

ÅRSRAPPORT 2011

CESFO

**Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning**

**AF PER VAGN FREYTAG,
KENT WICKSTRØM JENSEN,
KIM KLYVER
(RED.)**



Forord

Relationsledelse

Relationsledelse er sammensat af ”relation” og ”ledelse”! To begreber som der i tidens løb er fremsat mange forskellige definitioner på. Ledelse kan således i allerbredeste forstand siges at være blevet opfattet som omhandlende det at få ”styr på virkeligheden eller den hverdag vi befinder os i”. M.a.o. som en måde at organisere de opgaver på, som skal løses i f.eks. en offentlig eller privat virksomhed. Ledelse er i denne forbindelse ofte blevet forbundet med begreber som hierarki, informationer, procedurer, ressourcer, planlægning og kontrol. Opgaveudførelse sker mest effektivt igennem specialisering, hvilket imidlertid afføder et koordinationsbehov. Koordination kan sikres igennem et hierarki. Hierarkiet giver mulighed for styring af informationsstrømme og delegering af magt. Endvidere giver hierarki og koordination mulighed for at tilrettelægge procedurer og opstilling af planer for at sikre en effektiv ressourceudnyttelse og dermed i sidste at kunne gennemføre en kontrol af, om ressourcerne nu også er anvendt så effektivt som muligt. Denne form for ledelse hviler på den forudsætning, at det er klart, hvad der styres hen imod – *at det er entydigt, hvad der skal leveres til hvem og hvorfor*. I en dynamisk virkelighed sker skiftene i ønsker og krav fra omgivelserne imidlertid hurtigt, og det kan være vanskeligt at honorere alle kravene igennem et system, hvor der klare og entydige hierarkier, procedurer, planer osv. Reaktionstiderne risikerer simpelthen at blive for lange! En måde at skabe en større grad af entydighed på er at søge at stabilisere omgivelserne f.eks. via samarbejde med kunder og leverandører. Dermed kan nogle af de udsving, der kan være i omgivelserne, bedre opfanges. Ledelse bliver dermed også et spørgsmål om ledelse af relationer. Den virksomhedsinterne problematik omkring ledelse og vanskelighederne hermed forsvinder ikke, men breder derimod ud til flere parter. M.a.o. bliver der behov for en højere grad af gensidig koordination af planer, procedurer mv. mellem de involverede parter – *nissen flytter så og sige med!* Relationsledelse skal således i det efterfølgende forstås i aller bredeste forstand. Relationer findes såvel internt som eksternt og omhandler relationer mellem forskellige typer af aktører; offentlige og private virksomheder som spiller forskellige roller såsom producenter, udviklere og rådgiver m.fl.

Denne årbog rummer 13 bidrag fordelt med 6 bidrag indenfor årbogens tema *Relationsledelse* og 7 bidrag indenfor området *Aktuel forskning* og endelig afslutningsvis *Små og mellem store virksomheder i tal*. Anne Louise Bang og Poul Rind Christensen stiller i den første artikel indenfor årets tema skarpt på *Det skabende nærvær* og den betydning co-design har fået som skaber af et fælles forståelsesgrundlag i interaktionen mellem forskellige interessenter i og omkring virksomheden. I artiklen *Relationsledelse – er ledelse mulig?* ser Jacob Busch og Per V. Freytag på dogmet, om det er muligt at lede eller om ledelse ikke blot er en illusion i lighed med de børn, som drejer lystigt på rattet i de biler, som kører på skinner i Tivoli! Mads Bruun Ingstrup og Torben Damgaard tager i *Udfordringen at lede og facilitere en klynge* fat i den problemstilling, som knytter til skabelse af sammenhæng og tillid i klynger, og den rolle som en facilitator kan spille i denne sammenhæng. Hvad kan en virksomhed gøre, når den i høj grad er afhængig af en bestemt leverandør, og denne bliver købt af en konkurrent? Dette tema kredser den næste artikel om, som er skrevet af Kristian Philipsen, Per V. Freytag og Jesper Kolind. I *Hvordan lede i relationer, når der sker gensidig udvikling og eksisterer gensidig afhængighed?* ser ud fra to teoretiske perspektiver på de udfordringer, der ligger i at lede i relationer, hvor der eksisterer afhængighed. Marketings rolle i virksomheden er temaet i Anders Peder Hansens artikel *Marketing handler også om ledelse af interne relationer*. Der tages i denne artikel fat i, hvordan marketing spiller en rolle ikke kun som funktion, men også som en procesorganiserende aktivitet. I den sidste artikel om årets tema handler det om salg igen. Her lægger Susanne W. Borg, Per V. Freytag og Wesley Johnston op til et nyt forskningsprojekt, som handler om, hvordan marketing kan blive bedre til at håndtere en mere dyna-



misk, krævende og global virkelighed. Artiklen *Nyt forskningsprojekt sætter fokus på relationsledelse i et B2B salgsperspektiv* rummer en opfordring til at rette henvendelse om deltagelse i projektet.

Den første af artiklerne på området *Aktuel forskning* handler om den kommunale iværksætterindsats. Pia Schou Nielsen tager i artiklen *Den kommunale iværksætterindsats – et dyk ned i strukturerne* fat omkring organiseringen og optimeringen af den kommunale iværksætterindsats og de udfordringer, der ligger heri set fra en politisk og forskningsmæssig synsvinkel. I Mette Søgaard Niensens artikel *Iværksætterens ressourcestrategi – betydning af informeret evaluering* ses der på, hvordan iværksætteren evaluerer en konkret ide baseret på en række faktorer og dermed på, hvad der ligger til grund for valget af en bestemt ressource strategi. *Nye og små virksomheders konkurrenceevne: tre ressourcebaserede forklaringer* rummer Pia Schou Nielsen og Kristian Philipsens diskussion af tre konkurrerende syn på, hvad der afgør om en virksomhed klarer sig godt og det forhold, at iværksætteren i praksis ofte anvender alle tre tilgange mere eller mindre bevidst. Kapital er helt afgørende for, at virksomheder kan etableres og udvikles. Dennis van Liempd og Anders Haug ser i *Win-Vin: Videnskapitalens immaterielle aktiver og bankens kreditgivning* på, hvilke faktorer som er afgørende for, om kapital stilles til rådighed fra den finansielle sektor, og om videnskapital spiller en rolle i denne forbindelse. Svend Røge og Torben Bager har i deres artikel *Barrierer for kriseindgreb og rådgivning i mindre virksomheder – læren fra early warning projektet* fat i et projekt, som handler om mindre virksomheder, som er havnet i dyb krise, og den effekt dette projekt har haft. Projektet viser, at det giver god mening at gøre en særlig indsats i forhold til mindre virksomheder, som er i krise. Samarbejdet mellem den private og offentlige sektor er i disse år i fokus som et middel til at styrke den private og den offentlige sektor. *Samarbejde mellem offentlige og private aktører om innovative projekter* handler om to OPI projekter (offentlig privat innovation samarbejde) og er skrevet af Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Evald og Kristin Balslev Munksgaard. Konkret ses der på, hvordan forskellige samarbejdsmodeller synes at fungere. Andreas P. Cornett og Nils Karl Sørensen retter optikken mod vindenergisektoren i artiklen *Vindenergisektoren i et regionalt erhvervsudviklingsperspektiv: klyngeudvikling og branchetransformation*. Der ses i artiklen på konsekvenserne af et mere og mere globaliseret energimarked og de muligheder, som åbner sig for smv'ere og iværksættere.

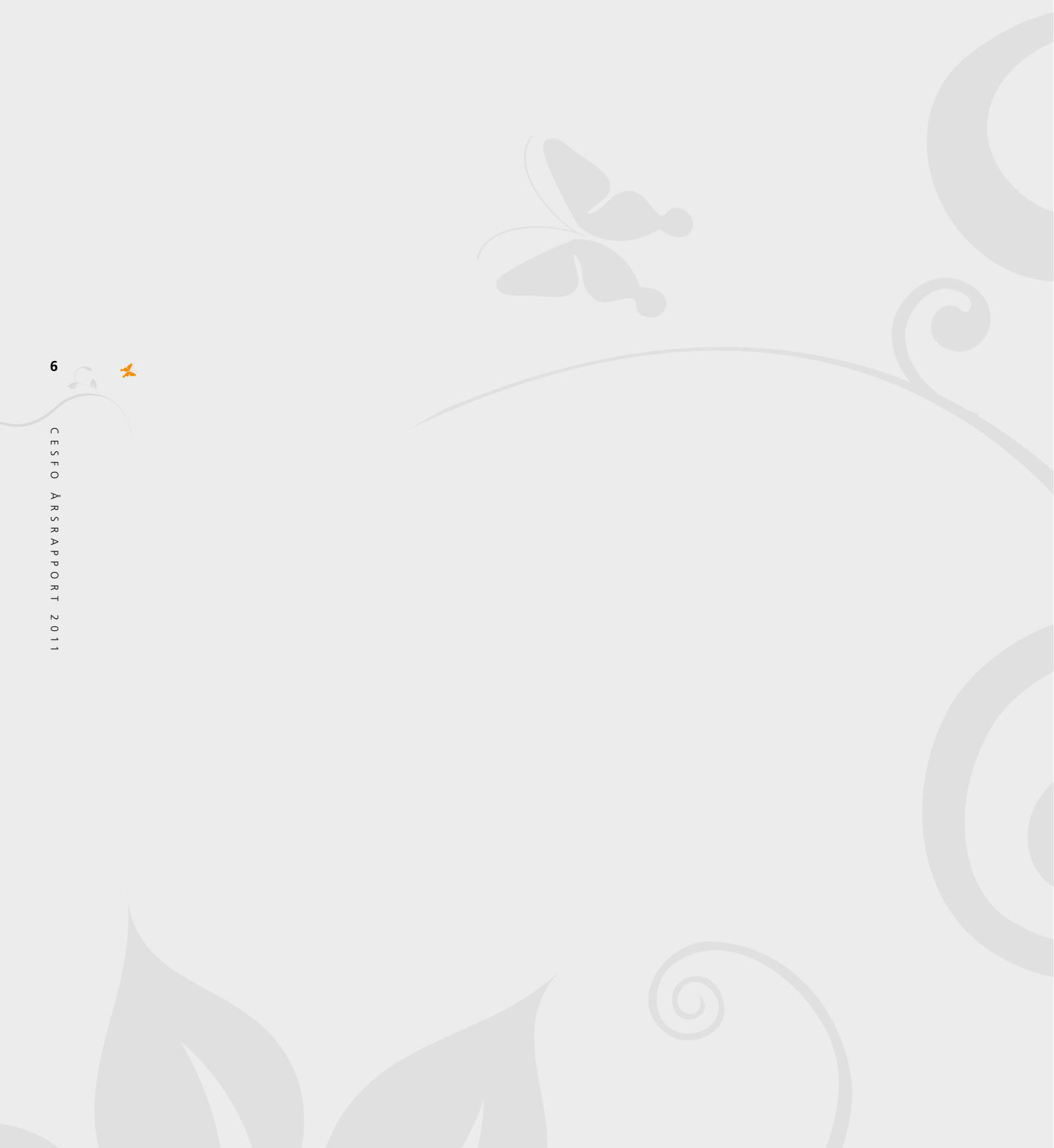
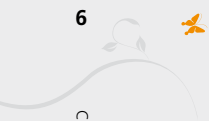
God læselyst!

Redaktionen

Per V. Freytag, Kent Wickstrøm Jensen & Kim Klyver

Indholdsfortegnelse

Side 3	Forord
Side 5	Indholdsfortegnelse
	AFSNIT 1 – Årets tema: Relationsledelse
Side 7	Det skabende hærvær – co-design og relationsledelse som drivkraft i kreative virksomheder <i>Af Anne Louise Bang & Poul Rind Christensen</i>
Side 13	Relationsledelse – er ledelse mulig? <i>Af J. Busch & Per V. Freytag</i>
Side 19	Udfordringen at lede og facilitere en klynge <i>Af Mads Bruun Ingstrup & Torben Damgaard</i>
Side 25	Hvordan lede i relationer når der sker gensidig udvikling og eksisterer gensidig afhængighed? <i>Af Jesper Kolind, Per V. Freytag & Kristian Philipsen</i>
Side 31	Marketing handler også om ledelse af interne relationer <i>Af Anders Peder Hansen</i>
Side 35	Nyt forskningsprojekt sætter fokus på relationsledelse i et B2B salgsperspektiv <i>Af Susanne Wiatr Borg, Per V. Freytag & Wesley Johnston</i>
	AFSNIT 2 – Aktuel forskning indenfor Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning
Side 41	Den kommunale iværksætterindsats – et dyk ned i strukturerne <i>Af Pia Schou Nielsen</i>
Side 47	Iværksætterens Ressourcestrategi – Betydningen af Informeret Evaluering <i>Af Mette Søgaard Nielsen</i>
Side 53	Nye og små virksomheders konkurrenceevne: Tre ressourcebaserede forklaringer <i>Af Pia Schou Nielsen & Kristian Philipsen</i>
Side 61	WIN-VIN: Videnkapitalens immaterielle aktiver og bankers kreditgivning <i>Af Dennis van Liempd & Anders Haug</i>
Side 67	Barrierer for kriseindgreb og rådgivning i mindre virksomheder – læren af Early Warning projektet <i>Af Svend Røge & Torben Bager</i>
Side 71	Samarbejde mellem offentlige og private aktører om innovative projekter <i>Af Ann Højberg Clarke, Majbritt Rostgaard Evald & Kristin Balslev Munksgaard</i>
Side 79	Vindenergisektoren i et regionalt erhvervsudviklingsperspektiv: klyngeudvikling og branchetransformation <i>Af Andreas P. Cornett & Nils Karl Sørensen</i>
	AFSNIT 3 - Statistik
Side 85	Små og mellemstore virksomheder i tal – 2009 <i>Af Kent Wickstrøm Jensen</i>
Side 103	Forfatterliste



Det skabende nærvær – co-design og relationsledelse som drivkraft i kreative virksomheder

Introduktion

Brugerdreven innovation er blevet et mantra de senere år. Men brugerdreven innovation dækker over et bredt spekter af opfattelser, koncepter og metoder, som rækker lige fra traditionelle analyser af brugerbehov til en række – mere eller mindre – vidtrækkende former for aktiv involvering af brugerne i udviklingen af virksomhedens nye aktiviteter. Fælles for hele spektret er det særskilte fokus der sættes på relationen mellem brugeren og den organisation, som servicerer brugeren. Helt tilbage i 80'erne talte såvel Lundvall (1985) som Von Hippel (1986) om betydningen af interaktionen mellem producent og bruger. Aktuelt tales om co-creation (Ramaswamy & Gouillart, 2010) som et middel til at styrke den innovative kapacitet og træfsikkerhed.

I denne artikel ser vi på co-design som en metodisk tilgang til co-creation. Co-design rummer muligheder for eksperimenter, skitseringer og visualiseringer, der kan skærpe det fælles forståelsesgrundlag i interaktionen mellem interessenter med forskellig erfaringsbaggrund og udsyn. Dermed kan co-design støtte og styrke ledelsen af relationer og dermed faciliteringen af en co-creationproces og udviklingen af det vi kalder *det skabende nærvær* – ikke blot med aktuelle og potentielle brugere, men også med en række andre interessenter i og omkring organisationen (se for eksempel Binder & Helstrøm, 2005; Christensen, Flemmert & Mikkelsen, 2010).

Kernen i artiklen er at belyse, hvorledes metoder udviklet indenfor co-design kan styrke virksomhedens relationsledelse og gennemførelsen af co-creationprocesser af forskellig art. Vi forsøger at svare på spørgsmål som: Hvilken rolle spiller relationsledelsen for det kreative indhold i co-creationprocesser, og hvorledes kan metoder, værktøjer

og koncepter fra co-design medvirke til at opbygge *det skabende nærvær*?

Vores forståelse af relationsledelse bygger på Uppsalaskolens netværksteori, og vi tager udgangspunkt i Håkansson og Johanssons netværksmodel (1992). Den er baseret på de tre variable: 'aktører', 'aktiviteter' og 'ressourcer', hvor de indbyrdes relationer mellem disse definerer den overordnede netværksstruktur. Det der gør modellen interessant i dette tilfælde er, at den anerkender, at interessenter (aktører) udenfor organisationen kan spille en afgørende rolle for såvel ressource-opbygning, aktiviteter og i forhold til de mulige fremtider, som tegner sig i organisationen.

Co-creation

Co-creation kan defineres som værdiskabende samarbejde mellem organisationer og interessenter i form af kunder, brugerfællesskaber, leverandører, videnspartnere og ansatte i forskellige grene af virksomhedens organisation. Begrebet blev introduceret og udviklet som forretningsstrategi i begyndelsen af 00'erne af blandt andet Prahalad og Ramaswamy (se for eksempel 1999; 2004). Grundlæggende går co-creation ud på at håndtere kundens (og alle andre interessenters) oplevelser og erfaringer og inddrage dem aktivt i organisationens værdiskabelse, innovation, strategi og ledelse. Et samarbejde, som antages at medføre vækst, produktivitet og profit.

For at understøtte deres tese, beskriver Ramaswamy og Gouillart (2010), gennem en række case-studier, hvordan et engagerende møde mellem en organisation og forskellige interessenters oplevelser og erfaring har ført til fælles skabende processer og skabt værdi for både organisationen og interessenterne. Med udgangspunkt i disse studier,



peger de på tre forudsætninger for at arbejde med co-creation som virksomhedsstrategi:

■ **Platform for engagement:**

Der skal skabes et sted, hvor interaktionen mellem interessenter i og udenfor organisationen kan finde sted. Stedet kan være fysisk men også virtuelt. Det centrale er, at stedet skal skabe engagement i mødet mellem interessenter i og udenfor organisationen.

■ **Oplevelse og erfaring:**

Co-creation bygger på at interessenterne har forskellige erfaringer, oplevelser, forudsætninger og viden knyttet til et givet udviklingsprojekt. Når disse forskelligheder bringes i spil, bringes forskellige sider af såvel problem som løsning i samspil. Det skaber grundlag for koncepter og løsninger, som ingen af aktørerne ville eller kunne have set for sig selv. Dermed bidrager interaktionen til en værdiskabelse som rækker ud over organisationens egen formåen.

■ **En fælles skabende proces:**

I co-creation anerkendes det at erfaringer og oplevelser kan variere fra kontekst til kontekst og fra interessant til interessant. Dette ses som et aktiv mere end en barriere for fornyelse. Derfor bliver det centralt at værdiskabelsen foregår mellem individer i form af interne såvel som eksterne interessenter. Det er dog ikke en given ting at samspillet mellem forskellige erfaringer og oplevelser har et skabende potentiale. Det kræver at deltagerne viser åbenhed, tillid og vilje til hinandens bidrag.

Det er altså – ifølge Ramaswamy og Gouillart – kombinationen af engagement, personlige oplevelser og erfaring samt den fælles skabende proces, der muliggør arbejdet med co-creation.

Mange virksomheder inddrager eksterne interessenter i udviklingsarbejdet på forskellige niveauer.

Det sker imidlertid ofte på et intuitivt og usystematisk grundlag, som rejser en række spørgsmål til såvel organisering af processen, involvering af aktører og validering af udbytte. Derfor kan man godt savne en mere 'værktøjsorienteret' beskrivelse af, hvordan man kan arbejde mere bevidst med co-creation, når man står i 'maskinrummet' og skal have det endnu ikke skabte til at ske – *det skabende nærvær*. Her kan designforskningen og feltet co-design supplere.

Co-design

Co-design har rødder tilbage til en række projekter fra 70/80'erne, der ofte betegnes 'den skandinaviske tilgang'. Den opstod som et resultat af en række samarbejder mellem forskere og fagforeninger, hvor arbejdere og funktionærer igennem forskellige projekter fik indflydelse på de processer og redskaber, der var en del af en (fremtidig) daglig arbejdssituation (for en hurtig introduktion se for eksempel Ehn, 1993). Den 'skandinaviske tilgang' har haft en stor indflydelse på udviklingen af forskningstraditioner indenfor Participatory Design (Greenbaum & Kyng, 1991) og dermed co-design, der er en del af denne tradition.

Indenfor designforskning – herunder co-design – fremhæves vigtigheden af at arbejde med sociale værdier, som kommer i spil i relationer mellem aktører. I co-design introduceres en række metoder og teknikker, der anerkender at de mennesker, der involveres, betragtes som eksperter på baggrund af deres personlige erfaringer ligeså meget som på grund af deres eventuelle faglige ekspertise. Co-design er med andre ord en måde at få den 'tavse' viden, som interessenterne sidder inde med, i spil.

En af pionererne indenfor co-design – den amerikanske forsker Elizabeth Sanders – argumenterer således for, at vil man designe til oplevelse er det ikke nok at tale med folk og observere dem, det er også nødvendigt at gøre noget sammen med dem for derved kan man få indsigt i de – måske uer-

kendte og ikke-formulerede – drømme og behov som disse mennesker har. Sanders har udviklet 'Make Tools', der er et generativt værktøj, hvormed man kan bygge hurtige modeller og prototyper. Dermed kan man ikke bare fortælle/vise hvad det er man tænker på, men også indse det/gøre sig det klart, og på den måde skabe grundlag for design (Sanders & Dandavate, 1999). Det skaber et både visuelt og 'tingsligt' nærvær, som styrker og konkretiserer dialogen mellem de involverede aktører. Erfaringerne viser, at det bidrager til et interaktivt flow af idegenereringer.

'Make Tools' er blot en af de mange metoder og koncepter, der udspringer af Participatory Design og co-design. Et andet koncept er 'designspil' hvor det visuelle og 'tingslige' nærvær skaber generative dialoger (Brandt et al., 2008 men også Bang, 2010). Gennem en spilstruktur, som den kendes fra kortspil, brætspil og lege, kan man skabe et 'kendt rum' som de involverede deltagere kan forholde sig til gennem spilmateriale, regler og strukturer og på den måde skabe tillid og engagement.

Interessentspillet – en case

Interessentspillet er et brætspil, hvor deltagerne opfordres til at artikulere personlige erfaringer med tekstiler i kontormiljøer på en måde så disse kan indgå i en fælles udforskning og føre til udviklingen af koncepter for fremtidigt design (Bang, 2010). Spillet blev udviklet som et forslag til, hvordan tekstilvirksomheden Gabriel A/S kunne anvende co-design som et middel til at engagere forskellige interessenter i designprocessen. Gennem spillet bringes de i kreative relationer til hinanden og gennem interaktionen opstår 'uventede' muligheder (og benspænd) som på den ene side skaber nye udviklingsspor og på den anden side medvirker til at overkomme forståelseskløfter, som kan være en barriere for nyorientering.

Gabriel A/S har i deres udviklingsproces igennem flere år dyrket et tæt kundesamarbejde med leden-

de møbelproducenter. I interessentspillet var der imidlertid fokus på interessenter fra brugsleddet da Gabriel A/S gerne ville have mere erfaring med at samarbejde med denne gruppe. Som sådan blev spillet set som et middel til at engagere og inddrage viden og ressourcer fra andre brugergrupper end de nære B2B kunder. Interessentspillet spilles i grupper på fire. Hver gruppe faciliteres af en designer, og derudover består gruppen af en slutbruger, en forhandler og en indkøber. Designerens rolle som facilitator er at sikre at alle deltager i dialogen og at lede deltagerne gennem processen til et resultat. I dette tilfælde er processens formål at afdække personlige erfaringer med tekstiler i kontormiljøer, så de kan indgå i resultatet, som er koncepter for fremtidigt design.

For alle deltagere er det primære udbytte af interessentspillet en øget viden om tekstiler i kontormiljøer. Derudover får designeren et unikt førstehåndskendskab til det der sker – den viden og information, der genereres, skal ikke først 'oversættes' og videreformidles af en anden facilitator. I forhold til netværksmodellen er designspillet en mulighed for en systematisk og formaliseret tilgang til viden og information om de aktører, aktiviteter og ressourcer, der findes i brugsleddet omkring tekstiler i kontormiljøer. Denne information og viden kan anvendes til at styrke relationerne mellem aktørerne og give mulighed for at tilrettelægge gensidige tilpasningsprocesser i det videre udviklingsarbejde.

Hvis vi kigger på spillet med co-creation-øjne ud fra de tre forudsætninger som Ramaswamy og Gouillart definerede, kan spillet beskrives således: selve spillet med spilmateriale, regler og strukturer danner en platform for engagement. Selve det at spille interessentspillet giver indsigt i deltagerens oplevelse og erfaring med tekstiler i kontormiljøer. Samtidig lægger spillet op til en fælles skabende proces, idet målet er at udvikle koncepter for fremtidigt design. Spillet er altså en mulighed for



Fig. 1: Skabende nærvær i interessentspillet

at skabe relationer til nye eller hidtil marginaliserede brugergrupper, og inddrage disse direkte i designprocessen.

Relationsledelse spiller en rolle for det kreative indhold i co-creation

Som antydnet i indledningen er der i de senere år opstået en interesse for at nedtone det ensidige fokus på slut-brugeren og inddrage en bredere kreds af interessenter i form af kunder, leverandører, aftagere med flere. Dette stiller store krav til at lede de relationer der er mellem aktørerne, da der her opstår en blanding af personlige erfaringer og faglig ekspertise. Det stiller også store krav til udvælgelsen af de aktører virksomheden ønsker at inddrage.

Fordringen til relationsledelsen ligger altså i, at det ikke er nogen given ting, at der kan skabes et generativt (ideudviklende eller innovativt) flow mellem deltagerne. Det er en ledelsesopgave at udvælge

og motivere interessenter, der har et innovationsdrivende potentiale. Derudover er det krævende at sætte udviklings- og tilpasningsprocesser i gang mellem interessenterne (som altså kan være aktører uden for organisationen), som medvirker til at de – hver især – engagerer sig i de forandringer, som skal til for at realisere den fælles vision, som co-creationprocessen har til formål at skabe. Det er her vi ser co-design som et nyttigt redskab til at systematisere og formalisere processer. Co-designværktøjer giver mulighed for at få emner i spil som det er svært at tale om.

