

Ildsjæle, netværk, tillid, købmandskab – og troen på, at det umulige ikke er umuligt

Om to innovative virksomheder i Udkantsdanmark

Delrapport inden for LIV-projektet



Gunnar Lind Haase Svendsen

Danish Institute of Rural Research and Development (IFUL)
University of Southern Denmark
IFUL Report 13/2009

**Ildsjæle, netværk, tillid, købmandskab
– og troen på, at det umulige ikke er umuligt**

Om to innovative virksomheder
i Udkantsdanmark

Delrapport inden for LIV-projektet

Gunnar Lind Haase Svendsen

Juni 2009

Alle rettigheder forbeholdes instituttet (IFUL). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatteren, 2009.

Reviewer: Villy Søgaard
Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter
IFUL REPORT 13/2009

ISBN 978-87-91304-41-5

Gunnar Lind Haase Svendsen
Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter
Syddansk Universitet
Niels Bohrs Vej 9-10
DK-6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 4221
Fax: 6550 1091
E-mail: iful@sam.sdu.dk

Indholdsfortegnelse

Summary.....	5
Kort sammendrag	7
1 Indledning	9
2 Metode.....	11
2.1 Udvalgelseskræterier	11
2.2 Dataindsamling	11
3 Dansk Natursafari.....	15
3.1 Baggrund.....	15
3.2 Hvordan finder innovationen sted?.....	17
3.3 Netværk.....	19
3.4 Beliggenhedens betydning	23
3.5 Politikanbefalinger.....	23
3.6 Innovation i Dansk Natursafari: Facilitatorer og barrierer	25
4 Pilebyg.....	29
4.1 Baggrund.....	29
4.2 Hvordan finder innovationen sted?.....	30
4.3 Netværk.....	35
4.4 Beliggenhedens betydning	43
4.5 Politikanbefalinger.....	44
4.6 Innovation i PileByg: Facilitatorer og barrierer.....	47
5 Politikanbefalinger og konklusion	51
6 Litteratur.....	53
Bilag 1: Spørgeguide	55
Bilag 2: Spørgeguide	57

Summary

This report presents empirical findings from a study of two small, innovative enterprises located in peripheral Denmark: Dansk Natursafari [Danish Nature Safari] in the village of Møgeltønder in the southern part of peninsular Jutland (near the German border); and PileByg [WillowConstruction] near the town of Hjørring in the northern part of Jutland. The aim was twofold: (1) to look at how innovation takes place, and (2) to find out how the Danish state can best support such businesses. The latter aim is shared by other studies within the research project *Landbrugsrelaterede Innovative Virksomheder* [Agriculture related innovative enterprises], financed by the Danish Ministry of Food, Agriculture and Fisheries. The study is based on in-depth interviews. The interviews show that collaborative networks based on trust are an important prerequisite for innovation and market success. Furthermore, in the two case studies unconventional cooperation between different partners (e.g. between a newspaper and a tourist enterprise) is conducive to innovation and increased profits. Important is also the entrepreneurs' experiences within their respective fields, a flair for market opportunities, a good reputation and strong commitment from the side of both manager and staff. In this context, the word *ildsjæl* [lit. 'fire soul', i.e. dedicated soul] appeared again and again in the interviews – together with the firm belief that 'the impossible is possible'. In both cases, the local community played a minor role, albeit a flexible, efficient and informal cooperation with local and regional business partners seems to promote innovation for economic benefit for all parties. Regarding possible state support, the interviewees found that the state could support such small innovative enterprises effectively by subsidizing a part of the expenses to accounts and marketing services, as well as services from external experts (e.g. engineers and fundraising advisors). This is especially needed in the critical start-up and product development phases. It was stressed, that such help should be regarded as help to self-help.

Kort sammendrag

Rapporten præsenterer empiriske resultater fra en undersøgelse af to små, innovative virksomheder beliggende i danske udkantsområder: Dansk Natursafari i Møgeltonder i Sønderjylland og PileByg nær Hjørring i Vendsyssel. Formålet er dels at se på, hvordan innovationen foregår, dels hvorledes staten bedst kan understøtte sådanne virksomheder. Undersøgelsen baserer sig på dybdegående interviews. Interviewene viser, at samarbejdsnetværk baseret på tillid er en vigtig forudsætning for innovation og markedssucces. Ofte er utraditionelle samarbejder befordrende for innovation og øget indtjening. Vigtigt er også stor erfaring inden for fagområdet, næse for købmændskab, et godt rygte og stort engagement hos direktør og ansatte. I den forbindelse dukkede ordet 'ildsjæl' op igen og igen. Ja, og så simpelthen vilde idéer og en fast tro på, at det umulige er muligt. Derimod spiller lokalsamfundet en mindre rolle, omend et fleksibelt, effektivt og uformelt samarbejde med lokale og regionale erhvervspartnerne synes at fremme innovation til økonomisk gevinst for alle parter. Der er dog brug for statslig støtte. Ifølge interviewpersonerne kunne staten hjælpe effektivt ved at åbne for adgang til gratis regnskabs- og markedsføring samt hjælp fra eksperter. Det er der ikke mindst behov for i kritiske opstarts- og produktudviklingsfaser. Der er i alle tilfælde tale om hjælp til selvhjælp.

1 Indledning

Denne interviewundersøgelse har to formål.

Det første formål er at finde ud af, hvordan innovation i to småvirksomheder i Udkantsdanmark finder sted i praksis. Hvem får idéerne? Hvordan føres de ud i livet? Hvilke netværk og institutioner i og omkring virksomheden fremmer den innovative kraft?

Det andet formål er at nå frem til en række politikanbefalinger til, hvorledes det offentlige bedst kan støtte sådanne virksomheder i landområderne. Disse anbefalinger skal ses i snæver sammenhæng med de øvrige anbefalinger inden for projektet Landbrugsrelaterede Innovative Virksomheder, hvori nærværende undersøgelse indgår som delprojekt (LIV 2010).

Den første virksomhed, Dansk Natursafari, ligger i Møgeltønder mellem Tønder og Højer. Det er en oplevelsesvirksomhed, der har specialiseret sig i guidede ture i marskområdet, her ikke mindst sort sol udflugter. Den anden, PileByg, ligger vest for Hjørring. Den fremstiller pileprodukter, primært støjskærme og læhegn.

I kapitel 2 vil jeg kort gennemgå metode. Kapitel 3-4 rummer de to cases. Først gennemgår kapitel 3 Dansk Natursafari. Derpå følger kapitel 4 med en gennemgang af PileByg. Kapitel 5 rummer politikanbefalinger og konklusion.¹

¹ Forfatteren vil gerne takke lektor Villy Søgaard, IFUL, for nyttige kommentarer til en tidligere version af dette manuskript. Også en meget stor tak til interviewpersonerne for at give sig tid til at give mig noget af deres kostbare tid!

2 Metode

2.1 Udvalgelseskriterier

Der er tale om en homogen udvælgelse, hvor de to cases er udvalgt efter følgende 4 kriterier:

1. De er små virksomheder på omkring 15 medarbejdere
2. De er unikke og innovative
3. De er beliggende i jyske udkantsområder
4. De er økonomisk bæredygtige.

Yderligere fællestræk er, at de har været gode til at gøre opmærksomme på sig selv i medierne, har klaret sig uden økonomiske subsidier, samt ønsker at forblive små virksomheder med få ansatte. Endelig er deres produkter komplekse og vanskelige at kopiere.

Udover at tilhøre to forskellige brancher – oplevelse/turisme og fremstillingsvirksomhed – er vigtige forskelle:

- at Dansk Natursafari er en enkeltmandsvirksomhed, mens PileByg har to direktører og i det hele taget drives som et team
- at Dansk Natursafari har to fastansatte (direktøren og en medarbejder) og 10-15 ansatte på konsulentbasis, mens PileByg har 15 fastansatte
- at PileByg udgør en arbejdsplads på en gård med tilhørende marker, mens Dansk Natursafaris officielle adresse er direktørens privatadresse
- at Dansk Natursafari udspringer af en naturbeskyttelses-ideologi, mens PileByg udspringer af en landbruger-ideologi.

2.2 Dataindsamling

De første oplysninger om virksomhederne blev indsamlet via samtaler med kolleger i projektgruppen, suppleret med oplysninger tilgængelige på nettet (www.sortsafari.dk og www.PileByg.dk).

Efterfølgende er der blevet gennemført i alt fire interviews: Et 2-timers interview den 25. april 2008 med Dansk Natursafaris direktør, Iver Gram, samt tre interviews den 20. maj 2008 med PileBygs direktører, ægteparret Vibe Gro (7 kvarter) og Johannes Falk (3 kvarter), samt sekretær og udvikler Birgit Østergaard-Jensen (50 minutter). Alle fire interviews er transskriberede i deres fulde længde med undtagelse af et enkelt interview (Østergaard-Jensen), hvor en enkelt, meget teknisk passage på 5 min. blev udeladt. Af interviewet med Johannes Falk blev kun 15 minutter optaget og udskrevet (om politikanbefalinger). Den øvrige del af interviewet blev foretaget i forbindelse med en fremvisning af gården og produktionen og er kun registreret via håndskrevne noter.

Tilgangen er fænomenologisk. Det indebærer få, dybdegående interviews med et lille antal personer (fx Moustakas 1994, Kvale 1996, Hychner 1999). Interviews er blevet transskriberet så præcist som overhovedet muligt (tryk, ord og vendinger der afviger fra skriftsproget, latterudbrud etc.). Transskriberinger er derefter blevet kodet (afsnit, over- og underoverskrifter). Dette er sket med henblik på at kortlægge personernes 'hele' anskuelse vedrørende det undersøgte fænomen. Forskeren har bevidst forsøgt at lade være med at tolke på udsagn i interviewsituationen samt i sine transskriberinger af interviews, men udelukkende forsøgt at bruge interviewpersonernes egne terminologier og vurdere, hvad de fandt vigtigst (gentagne begreber/budskaber, tryk på bestemte ord, ansigts- og kropssprog, latter, suk).

I tråd med den induktive tilgang er der blevet foretaget løst strukturerede interviews, hvor interviewerens udelukkende anvender små, diskrete spørgsmål som "Hvorfor det?", "Hvad mener du med det?", "Prøv at uddybe det?", "Prøv at fortælle mere om det". Dette med henblik på at få belyst emnet så grundigt som muligt. Hensigten var at tillade interviewpersonerne at komme ind på det, de selv fandt mest væsentligt efter at være blevet oplyst om emnet (innovative virksomheder på landet) (Bernhard 1998: 209). I alle fire interviews gjorde interviewerens eksplicit opmærksom på, at det var det, interviewpersonen selv fandt mest væsentligt, han eller hun forventedes at tale om. I slutningen af interviewet blev alle interviewpersoner spurgt, om der var nogle vigtige emner, de havde glemt at komme ind på. Det fik flere til at komme med supplerende oplysninger, også efter at lydoptageren var slukket.

Der blev benyttet en emneguide med 5 emner forsynet med hver en række hjælpespørgsmål (Bilag 1 og 2). Guiden fungerede dog mest som vejledende, fordi den løst strukturerede interviewform på forhånd var blevet valgt.

I alle interviews blev der eksplicit spurgt ind til politikanbefalinger. Ligeledes blev der i alle interviewene undtagen det med Johannes Falk lejlighedsvis spurgt nærmere ind til: Faktuelle oplysninger om virksomheden (historie, omsætning, antal medarbejdere osv.), beliggenhedens/lokalsamfundets betydning, hvordan innovation finder sted i praksis, hvad der hæmmer/fremmer den, samt betydningen af tillid og netværk (se også Bilag 1 og 2). Hvis interviewpersonen ikke selv kom ind på disse emner, blev der spurgt ind til dem i slutningen af interviewet.

Ulempen er selvsagt, at der kun er tale om to virksomheder og fire interviewpersoner. Hermed nedsættes repræsentativiteten kraftigt, mens faren for bias stiger. Fordelen er, at der virkelig er gået i dybden med disse interviews, hvorfor det er muligt at give et – forhåbentligt – meget nuanceret billede af netop disse to virksomheder. Som sådan bliver det også muligt at udlede nogle generelle implikationer og politikanbefalinger, der dog bør testes yderligere i mere omfattende undersøgelser, herunder kvantitative undersøgelser.

Der er primært tale om en afrapportering af empiriske resultater. Derfor rummer rapporten ingen større analyser og teoretiske diskussioner. Sådanne tænkes at indgå i andre publikationer inden for LIV-projektet.

3 Dansk Natursafari

3.1 Baggrund

Hvad er Dansk Natursafari?

Dansk Natursafari blev oprettet i 2004 af Iver Gram, tidligere naturvejleder under Miljøministeriet.² Virksomheden, der ligger i Møgeltønder ved Tønder, tilbyder guidede ture i marskområdet. Ture indbefatter sort sol (stæreflokke om foråret og efteråret), grå sol (gæs), hvid sol (svaner), sælsafari, og østerssafari. En nyudvikling er naturformidling kombineret med historiske ture i Tyskland, som Helgoland-safari og Jules Verne safari.

Direktøren, Iver Gram, har længe tøvet med at ansætte folk. Grunden er, at han vil have så lidt administration som muligt. I stedet har han betalt 10-15 konsulenter for at være naturguides på sine safarier. På grund af det stadig stigende arbejdspress har han imidlertid ansat sin første medarbejder i foråret 2008.

Den årlige omsætning var i 2008 på 5-6 millioner kr. med et overskud på 1 million. I 2007 kom der 45.000 gæster gennem virksomheden. Gæsterne kommer sjældent fra lokalområdet.

En del gæster er kommet til i kraft af samarbejdsaftaler med DSB, kommunale og private virksomheder (der ønsker at forkæle en ny medarbejder eller en personalegruppe), samt Jyske Vestkysten (der averterer for turene til gengæld for en rabatordning for sine abonnenter).

På initiativ af Iver Gram var man sommeren 2008 ved at implementere en rabatkortordning, der koordinerede safarierne med de øvrige lokale og regionale turistaktører (restauranter og overnatningssteder), inkl. fælles bookingsystem.

Dansk Natursafari kan sættes lig med personen Iver Gram (f. 1956). Hans største styrker er 25 års ansættelse i Miljøministeriet som naturovervåger- og vejleder kombineret med en usædvanlig idérigdom og evne til at realisere sine idéer med forskellige samarbejdspartnere.

1980'ernes brydningstid

Iver Gram er uddannet folkeskolelærer med biologi og geografi som hovedfag. Straks efter sin uddannelse i 1980 fik han ansættelse i det, der dengang hed Fredningsstyrelsen (i dag Skov- og Naturstyrelsen). Han var med til at gennemføre to store fredninger i 1987: Tønder-marsken og etableringen af en saltvandssø. Det skete med det, han med et glimt i øjet kalder ”stor *bad-will*” fra de lokale landbrugere:

² Tak til direktør Iver Gram, Dansk Natursafari, for at have gennemlæst en tidligere version af dette kapitel.

[Jeg] startede rigtig rigtig godt... Rigtig, rigtig godt [ler].. med at stille spørgsmål ved det agrare (..) Stillede spørgsmålstejn ved, om det var agrarøkonomien, som skulle styre samfundsudviklingen.

Grundet de hårde konflikter omkring hans person fik han i 1987 en tjenestemandsansættelse i Miljøministeriet. Et nyt stort projekt var at udvikle en dansk ranger-uddannelse – det, der senere kom til at hedde naturvejlederuddannelsen, oprettet i 1989.

