550 1356
Fax: 6550 1357
e-mail: CESFO@sam.sdu.dk

Centerleder: Andreas P Cornett
Tlf.: 6550 1369
e-mail: cornett@sam.sdu.dk

CESFOs hjemmeside: www.CESFO.dk