Det kræver styrkelse af relationsledelsen for at få co-designværktøjer til at virke og vice versa. Igenem et igangværende forskningsprojekt kan vi se et potentiale i at koble designforskning sammen med forskning i relationsledelse. I vores videre forskning vil vi derfor undersøge hvordan man i ledelsen af en designproces kan sikre sig at:

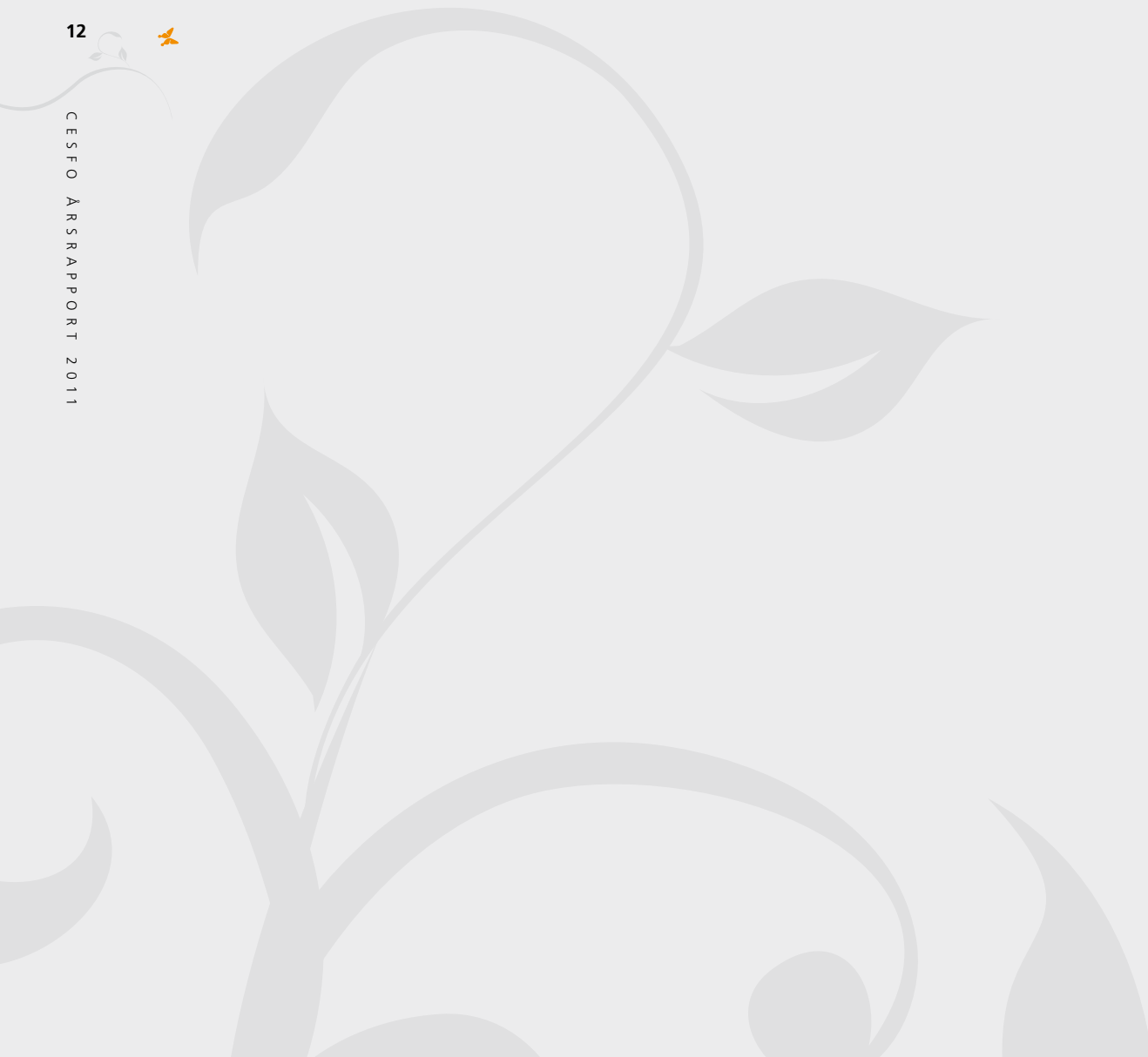
- de rette aktører er involveret (baseres på deres ressourcer i forhold til designprocessen og de aktiviteter de varetager i processen)
- der kan skabes en master-plan for hvorledes samspillet mellem de forskellige aktører skal foregå i tid og rum
- deltagerne respekterer hinandens bidrag
- resultater fortolkes og lægges frem for deltagerne
- deltagerne fastholdes i den divergente (ideudviklende) fase samtidig med at det sikres at de også kommer videre til den konvergente (løsningsorienterede) fase
- asymmetrien i relationerne, i form af viden, kompetencer, brugererfaring mm., bliver et aktiv for den kreative proces
- der sidst, men ikke mindst, skabes motivation og incitament for deltagelse.

I dette perspektiv ser vi det skabende nærvær som et rum, der skabes og vedligeholdes ved hjælp af en bevidst relationsledelse, hvor det kreative element skabes gennem den eksperimenterende interaktion og de fremtidige muligheder gøres nærværende gennem visuelle hjælpemidler.

Referencer:

- Bang, A. (2010). *Emotional Value of Applied Textiles*. PhD Dissertation, Kolding School of Design.
- Binder, T., & Hellström, M.(eds.) (2005). *Design Spaces*. Finland: Edita Publishing Ltd, IT Press.
- Brandt, E., Messeter, J., & Binder, T.(2008). Formatting design dialogues – games and participation. *CoDesign*. 4(1), 51-64.
- Christensen, P. R., Flemmert Jensen, A. & Mikkelsen, M (2010). Lost in Translation? – Between User Driven and Design Driven Innovation. Conference paper at Cumulus Shanghai Conference, September.
- Ehn, P. (1993). On Participation and Skill, Ch. 4. In: Schuler, D., & Namioka, A. (1993). *Participatory Design: Principles and Practices*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- Greenbaum, J., & Kyng, M.(1991). *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks, pp. 28-34. In: Axelsson, B., & Easton, G. (eds.). *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge.
- Lundvall, B.-Å. (1985). *Product Innovation and User-Producer Interaction*. Aalborg University Press.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (1999). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 2000, 79-87.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business Press.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). *The Power of Co-Creation*. New York: Free Press.
- Sanders, E., & Dandavate, U. (1999). Design for experiencing: New tools. In: Overbeeke, C. & Hekkert, P. (eds.) *Proceedings of the First International Conference on Design & Emotion*. Delft, 3-5 November 1999.
- Sanders, E. & Stappers, J. (2008). Co-Creation and the New Landscape of Design. *CoDesign*. 4(1), 5-18.





Relationsledelse – er ledelse mulig?

Samarbejde og relationer

En mindre dansk beklædningsvirksomhed (NewFab) har primært specialiseret sig i design af profiltøj (arbejdstøj). Produktionen foregår i lavtlønslande efter nærmere specifikation fra NewFab. Hyppige leverandørskift viste sig tidligt efter NewFab etablering som u hensigtsmæssige. Levering og kvalitet var simpelthen for varierende og gav NewFab betydelige problemer med sine kunder. Derfor valgte NewFab hurtigt at anvende en leverandør som primær leverandør og at gøre brug af to-tre andre som sekundære leverandører som komplement for hovedleverandøren, når den ikke kunne levere hurtigt nok eller ikke kunne imødekomme helt særlige kundeønsker. NewFab opnåede igennem denne form for leverandørrelationer nogle klare fordele, men konsekvensen var også, at relationen til den primære leverandør og til dels også til de 2-3 andre leverandører udviklede sig til et afhængighedsforhold. NewFab's relationer til leverandørerne blev afgørende for NewFab's evne til at levere, udvikle sig som virksomhed mv. NewFab gik fra at være uafhængige af bestemte leverandører til at være stærkt forbundet med enkelte leverandørernes evne til at levere til tiden, opretholde kvaliteten, udvikle nyt osv.

Igennem en årrække har det nærmest været en hjørnesteen i meget ledelsestænkning, at ledelse finder sted igennem planlægning i forhold til egne målsætninger, og at disse sikres igennem styring. Dette ledelsesideal bygger på en særlig opfattelse af virksomheder, som sat på spidsen hviler på den antagelse, at virksomheder isoleret fra hinanden forsøger at opfylde deres respektive målsætninger og kan styre herefter. Men et centralt spørgsmål er imidlertid om ledelse altid udfolder i sig situationer, hvor virksomheder uafhængigt af hinanden kan sætte dagsordenen? Udgangspunktet for denne artikel er den observation, at individer og virksomheder ikke altid befinder sig i situationer, hvor en leder eller en virksomhed kan sætte dagsordenen, men at der er behov for en dialog

og samarbejde for at der kan sættes en dagsorden – at der kan ledes! Som allerede J. Donne gjorde opmærksom på “No man is an island, entire of itself” (*J. Donne, p. 574*).

Dermed ikke sagt, at der ikke findes situationer, hvor behovet for koordination og samarbejde mellem virksomheder er begrænset, men udgangspunktet for denne artikel er imidlertid de markedsituationer, hvor der kan opnås særlige fordele ved at udvikle kundetilpassede produkter og/eller processer igennem et samarbejde mellem to eller flere virksomheder (Egan 2011).

Det at etablere, udvikle, fastholde og afvikle relationer rejser en lang række ledelsesproblestillinger. I denne artikel vil vi fokusere på nogle af de centrale problemstillinger, som knytter sig til det at tænke i relationer mellem virksomheder frem for at se på den enkelte virksomhed. Indledningsvis ser vi på det grundlæggende skifte som ligger i at fokusere på ledelse af relationer mellem virksomheder. Dernæst peger vi på vigtigheden af kommunikation for relationsledelse. Afslutningsvis belyser vi kort forskellen mellem management og lederskab, og forslår orkestrering som en form for lederskab der er særligt egnet i en relationsledelseskontekst.

Hvad kan ledes og hvordan?

Ud fra det perspektiv at virksomheder indgår i relationer, hvis beskaffenhed ikke blot er et produkt af virksomheden for sig selv, men snarere et produkt af virksomheden samt den partner som virksomheden står i relation til, rejser der sig med det samme et centralt spørgsmål: Hvad vil det sige at lede relationer, når relationer er af denne beskaffenhed? Det står klart, at ikke alle ændringer af relationer er produktet af ledelsesmæssige beslutninger: virksomheder vil blive påvirket af at relationer mister i betydning og nye opdyrkes. For eksempel hvis tidligere samarbejdspartnere ophører med at eksistere enten fordi de drejer nøglen om eller

opkøbes. Men for de relationer, der umiddelbart ser ud til at være kandidater for ledelse, er tingene ikke ligefremme heller. Forskellige virksomheder har forskellige værdier, målsætninger og agendaer. De vil derfor, hver for sig, forsøge at påvirke deres omgivelser på en måde, som tilgodeser deres præferencer. Men da hver enkelt virksomhed ikke har unik kontrol over de relationer, de indgår i, vil der i bred udstrækning være tale om, at forskellige virksomheder vil forsøge at påvirke de relationer, de indgår i, uden at der nødvendigvis er delte målsætninger på tværs af disse relationer. En enkelt virksomhed kan ikke blot 'sætte sig igennem' og forvente et både kortsigtet og langsigtet positivt resultat. Hvis en 'aktiv' virksomhed lægger pres på en 'passiv' partnervirksomhed for at opfylde et kortsigtet mål, er det eksempelvis ikke sikkert at den fremtidige kvalitet af samarbejdsrelationen sikrer de langsigtede målsætninger. NewFab som vi omtalte i indledningen blev på et tidspunkt påtvunget nogle nye leveringsbetingelser af sin nøgleleverandør. Den store internationale leverandør var meget interesseret i et fortsat samarbejde med den danske beklædningsvirksomhed, men da muligheden for et leverandørskifte 3 år senere viste sig afbrød den danske virksomhed relationen. Og dette ganske simpelt fordi relationen var blevet svækket som konsekvens af, hvad der kunne opleves som tvang på vegne af den passive part. M.a.o. illustrerer eksemplet, at virksomheder som indgår i relationer kan agere ud fra en tankegang som om de var en isoleret ø, men at dette efterfølgende kan have konsekvenser som ikke var tilsigtet eller ønsket. Dette rejser fundamentalt spørgsmålet om og hvordan der kan ledes i relationer? Som udgangspunkt har den enkelte virksomhed et legitimt behov for at tilgodesegne egne målsætninger. Forfølgelse af egne målsætninger kan imidlertid have vidtrækkende konsekvenser for andre aktører. Tilgodeses alene egne målsætninger vil der således kunne opstå effekter som grundlæggende set kan være til skade for begge parter. Dermed kan det siges, at ledelsesopgaven bliver en anden. Det

drejer sig således om at forstå de spilleregler, der gælder eller den kontekst man indgår i. Relationer er båret af noget man selv kan styre, noget andre kan styre og noget som kun styres i gensidigt indforståethed. I princippet på samme måde som vi kender det fra almen menneskelige relationer som venskaber og ægteskaber – en række handlinger er i princippet mulige for det enkelte individ. De potentielle konsekvenser, i form af den anden parts modreaktioner, gør at nogle handlinger ikke er hensigtsmæssige. Imidlertid kan det være vanskeligt for os at kortlægge mulige reaktioner hos en partnervirksomhed, når bestemte handlinger gennemføres. Kommunikation og fælles stilningtagen til bestemte handlinger kan derfor være nødvendige og hensigtsmæssige også set fra ud fra en snævert egennyttig position. Dermed kommer også signalisering af intentioner/målsætninger ind centralt i forståelsen af, hvordan relationer fungerer. Såfremt den ene part gennemfører ensidige handlinger, som i eksemplet med NewFab's primære leverandør, kan dette afføde reaktioner, som ikke vil blive opfattet som hensigtsmæssige fra nogle af partners side. Den primære leverandør glemte at informere om ændringerne og disses baggrund overfor NewFab, og NewFab fortolkede adfærden som udtryk for upålidelighed, og upålidelige leverandører var noget man for alt i verden ville undgå hos NewFab. Evnen til at signalisere, og herigennem at prøve den anden part af, bliver dermed central i kommunikationsprocessen imellem to virksomheder. Dermed kommer ledelse af relationer ikke kun til at handle om ledelse forstået som styring, men også om lederskab. Det gælder om at signalisere mulige berøringspunkter, fælles udviklingsmuligheder mv. som i relationsledelse. Relationsledelse rummer dermed også elementer af lederskab!

Management og leadership?

Inden for en virksomheds rammer er det muligt at have en diskussion om, i hvor høj en grad ledelsen af virksomheden bør basere sig på enten ledelse el-

ler lederskab (management eller leadership). Hvor ledelse kort sagt drejer sig om at styre hen mod et mål, drejer lederskab sig i højere grad om at lede i forhold til en vision. Den traditionelle ledelsesopfattelse forudsætter, at det/den, der skal ledes, kan kontrolleres af en leder, som forudsættes at have direkte adgang til emnet for ledelse og mulighed for at kontrollere det/den (Hamel & Prahalad, 1991). Men som beskrevet her, kan vi ikke antage, at relationer har en beskaffenhed, som gør dem egnede til at blive ledet på denne måde. Nærmest tværtimod. Relationer eksisterer i en vis forstand på nåde af, at (mindst) to (i udgangspunktet) uafhængige parter indvilger i at indgå i en relation. Forskellige virksomheder vil som tidligere nævnt have forskellige målsætninger og interesser i at indgå i en relation. Forudsætningen for overhovedet at indgå i en sådan relation er en forventning om, at ens kort- eller langsigtede målsætninger kan bringes nærmere deres opfyldelse i kraft af denne deltagelse. Man udviser derfor hinanden en grad af tillid til indgåelse af relationen. Samtidigt ligger der også i relationsindgåelsen, en form for anerkendelse af, at modparten kan indfri de forventninger, man har forud for denne indgåelse. Det bliver derfor særligt vigtigt, hvorledes relationen skal ledes efter indgåelse af relationen, da en påvirkning af en eksisterende relation næsten altid vil ske på bekostning af, at en af parternes forventninger til, hvad relationerne kan bistå med i forhold til at kort- eller langsigtede målsætninger, bliver opfyldt, vil blive udfordret. Hvis ændringer implementeres, der ændrer relationen på en måde, således at relationerne ikke som nævnt i det ovenstående eksempel længere ses som det mest attraktive instrument i forhold til at opfylde begge parteres målsætninger, vil disse ændringer af relationen potentielt opfattes som et tillidsbrud af parten, hvis forventninger ikke længere er afstemt og relationen vil være i overhængende fare for at ophøre. Kommunikation er imidlertid alt lige til og nemt. Budskaber skal såvel formuleres som forstås. Ikke altid opfattes budskaber således som

intenderet, idet forudsætningerne for den, som afkoder budskaber, som udgangspunkt vil være anderledes end den, som sender budskabet. Lægges hertil at virksomheder ikke altid kan kommunikere helt åbent om, hvad deres intentioner er, kan afkodningsprocessen være mere end vanskelig. Lederskab i relationer er imidlertid et centralt omdrejningspunkt, hvis et samarbejde skal lykkes.

Lederskab

Inden for lederskab i organisationer fokuseres der på at skabe tilslutning igennem kommunikation. Ideelt set sikres forandring igennem motivation og inspiration. I forhold til relationsledelse, hvor emnet for ledelse er relationer imellem organisationer, er det vores observation at traditionelle ledelsesmodeller ofte kommer til kort.

Vi tager derfor det udgangspunkt, at relationsledelse imellem samarbejdspartnere kan forstås inden for en lederskabsoptik. Vi foreslår, at det centrale begreb i forhold til at forstå relationsledelse imellem samarbejdspartnere er ledelse igennem det, som vi kalder 'orkestrering'. Kernen i denne tilgang er kommunikation og dialog. Det er kun igennem en leders evne til at skabe løbende forventningsafstemning, at ændringer i relationer kan udføres uden at det bringer relationen i fare for at påvirkes negativt. Ledelse bliver dermed i højere grad et spørgsmål om forhandling og vejledning frem for styring og kontrol.

Orkestrering

Orkestrering forudsætter en høj grad af kompetence og autonomi partnerne imellem og kendetegner sig ved at lægge afstand til traditionel ledelsestænkning, som i højere grad tager udgangspunkt i antagelser om det modsatte. Orkestrering drejer sig om at opnå resultater igennem kommunikation, motivering, skabelse af tilslutning og inspiration igennem visioner. Afgørende forudsættes det, at fastsættelse af retning for samarbejder ikke nødvendigvis foregår ensidigt partnere imellem. Dette er ikke blot formålstjen-

ligt i forhold til at opnå tilslutning, men følger også som en konsekvens af opfattelsen af relationer. Relationer er processer, der udvikler sig løbende, og planlægning og ledelse af dem bliver nødt til at være en fortløbende aktivitet. Fortløbende opmærksomhed mindsker risikoen for, at brister i kommunikation foranlediger mistro parterne imellem, og det fordrer parterne til at forholde sig til deres relationer løbende. I NewFab eksemplet giver manglen på opmærksomhed sig til udtryk ved, at den centrale leverandør ikke er informeret om baggrunden for ændringerne, men tilsvarende havde NewFab heller ikke klart indikeret de problemer, man havde med sine kunder, når der opstod variationer i kvalitet og leveringstider! Tillige havde NewFab heller ikke informeret om, at leverandøren blev set som central for NewFabs fortsatte udvikling.

Relationsledelse handler imidlertid om mere og andet end virksomheders eller rettere to virksomheders evne til at kommunikere og signalisere. Medarbejderne på de forskellige niveauer i virksomhederne er også centrale i relationsledelsesprocessen.

I implementeringen af relationsledelse vil virksomheder være nødt til at påvirke medarbejdernes individuelle relationer samt danne sig et fortløbende overblik over, hvorledes virksomhedens andre relationer udvikler sig – evt. i respons til, hvorledes relationsledelsesbeslutninger implementeres. Orkestrering forudsætter, at en leder kan gennemskue og danne sig overblik over de muligheder, der ligger i enkelte relationer samt deres indbyrdes sammenspil. At lederen har evnen til at påvirke aktører internt i virksomheden samt relationerne selv. Hvad der dog er vigtigt i forhold til orkestrering i kraft af den unikke natur af det, der søges påvirket, er, at måden relationer søges påvirket på, i sig selv vil påvirke den fremtidige relation. Relationer er et produkt af den historie, som virksomheder har med hinanden, og en vigtig del af denne historie er præcist, hvorledes relationen er forsøgt påvirket gennem tid.

Tidligere påvirkninger kan udgøre både normer for fremtidige påvirkning, kan danne en grad af legitimitet for bestemte måder at fortsætte sammen på, men også virke begrænsende i forhold til at afsøge udforskede måder (Clarke & Freytag, 2010). Igennem denne udvikling står kommunikation som en central del af det, der skal til for at facilitere relationsledelse. Igennem kommunikation kan virksomheden lære noget omkring de behov og forventninger, relationerne bygger på – og kan om nødvendigt justere på den opfattelse, der forudsættes omkring virksomheden selv. Det følger af orkestrerings natur, at det er en ressourcekrævende aktivitet. Virksomheder optræder i mange forskellige relationer, og mange af disse kræver opmærksomhed og vejledning. Selv med en relation med en historie, der rækker langt bagud i tiden, kan virksomheder ikke tage for givet, at forventningerne til en relation forbliver status quo parterne imellem. Disse forventninger afspejler til dels virksomheders overordnede strategier og kan forventes at ændre sig i det omfang, at virksomheder justerer deres strategi, samt i det omfang at kommunikationen imellem virksomheder afstedkommer det. Det er i den forbindelse vigtigt at pege på, at det ikke er givet, at kommunikation altid sikrer en nøjagtig forventningsafstemning. Der er, som i andre menneskelige forhold, altid en risiko for at kommunikation ikke faciliterer den forventede forståelse, og at selve kommunikationsprocessen kan foranledige fejlkommunikation. Det er blandt andet derfor, at et succeskriterium for orkestrering indeholder, at en leder holder en løbende kontakt og en løbende dialog med relationsparter for at minimere skadesvirkningerne, der måtte opstå. God relationsledelse skal på den ene side sikre, at virksomhedens relationspartners forventninger afstemmes og imødekommes i det omfang, det er muligt, samt varetage virksomhedens egne interesser. Dette gør ledelsesrollen særlig vanskelig.

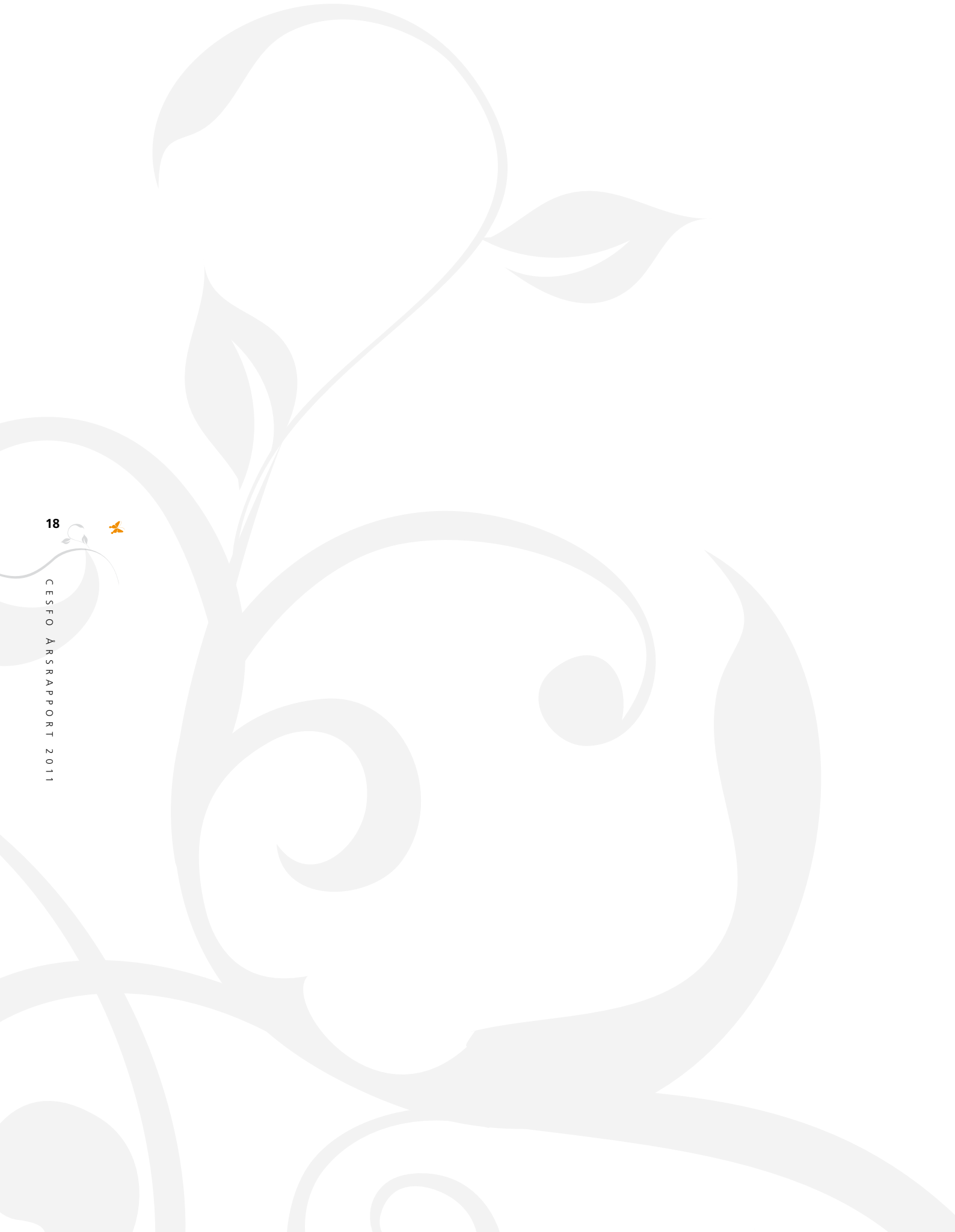
Konklusion

Relationsledelse handler om forståelse for og evnen til at manøvrere i tosidige relationer. Sådanne relationer er velkendte fra en lang række medmenneskelige relationer – som f.eks. kammeratskaber og ægteskaber. En alt for stærk tro på, at det muligt at dominere relationer, kan derfor vise sig at være skæbnesvanger og i sidste ende føre til en risiko for, at tilliden mellem partnerne mindskes og at relationen i sidst ende ophører! Relationsledelse handler om at forstå relationers natur. Konteksten for relationen er afgørende, idet relationer i virksomheder er anderledes end i privatlivet. Samtidigt består relationer mellem virksomheder af relationer mellem individer. Hvorfor det er afgørende at forstå, hvordan kommunikationsprocesser mellem individer udfolder sig som led i relationsledelsesprocessen.

Litteraturliste

- Clarke, Ann og Freytag Per Vagn (2010) 'Continuous portfolio planning: prioritisation, allocation and orchestration in and among relationships' i *Challenges in relationship marketing*. red. Per Freytag og Kristian Philipsen. Gyldendal Akademisk.
- Donne, John (1624) . *The Works of John Donne. vol III*. Henry Alford, ed. London: John W. Parker, 1839.
- Egan, John (2011). *relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice Hall, Edinburgh first ed. 2001.
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. 1991. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, 69(4): 81-92.