Entreprenørskab over for ministerielle interesser

Efter 1980'ernes brydningstid mellem landbruger- og naturfredningsinteresser fik Gram i løbet af 1990'erne sværere og sværere ved at få sine to hovedopgaver – naturovervågning og naturformidling – til at hænge sammen. Det kom til et brud med Miljøministeriet, der værdsatte den energiske og særdeles idéfyldte Gram, men samtidig havde svært ved at acceptere hans entreprenørielle aktiviteter. Disse aktiviteter inkluderede bl.a. en aftale med DSB om at transportere gæster til sort sol, samarbejdsaftale med Jyske Vestkysten samt med et tysk rederi om at lave sælsafari.

Men da det begyndte at nærme sig den commercial del... så begynder selvfølgelig Miljøministeriet at stille spørgsmålstejn ved: Er det os, der ska' køre det her? Og da rederen sidder og *hopper* efter.. *mere*... flere afgang, fordi han ka' se, der er økonomi i det... så sidder æh.. ministeriet og siger: Er det vores opgave? Og så beslutter man: Nej, det er det ikke. Og rederen går selvfølgelig med *dyb* skuffelse fra det her marked. Fordi, nu har han for første gang nærmet sig indover grænsen.. Havde fundet en lidt naiv samarbejdspartner [ler], som ik' ku' gennemskue konsekvensen af det, han satte i gang. Og så pludselig får det et omfang, hvor man si'r: Det er *ikke* et ministerium længere...s opgave. Og jeg vil sige: Jeg var som person dybt skuffet, fordi det var jo et barn, et idébarn, ligesom DSB – Ud at Se, og ligesom Sort Sol var et idé-barn, ik'.

Samtidigt var centrale embedsmænd i ministeriet skeptiske over for den store selveksponering, Iver fik i pressen i forbindelse med sort sol fænomenet. Enden blev, at Gram blev afskediget i 2004. Han havde dog allerede flere år i forvejen mentalt indstillet sig på dette brud, så den umiddelbare reaktion var stor lettelse: "Det var *rigtig* dejligt", udbryder han derfor med et stort smil. Der var samtidigt tale om et identitetsmæssigt "skisma", hvor han måtte dreje sin hjerne "180 grader" og tænke helt anderledes – nemlig som selvstændig erhvervsdrivende og ikke loyal tjenestemand.

Etableringen af en oplevelsesvirksomhed

Gram forsøgte nu at finde frem til en niche, han kunne opdyrke som selvstændig – i naturlig forlængelse af de kompetencer og samarbejdsflader, han allerede havde opbygget.

Jo (..) jeg havde truffet beslutningen [om at bryde med Miljøministeriet] alligevel. Men der ska' *noget* til for at starte en egen virksomhed. Der ska' en kapital til, der ska' en idé til, der ska' et produkt, der ka' sælges osv. osv. osv. osv. ik'. Så jeg startede for 4 år siden min egen virksomhed. Og gik så ind og sagde: Hvad er det, du er go' til? Hvad er det, du absolut ik' vil røre ved?.. Og så gik jeg ind og satte mig hen og si'r: Hva' er det så, du ska' brande? Hva' er det, du ska' ha' af varer på din hylde? Hva' er det, du ska' virke med? Jamen, du ska' fortsætte med at virke med det du *altid* har kunnet, og det du bedst har kunnet, nemlig formidlingen.

Han genoptog nu samarbejdet med den tyske reder, udviklede nye idéer – og fik kunder i butikken. Og han blev positivt overrasket over den respekt, der var for hans person og virksomhed lige fra starten. Både fra hans gamle samarbejdspartnere og fra det lokale erhvervsliv som sådan.

Så jeg stod faktisk et halvt år efter at have været offentligt ansat og havde fået lavet aftaler med *hele* den flade, jeg havde samarbejdet med i det offentlige. Og det var for mig en *utrolig* positiv oplevelse. Ligesom at sige: Nu er jeg ikke længere et ministerium, nu er jeg mig selv. I kender min kvalitet i formidlingen. I kender mit produkt. Og min idérigdom. Men jeg har ik' *længere* mit ministerium på mine skuldre. Jeg har *mig*! Vil I samarbejde? Og alle de store samarbejdspartnere sagde ja. Og det var rigtig rigtig positivt at opleve. Så i løbet af ganske kort tid, så havde jeg egentlig fået et fundament ind under min virksomhed, og det viser, det ka' la' sig gøre, hvis man sætter noget idealisme og noget ildsjæle på. Og *tro* på sig selv.

3.2 Hvordan finder innovationen sted?

En kalkulerende ildsjæl

I interviewet betegner Gram sig gentagne gange som en naiv ildsjæl. Ikke desto mindre udviser han i praksis en udpræget økonomisk rationalitet, fx når han lægger strategier med henblik på at få en større andel i den omsætning i Tønder-egnen, hans virksomhed har medført. Samme dobbelthed finder vi i en selvopfattelse som engageret 'naturåbner' ("Prøv at få dine medmennesker til og elske natur, betale dig for at vise dem den, og så elske den – så er du kommet et godt stykke vej") og en bevidst, kalkulerende stræben efter at udnytte en trend i tiden: Behovet for at få 'serveret' og 'genfortalt' en storslået natur.

I: Ja, det ser ud som om, maskineriet er der. Så hvis du får en idé ind, så.. så er det smurt.

Ja, det er der, jeg har prøvet at lave, et samarbejde, så jeg har en medievirksomhed. Jeg har en transportør. Og så kommer jeg med eventen og idéen, ik'. Og det går forrygende. Det går simpelthen forrygende. Øh.. de her produkter med skibe, med oplevelse, er en trend i tiden. Så summa summarum: Sidste år havde vi 45.000 gæster igennem vores virksomhed. Og det er *langt* mere, end jeg nogensinde havde troet, jeg skulle ha'. Og det har været *utroligt* spændende og givtigt.

[..]

Hvis man ska' skære helt ned til basics øh.. så er det jo oplevelse. Så er det fascination og naivitet. Så er jeg altså også virkelig nede, hvor jeg normalt ikke vil citeres for, ik'. [Pause] Men der er vel i de fleste af os.. som mennesker, et eller andet behov for og opleve noget.. noget oprindeligt, noget stort, noget følelsesladet. Og det bruger jeg bevidst, innovativt, ik'.

Utraditionelle alliancer på kanten af Danmark

En vigtig bestanddel af innovationen er at opdyrke utraditionelle samarbejder. Det sker ud fra en devise om, at man som erhvervsdrivende i et udkantsområde "er nødt til at arbejde sammen på kryds og tværs af normale alliancer". Det er disse såkaldte "vind-vind projekter", Gram har et fantastisk øje for, og som han vedholdende og strategisk opdyrker med stor økonomisk succes.

Samarbejdet med Jyske Vestkysten er et godt eksempel på en sådan vind-vind situation, samt på Grams højtudviklede øje for utraditionelle, men samtidig nærliggende og logiske samarbejder og arbejdsdelinger i området:

[Det] er en samarbejdsaftale, som betyder, at i dag sælger dagbladet Jyske Vestkysten (..) i det omfang, de har tid og lyst til det, (..) *mine* produkter. De går ud og markedsfører dem. Jeg laver selvfølgelig indholdet. De laver markedsføringen. De laver bookingen. De laver administrationen. Og jeg laver eventen. Og det er en rigtig god tænkning, når vi nu er ude på kanten af Danmark. Meget utraditionel! Det er jo utraditionelt for en privat virksomhed at lave så tæt et samarbejde med en avis. Men en avis er jo også en privat økonomi. En avis er jo ikke en institution, vel.

I: Men hva' siger du, *de* får ud af det?

De får det produkt, at deres *læsere* får adgang til en event på billigere priser. Så de tilbyder deres abonnenter under klubordningen i Jyske Vestkysten – der hedder den Klub Ekstra (..) – så de tilbyder deres *kerne*kunder en serviceydelse, ik'. Den måde at tænke på.. har jeg dyrket videre over for bankerne, over for finansielle institutioner, osv.

Den innovative kraft i et utraditionelt samarbejde

Innovationen kan altså siges at ligge i selve det, at to eller flere parter – alle dygtige på deres områder – går sammen om at udvikle et unikt produkt. Et produkt, der netop i kraft af samarbejdets egenart og kompleksitet ikke let kan kopieres. Et godt eksempel er samarbejdet med det tyske rederi, Adler Schiffe:

[Min] virksomhed udviklede sig stille og roligt. Jeg genoptog øjeblikkeligt forbindelsen til Adler Schiffe – den her reder, som var gået lidt skuffet. Og i løbet af kun 2 måneder havde vi bygget en sælsafari op sammen. Og det startede vi så med i '94. Og det har været en lille succeshistorie. Det er blevet et lille... øh... naturprodukt, som øh.. i den grad er blevet et lille kvalitetsprodukt. Og det har for mig været rigtigt væsentligt at starte det, fordi jeg netop på *den* boldbane ikke kan kopieres.

Rabatkortordningen

Kronen på værket ser Gram som indførelsen af en rabatkortordning, der knytter alle større turistaktører sammen. Og som samtidig er et effektivt redskab til, at Gram får del i flere af de millioner kroner, hans virksomhed har trukket til Vestegnen.

Nu har vi bygget et rabatkort op, som vi kalder "Sort sol rabatkort". Og det er så et samarbejdskort, som har 2-3 målsætninger. Den ene målsætning er at give mine kunder mulighed for at få nogle særlige ydelser til billige penge (..) Så.. de samarbejdspartnere, jeg har, der går jeg ind og siger til dem: Vi har en masse kunder. Har I nogle produkter, I ku' tilbyde i rabatkortordningen? Og det har været en *enorm* positiv oplevelse for mig. Mine kunder får nu fra omkring første maj [2008] – hver eneste kunde får et lille plastleikort. Der står så Sort Sol Rabatkort på det. Og det går man så ind og viser på Slotskroen [i Møgeltønder]. Så får man: Et glas champagne, eller man får en menu med en ret, som man ikke har betalt, og man får måske 10 % på overnatningen, ik'. Det gør så, at kroen kan booke direkte i mit booking-system (..) Så ligger der i internetbookingsystemet en lille database, der siger: Slotskroen har booket så og så mange bookinger. De ska' ha' en regning på det og det beløb. Så de ka' gå ind til kunden, der kommer hen til skranken og siger: Vi vil da godt med til sort sol. Jamen, øjeblik kære kunde. Vi går ind. Du har billetten her. Det er for hotellet et *enormt* øh.. serviceforøgelse over for kunden. Det gør, at hotellet så heller ikke jager kunden ud i privatbilen længere. Det gør, at han [ler] kommer ind i virksomheden.. for at sige det med andre ord, ik'.

3.3 Netværk

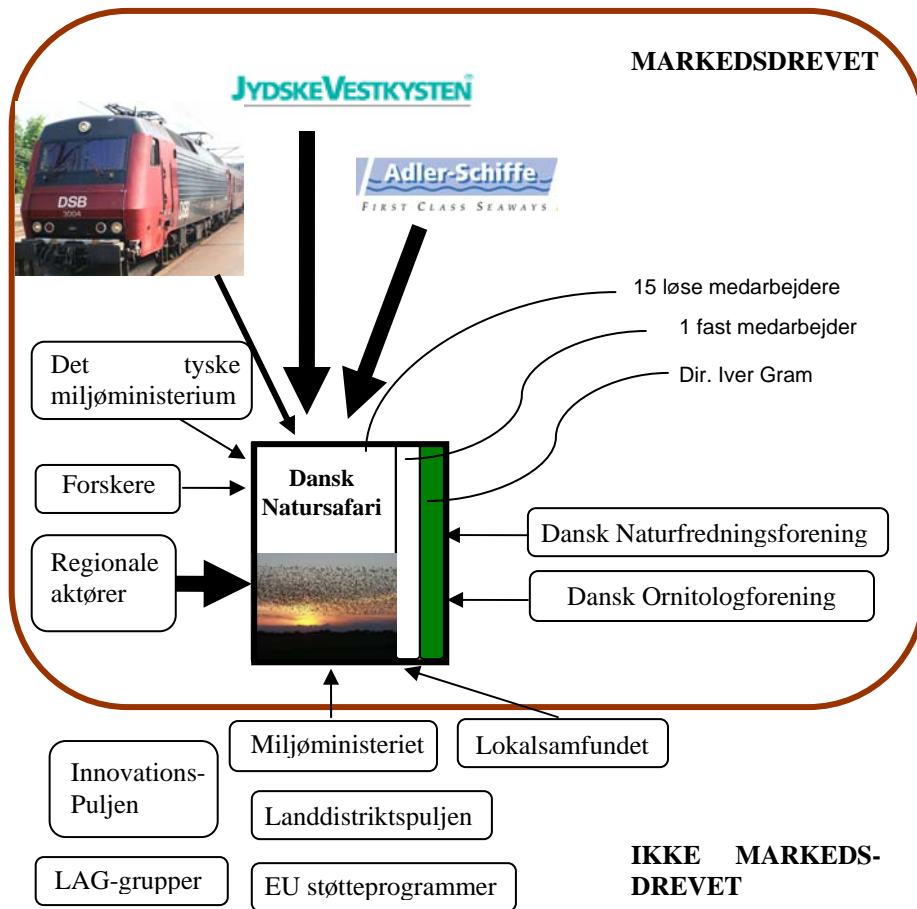
Gode idéer, samarbejde, arbejdsdeling

Det fremgår af ovenstående, at Iver Gram bevidst søger at realisere sine nye, originale idéer ved at indgå i utraditionelle samarbejder. Disse samarbejder baserer sig dels på en noget-for-noget logik, dels på en klar arbejdsdeling parterne imellem. På sin vis kan man derfor sige, at etableringen af samarbejdsnetværk *er* innovationen. Som han selv formulerer det:

[Det] er sådan en af de der måder, jeg prøver at tænke på: Prøv og find en samarbejdspartner, der er dygtig på *sit* område, en formidler, der er dygtig på *sit* område, og så finder jeg en historie, som er en oplevelse, ik'. Så.. den er egentlig rimelig banal den her virksomhedsstruktur, ik'. Den er *rimelig* banal.

Figur 1 giver et overblik over samarbejdsnetværk og -institutioner samt virksomhedens innovative kræfter. Som nævnt er Iver Gram selv superinnovatøren. I Grams verdensanskuelse bliver der skelnet skarpt mellem samarbejdsnetværk og – institutioner, som er *markedsdrevne*, dvs. fungerer på normale markedsvilkår (private virksomheder) samt *ikke-markedsdrevne* som fx foreningsildsjæle fra lokalsamfundet, det danske miljøministerium (der som sagt ikke kunne forene Grams profitøkonomiske initiativer med hans ansættelse i ministeriet) og offentlige støtteordninger. De vigtigste markedsdrevne samarbejdsnetværk har været DSB, Jyske Vestkysten, Adler Schiffe, regionale aktører inden for turisme- og restaurationsbranchen, samt i mindre grad Dansk Ornitologisk Forening og DN. Samarbejdet med Miljøministeriet har været karakteristisk ved ikke at have været markedsdrevet. Det samme er tilfældet med støtteordningerne, som Iver Gram har brugt meget tid på at være i dialog med og lave ansøgninger til, men som han af forskellige årsager aldrig har opnået støtte fra.

Figur 1. Dansk Natursafari: Innovative kræfter og samarbejdsnetværk og -institutioner gennem virksomhedens historie.



