

1-1 privat rådgivning i dansk erhvervsfremme

For meget af det samme og for lidt af det rigtige?

Direktør Jens Enevold Kristensen
Erhverv Randers

Professor MSO Steffen Korsgaard
Lektor Majbritt Rostgaard Evald
Lektor Mads Bruun Ingstrup
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU

Et af de centrale instrumenter i den danske erhvervsfremmelov er anvendelsen af private rådgivere til 1-1 rådgivning. Rationalet bag 1-1 rådgivning baserer sig på disse tre elementer:

1. Når virksomheder henvender sig til erhvervsfremmesystemet, skal offentlige erhvervsfremmeaktører via sparring og vejledning identificere virksomhedernes behov for hjælp.

2. Private rådgivere kan herefter igennem 1-1 rådgivning hjælpe virksomhederne med at løse de belyste behov.

3. Grundet en antagelse om markedsfejl - at virksomheder ikke er klar over den værdi, som rådgivere kan tilføre - medfinansieres de private rådgiveres arbejde i håbet om, at virksomhederne på længere sigt selv vil betale for viden fra private rådgivere.

Til dato illustrerer forskning kun i begrænset omfang effekten af 1-1 privat rådgivning. De få studier, der findes, peger på en vis positiv effekt, men effekten er generelt svær at måle, fordi en robust effektmåling typisk kræver sammenlignelige kontrolgrupper. Til trods for dette er det nemt at pege på de åbenlyse fordele ved 1-1 privat rådgivning. Instrumentet kan reelt være dét skub, der får virksomheder til at opsøge eksterne rådgivere, hvilket kan føre til udvikling. Instrumentet fungerer også som støtte for det politiske mantra om, at erhvervsfremmeindsatsen skal være rettet mod virksomhedernes behov, og at private rådgivere skal mere på banen. Omvendt eksisterer der også en række udfordringer med måden, 1-1 privat rådgivning organiseres og gennemføres. Særligt følgende fire udfordringer er efter vores opfattelse centrale:

1. Udvalgelse af virksomheder

Når vi ovenfor påpeger, at der hersker usikkerhed om de positive effekter ved 1-1 privat rådgivning, hænger det sammen med, at noget af den positive

effekt kan knytte sig til udfordringen om udvælgelse. Det er sandsynligt, at de virksomheder, der ansøger om rådgivning, er tilbøjelige til at vælge muligheden, fordi de i forvejen har overskud af kompetencer og ressourcer. Samtidig er det også sandsynligt, at erhvervsfremmesystemet, der giver disse virksomheder adgang til rådgivning, forstærker udvælgelsen, fordi systemet er tilbøjeligt til at vælge de virksomheder, der fremstår mest lovende. Effekten af dette vil være, at mange af de virksomheder, der får tildelt 1-1 privat rådgivning, sandsynligvis vil kunne opnå positive resultater uden den offentligt medfinansierede private rådgivning. Til gengæld står en gruppe af virksomheder tilbage, der ville have gavn af et 1-1 rådgivningsforløb, men som aldrig præsenteres for muligheden, fordi de enten ikke søger eller ikke bliver udvalgt.

2. Manglende kvalitet i kortlægningen af behov

Tæt forbundet med punkt 1 ser vi også en anden udfordring. Den angår, hvorvidt der eksisterer tilstrækkelig kvalitet i kortlægningsprocessen, så det sikres, at det er de rigtige behov i virksomhederne, der bliver identificeret og løst i den rigtige rækkefølge. Når virksomheder kontakter eller kontaktes af medarbejdere fra erhvervsfremmesystemet, er det vigtigt, at der i kortlægningsprocessen anlægges et helhedsperspektiv på virksomhederne. Hvis ikke, er risikoen, at løsningen på det behov, der er i fokus, ikke har den ønskede effekt, da andre behov, der skulle have været adresseret først eller sideløbende, overses. Et eksempel på dette kan være en ejerledet virksomhed, der kan styrke forretningen ved at åbne en webshop, men løsningen har ikke den ønskede effekt, da der ikke har været fokus på at styrke ejerlederens onlinekompetencer.

3. Virksomheders behov spiller ind i virksomheders netværk

En tredje udfordring er, at mens privat rådgivning i et 1-1 format er velegnet



til at adressere virksomheders individuelle behov, er dette format ofte mindre brugbart, når der skal findes løsninger knyttet til hele eller dele af virksomhedernes netværk af kunder, leverandører og samarbejdspartnere. Som de fleste virksomhedsledere er særdeles bevidste om, så er virksomheder ikke selvstændige øer, men tværtimod en del af større netværk, hvor der hersker afhængigheder mellem flere aktørgrupper. Dette har indflydelse på, hvorledes 1-1 privat rådgivning skal tænkes, og hvordan foreslåede løsninger skal implementeres. Rådgivningen må derfor ikke kun tage afsæt i den enkelte virksomhed.

4. Viden er én ting, implementering og forankring en anden

Endelig er det en udfordring, at 1-1 privat rådgivning har et stærkt fokus på videntilførsel, men ofte ikke har tid til implementering og forankring af løsninger på den længere bane. Forskning viser, at det typisk ikke er manglende viden, der er akilleshælen hos virksomheder, men snarere evnen til at omsætte viden til handling. Hvis der så endelig er behov for videntilførsel, så er der stadig en udfordring med at omsætte viden til forandringer i virksomhederne. Vi har set eksempler på 1-1 privat rådgivning, hvor det er forsøgt at skabe ændringer i virksomheder ved udelukkende at træne og uddanne medarbejderne. Tit har dette

ikke den ønskede effekt, fordi der ikke tages højde for virksomhedernes organisatoriske strukturer, herunder roller, ansvarsområder og relationer.

På baggrund af disse udfordringer opstiller vi tre anbefalinger:

1. At erhvervsfremmesystemet bliver villig til at eksperimentere med hvilke virksomheder, der skal have adgang til 1-1 privat rådgivning. De virksomheder, der har mest gavn af rådgivning, skal opsøges og overbevises, eftersom de sjældent kommer af sig selv.

2. At private rådgivere skal klædes på til at udfordre de virksomheder, der får adgang til rådgivning. De overfladiske behov skal adresseres sammen med de behov, der stikker dybere, herunder de behov der rækker ud over virksomhedernes egne grænser.

3. At private rådgivere i højere grad end i dag sikrer, at deres 1-1 rådgivning fører til implementerbare løsninger.

Formår instrumentet 1-1 privat rådgivning at indbefatte disse anbefalinger, vil erhvervsfremmeindsatsen ikke blot kunne afhjælpe eksisterende problemer, men også agere langt mere proaktivt og strategisk på de udfordringer, der allerede præger eller vil komme til at præge den enkelte virksomhed og dennes netværk.