Udfordringen at lede og facilitere en klynge

Indledning

Klynger har stor indflydelse på, hvordan virksomheder samarbejder og konkurrerer med hinanden, samt de erhvervsmæssige rammebetingelser, inden for hvilke dette sker. Endvidere er virksomheder, der er lokaliseret i klynger, kendetegnet ved en højere produktivitet, innovationsgrad og konkurrenceevne sammenlignet med virksomheder, der ligger uden for en klynge (Baptista og Swann, 1998; Delgado et al., 2010). Med afsæt i disse observationer er det ikke overraskende, at interessen for klynger er steget igennem de seneste årtier hos politikere og diverse erhvervsfremmeaktører, offentlige som private, i håbet om at skabe det næste Silicon Valley. Faktum er dog, at klynger og deres positive eksternaliteter ikke kommer automatisk fra den ene dag til den anden, men at de derimod udvikles over tid langs med klyngernes livscyklus, i et tæt samspil mellem forskellige private og offentlige aktører, og ofte under koordinering af en eller flere klyngefacilitatorer. Og netop klyngefacilitatoren og dennes rolle er omdrejningspunktet i indeværende artikel.

Klyngefacilitatorer kan overordnet beskrives som en eller flere aktører i form af enten individer, virksomheder, videninstitutioner, NGO'er og/eller offentlige myndigheder, der faciliterer og koordinerer en klynges udvikling gennem skabelse og opbygning af tillid internt i klyngen for at fremme samarbejde og udveksling af aktiviteter og ressourcer imellem de deltagende aktører (Ingstrup og Damgaard, 2011). Dette er ingenlunde en let opgave at varetage, men i det omfang, at det lykkes, har klyngefacilitatoren stor indvirkning på både hastigheden og omfanget, hvormed en klynge udvikles (Sölvell et al., 2003), samt på klyngens kontinuerlige forbedring af sin konkurrenceevne og sit potentiale (Aziz og Norhashim, 2008; Ketels, 2003). I forlængelse af den stigende interesse for klynger er paradokset blot, at der kun findes meget lidt praktisk og teoretisk viden om, hvad rollen som klyngefacilitator dækker over, og hvordan

denne rolle ændrer sig i løbet af en klynges livscyklus.

Denne artikel tager udgangspunkt i dette paradoks og undersøger, hvad der kendetegner rollen som klyngefacilitator i løbet af en klynges livscyklus. Indledningsvist stilles der skarpt på, hvad der kendetegner en klynge og dennes udvikling.

Kendetegn ved klynger og deres udvikling

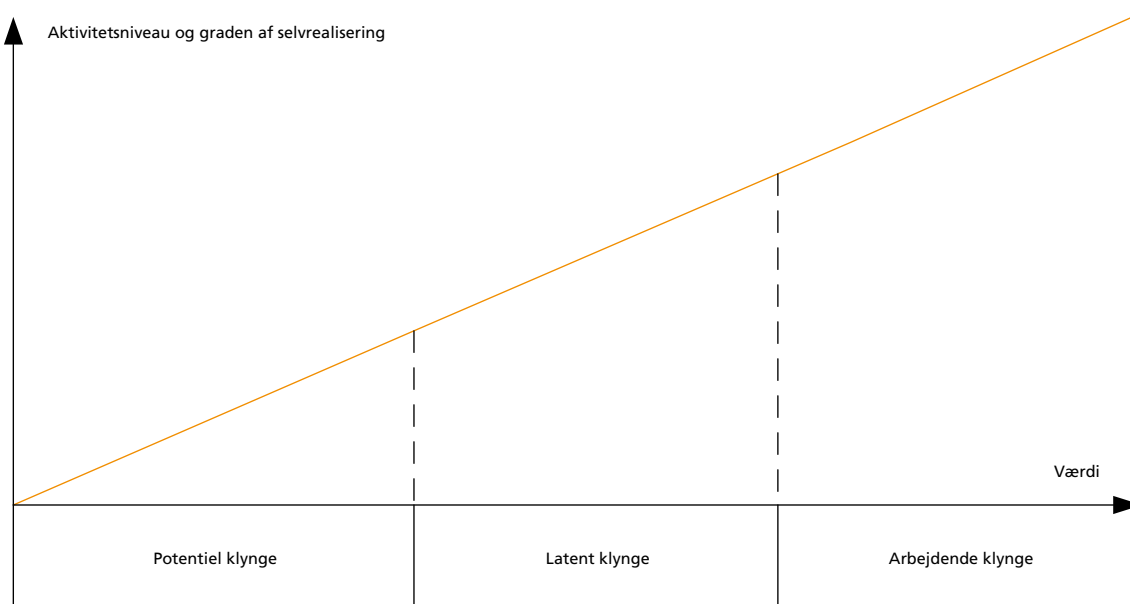
Klyngebegrebet er efterhånden veletableret både i teoretisk og erhvervsfremme sammenhæng, og klynger er gennem tiden blevet hyppigt studeret under forskellige navne som industrielle distrikter, regionale innovationssystemer og lokale produktionssystemer for blot at nævne nogle få. Siden starten af 1990'erne har Harvard-professor Michael E. Porter og hans definition af klynger haft en særdeles dominerende position. Han definerer en klynge således: "*Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate*" (Porter, 2000, s. 16). Denne eksplicite understregning af, at klynger både rummer et konkurrenceelement og et samarbejds-element, er afgørende i forståelsen af, hvordan positive eksternaliteter opstår i kølvandet på klynger. Konkurrence i klynger er medbestemmende for, i hvilken grad, de deltagende virksomheder kontinuerligt udvikler sig og forbedrer deres produkter og services, og samarbejde i klynger, der involverer leverandører, kunder og sågar konkurrenter er derimod væsentlig for virksomhedernes forsøg på at overkomme egne interne kompetencemæssige og kapacitetsmæssige begrænsninger. På baggrund af ovenstående kan der som videre udgangspunkt for artiklen opsummeres, at klynger anskues som geografiske grupperinger af primært virksomheder med deltagelse fra eksempelvis videninstitutioner og offentlige myndighe-

der, der er defineret i kraft af et sameksisterende konkurrence- og samarbejdsэлемент.

Men en klynge er ikke bare en klynge. Denne kliché dækker over, at klynger er meget forskellige, og at der findes diverse klyngetyper med deres respektive styrker og svagheder (Barkley og Henry, 1997; Markussen, 1996). Klynger kan eksempelvis gå fra at være en gruppe af virksomheder med en begrænset interaktion til at være en gruppe af virksomheder, der er kendetegnet ved dybe og tætte relationer, hvor der blandt andet samarbejdes om fælles marketingstiltag, produktudvikling og uddannelsesprogrammer (Barkley og Henry, 1997). Ligesom klynger kan opdeles efter deres type, kan de ligeledes opdeles efter deres livscyklusstadiе. Klynger gennemløber en udviklingsproces, der tager form som en livscyklus, som den for eksempel kendes fra studier af brancher og teknologier, der er karakteriseret ved en opstartsfase, som går over i en væksthase og en stabiliseringsfase, og som slutter med enten en nedgangsfase eller en revitaliseringsfase. Denne artikel benytter

sig af Enright (2003) og hans tre livscyklusstadier for klynger: Potentielle klynger, latente klynger og arbejdende klynger, jævnfør figur 1. En potentiel klynge er kendetegnet ved et lovende økonomisk potentiale, men mangler en kritisk masse og centrale input, som er nødvendige for at oparbejde positive klyngeeksternaliteter. En latent klynge har derimod en kritisk masse, men interaktionen og informationsudvekslingen er begrænset og besværliggør et samarbejde imellem de deltagende aktører samt opnåelse af større synergieffekter. Endelig er en arbejdende klynge karakteriseret som en veletableret klynge med en stærk kritisk masse af viden, aktiviteter og ressourcer, indeholdende tætte relationer og værdiskabende interaktioner imellem de deltagende aktører, hvilket skaber grundlaget for en bæredygtig klynge med en værdiproduktion, der overgår den, som de enkelte virksomheder kan skabe alene.

Figur 1: Afbildning af Enrights klyngelevscyklus



Rollen som klyngefacilitator

Med det formål at afdække, hvad der kender tegner rollen som klyngefacilitator i løbet af en klynge livscyklus, har forfatterne gennemført et casestudie med ni danske klyngefacilitatorer, der repræsenterer henholdsvis tre potentielle klynger, tre latente klynger og tre arbejdende klynger. De potentielle klynger udmærker sig som grupper af relativt få aktører, primært små og mellemstore virksomheder, hvori der hersker en beskeden interaktion, og hvor offentlige myndigheder spiller en særlig vigtig rolle i finansieringen af klyngernes virke. Kendetegnene for klyngefacilitatorerne i disse klynger er, at de faciliterer aktiviteter, så som netværksmøder, seminarer, sociale arrangementer og fundraising. I de latente klynger, som er kendetegnet ved en større og bredere aktørmasse og ved en stærkere integration af denne end hos de potentielle klynger, er klyngefacilitatorerne, foruden at fortsætte flere af de tidligere igangsatte aktiviteter, også fokuseret på at facilitere mindre samarbejdsprojekter, afholde workshops møntet på at generere forretningsideer og udviklingsprojekter samt understøtte initiativer til at forbedre den interne videndeling. Endelig er omdrejningspunktet i de arbejdende klynger en fuld integration af triple helix, bestående af virksomheder, offentlige myndigheder og videninstitutioner, som udnytter de muligheder, som denne samlokalisering giver i relation til at styrke klyngen og opnå positive klyngeeksternaliteter. Klyngefacilitatorerne er i relation hertil primært optaget af at facilitere aktiviteter, der kan skabe forretning, så som innovationsprojekter, samarbejde med andre klynger, udarbejdelse af markedsanalyser osv.

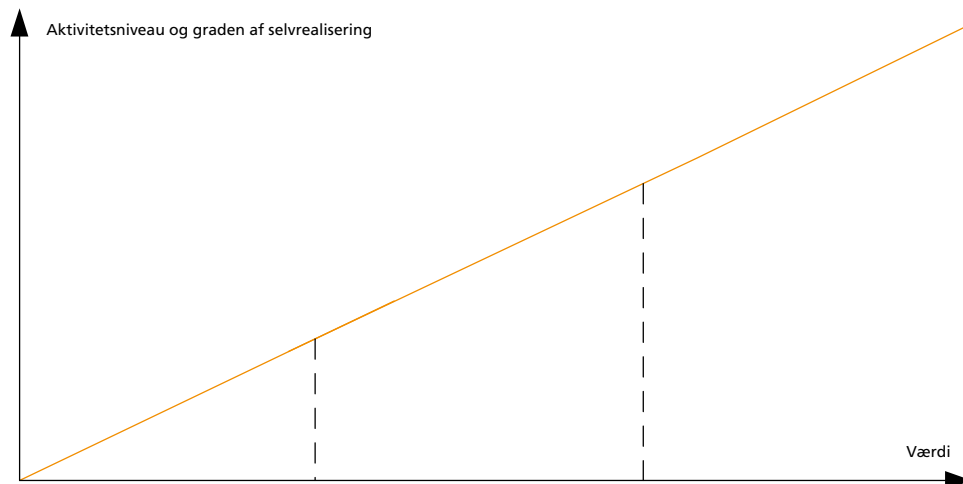
Ovenstående gennemgang tydeliggør nogle af forskellighederne, der findes i det kontekstuelle set-up, i hvilket klyngefacilitatorer agerer, når de faciliterer klynger på forskellige stadier i deres livscyklus, samt hvordan klyngefacilitatorerne tilpasser sig dette i relation til de aktiviteter, som faciliteres. Selvom det senere fremgår af figur 2, at

flere af de nævnte aktiviteter, der faciliteres i henholdsvis en potentiel klynge, en latent klynge og en arbejdende klynge er overlappende eller direkte ens, kan der iagttages en bevægelse gående fra, at de aktiviteter, som faciliteres i potentielle klynger næsten udelukkende har et klyngeinternt sigte og er meget praktiske af natur, til at aktiviteterne i arbejdende klynger er mere strategiske og har et væsentligt eksternt sigte, så som at skabe forretning og samarbejde med andre klynger. Med afsæt i denne beskrevne udviklingstendens kan følgende framework for, hvad der kender tegner rollen som klyngefacilitator i løbet af en klynge livscyklus præsenteres.

I forlængelse af figur 2 og det gennemførte casestudie, hvorfra figuren udspringer, indtager klyngefacilitatorerne i potentielle klynger rollen som netværker og rammesætter, der fokuserer på at skabe en platform for klyngen med de rette rammebetingelser, identificere nye aktører til klyngen, opbygge tillid og skabe sociale aktørbånd og ad den vej etablere en kritisk masse og samhørighed hos de deltagende aktører. For at gennemføre denne indsats trækker klyngefacilitatorerne på kompetencer, så som at være troværdig, være en god kommunikator, have politisk flair og være god til at sælge. Klyngefacilitatorerne i latente klynger fokuserer derimod på at skabe faglige aktørbånd, identificere aktørbehov, udvide tilliden i klyngen og igangsætte mindre samarbejdsprojekter med afsæt i indsatsen fra det tidligere livscyklusstadium. Klyngefacilitatorens rolle kan derfor bedst i denne sammenhæng beskrives som entreprenør og relationsbygger med det formål at forbedre den kritiske masse og interaktionen i klyngen. I denne proces understreges facilitatorkompetencer som blandt andet problemknuser, netværker, entreprenant og analytiker som vigtige. Slutteligt kan klyngefacilitatorerne i arbejdende klynger portrætteres som integratorer og forretningsskabere, hvor der er fokus på at skabe forretningsmæssige aktørbånd, identificere muligheder for klyngens aktører,



Figur 2: Ændringer i rollen som klyngefacilitator



	Potentiel klynge	Latent klynge	Arbejdende klynge
Facilitator rolle	Rammesætter Netværker	Entreprenør Relationsbygger	Forretningskaber Integrator
Facilitator fokus	Skabe sociale aktorbånd Rambebetninger Identificere nye aktører Opbygge tillid	Skabe faglige aktorbånd Samarbejde Identificere aktørbehov Udvide tillid	Skabe forretningsmæssige aktorbånd Forretningskabende aktiviteter Identificere aktørmuligheder Udnytte tillid
Facilitator kompetencer	Kommunikator Troværdig Netværker Igangsætter Politisk flair Sælger	Analytiker Kommunikator Troværdig Entreprenant Netværker Problemknuser	Forretningsforståelse Kommunikator Troværdig Innovativ Branchekendskab Administrator Netværker Organisator Problemknuser
Facilitator aktiviteter	Branding Fundraising Lobbying Forventningsafstemning Netværksarrangementer Seminarer Socialle arrangementer	Branding Idé- og projektworkshops Fundraising Videndeling Netværksarrangementer Seminarer Mindre samarbejdsprojekter	Branding Klynge-til-klynge samarbejde Fundraising Innovations- og forretningsprojekter Videndeling Markedsanalyse Netværksarrangementer Ledelse af projektporteføljer Seminarer

udnytte den tidligere skabte tillid og gennemføre forretningskabende aktiviteter. I relation hertil nævnes eksempelvis kompetencer som at have forretningsforståelse, være en netværker, have branchekendskab og være innovativ som afgørende for klyngefacilitatoren og dennes arbejde.

Konklusion

Denne artikel har fokuseret på rollen som klyngefacilitator og særligt fremhævet nogle generelle og arketyperiske træk hos klyngefacilitatorer, og hvordan disse træk ændres i løbet af en klynges livscyklus.

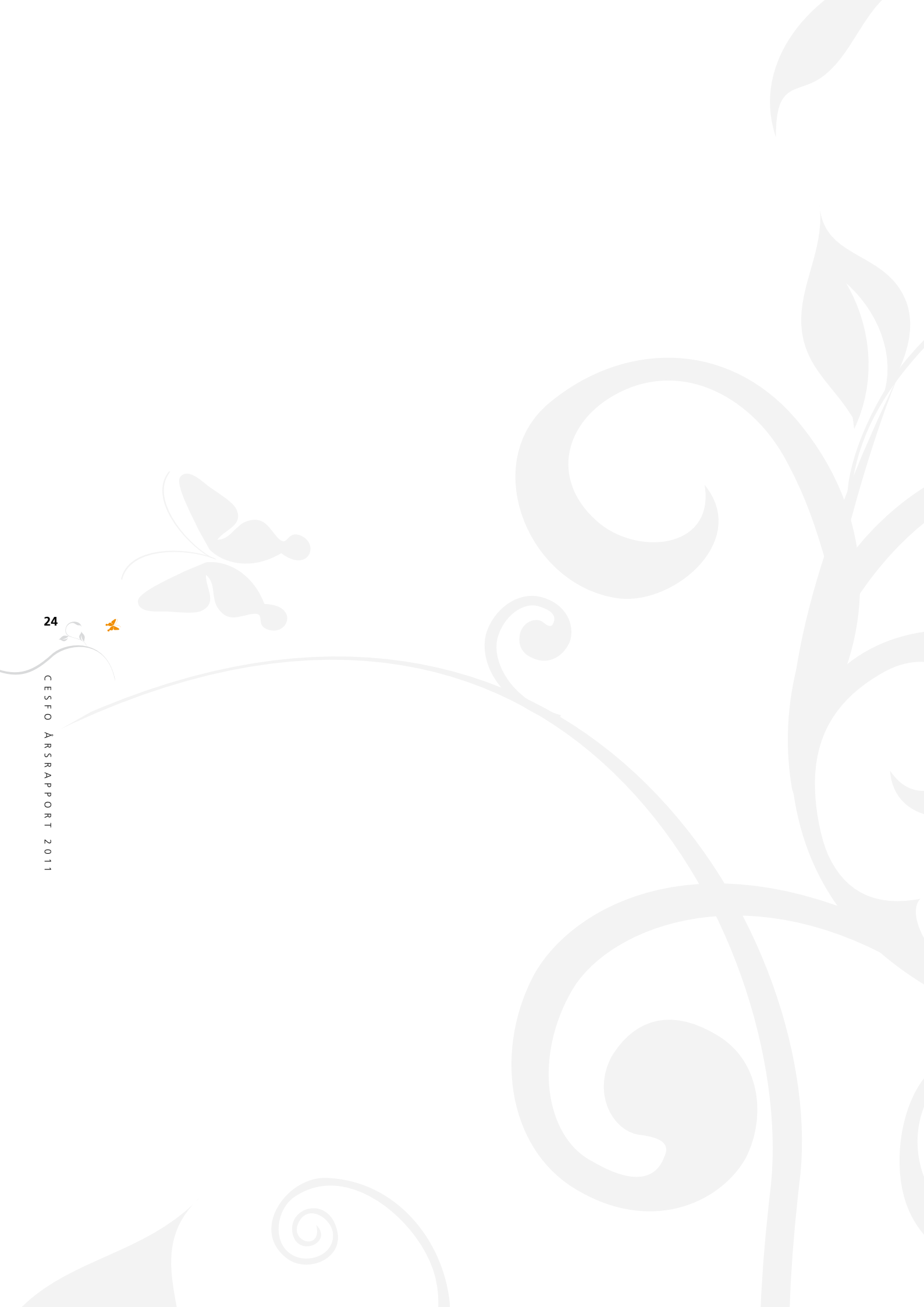
Opsummerende fokuserer klyngefacilitatorer i potentielle klynger på at skabe en platform med de rette rammebetingelser for klyngerne og på at opbygge en social sammenhængskraft internt i klyngerne. Hos de latente klynger er klyngefacilitatorerne opsatte på at igangsætte og facilitere mindre samarbejdsprojekter med det formål at forbedre den kritiske masse og interaktionen i klyngerne, og endelig forsøger klyngefacilitatorer i arbejdende klynger at facilitere aktiviteter, der kan fostre nye innovationer og forretningsmuligheder samt udvide klyngernes interesseområde. Disse

observationer kan med fordel indtænkes, når fremtidige klyngepolitikker og strategier designes, når der udvikles nye uddannelsesprogrammer for netop klyngefacilitatorer, og når der lanceres nye klyngeinitiativer for med det entydige formål at sikre, at der er et match mellem klyngerne, hvor disse tiltag er målrettet, og så klyngefacilitatorerne, der skal forestå faciliteringen af klyngerne. Dette match og de enkelte klyngefacilitatorers formåen er, som tidligere understreget i artiklens indledning, i sidste ende afgørende for både hastigheden og omfanget, hvormed en klynge udvikler sig, samt for klyngens kontinuerlige forbedring af sin konkurrenceevne og sit potentiale.

Litteratur

- Aziz, K. A. og Norhashim, M. (2008) 'Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness', *Review of Policy Research*, Vol. 25, No. 4, s. 349-375.
- Baptista, R. og Swann, P. (1998) 'Do firms in clusters innovate more?' *Research Policy*, Vol. 27, No. 5, s. 527-542.
- Barkley, D. L. og Henry, M. S. (1997) 'Rural Industrial Development: To Cluster or not to Cluster?' *Review of Agricultural Economics*, Vol. 19, No. 2, s. 308-325.
- Delgado, M., Porter, M. E., og Stern, S. (2010) 'Clusters and entrepreneurship', *Journal of Economic Geography*, Vol. 10, No. 4, s. 495-518.
- Enright, M. J. (2003) 'Regional Clusters: What We Know and What We Should Know', i Bröcker, J., Dohse, D., og Soltwedel, R. (ed.), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, (s. 99-129), Berlin: Springer.
- Ingstrup, M. B. og Damgaard, T. (2011) 'Cluster facilitation in a cluster life cycle perspective', konferenceartikel, Uddevalla Symposium 2011, Bergamo, Italien.
- Ketels, C. H. M. (2003). The development of the cluster concept: present experiences and further developments. Hentet den 7. februar 2011: http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf.
- Markusen, A. (1996) 'Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts', *Economic Geography*, Vol. 72, No. 3, s. 293-313.
- Porter, M. E. (2000) 'Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy', *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, s. 15-35.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., og Ketels, C. (2003) *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: Ivory Tower.





Hvordan lede i relationer når der sker gensidig udvikling og eksisterer gensidig afhængighed?

Resume

I den klassiske strategioptagelse af en virksomhed er det ejeren eller lederen af en virksomhed som bestemmer virksomhedens strategi. Det giver i forlængelse heraf mening at betragte virksomheden som en relativ uafhængig enhed, som lederen mere eller mindre egenrådigt kan vælge en strategi for. I en situation hvor en virksomhed arbejder tæt sammen med bestemte kunder og leverandører og er meget afhængige af disse, hvordan kan man så lede en virksomhed? Er der frihedsgrader til at lede den som en uafhængig virksomhed eller som en virksomhed, der er direkte afhængig af og dermed må koordinere med væsentlige samarbejdspartnere? Det er den situation og udfordring, mange ledere af virksomheder oplever. Formålet med denne artikel er at undersøge, hvordan virksomheder, som er i gensidige afhængige relationer, kan ledes. Artiklen vil præsentere den klassiske teori omkring ledelse af en uafhængig virksomhed og sammenligne den med teori om ledelse i gensidige afhængige relationer. Tankegangen om gensidig ledelse bygger på en forståelse af ledelse som en politisk proces. På baggrund af en case bliver relevansen af de to typer af teori om ledelse, herunder især ledelse som en politisk proces beskrevet og diskuteret.

Indledning

Virksomheder har behov for at kunne reagere og agere i en omverden, som til stadighed forandrer sig til. Nye muligheder dukker op, når kunder stille nye krav eller formulerer nye ønsker. Teknologier giver mulighed for at innovere. Konkurrenter ændrer strategier og markedstilbud. Leverandører udvikler nye processer eller tilbyder nye løsninger af de opgaver, som de løser. Alt sammen noget som rejser spørgsmålet, om virksomheden har valgt den mest hensigtsmæssige markedspositionering, givet de muligheder, som eksisterer og

de målsætninger, der arbejdes hen imod? Den enkelte virksomhed står således overfor en række udfordringer og muligheder, som det gælder om at udnytte mest hensigtsmæssigt!

Et spørgsmål er imidlertid, hvor store manøremulighederne for strategisk udvikling er for den enkelte virksomhed? I strategilitteraturen er der to svar. En klassisk strategi, som peger på at virksomheder skal agere som uafhængig virksomhed, og det er bedst at forfølge en strategi mod dette mål. En relationsstrategi, som peger på, at der typisk eksisterer en væsentlig gensidig afhængighed mellem virksomheder, og dette er udgangspunktet for strategien.

Klassisk strategisk tilgang

Et spørgsmål er imidlertid, hvor store manøremulighederne for strategisk udvikling, der eksisterer for den enkelte virksomhed?

Porters (1985) velkendte five forces model viser, hvor attraktiv en branche er, ud fra hvilken forhandlingsmagt kunder, leverandører, konkurrenter, indtrængere og substitutter har. Attraktivitet er målt på profit. Tankegangen bag modellen er, at en virksomhed har en fordel ved at være i en branche, hvor den har en stor forhandlingsmagt eller en fordelagtig position i forhold til f.eks. kunder, leverandører, konkurrenter mv. Five forces modellen er en model til at forstå brancher, men den rummer også en forståelse af virksomheder, nemlig at virksomhedens strategi grundlæggende går ud på at opnå en fordelagtig forhandlingsposition i forhold til samarbejdspartnere og konkurrenter.

Følger man Porter (1985), er det virksomhedens strategiske mål at gøre sig så uafhængig som mulig af samarbejdspartnere, dvs. typisk kunder og leverandører. Det kan man gøre ved gennem en

porteføljetankegang at sprede sit salg på mange kunder og dermed mindske afhængigheden af én stor kunde og ved at skaffe mange leverandører, der kan spilles ud mod hinanden, så virksomheden kan forhandle sig til bedre betingelser for leverancer. På strategiske forretningsområder kan virksomheder følge en omkostningsminimerings- eller differentieringsstrategi (bredt eller fokuseret) og opnå en fordelagtig konkurrenceposition.

En lignende tankegang kan findes hos f.eks. Hamel, Doz & Prahalad (1989). De argumenterer for at ledelse af relationer med andre virksomheder foregår ved at tage udgangspunkt i en opfattelse af virksomheden, som om den er i konkurrence med sine vertikale og horisontale relationer. Strategi handler derfor om at opnå en gunstig konkurrenceposition for virksomheden, og den skal så at sige varetage sine egne langsigtede interesser på bekostning af samarbejdspartners interesser. MEN, hvad nu hvis hovedparten af virksomheder ikke kan opnå en sådan gunstig konkurrencemæssig position eller en virksomhed vælger en anden strategi, som indebærer en væsentlig afhængighed af andre virksomheder? Hvilken strategi følger virksomheder i denne situation? Vi vil argumentere for at mange virksomheder, især mindre virksomheder, oplever en betydelig afhængighed af samarbejdspartnere. Hvad gør man så, når en uafhængighedsstrategi, som den Porter argumenterer for, ikke er mulig eller realistisk? Det bliver beskrevet i næste afsnit.

Relationsstrategitilgang

Hvor store er manøvre mulighederne for strategisk udvikling for den virksomhed, som er i et gensidigt afhængighedsforhold?

I forhold til den klassiske strategitilgang er hovedargumentet i relationsstrategitilgangen, at der er en trade-off, en byttehandel eller et kompromis mellem uafhængighed og usikkerhed. Ved at bytte noget af en virksomheds uafhængighed væk ved

at indgå tættere og mere bindende samarbejde med andre virksomheder, kan virksomheden opnå mindre usikkerhed og dermed større sikkerhed omkring f.eks. investeringer og udnyttelse af ressourcer.