Forklaring:

- = Meget høj grad af innovativ kraft
- = Høj grad af innovativ kraft
- = Mindre grad af innovativ kraft
- = Samarbejdspartner (pilens tykkelse angiver grad af betydning)

Frænder snarere end fjender

Netværksstrategien indebærer også, at Gram bestandigt får skabt sig forbunds-fæller og good-will – og ikke det modsatte, dvs. fjender og 'bad-will'. Tydeligvis spiller 1980'ernes traumatiske konflikter med landbrugere i Tøndermarsken ind her.

Så det gør pludselig, at nu trækker vi alle sammen på samme hammel. Og det har været en *enormt* positiv oplevelse at gå rundt.. Nu har vi prøvet øh.. min medarbejder og jeg.. og ta' hele fladen rundt, så vi er sådan set *alle* turistprodukterne igennem. Altså alle typer. Og nu breder vi det så ud, så vi får det store net. Så vi får samtlige af de store turistaktører, ik'. Men vi har *ikke* mødt modstand. Tværtimod, vi har mødt respekt, ik'. Fordi, det er for alle en vind-vind situation. Kunden får nogle større handlemuligheder. Bliver animeret til at bruge lidt flere penge i området. Måske blive en dag længere. Øh.. vi får dem hen på de steder, som samarbejder med os. Og vi får *solgt* vores produkter, og vi er pludselig fælles om det her. Fra at man.. bare.. er på kanten og lukrere, så er man pludselig fælles om det.

Endnu en meget god grund til at søge at opbygge good-will gennem samarbejde er, at Dansk Natursafari slider på naturen, ikke mindst sort sol turene. Derfor har det også været vigtigt for Gram at inddrage mange interessenter i et konkret samarbejde – simpelthen for at få deres accept af hans aktiviteter.

Så det, jeg også har samarbejdet med, det er, at i kortsystemet.. rabatkortsystemet, der har jeg trukket den store stygge ulv – sagt med gåseøjne – i området, Dansk Ornitologforening... dem med den ultimative fuglebeskyttelse set med fuglenes øjne, og ikke nogen økonomiske, agrare hensyn der, det er ikke deres opgave.. Der har jeg trukket dem med ind i samarbejdet. Så rabatkortsystemet.. og det har nok været det *sværeste* for de fleste parter i kortsystemet at acceptere.. at Ornitologisk Forenings Fugleværnsfond, dem der køber naturarealer, de får altså en andel af overskuddet i kortsystemet. Og det har jeg gjort ud fra at prøve at trække samarbejdet sammen. Fortælle de her hoteller øh.. campingpladser.. øh.. spisesteder.. at de der fuglefolk, de er slet ikke så slemme, som I går og tror. Men jeg har *også* gjort det for at fange de der fuglefolk ind og undgå kritik af *mine* arrangementer. Så jeg har gjort det bevidst ud fra begge synspunkter, ik'.

[..]

[Jeg] ved jo, at mine sol sort arrangementer *slider* på naturen. Det er jeg hundrede procent bevidst på. Jeg prøver og gøre det så etisk forsvarligt som muligt. Men jeg ved også, at når jeg sidder som privat virksomhed, så har jeg etikken på den ene skål, og jeg har økonomien på den anden skål. Og jeg vil gerne ha' overskud [ler], så jeg ved også, hvad der vejer tungest, ik'. *Helt* ærligt sagt, ik'. Så derfor har jeg prøvet at trække dem [Ornitologisk Forening] med ind og sige: Jeg vil *gerne* ha' jer med ind. *De* oplever så til gengæld, at *de* ikke bliver polariserede i samme retning, ik'. Så jeg har egentlig prøvet – på samme måde som med avisen og med DSB og med de øvrige – prøvet at trække ind og sige: Jamen, der er faktisk meget mere, vi er fælles om, end vi er modstandere af hinanden, ik'.

I: De bliver ikke polariserede i samme retning – det forstod jeg ikke helt..

De *er* polariserede. De *er* polariserede. Altså.. går du hen og spør en landmand: Hvad er DN [Dansk Naturfredningsforening] og DOF [Dansk Ornitologisk Forening]? Det er de *stygge*.. *derude*. Dem, der ikke accepterer *min* ejendomsret, ik'. Og ved at prøve og trække dem med ind i et samarbejde, gi' dem en platform..

I: ..så bli'r de stuerene..

Stuerene, det er et dumt udtryk, men de bli'r i hvert fald en *acceptabel* samarbejdspartner, ik'. Og jeg får det der netværk gjort *endnu* større. Og jeg får elimineret.. en kritik [ler]. Det er også vigtigt for mig, ik'. Altså jeg får gjort dem (..) med- og delansvarlige, og de får også en del af ejerskabet, fordi.. de ka' aldrig nogensinde, de vil aldrig nogensinde kunne trække så mange kunder, som jeg kan. Så jeg prøver også og gi' dem en del af ejerskabet hos mig, ik'.

Investering i netværk

Iver Gram er selv helt bevidst om, at netop netværkssamarbejdet kombineret med formidlerglæde og gode idéer er nøglen til Dansk Natursafaris succes. Derfor vil han investere endnu mere af sin kostbare tid i personlige møder med sine samarbejdspartnere. Tidligere anså han dette for lidt spild af tid. Men på det sidste har han måttet erkende, at han er ”kendskabsstruktursvag” – og at det på alle måder kan betale sig at opdyrke disse netværk:

I: Der er altså tre faser med, at du udvikler dine kerneydelser (..) Men så personligt kendskab til sidst. Det lyder egentlig mærkeligt, når du opbygger netværk, så må det jo også hvile på personligt kendskab, sku' man tro jo...

Det gør det også! (..) Nej, du ska' forstå det anderledes. Øh.. Netværket ska' udstrækkes til personlige kendskaber, personlige aftaler, fordi det er det, der *bærer* herude. Så jeg ska' ind og ha' fat på *ik'* [Hotel] Tønderhus, jeg ska' ha' fat på *ejeren* af Tønderhus, *forpagteren* af Tønderhus. Jeg ska' ik' med receptionen, jeg ska' ind og ha' fat i den, som styrer på stederne. Og det er det, jeg ikke har gjort indtil nu.

På spørgsmålet om, hvor meget tid i procent han bruger på at opbygge netværk, svarede han:

Årh, det ved jeg ikke. Det er nok en tredjedel på netværksskabelse. Og det ska' øges. Det *skal* øges (..) Det, der ligesom er.. er.. den røde tråd gennem.. Der er to røde tråde igennem. Den ene, det er den der naive glæde ved at formidle og gerne vil lave formidling, som er *grundbasis* i virksomheden, men der er en anden, der er også netværksskabelse, ik'. Alliancer på kryds og tværs, ik'.

I: Altså den der vind-vind, som du har snakket så meget om?

Ja. Og... og den. Den er jo egentlig ret banal i sin grundtænkning, ik'. Det er at gi' medejerskab. Øh.. anderledes er den vel ikke. Og den skal have en større opmærksomhed i fremtiden og får det også. Men samtidig ska' der jo også penge ind igennem business. Altså, der ska' kunder igennem, ik'. Men det er ikke det, der har været vores problem. Problemet har stort set været at følge med.

Virksomhedens store svaghed: Dansk Natursafari = Iver Gram

Den øgede tidsinvestering i at opbygge og kultivere netværk går dog ud over de mange andre aktiviteter – naturformidling, naturovervågning, idéudvikling, administration. Her viser sig det, Iver Gram ser som virksomhedens største svaghed, nemlig at det nærmest er umuligt for ham at uddelegere arbejdsopgaver til sine medarbejdere.

Den virksomhed, den er mig. Og det er noget, der gi'r mig store tanker, og jeg gør mig *dybe* tanker om, hvordan jeg kommer videre ud fra dét element, for det er min *helt* store svaghed.

I: Hvordan ka' det være?

Jamen, det er fordi, at... at.. min virksomhed.. eller jeg har disponeret mig selv gennem min virksomhed. Det gjorde jeg også gennem naturvejledningen, ik'. Så når folk si'r sort sol, så siger mange af dem: Iver Gram. Og når kunderne booker mig, så si'r de: Det ska' være Iver!

Udover den svære beslutning om at ansætte sin første medarbejder havde Gram ikke fundet en effektiv løsning på dette problem.

3.4 Beliggenhedens betydning

Ikke overraskende ser Gram en ”unik og enestående natur” – Tønder-marsken – som grundlaget for virksomhedens succes. Derimod er det mere eller mindre tilfældigt, at virksomheden er placeret i Møgeltønder. Lokalsamfundets betydning ses med andre ord som minimal, omend Gram samarbejder med byens tre turistaktører: Slotskroen, Vesterkroen og Kaffestuen.

Det er således hele Vestegnen snarere end nærområdet, der har betydning for virksomheden – kontakter i Tønder, Højer osv. Gram føler sig meget knyttet til området og vil tydeligvis gerne gøre en forskel, til gavn for hele egnen.

[Jeg] vil godt øh.. øh.. bygge en virksomhed op, som prøver nogle ting af.. i hele fladen. Og vil gerne være med til at lave lidt innovation herude [på Vestegnen] og mener det alvorligt, når jeg si'r det. Jeg mener det alvorligt, jeg bruger også en del ressourcer på det, også økonomiske ressourcer. Øh.. og det vil jeg gerne, fordi jeg *også* ser med bemyndelse på en afvikling af det her område, ik'.

3.5 Politikanbefalinger

Hvorfor må man ikke tjene penge på gode idéer?

Konflikten mellem privatøkonomiske og statslige (non-profit) interesser går som en rød tråd gennem hele interviewet. Gram havde konflikten meget tæt inde på livet, da han var ansat i Miljøministeriet. Så snart han fandt på aktiviteter, der havde et pro-profit potentiale, fik ministeriet betænkeligheder. Følgelig måtte en succesfuld aktivitet, der tiltrak en masse kunder, drosles ned eller helt opgives (som fx sælsafarierne).

Samme paradoks – at der ikke må tjenes penge på en god idé – oplever Gram med mange af støtteordningerne. Han må selv konkurrere med statsstøttede aktører (som naturvejledere), men har ikke *selv* de store muligheder for at få støttemidler, herunder EU-midler og midler fra Innovationsfonden. Ikke fordi han ikke har gode og innovative idéer, men simpelthen fordi han som privat virksomhed har økonomisk profit for øje. Ifølge Gram er faren imidlertid, at støttemidlerne er spildte, fordi de giver liv til dødfødte projekter – projekter, der ikke er økonomisk levedygtige på sigt, fordi de aldrig har haft et privatøkonomisk sigte og derfor heller ikke retter sig mod specifikke kunder og markedsbehov.

På et afsluttende spørgsmål om, hvordan det offentlige mest hensigtsmæssigt kan gå ind og støtte sådanne innovative virksomheder som Dansk Natursafari, svarer Gram:

Det er ganske vanskeligt. Fordi alle de her midler, der er afsat, er afsat ud fra nogen ideelle, innovative tænkninger. Og så er der *altid* sat blokering på: Må ikke kapitaliseres! Og så falder vores [Iver Grams og den tyske reders] motivation for at gå i samarbejde ganske alvorligt, ik'. Øh.. vi har været meget, meget tæt på at indgå i et Interreg-program, hvor vi meget gerne ville bygge et nyt skib. Svend finansierer den ene, jeg finansierer den anden halvdel – Interreg-midler. Øh.. og vi var *rigtig, rigtig* tæt på at indgå en aftale. Men så hedder det i Interreg-målsætningen, at der må ik' være privat overskud. Altså, de må ik' kunne kapitaliseres. Og hvordan *fanden* ska' jeg være interesseret i det? Eller Svend, rederen? Hvordan være interesseret i at lave en satsning og så indgå en trepart, og så ka' vi ik' få et privat overskud på det. Så dropper vi ud.

[..]

[Man skal] acceptere, at der også er noget privatøkonomisk tænkning. Og *det* er nok den største svaghed i innovationsmidlerne. Fordi man *altid* si'r: Vi vil innovere. Vi vil lave innovation. Men det må.. *dæleme* ikke bli' kapitaløkonomisk. Det må ik' være sådan, der sidder en og skummer. Jamen... Vi private, vi er kun interesserede, hvis vi også har et overskud.

I: Det ska' være altruistisk..

Jeg siger *ikke*, at man ikke ska' sikre sig fra samfundets side, at pengene ikke går over i de forkerte lommer, det si'r jeg ikke. Men man ska' i de der innovationsmidler.. der ska' man acceptere, at drivkraften i den private ligger i den privatøkonomiske sektor. Og der sætter man hele tiden.. fy-fy! blokeringer ned og si'r: Stormskot imellem! Og så springer vi. Så springer vi...

Hjælp til markedsføring

Gram foreslår i stedet en model, hvor støtten går til innovative virksomheder i udkantsområder til dækning af udgifter til markedsføring. Støtten skal vel at mærke kun gives til et konkret produkt, der er målrettet en bestemt kundegruppe, og som derfor har meget stor sandsynlighed for at blive en økonomisk succes.

Ja, men det kunne jo være at sige øh.. Prøv, Iver, at arbejde med noget turisme ude i yderkanten. Øh jeg har et par idéer om, at i løbet af ganske kort tid, der ku' vi godt brande sort og hvid og grå sol på samme niveau. Det koster en rigtig masse markedsføring fra mig. Det ska' jeg ud at finansiere. Øh.. Jeg ved jo ik', om det lykkes. Men innovation er at prøve. Så der ku' en model være, at man siger: Jamen, øh.. hvad koster det at lave en markedsføring?

Pengene er dog spildte, hvis støtten går til markedsføring, der ikke retter sig mod kunden – projekter, der "kollapser", så snart støtten falder væk.

Og (..) der sidder en virksomhed, sådan en management virksomhed, som er *hundrede* procent målrettet på EU's puljer. Så sidder de og siger: Hvad er der af puljer? Så går de ud og finder nogen, der ka' lave et produkt. Og så sidder det der lille markedsføringsfirma og laver øh.. materialet. Og det, der kommer ud af det, er en stor regning til EU. Og produktet var ikke velment fra starten. Det har aldrig været tænkt ind. Hovedproduktet var at skabe penge til det der management firma. Og dem findes der for mange af. Der findes for mange.

I: Der var ikke et markedsbehov?

Jo. Men det er ikke *målrettet* mod kunden. Det er målrettet mod at få penge ud af EU til at lave de her markedsføringsmaskiner, ik'. Så det har aldrig været tænkt.. *igennem* ud til kunden. Det har været tænkt igennem til markedsføringsfirmaet, som sku' ha' opgaven med at lave magasinet.

Store muligheder for oplevelsesøkonomi i landdistrikterne

Endelig foreslår Gram at støtte flere initiativer, der udnytter det store potentiale i unik, dansk natur i landdistriktsområderne. Et indtil nu meget uudnyttet potentiale efter hans mening:

Det gælder egentlig bare om at sige: Hvor har vi de store, spektakulære naturscener...? (..) Danmark har i disse år en fremdrift i storvinger. Storvinger er gås, svaner, ørne, stork, hejre. Vi har fået plads indeni hovedet, så vi har fået mere *stor* natur ind. Og det kan altså godt udnyttes *meget, meget* bedre (..) Der *er* mange ting. Dansk klintkyst. En birdy skrænt er jo ude om i Europa unik. Dansk, ik'. Guldalderlandskabet. Vores kulturarv bruger vi alt for lidt. Vores herregårde – vi bruger dem alt for lidt. Øh.. vores kyststrækninger bruger vi alt for lidt. Vores søer bruger vi også alt for lidt. Vi har så meget kyst. Vi har så meget kystnatur og *kultur*..