Som udgangspunkt vil den enkelte virksomhed have foretaget en række strategiske valg tidlige. Internt i virksomheden er der investeret i bestemte teknologier, udviklet bestemte procedurer og foretaget en bestemt opbygning af organisationen, som det ofte vil tage tid at forandre, og som i sig selv kan kræve betydelige investeringer.

Tilsvarende har virksomheden også valgt at betjene bestemte kunder med bestemte krav og ønsker. Endvidere vil der være etableret relationer til bestemte leverandører, som på den ene side vil støtte virksomheden i sin adressering af kunderne, men som samtidigt på den anden side vil betyde, at bestemte procedurer og teknologier er bragt i anvendelse. M.a.o. vil der være tale om, at der er truffet en række valg, som begrænser mulighederne for fremtidige valg.

En sådan gensidig afhængighed vil ofte ikke kun gælde for et enkelt led i et netværk, men for langt de fleste virksomheder i et netværk. Netværket vil således ikke umiddelbart kunne forandres, uden at dette kan have betydelig indvirkning på de enkelte led i kæden. Den enkelte virksomhed kan have en målsætning om at udvikle sig i en bestemt retning, men kan have vanskeligt ved at gøre dette, idet fremtidige valg vil være betinget af de valg, som andre virksomheder har truffet.

Strategivalg er således ikke alene et spørgsmål om hvad den enkelte virksomhed ønsker, men afhænger i høj grad af andre virksomheders valg. En antagelse om at virksomheder kan agere selvstændigt og uafhængigt af andre virksomheder forekommer således noget illusorisk.

Strategiproceser handler derimod om at forhandle sig frem til løsninger indenfor netværket – der bliver dermed tale om *strategizing* processer som rummer store lighedspunkter med en form for politisk beslutningsproces hvor den enkelte virksomhed søger at påvirke sine omgivelser og bliver påvirket af sine omgivelser. Endvidere betyder tidligere trufne valg også, at fremtidige valg er betinget af tidligere valg, hvad angår teknologi, processer, struktur mv.

Indenfor et netværk er valg således styret af fortidige valg – en form for *sti-afhængighed*. Strategisk forandring og udvikling handler dermed ikke kun om den enkelte virksomheds valg, men om alle virksomheder i et netværk og disses valg. Der bliver således tale om *fælles udvikling*, hvor de enkelte virksomheder udvikler sig i fællesskab og afhængigt af hinanden. Konkurrence handler dermed ikke kun om den enkelte virksomheds evne til reagere og agere, men i lige så høj grad om netværkets evne til at reagere og agere!

Back11Basics A/S (B11B) og øget gensidig afhængighed af leverandører

Som illustration af strategizing i gensidig afhængige relationer er der beskrevet en case med en konfektur virksomhed, Back11Basics A/S, som oplever gennem forskellige faser at knytte tættere bånd til sine vigtigste leverandører. Efter beskrivelsen af casen relateres casen til de to teoriperspektiver på ledelse af relationer.

Firmaet blev startet af Peder Bærenholdt samt Jesper Kolind i december 2001. Begge havde en baggrund fra tyggegummiproducenten Dandy A/S i Vejle.

Firma navnet Back11Basics (forkortet B11B) skulle forklare virksomhedens grundlag:

1) B-to-B – fokus skulle være Business-to-business projekter indenfor ”frisk ånde” konfektur produkter altså tyggegummi, mints og halspastiller (private label projekter).

2) Back-to-basics – simpel og fleksibel struktur hvor overheads minimeres.

Til dels pga. gældende konkurrenceklausul var første år et opstarts år med fokus på andre produkter end tyggegummi (primært mint produkter) samt sammensætning af leverandørbasen. De geografiske markeder var de store private label markeder – Europa og USA.

B11B var fra starten en ”netværks” virksomhed, hvor outsourcing var et vigtigt element, men også en økonomisk nødvendighed. Opstartskapitalen var begrænset, og de primære aktiver var de to stiftere.

Opstarten

De to opstartere havde tilsammen cirka 15 års erfaring i branchen og således en del kontakter til potentielle leverandører og kunder.

I opstartsfasen blev leverandørsiden grundigt vurderet igennem tilgængelige data, omtale samt personlige møder. En leverandør – leverandør A – fremstod hurtigt som den mest attraktive pga. sortiment, personlige relationer, placering samt interesse. Leverandøren havde et bredt sortiment indenfor mints og tyggegummi. Den havde en ”vestlig” (britisk) eksportchef. Den var placeret i Istanbul, Tyrkiet, og havde således en god geografisk placering med tætte forhold til Europa og USA og en relativ lav lønbase. Slutteligt viste leverandøren meget stor interesse for et tæt samarbejde og villighed til at give B11B gode rettigheder.

Stifterne af B11B valgte derfor at indgå i et meget tæt samarbejde med leverandør A efter en meget integreret model og valgte et par andre leverandører til komplementære produkter for at dække kategorien bedre. Samarbejdet med disse leverandører foregik efter en mere simpel ”leverandør/kunde” model.

Den gensidige samhandel med leverandør A gik fornuftigt og voksede først med fokus på mints og sidenhen med større fokus på tyggegummi. Parallelt med voksende salg investerede leverandør A i nye koncepter samt i kvalitetsstyringen på leverandørens fabrik. Indenfor få år blev leverandøren én af de mest attraktive indenfor B-to-B produktion i branchen.

B11B tvunget til at søge nye leverandører

Medio 2007 blev leverandør A imidlertid solgt til konfektur gigant Cadbury for USD 450 millioner efter en længere periode med forhandlinger. Et år før den endelige aftale blev annonceret, havde B11B fået en briefing på det mulige salg af leverandør A. Ligeledes havde leverandør A informeret om, at køberen i givet fald skulle honorere de indgåede aftaler med B11B, men alligevel opfordredes B11B til at søge yderligere leverandører til fremtidig vækst.

B11B satte denne proces i gang, men på trods af grundig branche kendskab, var denne proces vanskelig. Branchen er ”lille” med få potentielle fabrikker, og der var flere virksomheder som B11B, der bejlede til disse fabrikker. Efter en grundig vurdering af mulighederne valgte B11B et tilsvarende tæt samarbejde med leverandør B i Tunesien og en mere simpel aftale med leverandør C i Marokko. Belært af risikoen for at være for sårbar med kun én leverandør, virkede dette som den rigtige løsning. De to leverandører var meget ”ens” med nogenlunde samme sortiment. Leverandør C blev vurderet som den mest udviklede med flere koncepter, flere kundereferencer og en mere ”sælgende” kultur baseret på internationale medarbejdere. Den store ulempe var imidlertid, at fabrikken allerede havde mange referencer og således umiddelbart et mindre behov for et selskab som B11B. Leverandør B var mere produktionsorienteret og med få kundereferencer. Ligeledes ville kulturen og sproget blive en udfordring.

B11B sandede hurtigt at denne ”two wife” strategi ville give udfordringer, og fokus blev i højere grad rettet imod at bringe leverandør B på et højere niveau i et tæt samarbejde. Således startede B11B eget laboratorium op, hvor recepter kunne udvikles hurtigt og fleksibelt. Ligeledes investerede B11B meget tid i at få kvalitetssikret leverandør B til et højere niveau. Bag etableringen af eget laboratorium lægger også nogle overvejelser hos B11B om, hvad der gør dem attraktive som et handelsselskab – hvad skaber virksomheden af værdi for deres leverandører og kunder. Et laboratorium er en synlig og værdifuld aktivitet, som kan nedbringe time-to-market for nye produkter og sikre implementering af nye produkter hos leverandører på en effektiv måde.

B11B i en endnu mere integreret model

I 2010 bliver B11B kontaktet af leverandør D, beliggende i Tyskland. Denne leverandør har leveret til B11B igennem mange år, og samarbejdet har udviklet sig meget positivt. Leverandør D er blevet pålagt af bestyrelsen at styrke indsatsen indenfor private label området, og ledelsen har således anbefalet et tættere samarbejde med B11B som en mulig løsning. Efter 6 måneders forhandling indgår de to virksomheder en kontrakt, hvor leverandør D køber en minoritetsandel i B11B. Dette giver et endnu tættere samarbejde, og B11B får kapital, som primært skal investeres i en større salgskraft. Leverandør D konkurrerer ikke med leverandør B og C, hvilket også var afgørende for beslutningen.

Leverandør C ser dette tiltag positivt, ikke mindst fordi det giver større salgsindsats for deres produkter (ikke konkurrerende med leverandør D). Men leverandør B er mindre positiv overfor denne udvikling. Det viser sig, at ledelsen af leverandør B havde tilsvarende planer for et tættere samarbejde. Efter en kort forhandlingsperiode mellem B11B, leverandør B og leverandør D indgås en aftale om, at leverandør B køber tilsvarende aktieandel i

B11B. Peder Bærenholdt og Jesper Kolind fortsætter som ansvarlige for B11B og har aktie majoriteten.

Således har B11B i dag en meget integreret model med de to primære leverandører til firmaet.

I figur 1 er de forskellige faser i den gensidige afhængighed mellem B11B og de væsentligste leverandører skitseret ud fra et strategisk perspektiv.

Fase med nye leverandører

Klassisk strategitilgang vil forklare, at B11B fravælger leverandører pga. for stor afhængighed samt pga. alvorlige konkurrencemæssige ulemper, som kan true både deres position på markedet og også eksistensen. B11B søger derfor nye leverandører, som kan levere de tilsvarende konkurrencemæssige fordele mht. pris og kvalitet. De anvender også

Figur 1: Oversigt over væsentlige leverandørsamarbejdsrelationer i tre faser af B11B's eksistens

	Opstartsfasen	Fase med nye leverandører	Fase med mere integreret samarbejdsmodel
B11B's Primære leverandører	Leverandør A (Tyrkiet)	Leverandør B (Tunesien) Leverandør C (Marokko) Leverandør D (Tyskland)	Leverandør B (Tunesien) Leverandør C (Marokko) Leverandør D (Tyskland)
Samarbejdsrelation	Leverandør af mintpastiller og tyggegummi	Leverandører af mintpastiller og tyggegummi	Leverandører af mintpastiller og tyggegummi
Ejerskab af B11B?	Peder Bærenholdt Jesper Kolind	Peder Bærenholdt Jesper Kolind	Peder Bærenholdt Jesper Kolind Leverandør B (Tunesien) Leverandør D (Tyskland)
Udfordring af relation mellem B11B og leverandør sidst i fasen	Cadbury, multinationalt selskab, opkøbte Leverandør A. Konflikt for B11B med at leverandør er ejet af Cadbury (stor producent af brands på det internationale konfekturemarked) og skal levere til private labels virksomhed (konkurrent)	- Ønske om at knytte leverandører tættere til B11B, pga. få potentielle leverandører - Behov for kapital til vækst - Krav fra B11B om at kunne købe hos leverandører med de bedste betingelser - Udfordring med kulturforskel	Interesse fra Leverandør C for også at blive medejer af B11B. Udfordring med nogle leverandører i et uroligt geografisk område.

Opstartsfasen

Den klassiske strategi vil forklare B11Bs adfærd med, at den kan opnå en billigere og bedre kvalitet ved at købe hos leverandører i udlandet sammenlignet med en situation, hvor den selv skulle etablere produktion og producere. Samarbejdet med leverandør A skabte også et fundament for at opnå en markedsmæssig position med leverancer af private label produkter til konkurrencedygtige priser.

Relationsstrategien vil forklare, at B11B indleder samarbejde med leverandør for at formindske egen usikkerhed omkring etablering af egen produktion og for at opnå en højere sikkerhed med hensyn til leverancer. Prisen er en større afhængighed af leverandør A.

en porteføljestrategi ved at sprede leverancerne på leverandør B og C.

Relationsstrategitilgang vil forklare fravalg af leverandør A fra Tyrkiet med for stor afhængighed i forhold til konkurrerende netværk, som truer B11Bs uafhængighed. B11B vælger derfor nye leverandører B og C og D udenfor eksisterende mærkevareproducenters netværk/ejerskab.

Fase med mere integreret samarbejdsmodel

Klassisk strategitilgang vil forklare, at accept af opkøb hos B11B er motiveret af at få flere ressourcer til udvidelse, som på sigt kan skabe en større uafhængighed. Beholde uafhængighed gennem majoritet i ejerandel.

Relationsstrategitilgang vil forklare accept af opkøb med, at det knytter leverandører til B11B, som dermed til en vis grad kan sikre sig mod, at leverandør D og B bliver opkøbt af konkurrerende netværk. Laboratorium etableres for at skabe mere værdi i netværk for både B11B og leverandører.

Konklusion og diskussion

Casen med B11B og dens relation til sine vigtigste leverandører viser en stor afhængig af leverandører. Afhængigheden skyldes bl.a., at private label produkter typisk bliver solgt billigere end producenters brands. Dermed betyder adgang til at source i lavtlønsområder, at man kan følge den valgte strategi. Antallet af kvalificerede leverandører (produkter af høj kvalitet) er kun ganske få på verdensplan indenfor de produktgrupper, som B11B sælger på. Dette peger i retning af, at antallet af relevante leverandører passer bedre på en relationsstrategitilgang end på den klassiske strategitilgang.

Opsummerende så kan begge forklaringer bruges til de to første faser. På den sidste fase virker argumentationen omkring at lade sig opkøbe for at blive mere uafhængig knap så overbevisende fra den klassiske strategitilgang – eller i det hele taget argumenter for at lade dele af virksomheden opkøbe, bortset fra majoritetsargumentet ikke helt overbevisende. Her virker argumenter fra relationsstrategitilgangen om at bytte uafhængighed for at mindske usikkerheden som en bedre forklaring for både B11B og leverandør B og D.

Set fra ledelsen af en virksomhed, præget af gensidig afhængighed, er det relevante spørgsmål naturligvis, hvordan man så leder sådan en virksomhed med en stærk gensidig afhængig af f.eks. leverandører. Afhængigheden handler om, at der ikke reelt på kort sigt er andre alternativer til en leverandør. Svaret er, at det på mange måder giver mere mening at betragte de to virksomheder som reelt en virksomhed, som skal finde ud

af at formulere og udarbejde en fælles strategi og sammen implementere strategien. Når man ikke har ejerskab til den anden virksomhed kræver det et politisk lederskab fra begge sider, hvor interesser og især fælles interesser og udfordringer skal forstås af begge parter, så der kan tages hensyn og findes nogle brugbare kompromisser på udfordringer, som gavner begge parter. Dermed kommer disse boundary-spanning aktiviteter, som koordinerer de to virksomheders aktiviteter, til at spille en central rolle.

Litteraturliste

- Hamel, Doz & Prahalad (1989) Collaborate with your competitors – and win, Harvard Business Review, Vol. 67 (January-February)
- Porter, Michael E. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: The Free Press.

Marketing handler også om ledelse af interne relationer

Indledning

Marketing er på mange måder et område i forandring. Debatten om paradigmer har især været mellem Kotlers 4P'er pris, produkt, promotion og placering og relationship marketing (RM) tilgangen, der har vundet frem på business-to-business markeder (Harris & Ogbonna, 2003). Scopet for hvilke aktiviteter marketing omfatter spænder derfor også fra taktisk planlægning af parameter mixet, vedligeholdelse og udvikling af kunderelationer, til mere strategiske beslutninger omkring markedsvalg, positionering og produktudvikling, og der er langt fra enighed om, hvad marketing indeholder. Forskere har også stillet spørgsmålstejn ved, hvorvidt marketing alene kontrollerer disse aktiviteter eller om de er spredt i organisationen mellem funktioner. Marketing organisering bliver hermed også et spørgsmål om, hvor i virksomheden marketing er forankret. Virksomheds kontekst kan også have betydning for den rolle marketing spiller, idet markedsføringen på industrielle markeder ofte kræver involvering af flere funktioner, ligesom virksomhedsstørrelse kan stille begrænsninger for specialisering af marketing.

Denne artikel sætter fokus på indflydelsen af marketing og hvor i virksomheden marketing aktiviteter gennemføres, og illustrerer ud fra en mindre dansk produktionsvirksomhed, at indflydelsen fra marketing er afhængig af, at en række interne relationer i virksomheden opbygges.

Spredningen af marketing aktiviteter

Markedsføring på industrielle markeder omhandler ofte komplekse produkter, der stiller krav til teknisk viden hos de involverede parter, ligesom der sker en tilpasning mellem køber og sælger, hvilket kræver involvering af flere funktionsområder såsom, produktion, logistik, indkøb og produktudvikling. Dette taler altså for, at marketing aktiviteter spredes i organisationen, og af samme grund taler nogle forskere om proces orienteret marketing (Diller & Ivens, 2006). Her ses marke-

Tabel 1: Funktionelt og aktivitetsbaseret syn på marketing

Karakteristika	Funktionelt	Aktivitetsbaseret
Struktur	Centralisering	Decentralisering
Ledelse	Funktion	Processer
Orientering	Eksternt (markedet)	Intern/ekstern
Formalisering	Høj	Lav

ting i højere grad som en række aktiviteter, der foregår på tværs af organisatoriske funktioner, hvorigennem værdiskabelsen defineres og skabes. Dette betyder ikke at marketing funktionen er opført med at eksistere, men den meget instrumentelle og eksternt rettede tilgang til marketing som 4P tilgangen repræsenterer, er blevet suppleret af et fokus på udførelsen og implementeringen af aktiviteter. Ved et aktivitetsbaseret perspektiv bliver interfaces mellem funktionelle enheder dermed vigtigt. Tabel 1 viser forskelle mellem et funktionelt og et aktivitetsbaseret syn på marketing.

Et eksempel på en aktivitetsbaseret tilgang til marketing er Srivastiva *et al* (1999), der beskriver Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM) og produktudvikling som tre kerneprocesser som marketing skal integreres i. Disse processer kræver alle ledelse af interne relationer, idet marketing på disse områder skal spille sammen med andre funktioner i virksomheden. Her skal typiske marketing aktiviteter såsom segmentering og identifikation af kundebehov, markedsundersøgelser og planlægning af marketing mix'et integreres, så at virksomheden bliver markedsorienteret i sine kerneprocesser. Möller & Rajala (1999) ser mere specifikt på organiseringen af marketing i højteknologiske virksomheder. De peger på, at marketing aktiviteter varetages i en række tvær-organisatoriske enheder kaldet *field sales*, *product management* og *customer service*, frem for formaliserede organisatoriske funktioner. Begge tilgange argumenterer altså på vigtigheden af koordinering mellem marketing og andre virksomhedsfunktioner såsom R&D og produktion. Flere undersøgelser peger dog også på,

at marketing ofte spiller en svag rolle eller mister indflydelse til andre funktionsområder, hvad enten marketing eksisterer som en central funktion eller er spredt i organisationen (Homburg *et al.*, 2008).

Den manglende indflydelse fra marketing

I kraft af, at marketing i mange sammenhænge skal koordinere med andre funktioner er faren også, at marketing mister indflydelse til andre funktioner. Her er interfacet mellem marketing og salg især interessant (Homburg *et al.*, 2008). Selvom der argumenteres for at holde funktionerne separate, så varetager salg mange af de aktiviteter der traditionelt set hørte under marketing, eks. distribution, ligesom salg også varetager kunderelationer i form af Key Account Management. Mange virksomheder bliver derfor styret ud fra salgsfunktionen, mens marketing bliver en support funktion til salg.

Derudover spiller virksomhedskontekst også en vigtig rolle for indflydelsen af marketing. To faktorer skal nævnes her. Ressourcebegrænsninger hos SMV'ere begrænser den funktionelle specialisering, hvorfor virksomhedens markedsføring i højere grad styres af den generelle markedsviden hos ejere og ledere end af specialiserede marketing kompetencer (Gilmore *et al.*, 2001). Dette kan resultere i manglende langsigtet planlægning eller at virksomhedens udvikling ikke er baseret på markedsfunderet input. SMV'ere benytter derfor ofte sit netværk som kilde til markedsinformation. Men denne type virksomhed har en særlig udfordring i at integrere marketing aktiviteter på tværs af virksomhedens funktioner for at sikre at marketing aktiviteter prioriteres i virksomhedens beslutninger.

I det følgende præsenteres et case eksempel fra en mindre dansk virksomhed for at illustrere indflydelsen af marketing samt at give eksempler på funktionelle interfaces, der indeholder aktiviteter som bør være under indflydelse af marketing.

Marketings' rolle hos en dansk maskinleverandør

Virksomheden leverer maskiner til den grafiske industri og tilhører som mange andre danske virksomheder SMV segmentet. Den kan i høj grad karakteriseres som en ingeniør og salgsdrevet virksomhed, der ifølge egen opfattelse sælger ”ingeniør- og produktionskompetencer i virksomhedens forretningsområder”. Derimod har marketing traditionelt ikke spillet en central rolle i virksomhedens planlægning og er primært ansvarlig for ekstern kommunikation og produktokumentation. Indtil nu har virksomheden mest været kendt som underleverandør af delkomponenter til den grafiske branche, mens kundegrundlaget på samlede maskinprojekter er baseret på enkeltstående specialprojekter samt et mindre antal meget store kunder, der aftager adskillige, men specialtilpassede, maskiner. Virksomheden ønsker derfor at udvikle et nyt maskinkoncept, der kan markedsføres til et større marked uden for meget individuel kundetilpasning. Dette skal skabe en mere klar positionering af virksomheden som leverandør af hele maskinkoncepter.

Selve projektet har primært været forankret i et samspil mellem salg og topledelsen ud fra deres syn på markedsmuligheder. Derimod har en formaliseret marketing funktion ikke spillet nogen central rolle. Projektet har indtil nu været meget eksternt rettet, hvilket også afspejles i det udprægede brug af netværk i form af eksterne konsulenter og komplementære producenter i afdækning af markeds- og produktmuligheder. Derimod har en afdækning af interne kompetencer og egen produktteknologi i mindre grad været styrende for markedsplanlægningen. Men man forventer at en kommende fase af projektet i højere grad skal involvere R&D og produktion i forhold til afdækning af designmuligheder og konsekvenser for produktionsomkostninger. Projektet kan bruges til at illustrere en række marketingaktiviteter, der i praksis vil foregå i interfacet mellem to eller

Tabel 2: Eksempler på marketingaktiviteter der foregår i funktionelle interfaces

Interfaces	Marketing/salg	Marketing/R&D	Marketing/SCM
Centrale aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation af salgskanaler - Segmentering - Prissætning - Kommunikation - CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Udvikling af produktprogram - Udpege produkt muligheder - Teknologi sourcing - Teknologi forecasting 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktionsoptimering ift. produkt-specifikationer, kvalitetskrav og prissætning - Leverandørudvælgelse og udvikling i forhold til produktspecifikationer

flere funktioner i virksomheden. Derudover vil disse aktiviteter i virksomheder med en lav grad af formalisering af marketing skulle integreres i aktiviteterne i andre virksomhedsfunktioner. Dette skal sikre, at strategiplanlægning og drift i andre funktioner afstemmes med virksomhedens markedsposition og bidrager til fokusering af den markedsføringsmæssige indsats. Tabel 2 giver eksempler på marketingrelaterede aktiviteter, der foregår i funktionelle interfaces, og kræver afstemning mellem marketing og funktioner som salg, R&D og SCM (produktion, indkøb, logistik).

Marketing/R&D: Interfacet mellem marketing og R&D skal sikre, at produktudvikling og forskning i ny teknologi kontinuerligt afstemmes med udviklingen i kundebehov og teknologiske muligheder. Således kan virksomheden fokusere sine udviklingsmæssige projekter, så de skaber mest værdi for kunderne og samtidig pege på fremtidens teknologier, og om der kan og skal opnås adgang til disse gennem leverandører. På udviklingsprojekter er det ligeledes vigtigt, at marketing og produktudvikling arbejder sammen om produktdesign og produktspecifikation, hvor marketing ofte vil være dem der stiller specifikationer, som produktudviklingen skal verificere og præcisere.

Marketing/SCM: Interfacet mellem marketing og R&D bør desuden have en snitflade over til produktion, idet produktdesign skal afstemmes med virksomhedens produktionskompetencer, ligesom produktdesignet har konsekvenser for kompleksiteten i fremstillingsprocessen og dermed omkostningerne og evt. nyinvesteringer forbun-

det hermed. Samtidig peger det på vigtigheden af virksomhedens leverandører, og om disse skal udvikles i forhold til virksomhedens produktstrategi.

Vigtigheden af interne relationer for marketing

Denne artikel peger på vigtigheden i at se marketingaktiviteter i et tværfunktionelt perspektiv. De ovennævnte marketingaktiviteter er alle i større eller mindre grad afhængig af input fra andre virksomhedsfunktioner og vil i mange virksomheder være styret andre steder fra end marketing. Derfor ligger der også en fare i, at funktioner som salg og produktion kan have andre performance mål og andre prioriteter end marketing. Det er derfor vigtigt, at der opbygges interne relationer mellem virksomhedens funktioner og at marketing kompetence er repræsenteret i disse interfaces. I det følgende gives en række anbefalinger til, hvordan specielt SMV'ere kan arbejde med for at forankre marketing i organisationen. Indledningsvist skal det selvfølgelig afdækkes hvorvidt organisationen råder over marketing kompetencer. Ud fra det faktum, at mange SMV'ere har begrænset specialisering af en marketing funktion, vil det ofte være et naturligt udgangspunkt være at kortlægge hvor i virksomhedens funktioner. Dette kan pege på underlæggende aktivitetsområder, hvor marketing bør være repræsenteret og de funktionelle interfaces der bør opbygges til marketing eller mellem andre virksomhedsfunktioner, hvis marketing ikke formaliseret i virksomheden, som illustreret oven for. Tabel 3 giver eksempler på ledelsesområder, der kan styrke forankringen af marketing.

Tabel 3: Ledelsestiltag til forankring af marketing i virksomheden

Ledelsestiltag	Beskrivelse/Eksempel
Tværfunktionelle teams	Etablering af midlertidige eller permanente tværfunktionelle teams. Eks. ved segmentering eller produktudvikling.
Definition af marketingprocesser	Klassificering, kortlægning, indholdsbeskrivelse, procesejerskab og mål for processer. Både for permanente og ad hoc aktiviteter, eks. CRM og produktudvikling.
Strategikoordinering	Den overordnede strategi skal understøttes af funktionelle strategier, men disse skal også koordineres. Dette er en central ledelsesopgave, der eks. kan løses gennem fælles strategimøder med deltagelse fra marketingrelaterede funktioner.

Et af marketings' centrale formål er at skabe kundeorientering og fokus på værdiskabelsen over denne (Diller & Ivens, 2006). Ved at øge fokus på interne relationer mellem funktioner kan der skabes fokus på dette i hele organisationen, men marketing er et centralt kompetenceområde i forhold til at opnå dette. Som illustreret oven for, så kræver mange aktiviteter input fra flere kompetenceområder, og det giver derfor ofte ikke mening at definere ansvarsområder ud fra hierarkiske organisationsdiagrammer. Ved eks. at organisere deltagere fra forskellige funktionsområder omkring produktgrupper kan funktionelle siloer og suboptimering nedbrydes, og virksomheden kan øge sin parathed over for markedsudviklingen.

Litteraturliste

- Homburg, C., Jensen, O. og Krohmer, H. (2008), *Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy*, Journal of Marketing, Vol. 72, pp. 133-154
- Gilmore, A., Carson, D. og Grant, K. (2001), *SME marketing in practice*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, No.1, pp.6 – 11
- Harris, L.C. og Ogbonna, E. (2003), The organization of marketing: A study of decentralized, devolved and dispersed marketing activity, Journal of Management Studies, Vol. 40, pp. 483-512.
- Möller, K. og Rajala, A. (1999), Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms: The Role of Internal Marketing Relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 521-535
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L. (1999), "Marketing, business processes, and shareholder value: an organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 168-179.
- Diller, H. & Ivens, B.S. (2006). Process oriented marketing. *Marketing – Journal of Research and Management*, 2, pp. 47-62.

Nyt forskningsprojekt sætter fokus på relationsledelse i et B2B salgsperspektiv

Indledning:

Formålet med denne korte artikel er at præsentere de første tanker bag et nyt forskningsprojekt, som sætter fokus på relationsledelsesbegrebet i et B2B salgsperspektiv. Projektet er i øjeblikket i støbeskeen på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse og forventes mere klart defineret samt opstartet medio 2012.

Denne artikel består af 3 dele. Del 1 fokuserer på baggrunden eller bevæggrunden for projektet. Del 2 omhandler en nærmere beskrivelse af projektet. Og del 3 reflekterer over dette nye projekts potentiale. *Afslutningsvist kommer en opfordring til artiklens læsere om at rette henvendelse, hvis man ønsker at deltage i dette nye spændende forskningsprojekt.*

Del 1: Bevæggrund for projektet:

Der er gennem de seneste to årtier sket en markant ændring af B2B virksomhedernes salgsmiljø. B2B markedet har således gennemgået en række forandringer, der har indflydelse på B2B salgsprocessen. Generelt set kan det konkluderes, at det *ikke* er blevet nemmere for virksomheder at få deres produkter/services solgt. Til gengæld er der, i kølvandet på disse ændringer, opstået nye muligheder for virksomhederne.

Jobber og Lancaster (2009), Jones m.fl. (2005), samt Wilkinson og Young (2005) beskriver faktorer som påvirker det ændrede marked forhold (eller salgsmiljø). Disse faktorer omhandler: krævende kunder, intensiveret konkurrence, informationsteknologiens indflydelse, global orientering, turbulent marked, og vil hver i sær belyses i nedenstående.

Krævende kunder:

Kunderne er blevet mere krævende. Dette gælder i forbindelse med sælgerens vidensniveau, virk-

somhedens respons hastighed, bredde og dybde i kommunikationen, mulighed for kundetilpasset informations- samt produkt/service løsninger. Disse krav nødvendiggør en højere grad af involvering samt koordinering af de interne relationer i den enkelte virksomhed. Styring af disse interne relationer har direkte indflydelse på virksomhedens salgssucces (Steward, 2010).

Intensiveret konkurrence:

Der er kommet mere intensiv konkurrence på markederne. Dette er der flere grunde til: for det første, reduceres produkternes livscyklus, hvorved konkurrencen på det teknologiske område intensiveres. For det andet, er der sket en konsolidering inden for mange brancher, med færre kunder til følge. For det tredje, har mange virksomheder effektiveret og centraliseret deres indkøbsafdelinger, hvilket har medført færre indgange samt en langt mere professionel tilgang fra købers side. Endelig for det fjerde, har den globale finanskriser kraftigt påvirket virksomhedernes købelyst. Udfordringen er med andre ord, at erobre og fastholde de færre og mere krævende kunder, hvilket kræver etablering af stærkere relationer til disse kunder.

Informationsteknologiens indflydelse:

Informationsteknologien har sit indtog. Dette har for det første påvirket den enkelte sælgers mulighed for effektivt at håndtere kunder (f.eks. via CRM). Også køber-sælger relationerne er påvirket af informationsteknologien via for eksempel EDI, og øvrige internetbaseret opkoblingsmuligheder. Informationsteknologien har også påvirket virksomhedens komplementerende salgsførogende kommunikationsplatforme (for eksempel via de sociale medier, internetkampagner, mobiltelefonapps). Endelig nødvendiggør informationsteknologiens fremmarch overvejelser om hvilke



salgsrelaterede opgaver, der egentligt bør varetages af salgskorpset versus for eksempel internettet.

Global orientering:

B2B virksomheder er i stigende grad blevet globalt orienteret. ”*You compete in one world*” er mantraet. Og det er overlevelsesmæssigt ikke noget langsigtet perspektiv kun at tænke på det Danske marked da grænserne fra udefrakommende aktører ikke er dikteret af de fysiske landegrænser. Relationer til eksterne samarbejdspartnere spiller for mange virksomheder en vigtig rolle i dette globale erobningsperspektiv.

Turbulent marked:

Markedet betegnes i dag som ustabil og turbulent. Hermed menes, at den enkelte virksomhed indgår i et yderst sammensat net af relationer, der har potentiale til at påvirke virksomhedens position på markedet. Disse relationer er kontinuerligt foranderlige og har indflydelse på virksomhedens overlevelse. Postulatet er, at for at kunne overleve i dette ustabile og turbulente marked så er høj grad af ”indfølgelsevne” (opsnappe hvad der sker der på markedet) samt ”adoptionsevne” (tilpasse sig de nye trends/markedsvilkår/muligheder) en nødvendighed. Overlevelsesstrategien er således, at virksomheder for at kunne følge med har brug for eksterne ressourcer (viden, teknologier, omkostningsdeling mv.) fra andre spillere på markedet, hvorfor etablering samt styring af relationerne til disse eksterne aktører spiller en vigtig rolle for virksomheden.

Disse markante markedsforholdsændringer understreger, at virksomheder i stigende grad har behov for at professionalisere deres salgstilgang for at kunne overleve på den lange bane. Derfor er det lidt af et paradoks at netop salgfeltet har været nedprioriteret i akademisk sammenhæng (Avlonitis and Panagopoulos, 2010). Der er med andre ord relativt få salgsforskere, som søger at forstå og genere ny viden inden for emnet ’salg’ i forhold til

øvrige erhvervsøkonomiske områder så som ’logistik’, ’marketing’, ’ledelse’, mv. (Storbacka, 2009).

En konsekvens af den manglende forskning inden for området er, at de eksisterende modeller og teorier er forældet (Tanner m.fl., 2008). En yderligere problemstilling for salgsforskningen er, at mange af de eksisterende forældede modeller og teorier er baseret på en gammeldags *transaktionsorienteret tankegang* (Lane og Piercy, 2009). Denne tankegang er præget af et primært fokus på at få lukket salget, som om det var en engangsforeteelse. Det vil sige, at mange af disse teorier og modeller er baseret på én sælger, der fokuserer på, mere eller mindre manipulerende vis, at få solgt sit produkt én gang til én kunde.

Teorier og modeller, der er udviklet på baggrund af den forældede transaktionsorienterede salgfilosofi er *ikke* meget værd for vore dages B2B virksomheder da disse konkurrerer i et noget anderledes salgsmiljø. Et miljø der er kendetegnet ved rådgivningsorienteret, eller værdibaseret salg til færre og krævende kunder, længerevarende kunde-sælger forhold, mange mennesker involveret i salget både på køber og sælgers side, samt stor grad af gennemsigtighed på markederne på baggrund af informationsteknologiens fremmarch (Jones m.fl., 2005; Cron m.fl., 2005).

Det er således ovenstående refleksioner, der er den bagvedliggende bevæggrund for at gennemføre dette projekt. Overordnet er antagelsen således, at de ændrede markedsforhold samt den forældede teori inden for salgsområdet nødvendiggør ny forskning inden for området.

Del 2: Skitsering af det nye forskningsprojekt

I den teoretiske verden er forskerne enige i, at den forældede transaktionsorienterede salgfilosofi bør erstattes af en ny *relationsorienteret salgfilosofi* (Piercy og Lane, 2004; Steward m.fl., 2010; Storbacka, 2009). Fokus i denne filosofi er

på relationer, relationer og atter relationer. Ikke kun relationer mellem sælger og køber, men også relationerne internt i virksomheden, samt mellem fokusvirksomheden og dens øvrige aktører. Disse aktører kunne være konkurrenter, komplementerende virksomheder, underleverandører, finansielle partnere, kunders kunder, offentlige institutioner, med videre. På sin vis kan man anskue salgsprocessen som en mængde af relationer, som direkte eller indirekte har potentiale til at påvirke eller influere salget (Borg og Freytag, 2011).

Grundtanken er at *relationerne* (internt samt til øvrige organisationer og virksomheder) giver adgang til ressourcer, der kan bruges til at skabe merværdi både for virksomheden og for den pågældende samarbejdspartner. Nogle forskere går så langt som til at kalde relationerne virksomhedens *vigtigste* aktiver (Ford og Håkansson, 2006).

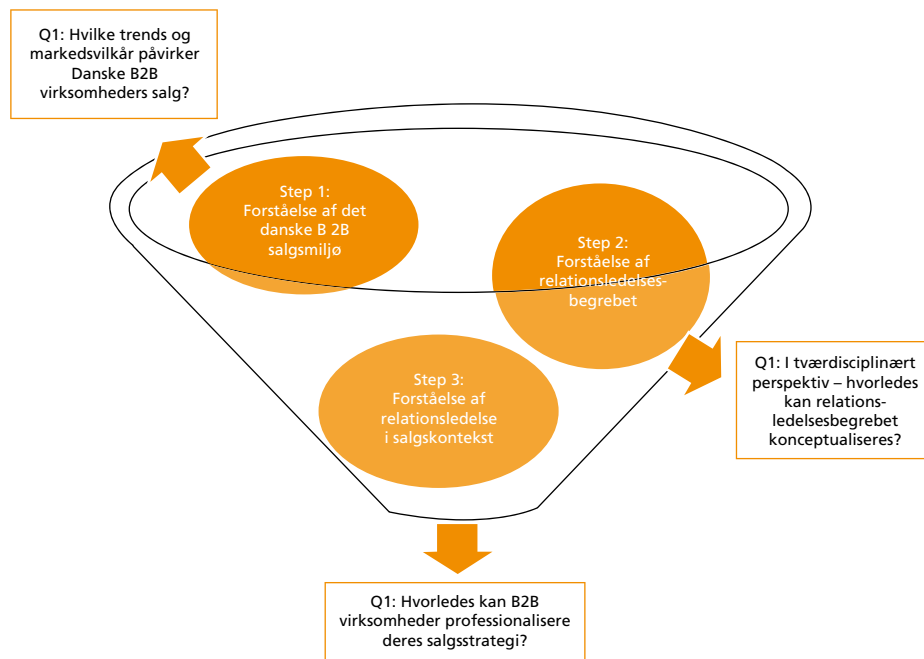
På sin vis kan man sige, at den teoretiske verden er nået til at konkludere at den relationsorienterede salgsfilosofi er recepten til kunne klar sig salgsmæssigt i fremtiden. Men en mere klar forståelse af hvordan og hvorledes disse relationer egentlig etableres og ledes er endnu ikke præsenteret. Dette er således udgangspunktet for dette projekt, som søger at bygge videre på denne konklusion og bidrage med ny viden til at forstå hvordan det relationsorienterede salg kan forstås samt implementeres ved at inddrage relationsledelsesbegrebet.

Helt konkret søger dette projekt at genere ny viden omkring hvorledes B2B virksomheder kan professionalisere deres salgsstrategi ved inddrage relationsledelsesbegrebet. Projektet har tre delmål, som er at:

1. Genere mere viden omkring de nuværende markedsvilkår – eller det salgsmiljø – som Danske B2B virksomheder p.t. navigerer i.
2. Skabe en konceptualisering af begrebet relationsledelse. Hermed menes, at projektet søger at skabe en mere entydig forståelse af et begreb, som i dag forstås samt bliver anvendt forskelligartet i en række akademiske fagområder og sammenhænge (Andersen, 2006). For eksempel bruges det i forbindelse med: ‘customer relationship management’, ‘supplier relationship management’, ‘interfirm relationship management’, ‘industrial relationship management’, ‘strategic relationship management’. Disse mange forskelligartede tilgange til begrebet gør det problematisk for virksomheder at forstå samt implementere relationsledelse i et B2B salgsperspektiv.
3. Fremkomme med teoretiske normative tilkendegivelser, ved at inddrage relationsledelsesbegrebet i en B2B salgskontekst, omkring hvorledes virksomheder mest optimalt formulerer en relationsorienteret salgsstrategi.

Projektet er opbygget i tre step linkende op til de tre overordnede formål. I nedenstående figur 1 er disse tre step illustreret. Og yderligere er tre foreløbige forsknings spørgsmål skitseret.

Figur 1: Temaer og forskningsspørgsmål i forskningsprojektet omkring relationsledelse i et B2B salgsperspektiv



Som det indledningsvist blev nævnt, så udgør dette skriv de absolut *første* tanker bag dette nye forskningsprojekt. Således er der endnu ikke uarbejdet et specifikt forsknings metodemæssigt design for projektet, da det dels afhænger af de tildelte ressourcer og en nærmere konkretisering af selve projektet samt hvilke samarbejdspartnere der bliver en del af projektet.

Del 3: Hvad er projektets potentiale?

Hvis antagelsen om at B2B salgsprocessen kan ses som en mængde af relationer, som direkte eller indirekte har potentiale til at påvirke salget, godtages. Og hvis pointen omkring at relationerne udgør virksomhedens *vigtigste* aktiver godtages. Da er det logik, at hensigtsmæssig ledelse af virksomhedens relationer har potentiale til at skabe konkurrencemæssige fordele for den enkelte B2B virksomhed. Med andre ord – mener forskerne bag projektet, at der er potentiale og penge for virksomheder at hente, hvis man har styr på samt kan udnytte relationerne i sit salg.

Konkret vil dette forskningsprojekt bidrage med viden, som gør det muligt for B2B virksomheder:

1. At spare penge på deres salgsaktiviteter via en forståelse af hvorledes det er muligt at professionalisere deres salgsfunktion. Dette hænger sammen med at salgsaktiviteterne ofte er relateret til B2B virksomhedernes største budgetter og afdelinger. Hvorved effektiviseringspotentialet, eller gevinsten ved at professionalisere denne funktion, for virksomheder er stor. Yderligere er de øvrige funktioner (logistik, produktion, service, R&D mv.) i virksomheden ofte bundet op på salget. Hvilket understreger potentialet af, til gavn for de øvrige afdelinger, en professionel tilgang til salget.
2. At etablerer stærkere relationer til kunderne. Kunderne er blevet mere krævende og der er blevet færre af dem. Udfordringen er, for mange B2B virksomheder at erobre og fastholde disse færre og mere krævende kunder. Projektet

inkluderer relationsledelsesbegrebet og handler i høj grad om hvordan og hvorledes man som virksomhed har mulighed for at etablere og styre disse stærkere relationer.

3. At forstå det potentiale der ligger i det netværk og turbulente miljø som virksomheden indgår i, samt forstå hvorledes man som virksomhed salgsmæssigt agere optimalt i dette miljø.

Projektet er på sin vis interessant både for praktikere, akademikere og for samfundet som helhed. Hermed menes at både ledelsen i de enkelte B2B virksomhed vil kunne drage fordel af ny viden og teori omkring hvorledes man vil kunne optimere sit salg. I akademisk sammenhæng vil den viden som frembringes bidrage til et fagområde som i en periode har været forsømt. Endelig vil projektet også i samfundsmæssigt perspektiv være gavnlige, da det søger at bidrage med ny teori, som på aggregeret plan vil kunne forbedre Danske virksomheders konkurrenceevne på globalt plan. Dette på baggrund af at den globale finanskrisen og deraf afledt intens konkurrence på de fleste B2B markeder gør, at virksomheder med bedre evne til at sælge, alt andet lige, vil have større chance for at klare sig end virksomheder, der *ikke* har en professionel tilgang til salget.

Vi søger samarbejdspartnere:

I forbindelse med dette projekt søger vi samarbejdspartnere fra erhvervslivet og øvrige interesseorganisationer. I tilfælde af at du synes dette projekt kunne være interessant, eller blot ønsker yderligere information omkring projektet, da kontakt Ph.d. studerende Susanne Wiatr Borg (swb@sam.sdu.dk) eller direkte på telefon nr. 6550 1449.

Referencer:

- Andersen, P. H. (2006). Relationship Management: Towards an Integrative Framework, 22nd IMP-conference. Milan, Italy.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2007). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045-1048.
- Borg, S. W., & Freytag, P. V. (2011). Helicopter View: An Interpersonal Relationship Framework in the Sales Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Accepted in forthcoming special issue.
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujan, H. (2005). Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123-136.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2006). The Idea Of Business Interaction. *The IMP Journal*, 1(1), 4-20.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* Harlow: Financial Times : Prentice Hall
- Jones, E., Dixon, A. L., Chonko, L. B., & Cannon, J. P. (2005). Key Accounts and Team Selling: a Review, Framework and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 182-198.
- Lane, N., & Piercy, N. (2004). Strategic Customer Management:: Designing a Profitable Future for Your Sales Organization. *European Management Journal*, 22(6), 659-668.
- Lane, N., & Piercy, N. (2009). Strategizing the sales organization. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3/4), 307-322.
- Steward, M., Walker, B., Hutt, M., & Kumar, A. The coordination strategies of high-performing salespeople: internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 550-566.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890-906.
- Tanner Jr, J. F., Fournier, C., Wise, J. A., Hollet, S., & Poujol, J. (2008). Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 193-202.
- Wilkinson, I., & Young, L. (2005). Toward a normative theory of normative marketing theory. *Marketing Theory*, 5(4), 363-396.



Den kommunale iværksætterindsats – et dyk ned i strukturerne

Indledning

Følgende artikel kaster lys over det system som i kommunerne støtter op omkring de lokale iværksættere. Helt konkret dykker artiklen ned i de strukturer der eksisterer i kommunerne, blandt entreprenørskabsfremmeaktører indenfor og udenfor kommunegrænserne.

Iværksætteri har længe været i fokus, både politisk og forskningsmæssigt, og der hersker ingen tvivl om, at iværksætteri er samfundsudviklende både på det sociale og økonomiske plan (Birch 1979). Iværksætteri i Danmark er i dag i høj grad et kommunalt anliggende, hvor man på forskellig vis og i forskellig grad søger at fremme iværksætteriet igennem forskellige initiativer og tilbud. Disse aktiviteter udspringer af den struktur man kunne kalde entreprenørskabsfremmesystemet. I en kommune består det af de forskellige offentlige og private instanser, organisationer, forvaltninger, og dele heraf, som arbejder imod det samme mål – at fremme iværksætteriet. Nogle kommuner tager sig i høj grad selv af opgaven, imens andre i mere eller mindre grad enten udliciterer, eller helt overlader ansvaret for entreprenørskabsfremme til foreninger, institutioner og private virksomheder.

Der har i politiske kredse været en higen efter én bedste måde at organisere iværksætterindsatsen på. Denne optimering har dog været meget fokuseret på den centrale aktør i kommunen, typiske en kommunal erhvervsenhed eller et erhvervsråd, og ikke på hele systemet som en samlet masse. Man bør dog, inden man forsøger sig med best-practice tilgangen, skele til kontingensteorien, hvis basale lære er, at en organisations 'performance' er direkte afhængig af, at organisationsdesignet er tilpasset omverdenen. Det er derfor ikke sikkert at en konkret model, implementeret i to forskellige kommuner, vil have samme effekt på den lokale entreprenante aktivitet. I et nyligt studie er det påvist at konteksten på nationalt plan har betydning for iværksætterpolitik og at man ikke uden videre

kan overføre 'best practice' fra et land til et andet (Heinonen et al. 2010) – det er denne sammenhæng der her overføres til det lokal-politiske plan.

Følgende artikel er baseret på en række casestudier i syv danske kommuner. Imens det langsigtede mål er at udvikle en kontingensteori der sammenholder entreprenørskabsfremmesystemets design og omverden med systemets performance, er målet med denne artikel imidlertid at synliggøre sammenhængen mellem kommunernes erhvervsstrukturer og organiseringen af det lokale entreprenørskabsfremmesystem. Denne artikel er således kun et skridt på vejen imod en endelig kontingensteori for lokal entreprenørskabsfremme.

Det danske entreprenørskabsfremmesystem

Iværksætteri har længe været på dagsordenen på højeste politiske plan med en overordnet målsætning om at Danmark skal være blandt de lande i Europa hvor der årligt startes flest virksomheder, og blandt de lande i verden der har flest vækstiværksættere (Regeringen, 2006). Visionen har været at skabe en dansk iværksætterkultur ved at inspirere til iværksætteri op igennem hele skolesystemet. Yderligere ville man lette adgangen til rådgivning og risikovillig kapital, man ville indføre skattelemper til vækstiværksættere og samtidig nedbringe de administrative byrder som iværksætterne står overfor, blandt andet efter en konkurs. Samtidig, i forbindelse med kommunalreformen, blev lov om erhvervsfremme vedtaget, hvor man blandt andet definerede kommunernes, regionernes og statens rolle i erhvervsfremme – herunder iværksætteri. Det blev heri vedtaget at "Kommunerne kan gennemføre og finansiere erhvervs-serviceaktiviteter over for en åben kreds af iværksættere og virksomheder" (Lov om erhvervsfremme, 2005). Den seneste udvikling i danske erhvervsfremme er overdragelsen af Væksthusene til kommunerne. kommunerne finansierer og

styrer nu ikke kun den lokale erhvervsservice, men også de regionale væksthuse.

På det kommunale plan har man således stor handlefrihed på erhvervsområdet, herunder iværksætterområdet – og denne handlefrihed, har givet sig til udtryk i en række forskellige modeller for hvordan entreprenørskabsfremme udføres lokalt.

En rapport fra Dansk Erhvervsfremme viser blandt andet hvordan der er stor forskel i hvilke operatørmønstre der anvendes, samt hvor mange ressourcer der lægges i erhvervsservice kommunalt (Dansk Erhvervsfremme, 2010). Der har dog indtil nu ikke været lavet undersøgelser af den samlede masse af aktører i de enkelte kommuner, som arbejder for at fremme iværksætteri.

Organiseringen er et vækstværktøj i sig selv

Med en national strategi, som efter overdragelsen af væksthuse til kommunerne, er blevet endnu mere afhængig af kommunernes engagement i iværksætteri, er det relevant at spørge sig selv hvordan kommunernes indsats bedst lever op til de ambitiøse målsætninger. En mulighed for at øge 'performance' er ved at organisere efter forholdene. Kontingensteori, som har sine rødder i organisationsteorien, foreskriver at en organisation klarer sig bedre hvis der er god sammenhæng imellem organisationens design og den verden den befinder sig i (Scott & Davis, 2007).

De samme mekanismer kan overføres til entreprenørskabsfremmesystemet i kommunerne. Den teoretiske pendant til entreprenørskabsfremmesystemet er hvad Hjern og Porter (1981) betegner implementeringsstrukturer, altså strukturer af private og offentlige organisationer der bidrager til implementeringen af en bestemt politisk dagsorden:

"Implementation structures are not organizations. They are comprised of parts of many organizations;

organizations are comprised of parts of many programmes. As analytical constructs, implementation structures are conceptualized to identify the units of purposive action which implement programmes" (Hjern & Porter, 1981:222)

Jeg har i denne artikel ingen intentioner om at gå ind i en dybere diskussion om anvendelsen af kontingensteori i analyser af implementeringsstrukturer, men vil som udgangspunkt antage, at implementeringsstrukturer er underlagt kontingensteoretiske mekanismer.

For at kommunerne får mest muligt ud af iværksætterindsatsen må man "designe" implementeringsstrukturerne så det passer til omgivelserne og det er derfor heller ikke sikkert at den model som virker i én kommune, uden videre kan adopteres i en anden. Det er klart at kommunen som hovedsponsor af systemet har en del indflydelse på systemets struktur, men man kan ikke påstå at et kommunalt entreprenørskabsfremmesystem designes i samme grad som en privat organisation. Private virksomheder byder ind og der etableres projekter og samarbejder udenom kommunens forvaltninger – man må dog formode at alle har til formål at styrke iværksætteri i det lokale område (omend for egen vindings skyld).

Lokal struktur i syv danske kommuner

Indeværende artikel bygger på et studie af syv danske kommuner. Kommunerne er valgt på tværs af regionsgrænser, iværksætterrater og umiddelbar struktur, for på den måde at få så stor variation blandt casene som muligt. Studierne har bestået af indsamling af tilgængelig information om de forskellige kommuners entreprenørskabsfremmesystemer, samt dybdegående interviews med nøglepersoner i erhvervsfremmesystemet, fortrinsvis både på det politiske og operationelle niveau. De syv kommuner er Frederikshavn, Viborg Vejle, Sønderborg, Odense, København og Kalundborg. Nedenstående tabel 1, giver et umiddelbart overblik over de syv kommuner.

Tabel 1 – Overblik over case-kommunerne

Kommune	Indbyggere* (juli, 2011)	Iværksætter-aktivitet** (2010)	By- eller landkommune***	Kommunens største branche**** (2010)
Frederikshavn	61.556	Lav	Landkommune	Industri
Kalundborg	49.014	Mellem	Landkommune	Industri
Sønderborg	76.298	Høj	Landkommune	Industri
Vejle	107.618	Mellem	Bykommune	Sundhed og Socialvæsen
Odense	190.103	Mellem	Bykommune	Sundhed & Socialvæsen
København	541.989	Høj	Bykommune	Sundhed og Socialvæsen
Viborg	93.745	Høj	Landkommune	Sundhed & Socialvæsen

*Kilde, Danmarks Statistik; **Kilde: Iværksætterraten: aktivitetsniveauerne er operationaliseret forskelligt for land- og bykommuner, ***Kilde: Center for Landdistriktforskning, SDU, ****Kilde: EStatistik: målt på antal fuldtidsansatte i branchen.

Det kan være en rigtig svær øvelse at adskille de forskellige faktorer der definerer og beskriver en entreprenørskabspolitisk implementeringsstruktur. Baseret på case-interviewene har jeg valgt at fokusere på tre faktorer so til sammen beskriver entreprenørskabsfremmesystemets umiddelbare struktur. De tre faktorer er: 1) centralaktørens struktur, 2) inter-kommunale samarbejder, samt 3) strukturens kompleksitet. De tre faktorer dækker altså over centralaktørens (erhvervsråd/-kontor) egen forankring og organisering, dennes eksterne samarbejder udenfor kommunegrænsen,

samt strukturerne indenfor kommunegrænserne.