I: Vi er måske ikke vant til tilgængelighed til naturen, fordi landbrugerne har siddet på det.. Og der har været jordmangel så mange år, ik'..

Ja, og trenden går jo lidt i samme med fødevarepriser, ik'. Men der er jo økonomi i oplevelsesøkonomi. Så kysten ska' gøres meget mere tilgængelig. Skoven ska' gøres meget mere tilgængelig. Jeg si'r ikke, vi ska' jage naturen ud. Men jeg si'r: Den ska' gøres tilgængelig og åbnes op med omtanke, ik'. *Og* med ildsjæle (..)

3.6 Innovation i Dansk Natursafari: Facilitatorer og barrierer

På baggrund af det foregående bliver det til sidst muligt at opsummere de ting, der fremmer og begrænser innovationen i Dansk Natursafari, her benævnt facilitatorer og barrierer – se tabel 1.

Tabel 1. Facillitatorer og barrierer for innovation i Dansk Natursafari.

<i>Faktor</i>	Facilitator	Barriere
Erfaring inden for branchen	xxx	
EU-støtteordninger		x
Forskere	x	
'Ildsjæl'-effekt (engagement)	xxx	x
IT faciliteter	x	
Kunder		
Lokal kultur		
Lokalsamfundet		
Lokaliteten	xxx	
Markedsbehov/ skabelse af markedsbehov	xxx	
Medarbejdere (ikke direktøren)		
Offentlige (nationale) støtteordninger		x
Offentligt (nationalt) rådgivningssystem		
Personligt kendskab til samarbejdspartnere	xx	
Regionale samarbejdspartnere (Vesteregnen i Sønderjylland)	xxx	
Regionen (Vesteregnen i Sønderjylland)		x
Troværdighed/godt ry/good-will	xx	
Udenlandske samarbejdspartnere	xx	
Utraditionelle alliancer	xxx	
Virksomhedsstruktur	x	xxx

Forklaring:

x	= I mindre grad
xx	= I nogen grad
xxx	= I høj grad

I tabel 1 fremstår de faktorer for innovation, Iver Gram selv fandt vigtige. Herudover indgår nogle andre faktorer som "lokal kultur" og "lokalsamfundet", interviewerens bragte på bane, samt andre sandsynlige forklaringsfaktorer som "kunder" og "offentligt rådgivningssystem". Jeg har med andre ord forsøgt at opstille alle de variable, der kan tænkes at bidrage til at forklare den afhængige variabel, innovationen. Af indlysende årsager giver interviewformen ikke mulighed for at kvantificere. Derfor har jeg skønmæssigt forsøgt at graduere den enkelte faktors betydning som dels facilitator, dels barriere for innovation.

Det fremgår af tabellen, at det der primært fremmer innovationen i Dansk Natursafari er:

- Iver Grams store erfaring inden for oplevelsesøkonomi ("Erfaring inden for branchen")
- Et unikt vadehavslandskab ("Lokaliteten")

- Iver Grams store engagement (”Ildsjæl’-effekt”), der dog også har en bagside i form af risiko for udbrændthed
- Grams evne til at tilfredsstille og skabe markedsbehov
- Samarbejde med regionale samarbejdspartnere
- ”Utraditionelle alliancer”.

Det fremgår også af interviewet, at innovationen i høj grad er blevet fremmet gennem samarbejde med regionale samarbejdspartnere. Det inkluderer også det, Gram benævner utraditionelle alliancer – dvs. det samarbejde på tværs af traditionelle skel, som kan ses som det egentlige innovative element i Dansk Natursafari. Herudover har samarbejdet med udenlandske samarbejdspartnere spillet en rolle, indtil videre kun tyske samarbejdspartnere. Ligesom Grams troværdighed og følgelig good-will i området har været en vigtig forudsætning for innovativt netværkssamarbejde.

Den største barriere for innovationen er virksomhedsstrukturen. Det fremgår her, at virksomheden nærmest er blevet identisk med Iver Gram, hvilket både udmatter ham og hindrer ham i at udvikle og realisere nye idéer – omend det på den anden side også giver ham øgede handlingsmuligheder. Derimod har forsøg på at få støtte til innovative projekter via EU-støtteordninger og offentlige, nationale støtteordninger været spild af tid og som sådan kontra-produktivt. Regionen har de seneste år været mærket af affolkning og et dræn af højtuddannede, hvilket har indvirket negativt på innovationen (problemer med at skaffe dygtige medarbejdere mv.). Endelig har kunder, lokal kultur, lokalsamfundet og Grams medarbejdere ikke spillet nogen rolle for innovationen.

4 Pilebyg

4.1 Baggrund

Hvad er PileByg?

PileByg blev oprettet i 1997 af Johannes Falk.³ I 2007 overgik virksomheden til at være et aktieselskab, PileByg A/S, ejet i fællesskab af Johannes Falk og hans hustru Vibe Gro. Johannes Falk har som forudsætning en klassisk landbrugsuddannelse, mens Vibe Gro er kommunikationsuddannet fra Aalborg Universitet.

Virksomheden producerer hegn, læhegn, støjskærme og – i mindre omfang – naturlegelandskaber og eksempelvis rundkørselsudsmykninger (Leg & Land-art). Endvidere har to af de ansatte (Vibe Gro og Birgit Østergaard-Jensen) udgivet bøger om pil og PileByg, ligesom de holder foredrag og udbyder kurser og seminarer (se også PileByg 2008).

PileByg har været meget synlig i pressen. Anerkendelse har man desuden opnået i form af tildeling af to priser: Den Danske Designpris 2000 samt en pris for årets flotteste stand på den danske Have- og Landskabsmesse i 2003. Især den førstnævnte pris har været et vigtigt aktiv for virksomheden.

PileByg ligger i Vendsyssel i et sparsomt beboet område ved landsbyen Sønderlev, 5-6 km nord for Hjørring. De fysiske rammer er en nyrenoveret gård fra slutningen af 1800-tallet – tidligere hovedgård og samlingssted for hele området. Da Johannes Falk købte gården, var den nærmest faldefærdig. Der er opført nye bygninger, der rummer produktionen, samt et nyt opbevaringssted for kogte, afbarkede pilestokke.

Rundt om gården ejer virksomheden 110 hektarer jord, der er beplantet med 80 forskellige sorter af pil. På hjemmesiden oplyses endvidere, at PileByg består af en gruppe mennesker med en ”unik erfaring for at arbejde med pilen” (PileByg 2008).

I begyndelsen af 1988 etablerede Johannes Falk virksomheden Nordic Biomass, der producerer energipil. I dag huser gården både Nordic Biomass A/S og PileByg A/S, og flere af de 15 fuldtidsansatte medarbejdere arbejder i begge virksomheder.

I regnskabsåret 2007 havde Nordic Biomass og PileByg tilsammen en omsætning på 20 millioner kroner. PileByg stod for størstedelen af omsætningen.

Selvom virksomheden nu ejes i fællesskab af Johannes og Vibe, fungerer Johannes som den daglige direktør. Vibe tegner dog ofte virksomheden udadtil.

³ En stor tak til direktør Vibe Gro, PileByg A/S, for nyttige kommentarer til en tidligere version af dette kapitel.

Kontorholdet består af Vibe (personale, markedsføring og R&D projektledelse) og Birgit Østergaard-Jensen (sekretær, designer, udvikler). De øvrige ansatte består af et produktionshold og et omrejsende monteringshold, der sætter støjskærme og læhegne op i hele Europa. Herudover oplyser hjemmesiden, at PileByg har ”forhandlere i udlandet samt en række samarbejdspartnere i ind- og udland” (PileByg 2008).

Siden oprettelsen er der pågået en stadig produktudvikling og –diversificering, drevet af stor innovativ kraft. Samtidig er der gradvist sket en større standardisering, formaliseret i en række patenter og varemærker.

De største kunder er offentlige virksomheder (fx Vejdirektoratet og Statens Vejevæsen) og store, private virksomheder. Dette inkluderer et betydeligt salg til private og offentlige virksomheder i udlandet, primært England, Skotland, Sverige og Norge. Derudover har man et privatkundemarked, der udgør ca. 20 % af omsætningen.

PileByg fungerer ikke som en butik (planteskole), men er baseret på Business-to-Business. Alle produkter fragtes hen til kunden på lastbiler. I sommeren 2008 har man lige fået en stor ordre på støjskærme i Norge, hvilket kræver et meget stort planlægningsarbejde.

4.2 Hvordan finder innovationen sted?

Blanding af gammelt og nyt i kvalitetsprodukter

Rygsøjlen i innovationen er en kombination af nytænkning af gamle traditioner samt kvalitets-/miljøbevidsthed og æstetisk sans. Ifølge Johannes Falk medfører den evindelige innovation i PileByg, at deres produkter ikke let lader sig kopiere. ”Prøv bare!” som han leende udbryder, med henvisning til al den tid og energi, han selv har brugt på at opbygge en unik viden om hele produktionsprocessen fra dyrkning til færdigt produkt, pilens mange muligheder samt de mere eller mindre ’hjemmelavede’ maskiner og indretninger, det har været nødvendigt at fremstille for at forarbejde og lagre pilen. Der har ofte været langt fra idé til realisering – ja, til tider har opgaven forekommet umulig. Men som oftest har man fundet løsninger.

Hvad angår blandingen af nyt og gammelt, læser man på hjemmesiden, at PileByg ApS ”arbejder målrettet med at genopdyrke en ny brug af piletræet med inspiration i historien” (PileByg 2008). Sloganet er ifølge Vibe Gro: ”Transforming old traditions into modern designs”.

Konceptet med at blande nyt og gammelt bliver kombineret med miljø- og kvalitetsbevidsthed. Som et slags manifest læser man på hjemmesiden et citat af den engelske forfatter John Ruskin (1819-1900), hvor moralen er: ”Det er uklogt at betale for meget. Men det er endnu dummere at betale for lidt” (eftersom man mister *alt*, hvis man køber et billigt, dårligt produkt, der ikke

kan holde) (PileByg 2008). Som Birgit Østergaard-Jensen formulerer det: ”Vi vil gerne lave noget *stærkt* og *godt* og *solidt!*” Eller formuleret af Vibe Gro:

[Til forskel fra den] bulkvare-fødevarer filosofi, som jo styrer enormt meget af dansk landbrug, går vi efter Rolls Royce produkter på alt, hvad vi laver. Jeg plejer at sige det sådan: Vi vil gerne tjene *rigtig* meget på at lave rigtig lidt!”

Miljøbevidstheden røber sig i de ekstensive dyrkningsmetoder, miljøvenlige produktionsmetoder og et minimum af ukrudtsbekæmpelse og gødskning. Endelig lægges der stor vægt på designets æstetiske kvaliteter, der blandt andet sikres af kunsthåndværkeren Birgit Østergaard-Jensen. Man er helt bevidst om, at æstetikken – sammen med den høje kvalitet – skal være med til at sælge produktet. Med andre ord har man forsøgt at forædle produktet og forebygge kopiering ved at lave ”ekstraordinære produkter, der hæver sig over det gængse look” (Vibe Gro).

Problem- og behovsstyret innovation

Det fremgår klart af interviewene, at PileByg er opstået ud fra et konkret markedsbehov. I Nordic Biomass opbyggede Vibe Gro og Johannes Falk en enorm viden om pilen. De blev eksperter på området og blev kontaktet af folk, der spurgte ind til pilens mange muligheder. Det førte frem til virksomhedens første produkt omkring 1997, en støjskærm. Vibe Gro forklarer:

[Støjskærmen var] baseret på en facade i levende pil og så en kerne i stenuld. Og det ser helt anderledes flot og spændende ud end en gængs støjskærm, der typisk er en træplank et eller andet lignende facade.. betonvæg eller lignende. Og her kommer vi med noget, der fuldstændig ligner en levende pilehæk. Så det produkt, det var faktisk startskuddet for PileByg.

Siden da har innovationen i høj grad været problem- og behovsstyret: Hvilke problemer skal løses for at lave fx den eller den maskine, samt er der et markedsbehov for netop dette produkt? Dette afspejler sig ikke mindst i interviewet med Vibe Gro, hvor ordet ’købmandskab’ blev nævnt 9 gange og ’marked’ 65 gange. På spørgsmålet om, hvorfra de får idéerne til at udvikle nye produkter, sammenfattede hun sine tanker om sammenhængen mellem innovation og opfyldelse af markedsbehov således:

Jamen, det er selvfølgelig fordi, man står med et produkt. Og så si’r man: Okay! Ku’ vi gøre det her bedre? Er der noget, der.. ku’ løse det problem, vi har med det eksisterende produkt? Det ku’ fx være at øge holdbarheden yderligere på pilestokkene. Så laver man kogning og afbarkning. Det ku’ også være, man.. man.. simpelthen bare sagde: Jamen, det her ku’ markedet godt bruge. Her er der et behov. Altså, når man begynder at kende markedet, så ser man selvfølgelig pludselig.. øh.. Av, der var noget nyt, vi ku’ lave der. Det ka’ også være især, når man går på de udenlandske markeder, så er der altid en tilpasning til det enkelte marked. Altså, nu er vi gået meget i gang på det norske marked, og hvad det egentlig kræver af innovativ kraft af en virksomhed at få et produkt tilpasset til de der norske fjelde. Altså noget, der ska’ monteres i fjeld konstant, det ska’ ha’ nogle andre designmæssige *logikker* end dem, man bruger, når man er i Tyskland og Danmark og England.

Hvem får idéerne?

Til forskel fra Dansk Natursafari rummer PileByg flere innovatører – lige fra visionære innovatører ”i de højere luftlag” som Johannes Falk og Birgit Østergaard-Jensen til folk i produktionen eller i montagegruppen, der får en god idé til, hvordan et konkret problem kan løses. Innovationen foregår hele tiden. Den går simpelthen ”gennem hele produktionen”, som Birgit Østergaard-Jensen formulerer det.

’Super-innovatøren’ er helt klart Johannes Falk. Det var fx ham, der fik idéen til det første produkt, støjskærmen, der i dag er patenteret. Også det færdigflettede harlekin-hegn (der kan pakkes sammen som en harmonika, før det plantes) er han idé-mand til, omend Birgit Østergaard-Jensen har bidraget meget til at udvikle den æstetisk-designmæssige side af produktet. Hvad angår den utraditionelle støjskærm, fremgår det tydeligt af interviewene, at Falk stod ret alene med denne idé til at begynde med, og at det kun var *hans* faste tro på, den kunne realiseres, der gjorde det ’umulige’ muligt. Fx svarer Vibe Gro følgende på et spørgsmål om, hvor idéen til støjskærmen kom fra: ”Den kom simpelthen fra Johannes [Falk]. Og jeg er ikke bleg for at sige, at jeg sagde: Det der, det lyder helt åndssvagt. Det ka’ ikke la’ sig gøre”.

Birgit Østergaard-Jensen knytter innovationskraften tæt sammen med *ildsjælen* Johannes Falk, hvis entusiasme har en smittende effekt på alle medarbejdere:

En ildsjæl.. prøver igen og igen og igen. Og det bli’r man simpelthen nødt til, hvis man vil være innovativ. Men ildsjæle ka’ heller ikke la’ vær’!.. med at være sådan (..)

I: Hvem har været ildsjæl her?

Det er øh.. jeg vil sige, det er Johannes Falk, der er ildsjælen her. Det er der ingen tvivl om. Men det er meget smittende [Pause]. Det *er* det [Ler].

Som i interviewet med Iver Gram gik ordet ildsjæl igen i interviewene og ofte i forbindelse med virksomhedens innovative kraft eller ’ånd’.