Centralaktørens struktur

Som tidligere nævnt har der været en tendens til at fokusere på centralaktøren, hvilket i langt de fleste danske kommuner er det lokale erhvervs kontor, hvad end det er en kommunal instans, et erhvervsråd, et væksthuse, eller en privat aktør. Selvom den centrale aktør ikke nødvendigvis er en kommunal instans, så er aktøren i alle 7 case-kommuner støttet finansielt af kommunen, og står derfor til ansvar overfor kommunen.

Tabel 2 – Centralaktørerne

Kommune	Erhvervs kontor	Struktur
Frederikshavn	Frederikshavn Erhvervsråd	Forening
Kalundborg	Kalundborgegnens Erhvervsråd	Forening
Sønderborg	Sønderborg Erhvervs- og Turistcenter	Forening
Vejle	Vejle Erhvervsudvikling	Kommunal instans
Odense	Københavns Erhvervscenter	Kommunal instans
København	Udvikling Odense	Kommunal instans
Viborg	Viborgegnens Erhvervsråd	Forening

Af de syv case-kommuner er der fire med medlemsbaserede erhvervsråd og tre med kommunale erhvervskontorer – de tre er samtidig de største kommuner indbyggermæssigt, de er alle tre bykommuner, og de er alle i gruppen af byer hvor den primære branche er sundhed og socialvæsen – altså byer med et umiddelbart højt antal offentlige arbejdspladser. Specielt den sidste observation er interessant – altså, at 3 ud af 4 kommuner med en stor offentlig sektor vælger at holde centralaktøren indenfor egne mure, hvorimod kommuner med en industri-profil har udliciteret opgaven til en erhvervsforening.

Inter-kommunale samarbejder

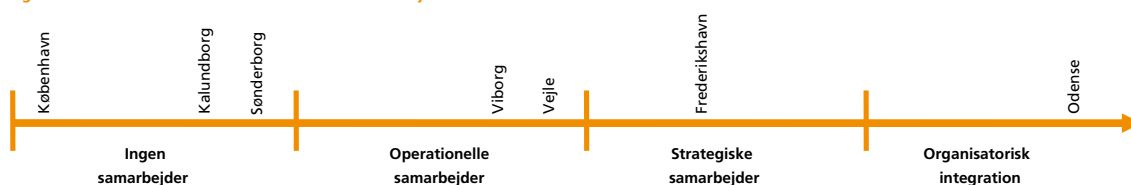
I Odense er man i skrivende stund i en proces med en række øvrige fynske kommuner om en fælles organisering af erhvervs- og turismeområdet. Denne tendens ser i øvrigt ud til at være stigende – omend man ikke laver fuld-skala sammenlægninger, så finder der i stort set alle case-kommunerne samarbejder sted på tværs af kommunegrænserne, lige fra samarbejder omkring enkelte initiativer, over mere strategiske samarbejder, til direkte sammenlægninger af erhvervs- og entreprenørskabsfremmeindsatsen.

Netop disse samarbejder, er en interessant faktor at observere, da samarbejder kommunerne imellem fører til endnu mere komplekse strukturer som ikke holder sig indenfor kommunegrænserne. I case-kommunerne tegner der sig forskellige billeder af hvordan der samarbejdes på tværs af kommunegrænser. Der fokuseres på horisontale samarbejder blandt erhvervskontorerne (centralaktørerne), ikke vertikale samarbejder med fx.

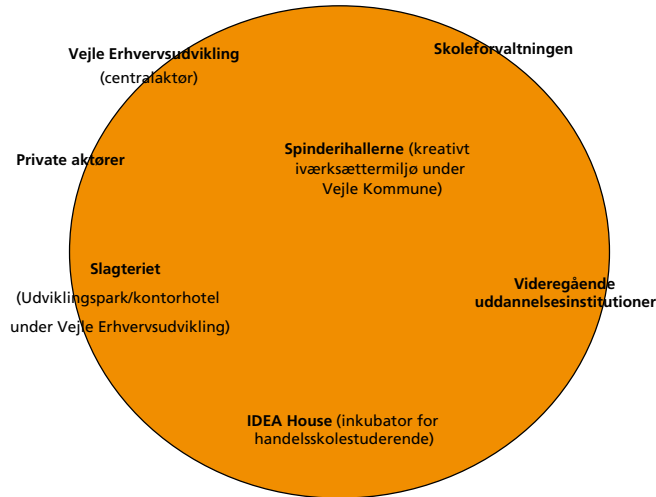
Væksthusene, Vækstfonden, Erhvervs- og Byggestyrelsen etc. Nedenstående figur 1 illustrerer graden af kommunernes samarbejder med andre kommuner.

På baggrund af case-studierne kan samarbejderne deles op i 4 kategorier: 1) ingen samarbejder, 2) operationelle samarbejder, 3) strategiske samarbejder og 4) organisatorisk integration. Den første kategori består af kommuner hvor centralaktøren ikke har samarbejder ud over kommunegrænsen. Både Kalundborg og Sønderborg har samarbejder med nabokommuner, men det kan mere betegnes som erhvervsservice-samarbejder, og ikke specifikke entreprenørskabsfremmende samarbejder – derfor deres placering på skalaen. Operationelle samarbejder bygger på samarbejder omkring specifikke initiativer som fx. iværksætter-kurser og messer. Samarbejdet eksisterer ofte fordi man i kommunerne ikke selv kan generere kritisk masse nok til at gennemføre arrangementerne lokalt. Et strategisk samarbejde tager samarbejdet op på et plan hvor det i højere grad bunder i politiske rationaler og ikke kritisk masse. eksemplet finder vi i Frederikshavn og Nordjylland generelt, hvor man har indgået et samarbejde der hedder Nordjysk Iværksætternetværk som er en model for hvordan iværksættere og vækstiværksættere i hele Nordjylland hjælpes på vej. Sidst men ikke mindst findes der organisatorisk integration, hvor man, kommuner imellem, sammenlægger sin iværksætterservice – altså centralaktørerne. Dette er hvad der er ved at finde sted på Fyn – hvis ikke i en fuldstændig grad, så i hvert fald til en hvis grad. Casene er spredt bredt på tværs af kategorierne, men den generelle tendens som har været observerbar i in-

Figur 1: Tilstedeværelsen af inter-kommunale samarbejder



Figur 2: Vejle kommunes entreprenørskabspolitiske implementeringsstruktur



terviewene peger imod mere samarbejde på tværs af kommunegrænser.

Inter-kommunale samarbejder

Som nævnt tidligere, er det ikke kun det lokale erhvervskontor som tager sig af iværksættelse i en kommune. I alle case-kommunerne findes der ud over det lokale erhvervskontor, forskellige former for kontorfællesskaber og iværksætttermiljøer. Nogle er private, andre er opført med støtte fra det offentlige. Uddannelsessystemet er i højere grad involveret i iværksættelse, og også det private rådgiversystem går ind og bidrager. Nogle af strukturens aktører er opstået på baggrund af den politiske satsning man har set fra regeringens, regionernes og kommunernes side – de bliver til på baggrund af programmer og bevillinger som initieres ”oppefra og ned”. Andre kommer så at sige ”nedefra og op”, og bidrager til systemet, der hvor de ser et hul i markedet.

Et eksempel på Vejle kommunes implementeringsstruktur ses nedenfor i figur 2. Den grønne cirkel angiver implementeringsstrukturen. Som tidligere nævnt er det ikke nødvendigvis hele en organisation der indgår i implementeringsstrukturen. For eksempel beskæftiger Vejle Erhvervsudvikling sig med andet end iværksættelse.

Et lignende billede tegner sig i de øvrige kommuner, men kompleksiteten af strukturen varierer meget. Kompleksiteten af implementeringsstrukturen i hver case-kommune er illustreret på nedenstående kontinuum. De inddeles i lav, middel og høj kompleksitet, baseret på en individuel vurdering af antallet af aktører og deres indbyrdes relationer. Kompleksiteten hænger tydeligvis sammen med kommunens størrelse. Desuden har entreprenørskabsfremmesystemet i to ud af tre industribyer en lav kompleksitet.

Figur 3: Implementeringsstrukturernes kompleksitet



Konklusion

Der er ingen tvivl om, at kommunal entreprenørskabsfremme til en vis grad bunder i lokal tradition, historie, kultur, nøglepersoners personlige præferencer og overbevisninger samt tilfældigheder og ildsjæles engagement. Men når det er sagt, så ligger der i høj grad også politisk incitament bag mange af de institutioner, organisationer og aktører der i dag tager hånd om den lokale iværksætter – langt de fleste kommuner forholder sig i dag til iværksætteri på den ene eller anden måde.

I denne artikel har jeg valgt at fokusere på tre af de centrale faktorer der adskiller kommunerne fra hinanden – centralaktørens organisering og inter-kommunale samarbejder, samt implementeringsstrukturens kompleksitet – tre faktorer som tilsammen beskriver en kommunes entreprenørskabsfremmesystems umiddelbare strukturer.

Der findes forskellige typer af implementeringsstrukturer i kommunerne, og de bygger alle på forskellige tilgange og tankesæt. Der er sådan set bred enighed om at der skal skabes vækst og arbejdspladser og dermed skattegrundlag i kommunen, men hvordan det gøres, og om iværksætteri er svaret, er et andet kapitel. Man har siden kommunalreformen lagt ansvaret for iværksætteri over på kommunerne, og det ser ud til at kommunerne hver især forsøger at udnytte deres ressourcer på området bedst muligt. Modellerne er forskellige, men der ser ud til at være en overordnet tendens imod øgede samarbejder, både indenfor kommunegrænserne, og imellem kommunerne. Disse samarbejder viser sig i forskellige skikkelser på tværs af de tre kategorier, operationelle samarbejder, strategiske samarbejder samt organisatorisk integration.

Industrikommunerne adskiller sig i nogen grad fra de øvrige kommuner da de har mindre komplekse entreprenørskabsfremmesystemer og man i højere grad vælger at lægge centralaktøren ud i arms-

længde. Denne observation er specielt interessant, da det netop er pointen i artiklen – at entreprenørskabsfremmesystemer med forskellig omverden skal organiseres forskelligt.

Som nævnt hænger organisationsdesign, omverden og performance sammen. Der ligger endnu et stort stykke arbejde i at måle hvordan et entreprenørskabsfremmesystem som en samlet analyseenhed performer, og denne artikel er bare første skridt på vejen imod en kontingensteori for lokal entreprenørskabsfremme. En del af dette stykke arbejde indbefatter også et studie af en større gruppe kommuner, og vil i sidste ende kunne resultere i udarbejdelsen af mere normative lokalpolitiske anbefalinger.

Referencer

- Birch, D. (1979) *The job generation process*. Boston, Mass.: MIT Press.
- Dansk Erhvervsfremme (2010), *Den lokale erhvervsfremme i tal – et kort statistisk overblik over aktiviteter og ressourcer hos de lokale erhvervsfremmeaktører i Danmark*, Dansk Erhvervsfremme, Horsens.
- Heinonen, J., U. Hytti og T.M. Cooney (2010), "The context matters – understanding the evolution of Finnish and Irish entrepreneurship policies", *Management Research Review*, 33 (12), p. 1158-1173.
- Hjern, B. og D.O. Porter (1981), "Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis", *Organization studies*, 2 (3): 211-227.
- Regeringen (2006), "Fremgang, Fornylse og Tryghed – Strategi for Danmark i den globale økonomi – de vigtigste initiativer", Schultz information/Statsministeriet, København.
- Scott, W.R. og G.F. Davis (2007), *Organizations and Organizing – Rational, Natural, and Open Systems Perspective*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Iværksætterens Ressourcestrategi – Betydningen af Informeret Evaluering

Indledning

Iværksætteri forbindes ofte med ressourcemangel til forskel fra traditionel ledelse. En leder har en mere etableret adgang til ressourcer, mens den nystartede iværksætter stadig kæmper med at mobilisere og organisere de nødvendige ressourcer (Aldrich, 1999). Iværksætterens ressourcer kan bestå af en lang række faktorer, herunder uddannelse, erfaring, sociale netværk, samt adgang til finansiering. Inden for forskningen i entrepreneurskab arbejder man ofte ud fra det resourcebaserede perspektiv (Wernerfelt, 1984), som i sin enkelthed går ud på, at en virksomhed opnår konkurrencemæssige fordele på baggrund af de ressourcer, som er til rådighed, frem for positionering. Med resourceperspektivet giver det mening at fokusere på den enkelte iværksætter, fordi denne netop har afgørende indflydelse på mobiliseringen og organiseringen af ressourcer. Når nu ressourcer spiller så stor en rolle for iværksætterens overlevelse, samtidig med at han har begrænset adgang hertil, er det netop interessant at se på iværksætterens resourcestrategi – dvs. den strategi, som iværksætteren forfølger for at udnytte en konkret forretningsmulighed. Helt overordnet er der to mulige resourcestrategier, som iværksættere kan vælge imellem: de kan anlægge en opsøgende strategi, hvor de er åbne for at supplere deres egne ressourcer med eksterne, eller de kan vælge udelukkende at fokusere på de interne ressourcer, som de allerede er i besiddelse af. Der er altså tale om henholdsvis en eksternt og en intern fokuseret resourcestrategi.

Denne artikel vil præsentere konklusioner fra et working paper (Nielsen, 2011), hvor der gennem statistisk analyse (appendix) ses nærmere på, hvordan faktorer som uddannelse, erfaring og sociale netværk har indflydelse på, hvordan iværksætteren evaluerer en konkret idé, og dermed på hvordan valget af resourcestrategi påvirkes. Med dette fokus antages det, at forskellige grader af uddannelse, erfaring og sociale netværk har en

afgørende betydning for, hvordan en idé evalueres og dermed, hvilken resourcestrategi der vælges til efterfølgende at udnytte idéen. Artiklen arbejder ud fra en model, som her kaldes 'informeret evaluering', som netop fokuserer på, hvordan uddannelse, erfaring og sociale netværk kan spille en afgørende rolle i evalueringsfasen ved at sikre, at beslutningen om resourcestrategi træffes på et informeret grundlag.

To resourcestrategier

Diskussionen omkring resourcestrategier er ofte tæt forbundet med, hvordan den entreprenørielle proces opfattes, dvs. processen med at udvikle en idé fra en tanke i hovedet til en forretning og penge i lommen. Den traditionelle entreprenørielle proces beskrives ofte som en lineær proces, hvor iværksætteren opdager muligheder (Kirzner, 1997; Shane & Venkataraman, 2000), sætter mål og fastlægger strategier til at udnytte mulighederne (Wiklund & Shepherd, 2005), samler de nødvendige ressourcer og anvender dem ud fra en fastlagt plan (Schumpeter, 1934). Centralt her er, at ressourcer opfattes som værende ikke-begrænsede af, hvad iværksætteren har til rådighed fra begyndelsen, men i stedet at ressourcer kan opnås fra omgivelserne (Stevenson & Jarillo, 1990). Denne tankegang repræsenterer netop den eksternt fokuserede resourcestrategi.

Som modpol til denne opfattelse af den entreprenørielle proces som planlagt og lineær ser andre den som en proces, hvor iværksætteren konstant er åben over for de ændringer, som opstår undervejs (bl.a. Sarasvathy, 2001). Essensen her er, at de ressourcer, som iværksætteren er i besiddelse af fra begyndelsen, gør ham i stand til at foretage justeringer i forhold til omgivelsernes ændringer. Her er altså ikke tale om, at ressourcer opnås eksternt for at opfylde en forudbestemt plan, men i stedet at de oprindeligt tilgængelige ressourcer er tilstrækkelige til at gennemføre processen – dette kan kaldes den internt fokuserede resourcestrategi.

Informeret evaluering

En opstartsproces opdeles traditionelt i tre dele, nemlig iværksætterens identificering, evaluering og udnyttelse af en konkret idé (se figur 1) (Shane & Venkataraman, 2000). Valget af ressourcestrategi er ofte tæt forbundet med identificeringsfasen og dermed idéens kvalitet. Jo bedre en idé er, jo nemmere vil det eksempelvis være at opnå ekstern finansiering til idéen – dermed er idéens kvalitet ofte forbundet med ressourcebehovet. Det er dog også relevant at undersøge ressourcestrategier blandt iværksættere med identiske idéer. På denne måde er det ikke længere kvaliteten af idéen, der styrer valget af ressourcestrategi, men derimod den efterfølgende *evaluering* af idéen (Hindle & Senderovitz, 2010).

Figur 1: Tre faser i den entreprenorielle proces (på baggrund af Shane & Venkataraman, 2000)



Det er langt fra alle identificerede muligheder, som rent faktisk føres ud i livet, og det er derfor relevant at se på, hvilke faktorer der har indflydelse på, om en mulighed udnyttes. Denne beslutningsproces foregår i evalueringsfasen. I ordet evaluering ligger netop det at bedømme værdien af noget. Nogle muligheder, som ellers ved opdagelsen fremstår gode, vil falde til jorden ved en efterfølgende evaluering, evt. pga. manglende ressourcer til at udvikle den, manglende kundegrundlag, urealistiske forventninger, krav osv. Det vil altså sige, at det er i evalueringsfasen, at iværksætteren bedømmer muligheden og tager beslutning om muligheden fremtid. Det er også langt fra sikkert, at muligheden bibeholder sin oprindelige form efter en evaluering, fordi iværksætteren i evalueringsfasen får øjnene op for nye veje at tage muligheden end først forventet. Når iværksætteren evaluerer en mulighed, vil det føre til en beslutning om, hvordan muligheden efterfølgende skal udnyttes, og et vigtigt aspekt her er netop valget

af ressourcestrategi. Er det muligt at udnytte den pågældende mulighed med de ressourcer, som iværksætteren allerede er i besiddelse af, eller er det nødvendigt at søge ressourcer eksternt? Det er netop de spørgsmål, som iværksætteren står overfor.

Menneskelig kapital

Men hvordan træffes denne beslutning om valget af ressourcestrategi i evalueringsfasen så? – der kan være mange forskellige faktorer, der har en indflydelse herpå, og blandt disse er blandt andet iværksætterens uddannelse, tidligere erfaring og sociale netværk. Uddannelse og tidligere erfaring samles ofte under fællesbetegnelsen menneskelig kapital, og netop menneskelig kapital er blevet kædet sammen med opdagelse og udnyttelse af muligheder i tidligere studier (Davidsson & Honig, 2003). Men der er grund til at forvente, at menneskelig kapital også spiller en afgørende rolle for, hvordan en mulighed evalueres. Menneskelig kapital kan påvirke beslutningen om ressourcestrategi på i hvert fald to måder: 1) Menneskelig kapital giver adgang til en vidensbase, en række værktøjer og analytiske evner, som kan føre til, at iværksætteren ser flere forskellige muligheder for at implementere en mulighed end ellers og dermed er mere åben over for eksterne ressourcer. 2) I kraft af en større vidensbase, værktøjer og analytiske evner, reduceres noget af den usikkerhed, som iværksættere ofte står med, når de skal beslutte sig for at forfølge en idé eller ej. Den reducerede usikkerhed gør, at risikoen ved at binde sig til eksterne ressourcer opfattes som værende mindre.

Disse to forklaringer kan samles under betegnelsen 'informeret evaluering' – forstået på den måde at evalueringen foretages på et informeret grundlag ud fra den menneskelige kapital. Den statistiske analyse, som er baggrund for denne artikel (appendix), viser netop, at jo højere uddannelsesniveau, iværksætteren har, jo mere sandsynligt er det, at han vil vælge en eksternt fokuseret ressource-

cestrategi. Derimod peger den statistiske analyse på, at tidligere erfaring som iværksætter ikke nødvendigvis fører til en ekstern ressourcestrategi, men derimod en intern ressourcestrategi. En forklaring herpå kan være, at når man tidligere har prøvet at starte egen virksomhed, har man en bedre fornemmelse af, hvor langt man rent faktisk kan komme med de ressourcer, som man har til rådighed, og man er derfor mindre tilbøjelig til at søge ressourcer eksternt.

Social kapital

En anden væsentlig faktor, der kan tænkes at påvirke valget af ressourcestrategi, er iværksætterens sociale netværk som en del af den informerede evaluering. Netop betydningen af sociale netværk er fremtrædende inden for forskning i iværksætteri, og sociale netværk har vist sig at have afgørende betydning for iværksætteren på en lang række forskellige måder (Hoang & Antoncic, 2003; Jack, 2010; Davidsson & Honig, 2003). Sociale netværk defineres som de relationer, som omgiver iværksætteren – dvs. at det er individets netværk, der tages udgangspunkt i. Det har tidligere vist sig, at sociale netværk spiller en rolle i opdagelsen af nye muligheder (bl.a. Davidsson & Honig, 2003), og det er derfor relevant også at overveje betydningen af sociale netværk i evalueringsfasen.

Sociale netværk informerer evalueringen på følgende måder: 1) Mennesker, som kender andre iværksættere, og som er en del af et iværksætttermiljø, har adgang til værdifuld viden om det at udnytte muligheder, og netop denne viden er afgørende i evalueringen af en mulighed. 2) Evalueringsfasen kan ofte opleves som usikker, fordi man netop ikke ved, hvad en mulighed vil bære med sig, og her kan sociale netværk være afgørende for at reducere denne usikkerhed og føre til, at man er mere tilbøjelig til at søge ressourcer eksternt. Gennem det sociale netværk får iværksætteren adgang til instrumental og følelsesmæssig støtte. Følelsesmæssig støtte er med til at bekræfte iværksætteren

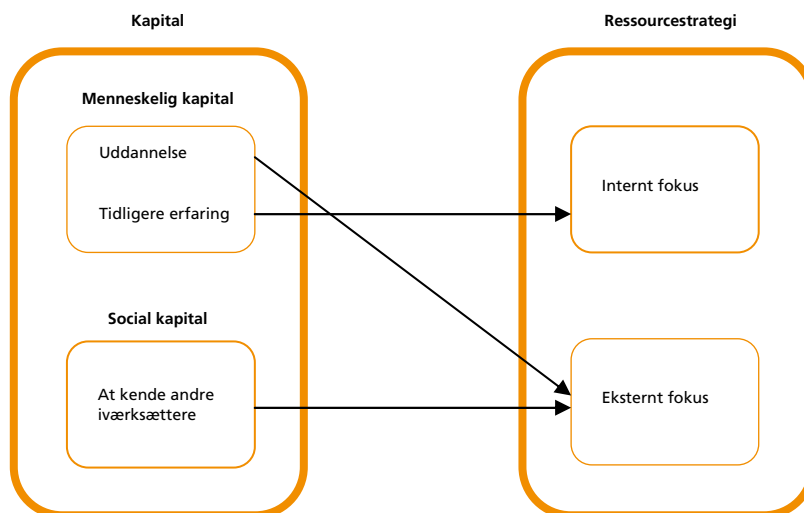
i mulighedens potentiale og dermed tænke større udnyttelsesmuligheder, mens instrumental støtte kan være i form af konkrete råd og værktøjer, som er med til at reducere usikkerheden. Den statistiske analyse viser, at sociale netværk øger sandsynligheden for, at iværksætteren vælger en ekstern ressourcestrategi (appendix). Dette er med til at bekræfte, at sociale netværk spiller en væsentlig rolle i den informerede evaluering sammen med menneskelig kapital.

Afrunding

Det viser sig altså, at både menneskelig og social kapital spiller en rolle, når muligheder skal evalueres af iværksætteren, og når den efterfølgende beslutning om valg af ressourcestrategi skal træffes (se figur 2 for opsummering af sammenhængen mellem kapital og ressourcestrategi). Dette resultat er relevant, fordi tidligere studier primært har set på, hvordan påvirkningen fra henholdsvis menneskelig og social kapital er i opdagelsesfasen. Problemet med udelukkende at fokusere på opdagelsesfasen, når man ønsker at undersøge ressourcestrategier, er, at nogle muligheder altid vil være bedre end andre, og at kvaliteten af muligheden påvirker sandsynligheden for, at iværksætteren vil søge ressourcer eksternt; jo bedre en idé er, jo nemmere er det at overbevise eksterne interessenter om potentialet. Undersøgelsen, som danner baggrund for denne artikel, har netop ønsket at undersøge effekten fra menneskelig og social kapital uafhængig af, hvor god muligheden har været i opdagelsesfasen. Måden at gøre dette på har været at undersøge iværksættere med muligheder af samme kvalitet. Evalueringsfasen har vist sig at være væsentlig at undersøge, fordi menneskelig kapital og sociale netværk spiller en afgørende betydning for, hvordan en idé evalueres – knyttet hertil er beslutningen om, hvilke ressourcer der skal aktiveres for at udnytte idéen.



Figur 2



Men hvordan er disse resultater relevante for den enkelte iværksætter? Resultaterne er netop med til at understrege betydningen af menneskelig kapital og sociale netværk, som i tidligere studier også er blevet fremhævet. Resultaterne er med til at øge forståelsen af, hvordan menneskelig kapital og sociale netværk spiller en rolle gennem hele den entreprenørielle proces og ikke blot i opdagelsen af muligheder. Det er vigtigt at forstå, at det ikke er tilstrækkeligt, at iværksætteren er i stand til at opdage nye og spændende muligheder, hvis han ikke har evnerne til at evaluere mulighedens egentlige potentiale og træffe beslutninger om, hvordan muligheden bedst udnyttes.

En mulighed er aldrig bedre end iværksætteren, der forfølger den.

Litteratur

- Aldrich, Howard E. (1999): *Organizations Evolving*. London: Sage Publications
- Davidsson, P. and B. Honig (2003): The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3): 301.
- Hindle, K. and Senderovitz, M. (2010): Unifying the three principal contending approaches to explaining early-stage entrepreneurial decision-making and behavior. *The Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*, Lausanne, Switzerland, June 2010, Babson College.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 165-187.
- Jack, S. L. (2010): Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25(1): 120-137
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85
- Nielsen, M.S. (2011) : Choice of Resource Acquisition Strategy and Informed Evaluation. *Working paper*
- Sarasvathy, S. D. (2001): Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Tr. Redvers
- Opie. Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

Appendix

	Model 1 B	Model 2 B	Model 3 B	Model 4 B	Model 5 B	Exp(B)
Kontrolvariable1						
Køn	-.085*	-.083*	-.093*	-.078*	-.085*	.918
Alder (yngre end 30)2	.467**	.428**	.428**	.457**	.380**	1.463
Alder (30-49) 2	.096*	.070	.089*	.090*	.057	1.059
Husstandsindkomst – Laveste 33% 3	-.076	-.005	-.100*	-.062	-.019	.981
Husstandsindkomst – Midterste 33% 3	-.060	-.024	-.086*	-.053	-.044	.957
Mulighed – Alle kunder4	-.064	-.071	-.053	-.068	-.062	.940
Mulighed – Nogle kunder4	.019	.005	.028	.016	.010	1.010
Mulighed – Mange konkurrenter5	-.127*	-.123*	-.119*	-.125*	-.114*	.893
Mulighed – Få konkurrenter 5	-.028	-.031	-.021	-.028	-.024	.976
Mulighed – Teknologi	.075	.071	.087	.074	.083	1.086
Menneskelig kapital						
Erhvervsuddannelse6		.047			.057	1.059
Kort videregående udd.6		.330***			.329***	1.389
Mellemland videregående udd.6		.347***			.346***	1.414
Lang videregående udd.6		.496***			.493***	1.637
Opstartserfaring			-.303***		-.308***	.735
Social kapital						
Kende anden iværksætter				.125***	.127***	1.135
Konstant						
N respondenter	15,864	15,864	15,864	15,864	15,864	15,864
Adjusted R2 (Cox and Schnell)	.038	.042	.042	.039	.048	
Adjusted R2 (Nagelkerke)	.050	.057	.057	.051	.064	

¹'Land' var også inkluderet som kontrol, men resultaterne herfra er ikke inkluderet pga. pladsmangel

² Referencekategorien er 'Ældre end 50'

³ Referencekategorien er 'Højeste 33%'

⁴ Referencekategorien er 'Ingen kunder'

⁵ Referencekategorien er 'Ingen konkurrenter'

⁶ Referencekategorien er 'Ingen uddannelse'

*p<0.05 (two-tailed); **p<0.01 (two-tailed); ***p<0.001 (one-tailed)



Nye og små virksomheders konkurrenceevne: Tre ressourcebaserede forklaringer

Indledning

Spørger man en entreprenør (i denne artikel ejeren eller lederen af en mindre virksomhed), hvorfor deres virksomhed klarer sig godt, vil man få en række forskellige svar. Nogle vil lægge vægt på betydningen af egne ressourcer og kompetencer, nogle vil lægge vægt på de ressourcer, der findes internt i virksomheden, mens andre vil lægge vægt på betydningen af netværk og relationer til andre udenfor virksomheden. I den virkelige verden bruger en del entreprenører måske mere eller mindre intuitivt elementer fra alle tre forklaringer.

En virksomheds evne til at konkurrere imod andre virksomheder på markedet afhænger altså af de ressourcer, der er tilgængelige for virksomheden. I strategilitteraturen dominerer den såkaldte ressourcebaserede forklaring på virksomheders konkurrenceevne. Forklaringen bunder i antagelsen, at en virksomheds ressourcer, hvis de lever op til bestemte kriterier, bidrager positivt til virksomhedens konkurrenceevne. Den ressourcebaserede forklaring på konkurrenceevne har især været udledt fra og brugt på større virksomheder.

Konkurrenceevne er dog en ligeså vigtig faktor for nye og små virksomheder som for de større, etablerede virksomheder. Der er imidlertid så stor forskel på disse to typer af virksomheder, at man ikke uden videre kan placere dem i samme teoretiske ramme. For det første er entreprenøren og virksomheden én og samme enhed i de tidlige faser, og det er derfor mere oplagt at se på entreprenøren og ikke virksomheden i forklaringen af konkurrenceevne. For det andet, vil næsten alle nystartede entreprenører opleve, at de mangler ressourcer og kompetencer, som de ikke selv besidder, og som de så må hente udefra – i netværket. Her bidrager netværksressourcerne altså også til entreprenørens og dennes virksomheds konkurrenceevne. Disse to

forklaringer udfordrer i sig selv den ressourcebaserede forklaring på store virksomheders konkurrenceevne.

Det er denne udfordring, vi tager op i denne artikel. Formålet med artiklen er at undersøge de tre forklaringer på konkurrenceevne for nystartede og små virksomheder, nemlig forklaringerne baseret på 1) ressourcer og kompetencer hos entreprenøren (human kapital), 2) ressourcer og kompetencer hos virksomheden og 3) ressourcer og kompetencer i netværket (social kapital).

Den opmærksomme læser har måske lagt mærke til, at analyseenheden for konkurrenceevne har varieret imellem entreprenøren og virksomheden. De tre forklaringer på konkurrenceevne bruger forskellige analyseenheder. For at kunne sammenligne de tre forklaringer er det nødvendigt at diskutere betydningen af forskellen på virksomheden og entreprenøren som analyseenheder. Det bliver gjort i artiklen.

Artiklen lægger ud med en diskussion af analyseenheden indenfor entreprenørskabsforskning og går derefter ind i en præsentation af de tre nævnte teoretiske tilgange. Otte virksomhedscases, som er udvalgt, så de repræsenterer forskellige typer af nye og små virksomheder, bliver beskrevet og anvendt i en eksplorativ undersøgelse af de tre forklaringer på konkurrenceevne. Analysen bygger på en komparativ metode til opgørelse og sammenligning af forskellige typer ressourcer og disses betydning for den nye/mindre virksomheds konkurrenceevne.

Entreprenør versus virksomhed

Entreprenørskabsforskningens hovedfokus er at forklare, hvordan entreprenører og virksomheder identificerer og udnytter kommercielle forret-

ningsmuligheder. Det er derfor også indenfor entreprenørskabsforskningen, at vi har ledt efter forklaringer på konkurrenceevne og herunder den analyseenhed, der anvendes i litteraturen.

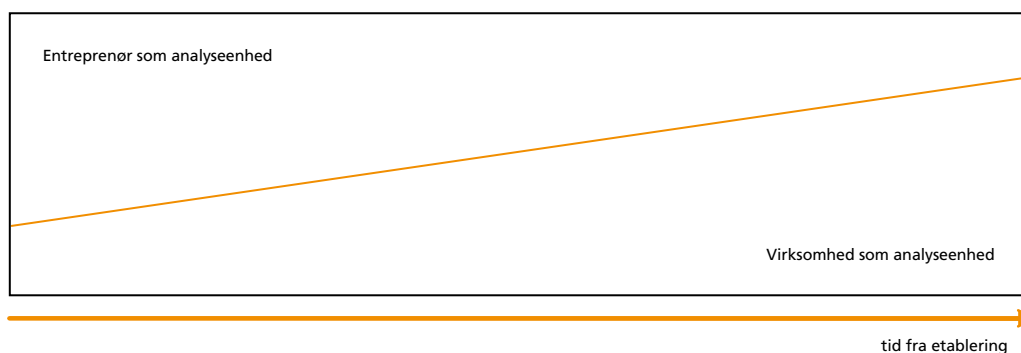
Indenfor entreprenørskabslitteratur varierer analyseenheden mellem entreprenøren og den entreprenante virksomhed (Shane & Venkataraman 2000). På baggrund af denne litteratur har vi observeret følgende tendens i brugen af 'entreprenør' og 'virksomheden' som analyseenhed: I studier af de tidlige udviklingsstadier er 'entreprenøren' den mest anvendte analyseenhed, hvorimod 'virksomheden' er dominerende som analyseenhed i studier af de senere udviklingsstadier, se en illustration i figur 1. Der sker altså en differentiering af analyseenheden i entreprenørskabsforskningen, som er afhængig af, hvilke udviklingsstadier, der fokuseres på.

Som nævnt er ressourcebaseret teori bredt accepteret som teoretisk værktøj i ressourceanalyser af etablerede virksomheder. Analyseenheden er dermed virksomheden. Teorien tager udgangspunkt i virksomhedsressourcer som grundlag for differentiering (Wernerfelt 1984) og den umiddelbare problematik i anvendelsen af ressourcebaseret teori indenfor entreprenørskabsstudier ligger i definitionen af disse virksomhedsressourcer. Ifølge Daft (1983) og Barney (1991) er virksomhedsressourcer *kontrolleret af virksomheden*. Men hvad så med de ressourcer, som ikke er kontrolleret af virksomheden? Mange entreprenører oplever i de

tidlige faser af virksomhedens udvikling, at de ikke besidder de ressourcer, de har brug for, men får adgang til disse ressourcer gennem f.eks. deres sociale netværk. Anvendelsen af virksomheden som analyseenhed ud fra en ressourcebaseret definition på en virksomhed, som kontrollerer alle sine ressourcer, virker derfor ikke helt oplagt ved nystartede virksomheder, fordi virksomheden netop ikke kontrollerer alle de ressourcer, den har brug for.

Der er eksempler på undersøgelser, der kombinerer de to analyseenheder. Alvarez & Busenitz (2003) forsøger f.eks. på at udvide ressourcebaseret teori til også at omfatte entreprenøren og dennes personlige ressourcer. Forfatterne argumenterer for at ved at inkludere entreprenørens personlige ressourcer i analysen af virksomhedsressourcer, så kan ressourcebaseret teori anvendes på tværs af de to analyseenheder. Vores argument er dog, at siden entreprenørens kompetencer og ressourcer som sådan ikke er kontrolleret af virksomheden, er ressourcebaseret teori ikke i stand til at forklare den entreprenante virksomheds konkurrenceevne, og der er altså stadig brug for at skelne imellem de to analyseenheder. Vi forsøger med denne artikel ikke at løse problemet i de to analyseenheder, ud over at opfordre til, at man gør klart for sig selv, om det er entreprenøren eller virksomheden, man anvender som analyseenhed. I følgende artikel anvender vi forskellige analyseenheder alt efter den teoretiske tilgang.

Figur 1: Fra entreprenør til virksomhed som analyseenhed i entreprenørskabsforskningen



De tre ressourcetilgange

Dette afsnit gennemgår den mest relevante literatur indenfor de tre tilgange: Ressourcebaseret teori, human kapital teori og social kapital teori. Gennemgangen understøtter de teoretiske dilemmaer præsenteret i introduktionen og vil blive brugt som grundlag for undersøgelsen af de 8 case-virksomheder.

Ressourcebaseret teori

Ifølge Barney (1991:100) har tidligere forskning indenfor strategi været baseret på følgende to forudsætninger:

1. Virksomheder indenfor samme industri er identiske med hensyn til, hvilke strategisk relevante ressourcer, de har adgang til og kontrollerer, og hvilke strategier de følger.
2. Hvis ressourceheterogenitet opstår indenfor en industri, vil denne heterogenitet hurtigt udlignes, da de ressourcer, som anvendes i strategisk øjemed, er mobile.

Ressourcebaseret teori gør op med denne anskuelse af ressourcer og indikerer i stedet, at ressourcer potentielt udgør grundlaget for en konkurrencemæssig fordel, såfremt de lever op til følgende:

1. De skal være værdifulde.
2. De skal være sjældne.
3. De skal være ikke-imiterbare.
4. Der må ikke være strategisk tilsvarende substitutter.

At en ressource eller kompetence er værdifuld betyder, at den bidrager til en konkurrenceevne for virksomheden. En sjælden ressource eller kompetence betyder, at det ikke er noget alle virksomheder har. Hvis den ressource eller kompetence en virksomhed har ikke kan imiteres, dvs. at andre virksomheder kan kopiere den, bidrager den endnu mere til virksomhedens konkurrenceevne. Det sidste punkt er, at hvis ressourcen eller kompeten-

cen heller ikke kan erstattes af en anden ressource eller kompetence, så vil den bidrage yderligere til virksomhedens konkurrenceevne.

Ressourcebaseret teori adresserer per definition virksomhedsressourcer. Barney (1991) definerer virksomhedsressourcer på baggrund af en kategorisering ('physical', 'human' og 'organizational' capital resources), hvorimod Daft (1983) definerer virksomhedsressourcer som værende: *"... all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness"*.

Daft's definition er bred og derfor yderst anvendelig, når man ønsker at inddrage alle virksomhedens tænkelige og utænkelige ressourcer i analysen. Der er dog et enkelt nøgleord i definitionen som er yderst vigtigt: 'controlled'. Det, at virksomhedsressourcer per definition er kontrolleret af virksomheden, er i sig selv logisk, men det betyder også, at de ressourcer, som er forankret i medarbejdere og entreprenører, samt de netværksressourcer som er forankret i omverdenen, typisk ikke er inkluderet i en analyse med udgangspunkt i ressourcebaseret teori.

Entreprenørens ressourcer

Dilemmaet mellem analysen af entreprenøren eller virksomheden er interessant – specielt i anvendelsen af ressourcebaseret teori indenfor entreprenørskabsstudier. Entreprenørens personlige ressourcer spiller en rolle i de tidlige stadier af en virksomheds udvikling, men skal disse ressourcer ses som en virksomhedsressource eller bør de analyseres separat?

Som allerede nævnt har Alvarez & Busenitz (2003) forsøgt at forene ressourcebaseret teori og entreprenørskabsfeltet ved at se personlige ressourcer som værende en virksomhedsressource. De skriv-

er: *"Entrepreneurs have individual-specific resources that facilitate the recognition of new opportunities and the assembling of resources of the venture"*.

Den teoretiske forskel mellem virksomhedsressourcer og personlige ressourcer er klar, men hvordan skelner man i praksis mellem ressourcer, der er kontrolleret af virksomheden og ressourcer, der er kontrolleret af entreprenøren? Vi definerer en resources tilhørsforhold ved at spørge: Hvis entreprenøren forlod virksomheden – ville ressourcen så stadig være til stede? Med dette simple spørgsmål kan man bestemme eller i hvert fald få en væsentlig indikation af, om en ressource som f.eks. viden er "kontrolleret" af virksomheden eller entreprenøren – og derved om det er en virksomhedsressource eller en personlig ressource.

Netværkets ressourcer

De ressourcer, som ikke er tilgængelige indenfor en virksomheds fire vægge, kan muligvis hentes udefra – i netværket. Netværksteori er delt op i to hovedfelter – det personlige netværk og det organisatoriske netværk. Dette studie begrænser sig til kun at fokusere på entreprenørens personlige netværk.

Der findes en del definitioner af det personlige netværk. En af de mere håndgribelige og empirisk anvendelige er Burts definition fra 1980 (s. 89): *"a personal network consists of actor J and all persons with whom J has direct relation and the relations among these persons"*. For både personlige og organisatoriske netværk gælder det, at relationer foregår mennesker imellem, ikke virksomheder imellem, og det er netop i selve relationen, at ressourcen findes. Hvis relationen brydes, er ressourcen dermed heller ikke længere tilgængelig.

Granovetter (1973), beskæftiger sig med koncepterne stærke og svage relationer, og der findes forskellige tilgange til værdien af svage og stærke relationer. Granovetter argumenterer for styrken

i de svage relationer, men i følgende analyse ser vi som før nævnt på de ressourcer, der hentes i relationen, hvad enten relationen er stærk eller svag.

Casestudie

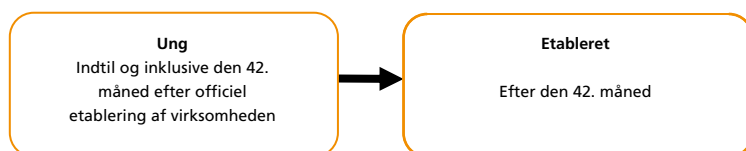
Undersøgelsen bygger på et casestudie af 8 entreprenører og deres virksomheder i Koldingområdet (udført sommeren/efteråret 2009). Entrepenørerne og deres virksomheder er udvalgt på baggrund af forudbestemte kriterier for bedst at danne et velovervejede sammenligningsgrundlag. Alle 8 entreprenører og deres virksomheder lever op til følgende kriterier:

- 1) De handler med fysiske varer (NACE gruppe C og D).
- 2) Den nuværende leder har selv etableret virksomheden.
- 3) Virksomhederne har en fysisk produktion eller salgssted (dvs. de er f.eks. ikke internetvirksomheder).
- 4) De er uafhængige virksomheder (ingen franchisetagere, datterselskaber etc.)
- 5) De er enkeltmandsvirksomheder, Anpartsselskaber (evt. under oprettelse), aktieselskaber (evt. under oprettelse), eller enheder under oprettelse ved Erhvervs- & Selskabsstyrelsen.

Hver entreprenør har udfyldt et spørgeskema med generel information omkring deres virksomheder samt deltaget i et semi-struktureret face-to-face interview á cirka en times varighed omkring deres virksomheds udvikling samt deres ressourcebehov og -anvendelse. Entrepenørerne blev opdelt på baggrund af to dimensioner i et 2x2 matrix: Virksomhedens størrelse og udviklingsstadiet. Størrelsesdimensionen er defineret på baggrund af EU-standarden for mikrovirksomheder (0-9 ansatte) og små virksomheder (10-49 ansatte).

Artiklen tager udgangspunkt i ressourceanvendelse i de tidlige stadier af virksomhedens udvikling. Den valgte udviklingsmodel i figur 2 er en forenk-

Figur 2: En simpel udviklingsmodel



let model, inspireret af Klyver & Terjesen (2007), Klyver & Christensen (2007) og Evald et al. (2006).

Modellen er valgt, da den er enkel og nem at operationalisere; det er relativt simpelt at identificere

virksomheder på baggrund af modellens opdeling. Ulempen ved modellen er, at processen fra at være en ung til at blive en etableret virksomhed ikke nødvendigvis foregår indenfor 42 måneder. 2x2 matricen er illustreret i tabel 1 herunder.

Tabel 1: Virksomhedsgruppe-karakteristika

	Gruppe 1: Mikro (<10 ansatte)	Gruppe 2: Små (10-49 ansatte)
Gruppe A: Unge (<42 måneder)	Gruppe 1.A Unge/Mikro	Gruppe 2.A Unge/Små
Gruppe B: Etablerede (>42 months)	Gruppe 1.B Etablerede/Mikro	Gruppe 2.B Etablerede/Små

De 8 cases er kort præsenteret i tabel 2 herunder:

Tabel 2 Virksomhedscasene kort fortalt

Case	Antal ansatte	Etableringsår	Case	Antal ansatte	Etableringsår
1.A.1 Entrepreneur 1.A.1. ejer en enkeltmandsvirksomhed hvorfra han sælger sejlbåde. Entrepreneur lider i høj grad under finanskrisen og venter i øjeblikket på, at situationen skal vende.	0	2007	2.A.1 Entrepreneur 2.A.1 er grossist indenfor frugt og grønt. Han fokuserer på catering-markedet og lader andre tage sig af detailhandelen.	19	2006
1.A.2 Entrepreneur 1.A.2 har en lille butik i sit private hjem. Hun sælger tøj, brugskunst, gaveartikler etc. Entrepreneur har et fuldtidsjob og holder kun butikken åbent i weekenderne og ved særlige lejligheder.	0	2007	2.A.2 Entrepreneur 2.A.2 er smed. Virksomheden er vokset meget siden opstart og har været oppe på 16 ansatte. Finanskrisen har dog sat sine spor.	10	2007
1.B.1 Entrepreneur 1.B.1 har en tøjbutik, der retter sig imod kvinder. Hun sælger kvalitetstøj og har speciel interesse i økologiske og bæredygtige producenter.	1 fuld tid + 3 deltid	2005	2.B.1 Entrepreneur 2.B.1 er smed. Virksomheden startede som enkeltmandsvirksomhed, men entrepreneur har nu solgt 25 % af virksomheden til sin værkfører, som også er entrepreneurs bedste ven.	18	2003
1.B.2 Entrepreneur 1.B.2 er specialist i trekning/outdoor udstyr – specielt strømper og sko. Han importerer udstyr og sælger til butikker i hele Danmark.	3	2003	2.B.2 Entrepreneur 2.B.1 har startet en virksomhed, som har vokset sig stor og stærk. Virksomheden er specialiseret indenfor firmagaver, reklameartikler og profilkædning.	25	1998

Alle otte cases er analyseret ud fra et ressource-baseret perspektiv (virksomhedsressourcer), et human kapital-perspektiv (personlige ressourcer) og et social kapital-perspektiv (netværksressourcer). Ressource-evalueringerne bygger på over-

ordnede subjektive vurderinger af de forskellige typer af ressourcer. For at kunne sammenligne de 3 perspektiver er de fem ressource-evalueringskriterier fra ressourcebaseret teori anvendt på alle tre perspektiver. Disse er illustreret i tabel 3.

Tabel 3: Ressource-evalueringskriterier

	Virksomhedsressourcer	Personlige ressourcer	Netværksressourcer
Ikke-værdifuld	0 point: Ressourcen er ikke værdifuld (konkurrencemæssig ulempe)		
Værdifuld	1 point: ressourcen er værdifuld (konkurrencemæssigt neutral)		
Sjælden	2 point: ressourcen er værdifuld og sjælden (midlertidig konkurrencefordel)		
Ikke-imiterbar	3 point: ressourcen er værdifuld, sjælden og ikke-imiterbar (væsentlig midlertidig konkurrencefordel)		
Ikke-substituerbar	4 point: ressourcen er værdifuld, sjælden, ikke-imiterbar og ikke-substituerbar (vedvarende konkurrencefordel)		

Kilde: Barney (1991), Barney & Hesterly (2006)

Som nævnt tidligere anvendes der forskellige analyseenheder indenfor de forskellige perspektiver. Virksomheden er analyseenhed i vurderingen af virksomhedsressourcerne, hvorimod entreprenøren er analyseenhed i vurdering af dennes personlige ressourcer og netværksressourcer.

Det er klart, at det er en udfordring at vurdere, hvorvidt ressourcer i en virksomhed eller hos en person er sjældne, ikke-imiterbare, og ikke-substituerbare. En sådan vurdering skal nødvendig-

vis foregå i forhold til andre virksomheder og entreprenører i den specifikke case-virksomhedsbranche. Samtidig ligger der i det følgende ikke en vurdering af hver enkelt ressource, men i stedet en samlet vurdering.

Nedenstående tabel 4 opsummerer point-givningen for alle casene. Som tabellen illustrerer, er der stor forskel på pointgivningen fra case til case. Der er dog hverken givet 4 eller 0 point i nogle af casene.

Tabel 4: Point

Kategori	Case	Virksomheds-ressourcer	Personlige ressourcer	Netværksressourcer
Unge/	1.A.1	1	1	2
Mikro	1.A.2	1	3	2
Etablerede/	1.B.1	1	3	2
Mikro	1.B.2	2	2	2
Unge/	2.A.1	1	3	1
Små	2.A.2	1	3	3
Etablerede/	2.B.1	3	3	3
Små	2.B.2	3	1	1

Lys orange = konkurrencemæssig neutral, dvs. ingen konkurrencefordel, Mørk orange = midlertidig konkurrencefordel eller væsentlig midlertidig konkurrencefordel.

Mønsteret der tegner sig er relativt entydigt: 4 ud af 4 unge virksomheder, samt 3 ud af 4 mikro-virksomheder har alle fået 1 point under virksomhedsressourcer (ressource-baseret teori) – dvs. ingen af disse har opnået konkurrencemæssige fordele ud fra deres virksomhedsressourcer, og hvis man analyserede dem kun ud fra en ressourcebaseret tilgang, ville de fremstå som værende relativt resourcesvage i forhold til de to etablerede virksomheder. Hvad tabellen samtidig viser er, at når man ser på de personlige ressourcer, som entreprenøren i de enkelte virksomheder bidrager med, så scorer 5 ud af alle 8 cases højt, hvilket indikerer, at de personlige ressourcer bidrager til en væsentlig midlertidig konkurrenceevne, ifølge tabel 3. Det samme gælder netværksressourcerne, der dog ikke scorer helt så høje point, som de personlige ressourcer. Men under alle omstændigheder bidrager netværksressourcerne til en midlertidig konkurrencefordel i 6 af 8 cases. Om netværksressourcerne skal påpeges, at i 2 ud af de 4 små virksomheder ser de ikke ud til at bidrage.

Konklusioner

Konklusionen bygger på 8 eksplorative cases, og der kan selvfølgelig stilles spørgsmålstegn ved, om resultaterne fra undersøgelsen er udtryk for tilfældigheder eller stabile mønstre, som afspejler reelle forskelle mellem de forskellige typer af virksomheder, som er undersøgt. Virksomhederne og entreprenørerne er fra meget forskellige brancher, og der ligger en svaghed i studiet i og med, at der sammenlignes på tværs af brancher. Når det er sagt, synes der stadig at tegnes sig et billede af, hvordan entreprenører og unge/nye virksomheders konkurrencefordel i høj grad afhænger af human og social kapital.

Resultaterne af undersøgelsen udfordrer anvendeligheden af ressourcebaseret teori i analysen af unge virksomheder – både mikrovirksomheder og små virksomheder. På den anden side er der ingen tvivl om ressourcebaseret teoris anvendelighed,

når det omhandler de etablerede virksomheder.

Under human kapital teorien hører de personlige ressourcer. Denne analytiske tilgang er umiddelbart anvendelig på tværs af alle fire virksomhedsgrupper. Entreprenørens personlige ressourcer bidrager til en midlertidig konkurrencefordel i 6 ud af 8 cases, og resultaterne af undersøgelsen under ét antyder, at op til en bestemt størrelse og alder er en virksomhed afhængig af entreprenørens personlige ressourcer. På et tidspunkt, som det er tilfældet med case 2.B.2, vil organisationen have udviklet sig til at være uafhængig af entreprenøren – på dette stadie anvendes entreprenørens personlige ressourcer stadig, men de er ikke konkurrencefordelsgivende. En anden mulighed er, at de konkurrencefordelsgivende ressourcer er blevet spredt i organisationen (f.eks. viden), og at ressourcen derfor ikke længere er personlig.

Også det personlige netværk ser ud til at spille en vigtig rolle som ressourceformidler i mange af virksomhederne. I 6 af 8 cases har netværksressourcerne bidraget med konkurrencefordele til virksomheden. To af de små virksomheder har ikke opnået konkurrencefordel fra netværksressourcer, hvilket indikerer, at det personlige netværks rolle som ressourceformidler i højere grad er manifesteret i mikrovirksomheder.

Artiklen bidrager ikke i sig selv med en ny forståelse af entreprenør eller virksomhed som analyseenhed, men demonstrerer, at det er vigtigt at være opmærksom på, hvilken analyseenhed man vælger. Billedet af at entreprenøren spiller en stor rolle som analyseenhed i opstartsfasen, og virksomheden spiller en dominerende rolle, når virksomheden er etableret, bliver understøttet af den gennemførte undersøgelse og illustreret af case 2.B.2.

Det andet formål med undersøgelsen var som sagt at udforske anvendeligheden af ressource-baseret

teori som teoretisk forklaring af konkurrenceevnen i opstartsfasen. Den eksplorative undersøgelse af de 8 casevirksomheder samt gennemgang af de tre typer af teori peger på, at ressourcebaseret teori ikke umiddelbart i sig selv er et anvendeligt analysegrundlag for unge virksomheder og mikrovirksomheder.

Denne konklusion peger i retning af en revidering af brug af ressourcebaseret teori i entreprenørskabsstudier. For lederen af en nystartet eller mindre virksomhed betyder det, at en forklaring af en virksomheds konkurrenceevne, som bygger på elementer fra de tre teoretiske tilgange, er i orden i den forstand, at entreprenør og netværksforklaringen spiller en stor rolle i starten af en virksomheds eksistens og ressourcebaseret teori en større rolle, når virksomheden er blevet større. Mange nystartede og mindre virksomheder befinder sig i en overgangsfase, hvor alle tre forklaringer synes at spille en rolle.

Artiklen bidrager med en metode til at undersøge entreprenørens/virksomhedens ressourcer i de tidlige faser. Ressourcebaseret teori har været anvendt til analyse af virksomhedsressourcer. Ressourcebaseret teori bygger på antagelsen om, at virksomheden kan opnå en konkurrencemæssig fordel gennem virksomhedsressourcer, som er værdifulde, sjældne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare. Dette målesystem er simpelt og viser sig at være anvendeligt, i hvert fald i teorien, i vurderingen af andre typer af personlige ressourcer og netværksressourcer.