Også Birgit Østergaard-Jensen selv deltager i produktinnovation og –udvikling. Birgit og Johannes udgør simpelthen et innovations-’team’. ”De har et vældigt parløb, de er vældig innovative kræfter”, som Vibe Gro udtrykker det. Birgit selv siger herom:

Det er det, Vibe altid siger: Det er Johannes og mig, der.. vi ligger oppe i de højere luftlag, ik’ og, der kommer nogle gode idéer på bordet, ik’ også, altså.. og så er hun der for at hive os [ler] tilbage igen [ler højt] til realiteterne.

’Georg Gearløs’ typerne og deres motivation

Birgit og i særdeleshed Johannes får altså de gode idéer. Men innovationen sikres også af nogle af medarbejderne i produktionen og montageafdelingen. I en helt uformel atmosfære går disse folk og finder løsninger på konkrete problemer. Ofte bruger de også deres fritid på det. Disse handlekraftige og rådsnare ’Georg Gearløs’ typer beskriver Vibe således:

Man finder hurtigt ud af, hvor – i sin.. nu er det jo en meget lille skare på 10-15 mennesker ik' også – men vi har sådan en 2-3, vi ved, der altid ka' komme med løsninger. [Ler]. Og det foregår ganske [ler] enkelt ved, at man er i gang med arbejdet, og så finder man ud af, der er et problem. Og så går der nogle dage, og så er der en, der har været hjemme at tænke over noget. Og flere af vores ansatte er sådan nogen, der *selv* har et lille værksted og har måske lavet et forslag til en løsning en dag – og si'r: Jeg har altså gået derhjemme, og jeg syn's faktisk: Ku' det her være noget? Og så ska' det måske bare forfines lidt, eller.. vende på hovedet eller et eller andet. Og så er det en løsning.

I: Det er der eksempler på?

Ja, det er der. Det ka' man sige øh.. Jeg syn's virkelig, det er nogen.. nogen specielle mennesker alle dem, vi har ansat. Og nogen af dem, det er altså *virkelig* nogen.. Georg Gearløs typer (..) Det er totalt handy-mænd, som også oplever nogle gange at komme ud på en byggeplads og så ska' klare sig. Ved at finde mange løsninger på *stedet*. Stampe løsninger op af jorden, som det hedder. (..) Selvom de har alverdens udstyr, maskiner og teknik med, så ka' der altid være uforudsete ting. Og der er de vant til at finde løsninger.

I interviewet med Birgit Østergaard-Jensen får vi uddybet vores forståelse af, hvorfor disse gør-det-selv folk er så værdifulde for virksomheden:

Vi har nogen mennesker, som er meget, meget dygtige til og arbejde med maskiner, altså skille maskiner ad og samle dem igen [smiler], og måske udvikle nye maskiner. Så øh.. hvis vi snakker innovation, så beskæftiger vi her nogen folk, som øh.. *virk'lig* ka' nogen specielle ting. Og jeg tænker nogen gange: Jeg tror, de slet ikke er *klar* over, hvor fantastisk det er det, de kan altså. Fordi, det er.. det er også opfindertyper. Så man ka' si': Innovationen går igennem hele produktionen. Og vi lægger jo altid meget mærke til: Hva' *si'r* folkene i produktionen og ude i montagen osv. Hva' er det for erfaringer, de gør, som vi ska' ta' med ind i vores produkt? Og lave om fx.. altså, for at det er mest hensigtsmæssigt at.. sætte støjskærmene op, eller hegnet op, eller..

I det hele taget fremtræder 'Georg Gearløs' typerne som uundværlige i den daglige produktudvikling. Disse medarbejdere får stor anerkendelse for deres arbejde. Ifølge Birgit Østergaard-Jensen er belønningen simpelthen, at det "aldrig bliver affærdiget" men tværtimod "honoreret" af Johannes Falk, at man kommer med idéer og løsninger.

Det sidste forekommer helt centralt: Motivationen for at innovere er, at det giver en positiv respons fra de øvrige medarbejdere, her ikke mindst fra Johannes Falk. Det giver med andre ord prestige og anerkendelse at komme med løsningsforlag og nye idéer. Herudover gik det igen i interviewene, at de ansatte – og her ikke mindst Johannes og Birgit – simpelthen synes, det er *sjovt* at innovere.

Støttemidler

Vibe Gro forklarer, at den innovative proces kan ske på to måder: Den ovennævnte 'Georg Gearløs' metode, hvor man trækker på hele sit netværk af folk i virksomheden og til tider nogle faste underleverandører og samarbejdspartnere. Man sætter sig ned omkring et bord og diskuterer en idé, finder ud af hvad man kan, og hvad det koster. Og kaster sig ud i at realisere idéen. Det andet innovationsspor er at finde støttemidler:

Det andet spor, det er, at vi si'r: Det her, det er simpelthen så dyrt, eller omkostningsfuldt, eller.. vi ka' se, det har et bredere.. perspektiv, større mål. Og så ka' vi gå ud at se, om vi ka' søge penge hjem til det. Det har vi gjort en del gange [4-5 projekter], hvor vi har kørt projekter, hvor vi så har fået støttemidler.

Vibe Gro giver i den sammenhæng udtryk for en stolthed over, at man har fået rigtig meget op at stå uden støttemidler. Samtidig er hun dog taknemmelig over støtten – her ikke mindst innovationsmidler fra Fødevarerministeriet, der har hjulpet PileByg til at udvikle teknologien omkring de store, afbarkede pilestokke.

Alt kan lade sig gøre: 'Bonderøvsmentalitet'

Som sagt foregår innovationen meget uformelt. Der er ikke langt fra idé til handling – ”Det er jo learning by doing fra scratch af”, som Johannes Falk formulerer det. ”Vi er jo bare gået i gang med og *lave tingene*”.

Et godt eksempel er udviklingen af særligt kraftige og holdbare læhegn i 2004. Dette blev muliggjort ved at opfinde maskiner til afbarkning og fletning af kogte, afbarkede pilestokke i meget stor størrelse (op til 5 centimeters tykkelse). Altså den teknologi, man brugte innovationsmidler til at udvikle. Der er tale om en unik bearbejdning af stokke, som PileByg er ene om i hele verden. Udviklingsarbejdet var enormt og strakte sig over 2 år. Ofte forekom opgaven komplet umulig. Men slutresultatet var et unikt produkt med en høj salgspris. Østergaard-Jensen kommenterer:

Det er jo sådan en *fuld stænd* dig *sindssyg crazy* ting og komme i tanker om at lave, for det er simpelthen så vanskeligt at komme helt derhen.. til og ha' et færdigt produkt. Altså, man ska' virk'lig være villig til at gå ind i meget bøvl for at [smiler] æh... ville det her. Altså, der ska' man ha' en vision, som hopper henover alle de problematikker, der er, inden man er så langt (...) Men øh.. men med dansk arbejds løn ka' man alligevel ik' stå som man gjorde i gamle dage og afbarke en stok ad gangen. Så vi må udvikle et afbarkningsapparat.. som øh det ta'r et års tid at få udviklet [i Polen]. Så ska' man ha' det til at fungere her i Danmark, og øh.. lære det at kende og.. Det er altså.. Så ska' man bygge et kogekar, simpelthen på størrelse med en swimmingpool, og.. ha' det til at fungere, med og ha' det til og stå og køre med kogende vand, og.. Det er jo *fuldstændig* skøre ting og gøre. Men det, man ender op med, er så et produkt, som er øhm.. æh.. på højde med hårdt træ. Altså, de stokke, der så er blevet kogt og afbarket, har simpelthen en længere holdbarhed. Cellerne er krøbet. Det er faktisk en form for cell-up behandling, pilen får.⁴

Ifølge Vibe Gro kræver denne måde at arbejde på, at medarbejderne ikke blot er idé- og initiativrige, men også meget fleksible og hurtigt arbejdende. Det fungerer, fordi medarbejderstaben er lille, og man kan komme ud af det med hinanden. Virksomheden er overskuelig. Dette kæder hun sammen med det, hun med et glimt i øjet kalder en 'bonderøvs-mentalitet':

Alle ka' jo arbejde sammen, havde jeg nær sagt, uanset hvor mange grupper, du har, bare det *fungerer*, men.. men vi føler åbenbart, vi ska' overskue og ha' ansvaret for det hele. Og der tror jeg måske nok, vi har en noget, groft sagt, bonderøvs-mentalitet [ler]. En

⁴ *Cell-up behandling*: En varmebehandling af træet, der gør, at alle mikroorganismer bliver dræbt og cellerne fuldstændig lukker. Dette giver et særligt stærkt og holdbart produkt.

bondemands mentalitet, som vi ikke kan slippe. Og det må man bare erkende, at hvis man har det øh.. øh.. så ska' man enten ud over det, eller så ska' man sige: Jamen, sådan er vi! Og der er vi nok sådan, at vi si'r: Sådan er vi.

I det hele taget fremgår det, at den lille gruppestørrelse giver PileByg en særlig innovationsdynamik. Derfor er alle interviewpersoner betænkelige ved, at virksomheden vokser. Man kunne let risikere at miste overskueligheden, det nære personlige kendskab, medarbejdernes store engagement og hermed den innovative kraft, der udgør eksistensgrundlaget for en sådan virksomhed.

Innovationen spreder sig til lokalområdet

Endelig er det karakteristisk for PileByg, at innovationen ikke begrænser sig til selve virksomheden. Den breder sig ud til andre lokale virksomheder som ringe i vandet. Østergaard-Jensen fortæller fx om, at den lokale smed ofte bliver inddraget, når der skal laves 'skøre ting' som det såkaldte Harlekin-hegn:

Hvis jeg ska' nævne det andet af de produkter, vi har udviklet, som er øh.. jo også lidt skørt på en måde [nemlig] harlekin-hegnene. Men det er jo sådan et hegn, man ser meget ofte i folks private haver, og som er meget hyggeligt selv at gå og flette. Men hvis man skal sætte fx en halv km hegn op, som vi lige har haft en campingplads hernede, der har gjort, så er det et stort arbejde at lave på stedet. Så det var faktisk en af de første lidt skøre ting, som øh.. jeg var med til at.. at prøve af, altså prøve udviklingen af på. Og Johannes havde fundet på: Nu øh.. Hvis nu man bare lagde pilene *op* og så bandt dem sammen nogle steder, så havde man jo sådan en harmonika, man ku' trække ind og ud. Og så ku' man bare lave sådan nogle stykker, som folk så gravede ned i jorden. Så sku' de ik' stå og flette på stedet. Og det er sådan noget, man tænker umiddelbart: Det lyder godt nok *for*.. skørt, det der. Men ikke desto mindre så fik han øh.. sat i værk, at der blev øh.. udviklet en maskine på en lille.. hos en lokal smed. Og øh... Og.. den blev så tilpasset og.. har kørt lige siden. Og det er vel 7 år siden vi satte det projekt i gang. Og der er solgt *rigtig* mange kilometer af de her hegn. Så det har været en fantastisk succes (...) Det er jo så også med til at skabe innovation hos *andre* små virksomheder.. i området. Øh.. for de maskiner, der står ude i produktionen, det er jo alt sammen noget, der er opfundet.. øh på lokale øh.. virksomheder her i nærheden.

De unikke maskiner i PileByg og Nordic Biomass som fx flette- og høstmaskiner er altså blevet udviklet af lokale virksomheder. Der er med andre ord blevet opbygget en masse specialviden om pilen og pilens forarbejdning i lokalområdet.

4.3 Netværk

PileByg benytter sig i høj grad af netværksressourcer eller social kapital. Til forskel fra Dansk Natursafari opbygges og kapitaliseres netværkene ikke bare af én person. Det er også karakteristisk, at virksomheden er rig på både uformelle og formelle netværk. Af disse netværk findes mange uden for lokalområdet, herunder flere i udlandet. Formaliseringen af netværkssamarbejdet er med andre ord i en fremskreden fase – i modsætning til samarbejdet omkring Dansk Natursafari, der først nu er i gang med at opbygge et mere formaliseret samarbejde i form af den nævnte rabat-kortsordning. Det gør netværksstrukturen i PileByg noget mere kompleks end i Dansk Natursafari.

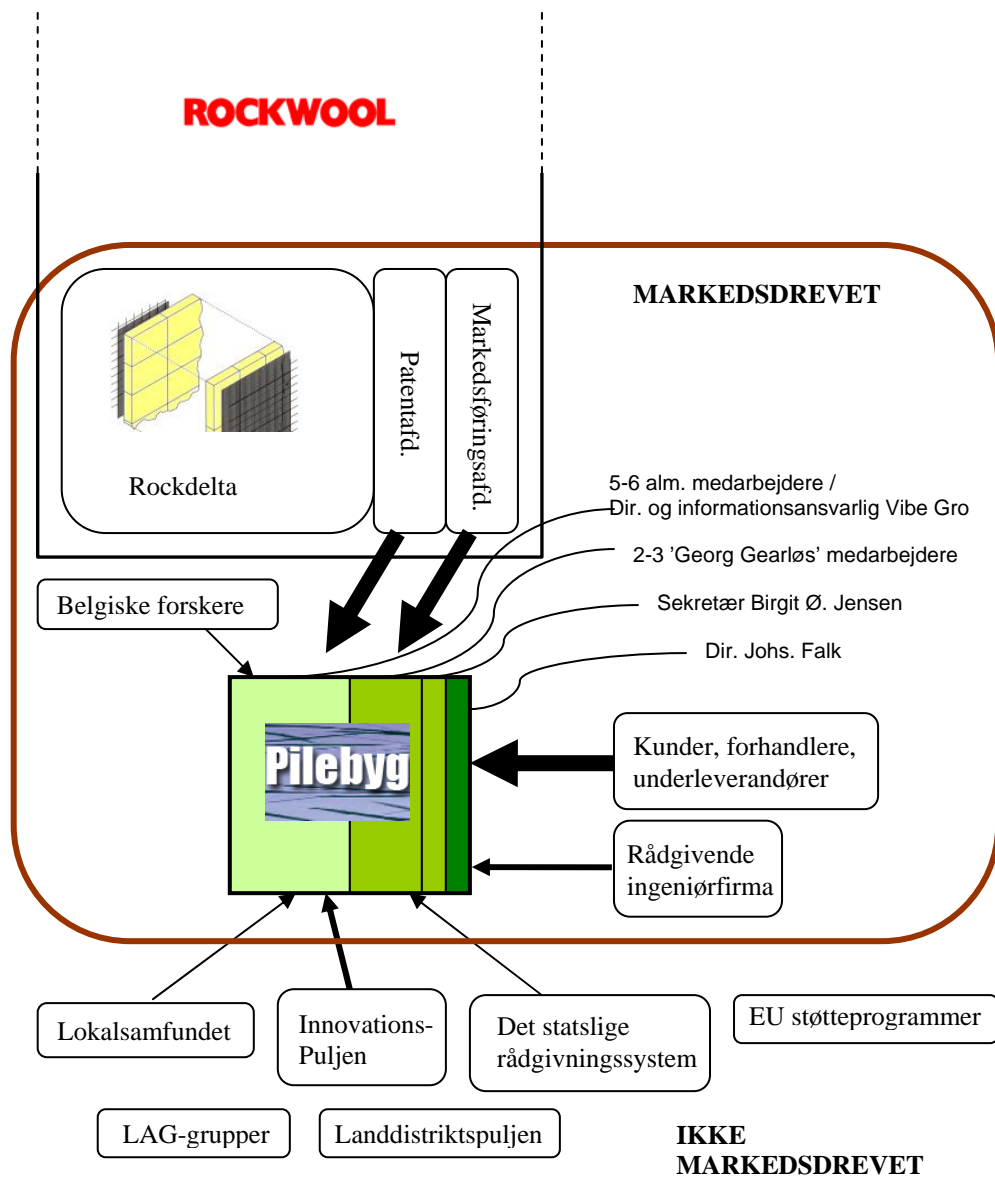
Dette hænger i nogen grad sammen med et stærkt ønske om at beholde *hele værdikæden* i PileByg. Dette sikrer en stor viden om pilen fra udplantning til færdigt produkt. ”Det er meget, meget vigtigt for vores produkt, at vi har alle de der vidensdele hjemme (..) For at lykkes med et produkt, så ska’ man ha’ *hænderne* nede i produktet”, lyder begrundelsen fra Vibe Gro. Pga. de høje lønomkostninger i Danmark er man dog begyndt at outsource en smule.

Vigtige netværk inkluderer udenlandske kunder, forhandlere og underleverandører, som man bruger meget tid og energi på at kommunikere med. Tillige indenlandske kunder som Statens Vejbæsen. Herudover har et tæt samarbejde med et datterselskab i Rockwool, Rockdelta, været af vital betydning, ikke mindst i opstartsfasen. Forskellige rådgivere har også spillet en rolle. Endelig har lokale netværk været af betydning, både i forbindelse med rekruttering af medarbejdere og i form af lokale samarbejdspartnere, der hjælper med at fremstille maskiner.

Figur 2 giver et overblik over innovation og samarbejdspartnerne og -institutioner.

Ligesom Iver Gram har interviewpersonerne i PileByg en tilbøjelighed til at se netværk som markedsdrevne eller ikke-markedsdrevne. I begge virksomheder har de markedsdrevne samarbejdsnetværk og -institutioner haft den langt største betydning. Til forskel fra Dansk Natursafari har støtteordningerne i PileByg dog også haft en betydning for virksomheden.

Figur 2. PileByg ApS: Innovative kræfter og samarbejdsnetværk gennem virksomhedens historie.



Forklaring:

- = Meget høj grad af innovativ kraft
- = Høj grad af innovativ kraft
- = Mindre grad af innovativ kraft
- = Samarbejdspartner (pilens tykkelse angiver grad af betydning)

Kommunikation med samarbejdspartnere fra hele verden

PileByg er karakteristisk ved, at produkterne som oftest er 'skræddersyede' til kunden. I forhold til mere traditionel landbrugsproduktion betyder det, at man bliver nødt til at kommunikere med samarbejdspartnere fra hele verden. Den sociale kapital bliver med andre ord opbygget, plejet og 'kultiveret' gennem en stadig dialog. Herved kommer tidskrævende kommunikation i højsædet snarere end hurtig og effektiv produktion med lavest mulige omkostninger.

Et godt eksempel er en avanceret og aldrig tidligere set afbarkningsmaskine, man fik fremstillet i Polen. På spørgsmålet om, hvordan det lykkedes at opfinde og fremstille maskinen, svarer Østergaard-Jensen:

Det er simpelthen vedholdenhed.. vil jeg sige, og en.. fantastisk evne til dialog med mennesker. Det har krævet rigtig mange besøg i Polen. Øh.. forsøg med.. afbarkning, stokketykkelse, fjedrestørrelse.. Hvis ikke man ka' holde *ud* til hele tiden at ha' dialogen med andre mennesker og finde ud af: Hvordan finder vi løsninger til det her?.. så ka' tingene ikke la' sig gøre. Det er *evnen* til dialog, og evnen til.. at ku' gi' og ta' havde jeg nær sagt, der gør, at sådan noget ka' la' sig gøre.

I: Og masser af tid vel også?

Ja. Ting må jo så helst ikke ta' for lang tid i sådan en virksomhed som den her. Men det *ta'r* tid. Det gør det altså. Det ska' man regne med. Det er en investering, hver gang man ska' udvikle et nyt produkt, for det ta'r jo noget tid, og en investering i.. nyt hardware, som man jo umiddelbart ik' har, det må man bare håbe, det kommer ind igen.

En vellykket kommunikation udgør tydeligvis en vigtig komparativ fordel for virksomheden. Delvist i modsætning til det traditionelle landbrug skal man forholde sig til mange, vidt forskellige samarbejdspartnere på én gang. "Der er bare så mange flere aktører!.. i vores virksomhed [end i et landbrug]", som Vibe Gro udtrykker det.

På den måde kan man sige, at kommunikationen direkte bidrager til at forædle og fordyre produktet samt, i sidste instans, gøre det unikt og ikke-kopierbart. Det, at der "hele tiden er dialog", sikrer for det første tilvejebringelse af den nødvendige viden om kundens behov; for det andet viden om hele værdikæden. Som det ovenstående eksempel viser, er effektiv kommunikation for det tredje også en betingelse for opbygningen af et unikt produktionsapparat.

Ifølge Vibe Gro er denne arbejdsmetode meget fremmed for de fleste landbrugere. Når erfa-grupper kommer på besøg i virksomheden, får de nærmest et chok – for hvordan i alverden kan man tjene penge på sådan noget?

På fredag, der har jeg en af de virkelig større svinebønder, der kommer her. Med hans egen lille erfa-gruppe. Og jeg *ved*, at når de har været her, så har de fået et chok. De tror simpelthen, det er løgn, at vi har rejst støjskærme [ler] i.. London og i [ler] Oslo og i.. og altså, at vores produktion, de vil slet ik' ku' forstå det. De vil *bli'* meget overraskede. Og det er den reaktion, vi får hver gang. At jeg har nogen fra det gængse landbrug, det vi er vokset ud af, når de kommer og ser det, så er de..

I: Er det et slags kulturchock, de får, eller hvad er det?

Jeg tror bare, at det.. Man ka' sagtens være en *gængs* landmand og en Georg Gearløs. Så det er ik' det. Men.. men jeg tror, de bli'r overraskede over, at man ka' få det ud af jord. Af pil. Altså *virkelig* overraskede. Det gør de. Og det er måske nogen gange, når man er i de sammenhænge, at man lægger mærke til, hvor lang en innovativ proces, man har været igennem. Og hvad det er for kompetencer, vi har opbygget her. Æh.. det er noget helt andet end det, vi kom fra. *Ganske* andet.

I: Så de kører i et helt andet spor?

Ja, altså jeg synes (..) Altså det første – det her er meget, meget basal teori: Alt landbrug i dag, det er jo meget baseret på, at du producerer det, du gerne vil producere. Og så ringer du, og så hører du: Godt, hvad pris får jeg i denne uge, ik' – for mine grise eller mit korn? Æh.. og der tænker vi jo fuldstændig anderledes. Vi har vores modtager og tænker: Hvor ka' vi få den bedste pris? Hvad ka' vi lave, så vores kunde bli'r mest glad?

Samarbejde med lokale virksomheder

Opbygningen af et unikt produktionsapparat, der kan fremstille specialdesignede produkter af høj kvalitet, er sket i tæt samarbejde med lokale virksomheder – her i særdeleshed en lokal smed. Det er ikke sket i et anfald af lokalpatriotisme. Fx fik man som allerede nævnt afbarkeren fremstillet i Polen, fordi det var der, man havde mest erfaring med sådanne maskiner. Det har dog simpelthen været praktisk at benytte lokale, også på grund af den korte afstand og hermed større tilgængelighed og mindre tidsforbrug. De komplicerede maskiner har nemlig krævet mange justeringer og derfor mange møder og diskussioner. Netop i disse gentagne, meget uformelle møder, hvor tingene bliver diskuteret ned i de mindste detaljer, synes den store, innovative kraft i det lokale samarbejde at ligge. Som nævnt har lokale partnere som den lokale smed også opbygget en særlig viden om forarbejdning af pilen, hvilket naturligvis øger fordelene ved at benytte sig af lokale serviceydelser.

Samarbejdet med Rockdelta

Den mest skelsættende begivenhed i virksomhedens historie er det tætte samarbejde med stenuldsproducenten Rockdelta i årene 1998-2000. Hermed lykkedes det at få testet, patenteret og kapitaliseret en god idé: Støjskærmen. Vibe Gro fortæller herom:

Når man står som lille virksomhed og har et rigtigt godt produkt, og en god produktidé, så er der en masse formalisering og testning af sådan et produkt, før man har et *stærkt* produkt. Og det kræver.. enorme midler. Og på det tidspunkt, da var det faktisk det daterselskab i Rockwool-koncernen, som stod så og lavede et patent på produktet og var med til at lave noget af det formalisering på alle de tekniske aspekter af produktet. Vi udførte det måske selv, men de var sådan ligesom.. de havde os med i hånden. Og det tror jeg var utroligt afgørende.

Vibe Gro betoner endvidere ”købmandskabet” i en sådan samarbejdsrelation. Samarbejdet er markedsdrevet, og begge parter har klare økonomiske interesser at varetage. Her er med andre ord et godt eksempel på en sådan vind-vind situation, Johannes Falk er en sand mester i at arrangere og udnytte. På den ene side fik PileByg adgang til uundværlig ekspertise; på den anden side fik Rockdelta solgt mere stenuld (til støjskærmene), samt fik andel i patentet og dermed fortjenesten.

Samarbejdet mellem giganten og miniputten på dette tidligere tidspunkt var helt perfekt for PileByg. En sådan lille, nystartet virksomhed havde ikke ressourcer til at foretage en så stor investering, som en patentering er, ej heller den tilstrækkelige detailindsigt. Delvist i modsætning til diverse støtteordninger og offentlige erhvervsrådgivningskontorer sikrede en sådan *frivilligt* indgået mentor-ordning høj motivation hos begge parter. Man havde et fælles mål, en fælles interesse.

Udover patent og øget indtjening var et vigtigt og ikke på forhånd tilsigtet resultat en enorm vidensoverførsel fra Rockdelta til PileByg. Og det var vel at mærke *markedsviden*, som Vibe Gro betoner. Efterhånden som PileByg – her primært Vibe Gro – lærte de ansatte i Rockdeltas udviklingsafdeling at kende, fik hun nemlig en direkte og meget uformel adgang til al den rådgivning, hun kunne ønske sig.

[På] *det* tidspunkt, da var det det helt rigtige selskab for os at arbejde sammen med. I dag er vi fuldstændig uafhængige af dem. Vi bruger dem aldrig. Men dengang, da var de altså ret nødvendige for os på noget teknisk viden og på noget.. patent, og på noget markedsviden, altså.. En stor del af den markedsføring, jeg har lært, den har jeg lært af den markedsføringschef, der *sad* i det firma. Og det var jo bare ved, at jeg tog telefonen og ku' ringe.

I dag kører PileByg kun tæt parløb med Nordic Biomass, ikke mindst når det gælder innovation og fremstilling af nye maskiner. Imidlertid udelukker man ikke et fremtidigt samarbejde med lignende virksomheder rundt om i verden. Eller, som Johannes Falk formulerer det, ”parre” selvstændige virksomheder sammen og på den måde få ”en helt anden motor” end den, man har som solo-virksomhed. Der er som sådan tale om etablering/formalisering af en erhvervs-klynge på tværs af nationale grænser. Interviewene peger ligeledes på, at en sådan stigende grad af formalisering af både produkter og netværk ikke kan ske uden tillid. Og tillid har tilsyneladende noget at gøre med regelmæssig, personlig kontakt og et indgående personligt kendskab de ansatte imellem. I de interviewedes optik forudsætter dette igen en lille og overskuelig gruppe størrelse, hvor folk samarbejder og ikke modarbejder hinanden.

Overskuelighed, tillid og kontrakter

Interviewpersonerne kredsede om fordelene ved at være en lille virksomhed og om, at man ikke ville ”vækste for enhver pris” (Vibe Gro). Man frygtede simpelthen for at miste virksomhedens vigtigste ressource: De ansatte. Der er her tale om et effektivt netværkssamarbejde baseret på overskuelighed og – i sidste instans – tillid. Vibe Gro:

Vi ka' kun ha' ansatte på én måde, det er, vi syn's at alting det.. det kører rigtig godt. Altså, vi vil gerne ha' de mennesker, der er her, at vi alle sammen har det godt sammen, og.. øh.. at vi kender hinanden og.... Det lyder så rosenrødt, det er slet ik'.. derfor, det er bare, fordi det er sådan, vi bedst trives med det, altså. Og bli'r det større, så ka' vi mærke: Så ka' vi ikke overskue at få det til at fungere. Så er der nogen mennesker, der bli'r tabt i vores virksomhed. Og så ka' man selvfølgelig ansætte en personalechef eller lignende, men det er så ik' vores stil.

Set i lyset af den store bevidsthed om fordelene ved at være en lille, overskuelig virksomhed er det interessant, at tillid bliver taget helt for givet. Direkte adspurgt svarede en tydeligt overrumplet Vibe Gro:

I: Hvad betyder tillid?... Her i gruppen?

[Lang pause]

Jeg sku' til at sige: Det er ikke et issue. Fordi, at tillid, det tror jeg bare, det er der.

I: Det er der bare? Det er ik' noget..

Jeg ka' huske på et tidspunkt, da syntes jeg, at øh.. der var vi i gang med noget, hvor øh.. hvor jeg syntes, det var vigtigt, at der lå en fortrolighedserklæring på alle direktører, der var med. Så sådan en lavede jeg så [ler]. Og jeg ka' tydeligt huske, da jeg sendte den rundt: Alle de tænkte – jamen, hvad ska' nu alt det til for? Øh.. at man kender hinanden og... og man har tillid til hinanden.. det er nok noget, vi ser som meget.. altså, ligeså vel som vi måske er dårlige til at skalere op, ligeså vel er det så naturlig forudsætning for det lille her, for det små, at man har det. Det er skægt nok, når du siger det der (..)

Senere hen i interviewet vendte hun flere gange tilbage til dette emne. Fx er det engelske og skandinaviske samarbejdspartnere og forhandlere, man svinger bedst med og har mest tillid til, hvorfor man forsøger at udvide her – og fx ikke på et stort, tysk marked. Tillid sparer simpelthen tid, bøvl og penge, dvs. nedsætter transaktionsomkostningerne: ”Over til handlingsskridtet, der er den tillid, der er mellem aktører, man kender, jo bare *alt*afgørende. Og hvis man så har nogen, man har fuldstændig tillid til, så har man kun produktet at tænke på”. Og Vibe Gro uddyber, hvorfor tillid kan ses som et socio-økonomisk ’smøremiddel’, der sparer fordyrende kontrolforanstaltninger som formelle kontrakter:

Man har ikke nogen bekymringer omkring samarbejdsrelationer eller.. øh... ja.. eller hvor der ka' være faldgruber i det, i samarbejdet.. Så derfor, der er det ligesom den olie, der smører hele apparatet, ik' også. Det er nok egentlig ret afgørende. Og man ka' se det, når man starter op med nye forhandlere, og man øh.. mm.. man endnu ikke har det kendskab til hinanden, der gør, at man bare har tillid til hinanden. At øh.. så er man jo meget kontraktfokuserede. Og ta'r hele tiden højde for i sine kontrakter: Her ka' vi komme ud igen [ler]. Her ka' vi komme ind igen. Her kan vi skrue på knapperne, hvis det er, at øh.. vi syn's, der er behov for det. Ja, der er det nok, at.. Jamen, i den fase der har man jo egentlig mange ting, der er en barriere for at komme rigtig i gang. Men når så tilliden er der, så er det rigtigt, så ka' det bare køre.

I: Det ku' fx være den første forhandler i England, der er der sådan en fase med..?

Ja! Ja, lige præcis ja! Ja, der er der nemlig.

På lignende vis udtaler Birgitte Østergaard-Jensen, at ”generelt når man *handler* med folk og laver aftaler med folk, så vender man jo altid tilbage til dem, man ka' mærke, man ka' stole på”. Et eksempel er fragt – et særdeles vigtigt led, idet så godt som alle produkter fragtes fra PileByg til destinationsstedet med lastbil. Man foretrækker derfor at betale lidt mere for en god, pålidelig fragtmand end betale mindre for en, der ikke overholder aftaler.

Tillid synes på den måde at være en forudsætning for godt samarbejde og innovation – for dynamiske, uformaliserede netværksstrukturer, som Vibe Gro benævner dem. Men tillid og uformelle netværksstrukturer kan på den anden side ikke erstatte formalisering. Når man er kommet godt i gang med et produkt, så kommer man ind i en kontraktfase, hvor gå-på-mod og gejst ikke slår til. Her kræves der uddannelse og sagsbehandling. Vibe Gro forklarer:

Men derfor ka' man sige, at ligeså snart, vi er i gang med noget, så.. så har vi kontrakter. Men man ka' sige: Det var også et vigtigt skridt og ta'. Altså, vi har også haft en fase i vores virksomhed, hvor alt det gik på mundtlige aftaler. Og der ka' man sige: Lige præcist på det område, der er... der er uddannelse måske så noget, der i høj grad har sin berettigelse. Altså, bygger du forhandlerstrukturer op, og laver du nye, innovative ting med andre partnere.. alt sådan noget, så ska' du selvfølgelig ha' aftaler. Og det er virkelig noget, jeg syn's.. noget, hvor små virksomheder, der er inde i en innovativ fase, de ka' brænde fingrene, ik' også, fordi at... æh.. og få den del med, det kræver altså noget ekstra.

På den måde synes tillid mellem medarbejdere internt, samt mellem PileByg og eksterne samarbejdspartnere at skabe et ideelt klima for effektiv innovation i en meget uformel atmosfære. Men man bliver nødt til at komme ind i næste fase – formalisering af arbejdsgange og produkter – for at øge indtjeningen. Kunsten synes her at være, at tilliden *ikke* forsvinder herved, fx ved at gruppestørrelsen stiger drastisk, og det hele bliver upersonligt og uoverskueligt, og engagement og holdånd svinder bort.

Anerkendelse

Endelig er det vigtigt at bemærke sig den vigtige rolle, anerkendelse spiller for virksomheden. Ikke kun internt i virksomheden, hvor som allerede nævnt 'Georg Gearløs' typerne nyder stor anerkendelse. Men også udadtil. Akkurat ligesom Iver Gram så at sige 'kapitaliserer' på en høj grad af anerkendelse i regionale netværk – alle i området ved, hvor megen økonomi han har trukket til området – således bruger PileByg også aktivt denne ressource. I begge tilfælde er anerkendelsen opbygget gennem mange år, og den fungerer dagligt som en *kredit* i bred forstand. En vigtig forskel er dog, at hvor Iver Grams 'kredentielle' kapital er forholdsvis regional og primært opbygget gennem de regionale medier (især Jydske Vestkysten), så har PileByg opbygget anerkendelse og godt ry inden for netværk på både lokalt, nationalt og internationalt niveau.

Ligesom Iver Gram fik en lidt uheldig start på sin karriere med masser af 'badwill' hos lokale landbrugere, kom parret Falk og Gro også lidt uheldigt i gang. Da man overtog stedet i 1999, rejste man tre vindmøller, hvilket ikke var populært i lokalsamfundet. Men ryet som drømmeriske 'miljøflippere' blev hurtigt ændret til et positivt billede af nogle flittige, unge mennesker, der ikke blot genskabte et stort lokalt samlingssted, men også etablerede en sund, velfungerende arbejdsplads.

I dag, der tror jeg faktisk, at de vindmøller (..) der oplever vi ikke noget problem med det. Og tværtimod så oplever vi, at.. at man i lokalsamfundet har øh... Altså, jeg tror, der er en enorm respekt om alle de arbejdspladser, vi har skabt her.

Uden for lokalsamfundet er virksomheden blevet 'blåstemplet' på mange måder. Virksomheden har skabt en del medieopmærksomhed, bl.a. via aviser og udsendelser på DR1. Som nævnt har medarbejderne desuden udgivet flere bøger om emnet, hvilket også har bidraget til at højne PileBygs omdømme som en seriøs og fremadstormende virksomhed. Den absolut vigtigste anerkendelse er dog præmieringerne af virksomhedens produkter. Af interviewene fremgår det, at præmieringen af konceptet for levende og flettede elementer i pil – Det grønne element – med Den Danske Designpris i 2000 var et decideret vendepunkt for PileByg. Nu blev man for alvor regnet med i det fine selskab. Vibe Gro formulerer det på denne måde:

Og det var også ret vigtigt [Den Danske Designpris]. Der stod vi så ved siden af dem, der havde designet IC-tøge, Gajol-æsker og... lignende virkelig kendte mærkevarer øh.. i Danmark, og.. det betød meget, at vi lige trådte det skridt op.

Og senere i interviewet uddyber hun:

I: Du kommer her til 2000, til designprisen. Hvad gjorde den *egentlig*? Hvad fik den af betydning?

Det vil jeg sige, den var lidt vigtig, fordi det var en *blåstempling*. Og det er også en anden virkelig innovationslære: Kommer man med noget, der er meget anderledes end det, markedet har set, så er der mange barrierer (..) Og så synes jeg, det var lidt pudsigt, at de første produkter, hvor vi havde interesser fra forskellige, så var det de kvindelige chefer, der først sagde: Jamen, det prøver vi, fordi det der er simpelthen så flot, det vil vi prøve. Øh.. så det æstetiske aspekt af produktet, det var bare så vigtigt. Og det var den danske designpris jo så også med til, det var derfor vi fik den, det var fordi det var nyt, det var smukt.

I: Har I brugt den pris til at markedsføre jer?

Ja, vi har brugt den. Ja, meget. Utrolig meget. Og det har givet den der anerkendelse til en helt ny ting. Og jeg tænker virkelig på øh.. Når man kommer med noget nyt, der er ganske anderledes end markedet, og man ik' hedder – et eller andet kendt navn.. altså en stor virksomhed.. altså hvis Rockwool de kom med et helt nyt produkt, jamen det er i orden. Men er man en ukendt aktør i markedet og kommer med noget helt nyt, så har man mange barrierer på, om det er i orden. Og der var den der danske designpris en blåstempling.

4.4 Beliggenhedens betydning

Hvad angår beliggenheden, minder PileByg og Dansk Natursafari meget om hinanden. Begge steder er kulturlandskabet den vigtigste produktionsfaktor – Vadehavet for Grams oplevelsesøkonomi, og markerne og hovedgården for PileBygs noget utraditionelle landbrugsprodukter. Lokalsamfundet forstået som landsbyen Møgeltønder og landsbyen Sønderlev/Skallerup spiller derimod ikke en stor rolle for aktiviteterne. I hvert fald ikke i de interviewedes bevidsthed.

Og dog – når der i PileByg-interviewene blev spurgt nærmere ind til dette emne, viste det sig, at der faktisk foregår en stadig udveksling med lokalsamfundet. Flere af de ansatte er naboer til virksomheden, og i det hele taget er det

let og praktisk at rekruttere lokale folk. Lokale virksomheder samarbejder om at videreudvikle pileprodukterne. Flere af de førnævnte 'Georg Gearløs' ansatte trækker på venner og bekendte, når de eksperimenterer med 'hjemmeværkstedsløsninger'. Herudover har PileByg skænket et pilehegn til den lokale skole, der blot ligger 100 meter fra hovedgården. Endelig bliver der udvekslet vernetjenester, fx udlån af maskiner til lokale landmænd, der så til gengæld giver en hånd med, når bygningen skal males osv.

4.5 Politikanbefalinger

Hvordan bliver støtten mere effektiv?

Også i PileByg kredsede man meget om spørgsmålet: Hvordan kan man gøre støttemidlerne til innovation mere effektfulde? Som allerede nævnt gav begge direktører udtryk for, at innovationsmidler fra Fødevareministeriet havde været til stor hjælp for virksomheden. En målrettet hjælp i "selve udviklingsperioden" (Birgitte Østergaard-Jensen) har en effekt, som eksemplet med afbarkningsmaskinen i Polen viser. En sådan støtte vil afbøde nogle af de store risici, en lang innovationsperiode indebærer. Johannes Falk siger herom:

Vi har jo altid gjort det sådan, vi har jo aldrig tegnet noget, vi er jo bare gået i gang med at *lave* tingene. Og det ka' man så sige, jamen.. æh.. det er en dyr måde at gøre det på. Det er det helt klart. Og så vil jeg sige: Jamen, den.. øhm.. 40 eller 50 procent (..) inden for Fødevarerdirektoratet [Innovationspuljen], den *har* været en hjælp for os, det er klart, det har den. Øh.. og det er stadigvæk noget, vi vil ty til som virksomhed – det er at prøve og få øh.. i alle fald de der 40-50 procent dækket, hvis man ka' det.

Ligesom Iver Gram gav Vibe Gro dog også udtryk for en del skepsis over for det, hun så som støtte til projekter, hvor nyhedens værdi – og den politiske dagsorden – synes vigtigere end, at projektet allerede er godt i gang og solidt baseret på købmandskab. Og hun giver et konkret eksempel:

For at tage et helt konkret eksempel, så øh.. Nu lyder det sådan lidt bittert her, men altså vi havde en gruppe af landmænd, som gerne ville dyrke pil. Og gå sammen om at dyrke pil. Men de manglede øh... De manglede helt konkret noget hjælp til at få det, altså, det er en ny ting og en ny måde at gøre nogen ting på, og sådan noget. Og de havde såmænd det flisværk, der godt ville afta' flisen og alt det her. Og så lå vi faktisk ret tæt op ad midlerne. Og det her var et naturligt ønske fra en gruppe af landmænd. Det var faktisk ikke noget, vi på den måde.. æh.. Men så viste det sig, at.. at det passede ik' ind med, men det passede ind, hvis det havde været noget halm med et fælles... Hvis nu der havde været én landmand, der godt ku' tænke sig at levere.. og få et halmfyre og så levere varme ud til... beboerne lige umiddelbart i det område, det ku' godt bruges. Ik'. Men at sørge for, at de der mennesker der, de lige fik den hjælp til og få den høstmaskine på benene, så *de* ku' gå i gang med at lave et leverandørselskab på flis. Det ku' ik' la' sig gøre.

Gro giver også eksempler på helt nytteløse projekter, fx et aldrig benyttet torv og en ligeledes aldrig benyttet klatrevæg, begge projekter finansierede af den Lokale Aktionsgruppe (LAG).

Problemer med at lave ansøgninger

Man bliver dog ved med at søge de nationale puljer. Derimod har man ligesom Iver Gram helt opgivet at indsende EU-ansøgninger. Johannes Falk begrundet det således:

Men altså, hvis nu fx du ta'r.. øh... små virksomheder i EU, så har vi jo prøvet at lave ansøgninger, også på EU plan. Men jeg vil sige: Det er næsten *komplet* umuligt.. for en virksomhed. Øh.. Lille eller måske endda mellemstor [hvis ikke] du finder nogen, der ka' få dig igennem det system [sukker]. Så..

I: Hvorfor?

Jamen, fordi der har du en sprogbarriere, som det første, der starter. Og det næste, det ka' man så igen, det ka' vi klare os ud af i dag, fordi vi snakker jo ligeså meget engelsk, som vi snakker, skriver.. næsten ligeså meget som dansk. Men, men.. det næste, det er at øh.. du ka'.. Det er en jungle! Du ka' ik rigtig finde ud af: Hvor ska' du starte, og hvor ska' du stoppe?

En mulig løsning kunne være at assistere SME virksomheder i udarbejdelsen af sådanne store ansøgninger – bl.a. fordi, ”de mennesker, der står i vores produktion, det er ik' nogen, du får til at skrive særlig mange linjer på et stykke papir”, som Falk konstaterer tørt, hvorefter han bryder ud i latter ved selve tanken. Og han uddyber:

Så jeg vil sige, hvis.. hvis man fra dansk side gerne vil ha'.. øh.. hva' ska' vi sige.. fat i nogen af EU-midlerne, som sikkert ligger til det her område *også*, så ska' man *virk'lig* ku' assistere mindre virksomheder til at ku'.. komme ned. For der er ingen tvivl om: Det her, vi laver, det ku' ligeså godt starte op øh.. i et eller andet fransk landområde, hvor de ku' lave noget tilsvarende.. Og der er ingen tvivl om, at når vi ser på den her gård – vi har 110 hektarer, vi har et sted mellem 10-15 mennesker, der arbejder her, og har deres levebrød af det.. Vi er en virksomhed i dag, som *har* *virk'lig* muligheder for at ekspandere.. så *er* der, så *er* der potentiale i at få startet mindre virksomheder op, som har idéer lignende dem her øh.. vi har haft her.

For at spare tid og penge kunne det ifølge Johannes Falk være en idé at forsøge sig med mundtlige ansøgninger. Hvis den mundtlige ansøgning bliver godkendt, kan man så – på baggrund af den forudgående dialog med folk, der ved noget om tingene – udforme en skriftlig ansøgning. Hermed får de innovatører, der ikke har det skriftlige ord i deres magt, en større chance. På spørgsmålet ”Kan det forekomme lidt for bureaukratisk, hvis man ska' søge støtte midler?”, svarede Falk således:

Umiddelbart syn's jeg, at øh.. at.. noget, der måske ville være godt, det var, at øh.. mange af de virksomheder, som man ka' sammenligne os med, det er jo virksomheder, som måske ikke er funderede så godt som vi er i dag rent kontorpersonelemæssigt, som ka' *skrive* sig ud af tingene.. men at man havde en mulighed for *mundtligt* at ku' fremlægge sine..

I: Okay, god idé!

..sine ting, og på den måde få en vis forståelse for det, man vil lave. Fordi, det er ik' sikkert, at – på papir – at øh... at man ka' ramme så præcist, som man ka' rent mundtligt. Så det vil jeg sige, det var en af de facetter, jeg synes ku' være godt, det var, at man ku' ringe ind, forelægge sin idé, sit projekt øh.. ku' dække det af rent verbalt eller

mundtligt først, og så ku' man så ligesom få en indikation af: Det her, det lyder som noget, vi *overhovedet* ik' ka' hjælpe til, eller: Det her, det lyder egentlig som en god idé, men hvis du drejede projektet lidt i den retning, så var vi ved at være der, hvor vi sku' være.

Støtte til simple og meget komplicerede ting: Regnskabsdamer og ingeniør-hjælp

I tæt tilknytning hertil blev der flere gange ydret ønske om administrativ aflastning, så man får *mere tid til at udvikle sine idéer*. Som det tydeligt er fremgået, har man i PileByg overhovedet ingen problemer med at få gode idéer, ej heller at kaste sig hovedkulds ud i at realisere dem. Man har et dertil indrettet vel-smurt apparat, som vi så det. Derimod har man ifølge medarbejderne behov for at blive aflastede med nogle forholdsvis simple, men meget tidskrævende arbejdsopgaver, nemlig regnskabsføringen. En aflastning her ville være en meget bedre offentlig investering end at ansætte flere rådgivere i et stort bureaukratisk, offentligt rådgivningssystem.

Vibe Gro udtrykker det således:

Det, som mange, små innovative de knækker halsen på, det er jo selvfølgelig øhm.. alt den administration og regnskabsdel, der er i forbindelse med og drive en virksomhed. Og øh.. og revisorhonorarer, det syn's vi også, det er en horribel stor størrelse hos os (...). Så hvis man nogen gange, når man øh.. taler om og lette de administrative byrder, jeg ka' simpelthen ik' forstå, man ik' ka' gøre det nemmere for små, innovative virksomheder her i starten. Jeg ka' simpelthen ikke forstå det.

I: Hvordan?... Helt konkret?

Jamen.. det er fx måske bare så simpelt som at sige: Jamen godt, der kommer en ud og ordner dit regnskab en gang om ugen. Det har vi.. Vi betaler os fra det. Og det har vi råd til i dag. Men i starten, der var det en stor overvejelse og øh.. Hvordan.. Så prøver man selv at nå det, og.. Så jeg ka' simpelthen ik' forstå, man ik' ka' sige.. I stedet for nogen gange de meget *højt* uddannede akademiske rådgivere, der sidder på erhvervs[kontorerne] og holder alle de her kurser og.. gi'r alle de her gode råd.. Jamen, bare for fa'en en regnskabsdame! Der koster.. en tredjedel i timen! Hvis de kom ud og sørgede for, de ik' sku' tænke på regnskab, dem der sidder med sådan en innovativ kraft og kun skulle koncentrere sig om at udvikle deres produkt. For mange af dem, de *har* jo så tit den købmandskab. De ka' godt fornemme: Hva' er det, der ska' til her, ik' også. Men de ka' bare ik' få den der struktur til at køre med alt det der formelle. Så jeg vil sige.. jeg ka' bli' helt dårlig, når jeg ser de der socialdemokratiske opbyggede erhvervsrådgivnings-strukturer, vi har. Og de bli'r bare større og større de centre, nu hedder de væksthuse eller hvad er det, de hedder. (..) Der ka' sidde *udmærkede* men'sker der, og de ka' også være fantastisk til at rådgive, og jeg har kun oplevet, de er ekstremt servicemindede. Men de.. de er bare for langt fra købmandskabet. Det er i hvert fald min erfaring.

Det fremgår tydeligt, at i PileByg kræver selve idéfasen og de første realiseringsforsøg ikke højtuddannede eksperter. De vil nærmest have en tendens til på forhånd at dømme projektet umuligt og skyde det ned. Som Vibe Gro siger med et glimt i øjet, kan *for megen* uddannelse på den måde ligefrem være en hindring for innovative tiltag. Hermed ikke sagt, at man ikke har brug for ekspert-hjælp, fx fra universiteterne, så man ikke behøver at opfinde den dybe tallerken *hver* gang. Johannes Falk:

Vores virksomhed er jo bygget op på den måde, at øh... Der er jo learning by doing fra scratch af, ka' man sige. Og det ku' du også høre derude [på rundvisningen], altså det er jo både med det at dyrke pilen. Det har også været det med at ku' høste og lagre pilen, osv. selvfølgelig igennem hele produktionsapparatet, hvor vi har lavet vores produkter. Og det er klart, jamen vi har ik' ku' gå nogen steder og spørge efter noget eksperthjælp. Så (..) der hvor øh.. en virksomhed som den her ku' ha'.. ha' haft.. og stadigvæk ha' stor gavn af hjælp og.. og.. støtte på en eller anden måde, det er jo klart, at [have] nogen steder, man ku' øh.. ku' henvende sig til, hvor at øh... at man på maskindelen fx ku' få noget hjælp og rådgivning til ligesom at ikke sku' ta' alle de øretæver, som du ku' høre, vi har fået her. Og øh.. og der er ingen tvivl om.. at nogen af de steder, det ligger selvfølgelig i (...) at.. man måske kan gå til universiteterne og få noget mere eller mindre billig ingeniør-assistance der. Det har vi så ik' gjort. Men øh på en eller måde var det en god ting, hvis man på en eller anden måde ku' få det organiseret bedre, end det er organiseret i dag. Altså, nogen link på en eller anden måde.. måske til universitetsverdenen. Aalborg Universitet er jo.. et sted, hvor der er mange ingeniører, som måske ku' støtte op om de her ting og ku'.. måske tegne tingene, inden man [selv går i gang med at fremstille dem].

Mentor-ordning

Endelig har virksomheden som allerede nævnt særdeles gode erfaringer med et tæt samarbejde med en større og mere ressourcestærk virksomhed – i dette tilfælde Rockwool-koncernen. Altså det som Falk som nævnt kalder ”at parre virksomheder sammen”. Hvis det offentlige kunne hjælpe med at sætte en sådan ordning i system, eller blot oplyse om muligheden og formidle kontakterne, kunne der spares mange ressourcer. Ordningen vil i øvrigt kunne foregå uden offentlig regulering, herunder økonomisk støtte, eftersom der er tale om vind-vind samarbejder på markedsvilkår. Som Vibe Gro konkluderer i forbindelse med samarbejdet med Rockdelta:

Man meler samme kage, ik'. De har en interesse i, at jeg lykkes med min markedsføring, fordi så sælger de mere stenuld. Ik'. Og det er jo kun den lille nøgle, der gør [smiler], at det her funker, ik'.

4.6 Innovation i PileByg: Facilitatorer og barrierer

På baggrund af denne gennemgang vil jeg til sidst opsummere facilitatorer og barrierer i PileByg Aps – se tabel 2. Bemærk, at de samme faktorer blev opstillet i Dansk Natursafari eksemplet (tabel 1).

Tabel 2. Facilitatorer og barrierer for innovation i PileByg.

<i>Faktor</i>	Facilitator	Barriere
Erfaring inden for branchen	xxx	
EU-støtteordninger		x
Forskere		
'Ildsjæl'-effekt (engagement)	xxx	
IT faciliteter		
Kunder	xx	
Lokal kultur		
Lokalsamfundet	x	
Lokaliteten	xxx	
Markedsbehov/ skabelse af markedsbehov	xxx	
Medarbejdere (ikke direktørerne)	xxx	x
Offentlige (nationale) støtteordninger	x	x
Offentligt (nationalt) rådgivningssystem		
Personligt kendskab til samarbejdspartnere	xx	
Regionale samarbejdspartnere (Hjørring egnen i Vendsyssel)		
Regionen (Hjørring egnen i Vendsyssel)		
Troværdighed/godt ry/good-will	xxx	
Udenlandske samarbejdspartnere (herunder forhandlere)	xx	
Utraditionelle alliancer (med Rockwool)	xx	
Virksomhedsstruktur	xxx	x

Forklaring:

- x = I mindre grad
- xx = I nogen grad
- xxx = I høj grad

Tabel 2 viser, at interviewpersonerne ikke ser de store barrierer for innovationen i deres virksomhed. Ligesom Iver Gram gav man udtryk for, at støtteordningerne godt kunne blive mere målrettede og markedsorienterede. Og hvad angår udformning af ansøgninger til EU og nationale støtteordninger, er der brug for assistance. I sidste tilfælde kunne en indledende mundtlig dialog med støtteinstitutionen vise sig at være både motiverende og tidsbesparende. Barrieren i forbindelse med medarbejderstaben er, at der kunne være brug for en 'regnskabsdame' for at få mere tid til at koncentrere sig om at innovere. Endelig er den lille virksomhedsstørrelse en barriere for storstilede satsninger, hvilket man er bevidst om. Omvendt er alle tre interviewpersoner også særdeles opmærksomme på, at PileBygs lille, overskuelige medarbejdergruppe fungerer som et effektivt innovationsteam. Stærkt fremmende faktorer er:

- Lille, overskuelig medarbejdergruppe
- Mange års erfaring med pilen

- Det store engagement personificeret i ildsjælen og superinnovatøren Johannes Falk
- Medarbejdere, der er engagerede og innovative
- Lokalteteten med hovedgården i centrum
- Et jordareal, der er perfekt til dyrkning af pil
- Stadig nye markedsbehov der tvinger til stadig innovation
- Et godt rygte i alle de netværk, virksomheden indgår i.

Herudover er af nogen betydning:

- Dialogen med kunderne
- Et personligt kendskab til samarbejdspartnere, herunder lokale samarbejdspartnere som den lokale smed
- Dialog med udenlandske forhandlere og lignende partnere
- Det tætte samarbejde med en helt anden virksomhed (Rockwool).

Endelig er af mindre betydning lokalsamfundet og nationale støtteordninger.

5 Politikanbefalinger og konklusion

Samler vi erfaringerne fra Dansk Natursafari og PileByg, når vi frem til følgende 7 politikanbefalinger til, hvordan staten kan understøtte små innovative virksomheder på landet:

1. De nationale støtteordninger skal effektiviseres, herunder gøres mere markedsorienterede
2. Assistance til udformning af ansøgninger til nationale og EU støttepuljer
3. Mundtlig ansøgning, der fører frem til den skriftlige ansøgning om støttemidler
4. Støtte til regnskabspersonale et vist antal timer om måneden
5. Støtte til markedsføring et vist antal timer om måneden
6. Støtte til eksperthjælp et vist antal timer om måneden, evt. i samarbejde med universiteterne
7. Udformning og udbredelse af en frivillig mentor-ordning, hvor store og små virksomheder 'parres'.

Hovedkonklusionen må lyde, at der i hvert fald i disse to, ganske succesfulde virksomheder i Udkantsdanmark absolut ingen problemer er med at få gode ideer og kaste sig ud i innovative projekter. Aktørerne er ikke blot eksperter inden for deres fagområder men tillige i at opbygge og kapitalisere netværks-samarbejder baserede på tillid og et godt rygte. Herved bliver det umulige aldrig umuligt. Men der er trods alt brug for effektiv statslig understøttelse af alle de ting, der trækker tid væk fra det centrale: Udvikling og realisering af nye idéer og opbygning af netværk. Hermed menes hjælp til regnskabs- og markedsføring samt hjælp fra eksperter. Der er i høj grad tale om hjælp til selvhjælp.

6 Litteratur

Bernard, H.R. (1998) *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage, Thousand Oaks.

Hychner, R.H. (1999) "Some guidelines for phenomenological analysis of interview data". I: A. Bryman & R. Burgess (eds.) *Qualitative Research, III*, s. 143-64. Sage, Thousand Oaks.

Kvale, S. (1996) *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

LIV (2010) *Landbrugsrelaterede Innovative Virksomheder. Politikimplikationer fra et forskningsprojekt*. Udkommer i IFUL report serien, 2010.

Moustakas, C. (1994) *Phenomenological Research Methods*. Sage, London.

PileByg (2008) <http://www.pilebyg.dk> (adgangsdato: 21-08-08).

Bilag 1: Spørgeguide

Interview med Iver Gram fredag d. 25. april 2008

1) Fortæl lidt om historien bag Dansk Natursafari?

- Hvordan opstod idéen?
- Hvor skaffede du oplysninger? Nogen der hjalp?
- Innovation?
- Hvordan vidste du, der var et behov?
- Din baggrund for at gøre det?
- Finansiering?
- Hvordan er økonomien? (årlig omsætning) Udvikling gennem årene?
- Medarbejdere?
- Kan du snakke om forskellige udviklingsfaser?

2) Hvordan udvikler du nye produkter?

- Idéer fra kunder? Fra venner og bekendte? Naboer, mv.? Internettet? Kan du give konkrete eksempler?
- Kan du give konkrete eksempler på levedygtige produkter? Hvad gjorde dem levedygtige?
- Nogle, der blev fiaskoer? Hvorfor?
- Hvor får du viden fra? Hvordan dygtiggør du dig?

3) Landsbyen

- Har det nogen betydning, at din virksomhed lige netop ligger i Møgel-tønder?
- Har det nogen betydning for landsbyen, at du har din virksomhed her?
- Bruger du dit lokale netværk her? Til hvad?
- Venner? Familie? Naboer? Foreningslivet? Kommunen? Skoler? Samarbejde med andre? Formelt eller uformelt?
- Kunne du forestille dig dit firma ligge et andet sted?
- Er der nogen, der har problemer med, at du udnytter naturen på denne måde?
- Andre problemer med en udkants-beliggenhed? Eller en fordel?
- Betyder det noget, du er en kendt person her? Hvis nu en vildt fremmed ville udnytte naturen på denne måde???
- Har du ændret noget i landsbylivet?

4) Kunderne

- Hvilke typer kunder har du?
- Hvordan hører de om Dansk Natursafari? Mund-mund? Internet? Andet?
- Kommer de igen og igen? Eller typisk kun én gang?
- Opsøger du selv aktivt potentielle kunder?
- Bruger du i den forbindelse dit netværk?

- Har du nogle konkurrenter? Er der nogle, der kopierer dine idéer?

5) Fremtiden

- Hvor skal virksomheden bevæge sig hen ad i fremtiden?
- Hvordan kunne det offentlige understøtte din virksomhed? Hvilken hjælp kunne du have behov for?

Bilag 2: Spørgeguide

Interview med ansatte i PileByg tirsdag d. 20. maj 2008

Formel organisation

- a. Hvilken ejerform har virksomheden? (Personligt ejerskab, ApS, A/S, A.m.b.a...)?
- b. Hvem ejer virksomheden?
- c. Hvor stor er virksomheden? (antal ansatte, omsætning)
- d. Organisationsstruktur (evt. diagram med divisioner, bestyrelse, mv.)
- e. De største kunder?

1) Fortæl lidt om historien bag PileByg?

- Hvordan opstod idéen?
- Hvor skaffede I oplysninger? Nogen der hjalp?
- Innovation?
- Hvordan vidste I, der var et behov?
- Jeres baggrund for at gøre det?
- Finansiering?
- Hvordan er økonomien? (årlig omsætning) Udvikling gennem årene?
- Samarbejdspartnere?
- Kan I snakke om forskellige udviklingsfaser?

2) Hvordan udvikler I nye produkter?

- Idéer fra kunder? Fra venner og bekendte? Naboer, mv.? Internettet? Kan du give konkrete eksempler?
- Kan du give konkrete eksempler på levedygtige produkter? Hvad gjorde dem levedygtige?
- Nogle, der blev fiaskoer/ blev stoppet? Hvorfor?
- Hvor får I viden fra? Hvordan dygtiggør I jer?

3) Lokalsamfundet

- Har beliggenheden af jeres virksomhed nogen betydning? [mellem landsbyerne Sønderlev og Vennebjerg, nær Hjørring]
- Har det nogen betydning for lokalområdet, at I har jeres virksomhed her?
- Bruger I jeres lokale netværk her? Til hvad?
- Venner? Familie? Naboer? Foreningslivet? Kommunen? Skoler? Samarbejde med andre? Formelt eller uformelt?
- Kunne I forestille jer firmaet ligge et andet sted?
- Er der nogen lokale, der har problemer med jeres virksomhed?
- Andre problemer med en udkants-beliggenhed? Eller en fordel?
- Tillid?
- Har I ændret noget i lokalområdet?

4) Kunderne

- Hvilke typer kunder har I?
- Hvordan hører de om PileByg? Mund-mund? Internet? Andet?
- Kommer de igen og igen? Eller typisk kun én gang?
- Opsøger I selv aktivt potentielle kunder?
- Bruger I i den forbindelse dit netværk?
- Hvem er jeres konkurrenter? Er der nogle, der kopierer jeres idéer?

5) Fremtiden

- Hvor skal virksomheden bevæge sig hen i fremtiden?
- Hvordan kunne det offentlige understøtte jeres virksomhed? Hvilken hjælp kunne I have behov for?