Litteratur

- Alvarez, S.A. & L.W. Busenitz (2003), "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, **27**: 755-775.
- Barney, J.B. & W.S. Hesterly (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. **17** (1): 99-120.
- Burt, R.S. (1980), "Models of Network Structure", *Annual Review of Sociology*, **6**: 79-141.
- Daft, R. (1983), *Organization Theory and Design*. New York: West
- Evald, M.R., K. Klyver & S.G. Svendsen (2006), "The Changing Importance of the Strength of Ties throughout the Entrepreneurial Process", *Journal of Enterprising Culture*, **14** (1): 1-26.
- Granovetter (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, **78** (6): 1360-1380
- Klyver, K. & P.R. Christensen (2007), "Exporting Entrepreneurs: do they activate their social network in different ways than domestic entrepreneurs?", *International Journal of Globalization and Small Business*, **2** (2): 185-204.
- Klyver, K. & S. Terjesen (2007), "Entrepreneurial network composition: An analysis across venture development stage and gender", *Women in Management Review*, **22** (8): 682-688.
- Shane, S. & S. Venkataraman (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, **25** (1): 217-226.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, **5** (2): 171-180.

WIN-VIN: Videnkapitalens immaterielle aktiver og bankers kreditgivning

Indledning

De sidste 100-150 år i vores industrisamfund har et kapitalintensivt produktionsapparat bestående af materielle aktiver, maskiner, driftsmidler og så videre været det største aktiv for mange virksomheder. I det seneste kvarte århundrede har verden dog ændret sig markant. Der er, specielt i de vestlige lande, sket en drejning mod vidensamfund, hvor immaterielle aktiver som mennesker, kompetencer og informationsteknologi påstås at være virksomhedens vigtigste produktionsapparat (Stehr 1994), det såkaldte videnkapital.

De seneste år har man så også utallige gange hørt, at det er "viden", Danmark skal leve af på længere sigt, frem for produktion. Med andre ord skal Danmark være et såkaldt vidensamfund. I finansministeriets publikation "Danmarks nationale reformprogram" (2005) nævnes under hovedudfordringerne i de kommende år blandt andet "at sikre øgede private investeringer i forskning og udvikling samt sikre bedre samspil med den offentlige forskning", "at sikre fortsatte forbedringer af rammevilkårene for innovation og iværksættere" og "frem til 2010 at afsætte 10 mia. kr. til en styrket indsats inden for forskning, innovation, iværksætteri og uddannelse".

Som ovenstående illustrerer, har det gennem de seneste år været Danmarks målsætning at gøre vore virksomheder, og dermed også SMV'er, mere videnbaserede. En sådan udvikling betyder naturligvis, at andelen af immaterielle videnaktiver sammenlignet med materielle aktiver skal øges væsentligt. Mere specifikt, når produktionsvirksomheder foretager investeringer, er det primært relateret til produktionsudstyr, lagersteder, transportfaciliteter osv. Modsat giver det sig selv, at når SMV'er investerer for i højere grad at blive

videnvirksomheder (virksomheder hvor videnarbejdet er dominerende), er det ikke kun udstyr som er i fokus, men i høj grad også videnkapitalens produktion af ny viden, nye produkter, nye markeder osv.

En del af forudsætningen for, at SMV'er kan foretage investeringer i videnkapital og dens komponenter, er tiltrækning af finansiel kapital. Virksomheder kan overordnet tiltrække finansiel kapital på to måder: egenfinansiering gennem investorer eller fremmedfinansiering fra eksempelvis banker. En opgørelse af virksomhedens videnkapital, et såkaldt videnregnskab, kan hjælpe SMV'er med at forklare, hvorfor finansiering er nødvendig, og hvordan det vil blive brugt, men kan også danne grundlaget for at vurdere graden af risiko og usikkerhed omkring finansieringsforslaget.

Spørgsmålet er dog, om pengeinstitutter lægger vægt på disse mere bløde immaterielle aktiver i kreditansøgningsprocessen, eller om de holder fast i det traditionelle fokus på materielle aktiver? SDU har derfor i det interregionale projekt *Wissen Nutzen in Norden – Videnuddnyttelse i Norden* (WIN-VIN) undersøgt, hvordan bankerne vurderer disse faktorer i deres udlånsbeslutninger med henblik på at hjælpe virksomhederne med at fokusere på de rigtige værditilbud og risikoprofiler.

I det følgende beskrives først, hvad videnkapital er og formålet med videnregnskaber. Derefter præsenteres kort resultaterne fra tre casestudier, som undersøgte bankers syn på immaterielle aktiver, nærmere bestemt, om banker tager disse immaterielle (viden)aktiver med i deres kreditansøgningsprocesser og -vurderinger. De tre banker er henholdsvis en lille, mellemstor og stor nordisk bank. Efterfølgende diskuteres kort resultaterne.

Videnkapital

I løbet af 1990'erne blev kløften mellem en virksomheds traditionelle bogførte værdi, som bestod mest af materielle aktiver, og virksomhedens markedsværdi, som også inkluderer immaterielle aktiver, større og større. En måde at opgøre denne skjulte værdi på er konceptet *videnkapital*, som indeholder alle værdier udover den traditionelle finansielle kapital. Videnkapital bliver typisk opdelt i tre dimensioner (se tabel 1): menneskelig kapital, strukturkapital og relationel kapital (InCaS, 2006).

Menneskelig kapital er "den kapital, som tager hjem om natten", med andre ord det den enkelte medarbejder tilføjer til de værdiskabende processer" (InCaS, 2006). Dette omfatter medarbejdernes viden, kompetencer, færdigheder, erfaring, innovationsevner, motivation, ledelsesevner, iværksætterfærdigheder og så videre.

Strukturkapital, eller organisatorisk kapital, er virksomhedens interne struktur (Sveiby, 1997) og tilhører organisationen. Dette kan defineres som "hvad der sker mellem mennesker, hvordan mennesker er forbundne i virksomheden, og hvad der er tilbage, når de ansatte forlader virksomheden" (InCaS, 2006). Organisatorisk kapital kan indeholde metoder, koncepter, strategi, processer, procedurer og systemer, kultur, data, publikationer, patenter, (informations)teknologi, infrastruktur og lignende (Stewart, 1997).

Relationel kapital er ifølge Sveiby (1997) den eksterne struktur omkring virksomheden, og kan defineres som "relationer mellem virksomheden og eksterne interessenter" (InCaS, 2006). Dette inkluderer bl.a. relationer til kunder, leverandører, investorer, kreditorer, staten og så videre, og det deraf følgende brand, image eller omdømme.

Tabel 1: Videnkapitalens dimensioner

Dimension	Indeholder
VIDENKAPITAL	
MENNESKELIG KAPITAL	viden, kompetencer, færdigheder, erfaring, motivation, innovationsevne, lederskab
STRUKTURKAPITAL	metoder, koncepter, strategi, processer, procedurer og systemer, kultur, data, publikationer, patenter og varemærker, (informations)teknologi, infrastruktur
RELATIONEL KAPITAL	brand, image, omdømme, relationer med kunder, leverandører, investorer, kreditorer, NGO'er, staten, akademiske institutioner, (lokal) samfund

Traditionelt bliver videnkapital ikke rapporteret i årsregnskabet på grund af dens kvalitative u håndgribelighed og de deraf følgende problemer med klassifikation, indregning, værdiansættelse og præsentation. På den anden side, siden nogle virksomheders immaterielle aktiver repræsenterer en betydelig værdi, er der gjort forsøg på at måle og rapportere disse kvalitative faktorer i såkaldte videnregnskaber.

Hvorfor videnregnskab?

Et videnregnskab kan, hvis det bruges rigtigt, hjælpe med at fjerne videnskloften mellem virksomheder, iværksættere, investorer og kreditivere

(informationsasymmetri) (RICARDIS, 2006).

Dette gøres ved at fremsætte de vigtigste punkter og tilhørende fortællinger, som viser, at virksomheden:

- forstår sine teknologier og ekspertiseområder, samt færdigheder, kompetencer og kapabiliteter;
- forstår sine konkurrencefordele, intellektuelle ejendomme og tekniske standarder relateret til produkter, processer og markeder;
- forstår sine kunders behov, ønsker og ambitioner, samt den brugsværdi, virksomhedens produkter og tjenester er i stand til at levere;

- forstår sine markeder og hvordan man får adgang til dem;
- har en troværdig og rentabel strategi for at få sine produkter og tjenester på markedet, ligeledes set i relation til konkurrencen;
- har en troværdig managementstrategi til at styre de samlede aktiviteter, som er nødvendige for at få forretningssucces (f.eks. positionering i værdikæden og styring af driften);
- er i stand til at underbygge de antagelser, der anvendes til finansielle prognoser, og er i stand til at levere information til långivere og investorer for at holde dem orienteret om virksomhedens værdiskabelse og fremgang (RICARDIS, 2006).

Et videnregnskab kan dermed ikke kun hjælpe SMV'er med at forklare, hvorfor finansiering er nødvendig, og hvordan det vil blive brugt, men kan også danne grundlaget for at vurdere graden af risiko og usikkerhed omkring finansieringsforlaget.

Videnkapital og låneoptagelse

For at tiltrække finansiering til forskning, udvikling, innovation og andre immaterielle aktiver er den vigtigste udfordring for virksomhederne at formulere det værditilbud og den risikoprofil, som vil appellere til långivere (gæld) og investorer (egenkapital). Selvom bankernes udlån i sagens natur kun er egnet til tilbud med meget lav risiko, så ser de fleste SMV'er stadig banker som en af de primære kilder til finansielle midler (sammen med personlige midler, udlånssubstitutter (som leasing) og leverandørkredit) (InCaS, 2006).

Når den opfattede risiko stiger, bliver det sværere at skaffe bankfinansiering. Selvom banker varierer renten i henhold til risikograden, er variationen ofte forbundet med vurderingen, behandlingen og overvågningen af udlån, snarere end med vurderingen af teknologiske, driftsmæssige og markedsmæssige risici. Videnregnskaber kan hjælpe med at

give långiverne et mere præcist perspektiv på disse risici (InCaS, 2006).

Som InCaS (2006) skriver: "Teoretisk kunne banker fungere mere som forsikringsselskaber og opkræve meget høje renter for meget høj risiko", hvilket dog kan ses som ødelæggende for bankers omdømme. Banker har heller ikke de samme effektive mekanismer til vurdering af de enkelte forretningsmæssige risici, i modsætning til eksempelvis forsikringsselskaber, som i langt højere grad bruger statistiske sandsynligheder. Videnregnskaber fokuserer på drivkræfterne bag en fremtidig succes, hvorfor graden af usikkerhed kan reduceres gennem dialog, detaljerede forklaringer af, hvad der bliver investeret i, hvilken logik regnskabet er baseret på med videre (InCaS, 2006).

Som nævnt har forskere ved SDU i relation til det nævnte forskningsprojekt undersøgt, hvordan banker vurderer de mere kvalitative, ikke-finansielle faktorer i deres udlånsbeslutninger. Mere specifikt, er der undersøgt tre nordiske banker, en stor, en mellemstor og en mindre, i form af dybdegående, semi-strukturerede interview af centrale informanter på ledelsesniveau.

Casestudier

Bankerne fokuserer i deres kreditansøgninger på to hovedområder: "hvad de kalder" mere håndgribelig del og en mere immateriel del".

Den kvantitative del fokuserer på en regnskabsanalyse af tre hovedområder:

1. **Indtjeningssevne** (evnen til at generere positive fremtidige pengestrømme)
2. **Solvens** (evnen til at modstå tab)
3. **Likviditet** (evnen til at betale regninger til tiden)

Bankerne analyserer derfor forskellige nøgletal, såsom afkastningsgrad, overskudsgrad, EBITDA, rentedækningsgrad, likviditetsgrad, EK andel m.fl.

Den kvalitative del, som indeholder håndtering af immaterielle aktiver, indgår i den mere kvalitative risikovurdering. Denne del består typisk af de følgende områder, som ikke er nævnt i prioriteret rækkefølge, udover at ledelsens kvalitet af alle tre banker vurderes at være meget vigtig. Det skal desuden bemærkes, at betydningen af hvert enkelt kriterium svinger meget fra branche til branche.

1. (Top)ledelsens professionalitet og engagement:

Her kigges blandt andet på den daglige ledelses evne til at lede virksomheden professionelt, dens omstillingsevne, afhængighed af nøglepersoner samt dens finansielle styrke og vilje. Et eventuelt bestyrelsesniveau vurderes også. Hvis kapaciteter mangler, vurderes evnen til at indhente den nødvendige hjælp, eksempelvis gennem erhvervsmæssige og personlige netværk.

2. Medarbejdere:

Bankerne vurderer ikke eksplicit på medarbejdersiden. Det antages, at dette aspekt fungerer, når der er en god ledelse. Medarbejdernes uddannelsesniveau, erhvervsmæssige erfaring og tilfredshed bliver der derfor ikke fokuseret væsentligt på i kreditansøgningsprocessen.

3. Kundeforhold:

Bankerne vurderer virksomhedens kundeforhold i den subjektive risikovurdering. Her kan nævnes forhold såsom, hvor følsom virksomhedens indtjening er i forhold til konjunktoren, og risikoen er fordelt udover flere forskellige kunder eller kundesegmenter. I første fald vil der blive set kritisk på, om virksomheden i fremtiden ser ud til at have det indtjeningspotentiale, som den selv vurderer at have.

4. Leverandørforhold:

På lige fod med det forrige punkt skal det vurderes, om virksomheden får sine råmaterialer, serviceydelser og halvkomponenter leveret fra pålidelige leverandører og helst fra flere forskellige leverandører. Er virksomheden således afhængig af levering fra enkelte og altafgørende leverandør, ses der generelt kritisk på dette.

5. Øvrige:

Der er en del andre kvalitative faktorer såsom kultur, beliggenhed, logistik og konkurrenter, som også kan bidrage til en positiv helhedsvurdering. Disse vægtes dog generelt ikke højt.

En forsigtig tommelfingerregel fra casestudierne er, at de immaterielle aktiver maksimalt vægter 10 procent i den samlede (risiko)vurdering. Vurderingen af de immaterielle aktiver står således aldrig alene og er tillige sjældent den udslagsgivende parameter i forhold til kreditgivning eller ej.

Konklusion

De tre casestudier viser, at bankerne helst vil finansiere materielle anlægs- og omsætningsaktiver, mens de er forbeholdne overfor investeringer i immaterielle aktiver. Bankerne har groft set holdningen, at finansiering af immaterielle aktiver primært er en ejeropgave. Der kræves derfor i stor grad selvfinansiering i forbindelse med sådanne lån.

Selvom selve begrebet videnkapital og dets komponenter ikke bliver brugt eksplicit, kigger bankerne selvfølgelig på immaterielle aktiver og andre kvalitative faktorer. Forsigtighedsprincippet er her hjørnesteinen i vurderingen. Bankerne vurderer, at de forskellige immaterielle og kvalitative faktorer ikke vægter mere end 5-10 % i en helhedsvurdering. Der tages altid udgangspunkt i, hvad bankerne kalder ”de mere håndgribelige og kvantitative parametre” først, og kun herefter kan de mere immaterielle og kvalitative kriterier

spille ind. Med hensyn til de kvalitative faktorer anses ledelsens kvalitet som det vigtige, idet en god ledelse vurderes at medføre, at der er styr på de andre kvalitative faktorer.

For at tiltrække finansiering er formuleringen af et værditilbud og en risikoprofil, som vil appellere til långivere og investorer, den vigtigste udfordring. Videnregnskaber kan hjælpe SMV'er med at forklare, hvorfor finansiering er nødvendig, og hvordan det vil blive brugt, og dermed også at give et grundlag for at vurdere graden af risiko og usikkerhed omkring kreditansøgningen. Det kan dog konkluderes, at udarbejdelse af videnregnskaber ikke gør den store forskel i forhold til at opnå bankfinansiering i de tre cases. På den anden side, kan udarbejdelsen af videnregnskaber være vigtigt for selve virksomheden, fordi det tvinger ledelsen til at sætte ord på det specifikke værditilbud og risikoprofil. Desuden kan det være vigtigt for at tiltrække investorer, såsom *venture capital funds*.

Under forudsætning af, at de tre cases er repræsentative, ser det ikke ud til, at videnregnskaber vil blive tillagt den store vægt i kreditansøgninger i banker i den nærmeste fremtid, medmindre situationen ændrer sig. Dette er naturligvis i skarp kontrast til statens interesse om at fremdyrke mere videnbaserede virksomheder, men ansvaret vil dog næppe kunne placeres hos bankerne, som blot opererer inden for de rammer, som staten udstikker. Det er derfor statens opgave at enten opfordre til eller kræve en sådan udvikling. Et skridt i en sådan retning kunne være at gøre videnregnskaber obligatoriske, eksempelvis i Basel-reglerne. Det afgørende punkt er dog nok, at staten vil være med til at dække de risici, som er forbundet med udlån til immaterielle investeringer med det formål at gøre en virksomhed mere videnbaseret.

Referencer

- Finansministeriet (2011): <http://www.fm.dk/Publikationer/2005/Danmarks%20nationale%20reformprogram%20-%20Bidrag%20til%20EUs%20vaekst-%20og%20beskaeftigelsesstrategi%20Lissabon-strategien/2%20Danmark%20som%20vidensamfund.aspx> (besøgt 14/10 2011)
- InCaS (2006), "*Intellectual Capital Statement – Made In Europa. European ICS Guideline*", Confédération Européenne des Associations de Petites et Moyennes Entreprises: Brussel.
- RICARDIS (2006), "*Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital*", European Commission. Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Brussel.
- Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: the new wealth of organisations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.





Barrierer for kriseindgreb og rådgivning i mindre virksomheder – læren af Early Warning projektet

Abstract

Early Warning projektet har siden 2007 rådgivet 2200 mindre virksomheder, som var havnet i dyb krise. Sammenlignet med en kontrolgruppe har dette projekt haft positiv effekt på de deltagende virksomheders overlevelse og vækst, men har derudover tydeliggjort de mange socialpsykologiske og krisepsykologiske barrierer, der får ledere i mindre virksomheder til at udsætte og undvige nødvendige kriseindgreb.

Early Warning projektet

Early Warning (EW) blev etableret som forsøgsprojekt ultimo 2007. Inspireret af blandt andet hollandsk forbillede etablerede Erhvervs- og Byggestyrelsen en "ambulancetjeneste" for kriseramte mindre virksomheder. Konkret blev initiativet etableret som et landsdækkende projekt, forankret i de regionale Væksthuse. En meget velvalgt (eller heldig) timing betød, at projektet var nået et operationelt niveau, da finanskrisen viste sig at sætte en skelsættende dagsorden.

Indtil medio 2011 har mere end 2200 virksomheder benyttet tilbuddet. Der er tilknyttet over 120 kompetente frivillige rådgivere, hovedsageligt rekrutteret blandt erfarne virksomhedsejere og ledere. Ultimo 2010 blev der igangsat en effektmåling, hvis resultater er en del af baggrunden for denne artikel.

Formålene med EW er flere. De vigtigste er:

- At mindre virksomheder i krise får den nødvendige rådgivning, som sikrer, at virksomheden foretager nødvendige tilpasninger og kommer ind i et nyt vækstforløb
- At urentable virksomheder lukkes, med mindst muligt tab for samfundet, og så vidt muligt på en måde som ikke handlingslammer ejeren (flere seriøse genstartere)

- At det bliver mindre stigmatiserende at fejle med sin virksomhed (lidt mere amerikanske tilstande)

Den konkrete rådgivning

Rådgivningsforløbet varetages indledningsvist af en af de 10 væksthuskonsulenter, som er tilknyttet projektet som EW konsulenter. Derefter tager en af de frivillige rådgivere eller en insolvensadvokat som regel over. Forløbet består af:

- Et eller to indledende møder med EW konsulent. På mødet tilvejebringes et overblik over virksomhedens og ejerens (ejernes) situation, herunder bl.a. overblik over økonomi, drift og likviditet, sikkerhedsstillelser og personlige forhold samt muligheder for at sætte ind med ændringer, som medfører umiddelbar forbedring af likviditet og indtjening. Den indledende rådgivning afsluttes med, at hovedpunkter i en handlingsplan fastlægges

Derefter:

- Tilknyttes der en frivillig rådgiver med relevante kompetencer for en længere periode, som regel med henblik på løbende sparring til ejeren i forbindelse med implementering af nødvendige ændringer/forbedringstiltag

Eller:

- Der tages et eller to møder med en insolvensadvokat, med henblik på at afklare mulighederne i forbindelse med konkurs, rekonstruktion eller udenretlig forhandlingsforsøg med kreditorer. Afhængig af løsningsmodel fortsætter virksomheden i mange tilfælde et forløb med advokaten

Ovennævnte forløb er altid situationsbestemt, og varierer derfor meget.

Små virksomheder kommer senere ud af krisen end store

Gennemgående kom de store danske virksomheder hurtigt ud af krisen. De skar ned på medarbejderstaben, ompriorerede og fokuserede forretningen og kom i de fleste tilfælde styrkede ud af krisen. Det illustreres af gode regnskaber fra en lang række store selskaber i 2010 og perioderegnskaber for 2011.

Billedet er meget anderledes for de små virksomheder. Antallet af konkurser steg drastisk i kriseårene og en betydelig andel kørte med underskud og tærede på egenkapital (Jensen 2010). Årsagerne til denne forskel mellem store og små virksomheder er mange. Store virksomheder kan bedre tilpasse sig ændrede globale vilkår end små, de kan i et vist omfang vælte egne problemer over på de mindre virksomheder, og de har en større strategisk og ledelsesmæssig kapacitet til at gennemføre ændringer. Men der er også, som EW projektet tydeligt har illustreret, forskel på den ledelsesmæssige vilje til at gennemføre smertefulde nedskæringer og omstillinger, især fordi medarbejderne ikke er så tæt på lederne i de store virksomheder som i de små (Steno 2011).

Early Warning virksomheder kommer hurtigere ud af krisen end en kontrolgruppe

Hensigten med EW projektet var netop at klæde lederne i de små virksomheder bedre på til at træffe nødvendige beslutninger. I 2010 gennemførtes en effektmåling, hvor EW virksomheder sammenlignedes med en kontrolgruppe, som tyder på, at det er lykkedes at forbedre EW virksomhedernes chancer for at overleve og opnå fremtidig vækst (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2011). Hovedkonklusionen er, at EW virksomheder skærer hårdere og hurtigere til end kontrolgruppen, og de opnår højere efterfølgende vækst. Det viser sig på følgende måde: En basisgruppe af EW virksomheder har, i forhold til en tilsvarende kontrolgruppe, som ikke har fået rådgivning af EW, haft følgende

udvikling i omsætning hhv. værditilvækst fra 2008 til 2010:

- Basisgruppen har et fald i omsætningen på 8,9 %, medens kontrolgruppen har et fald på 15,4 %
- Basisgruppen har et fald i værditilvækst på 7,5 %, medens kontrolgruppen har et fald på 18,6 %

Basisgruppens væsentlig lavere fald på både omsætning og værditilvækst dækker over et større fald første år end kontrolgruppen, og en større stigning i andet år end kontrolgruppen.

Desuden konkluderer effektmålingen, at de EW virksomheder, som må lukke, gør det med 20 % mindre gæld til det offentlige. Det tyder på en hurtigere afklaring af, at lukningen er nødvendig – hvilket er den bedst tilgængelige indikator for tabet til kreditorer generelt.

Socialpsykologiske barrierer for at opsøge hjælp

Hovedparten af de virksomheder, som henvender sig til Early Warning, er kriseramte eller endda handlingslammede. Ofte kan rådgiverne se, at virksomheden i en lang periode forud for kontakten har fortsat en perspektivløs drift og sat mange reserver over styr. Som nævnt er den vigtigste årsag hertil tætheden mellem ledelse og medarbejdere i de mindre virksomheder. Dette afspejler sig i en række socialpsykologiske forhold.

Identitetstab

Især for mandlige ejere oplever rådgiverne, at det er svært for dem at se situationen i øjnene. Deres identitet er bundet stærkt op på rollen som (succesfuld) ejer og leder af virksomheden. Hans rolle som forsørger er ved at gå i opløsning, og han har ofte ikke umiddelbart andet at sætte i stedet.

Ejeren kan ikke se flere muligheder

Når virksomheden er kriseramet eller handlingslammet har ejerlederen mistet overblik og handleevne. Ofte synes de kriseramte ejerledere, at de har forsøgt alt, og giver det som grund til, at det ikke har noget formål at søge ekstern hjælp.

Ejeren er i personlig krise

Netop udsigten til et uhyre stort tab af både økonomisk grundlag og identitet gør, at ejeren, og ofte også dennes familie, er i dyb personlig krise. Den personlige krise kan vise sig på mange måder. Karakteristiske symptomer er bl.a., at det hele flyder, opgivelse eller handlingslammelse, kraftige stress symptomer, konfliktskyhed, manglende fokus, skam – og skyldfølelse, fortrængning eller en urealistisk virkelighedsopfattelse, andre får skylden, vrede, afmagt, sorg og apati.

Særligt de virksomhedsejere, som må se en lukning i øjnene, skal ganske langt ind i den personlige kriseprocess, før de vil se det uundgåelige i øjnene. Vi ser ofte, at (den mandlige) virksomhedsejer først accepterer, at noget skal ske, og at der skal opsøges hjælp, når konen stiller ham stolen for døren, ind i mellem ved at give ham valget mellem at gøre noget eller hun forlader ham.

Et eksempel herpå var en kone som kontaktede os. Hun forklarede, at hun var blevet opmærksom på EW for ca. et år siden. Manden ville imidlertid først nu acceptere, at hun kontaktede os. Bankens krav om pantsætning af familiens sommerhus havde gjort udslaget, og nu ville hun ikke mere. Det viste sig i løbet af det indledende møde, at to medarbejdere uden videre kunne afskediges, da der ikke var arbejde til dem. Manden havde hidtil modsat sig dette, da det var medarbejdere, han selv havde udlært og havde et personligt forhold til.

Følgende to klip fra et brev fra en virksomhed illustrerer, hvor hårdt ejeren kan være ramt personligt: ”Jeg kommer først tilbage nu med henblik på

at få et nyt møde, da der er sket så mange katastrofer omkring os, at jeg snart ikke længere kan tænke klart”, og lidt senere ”Først og fremmest ser (navnet på ægtefællen) ikke længere nogen mulighed for at komme videre rent psykisk. Han føler, at han kæmper alene, op ad bakke, og at alt hvad der kan gå galt, også går galt. (Og han har desværre ret langt hen ad vejen)”. I denne sag blev udgangen en personlig konkurs efterfulgt af en gældssanering i konkurs. I den forbindelse måtte den mandlige ejers mor afskrive ca. 800.000,- kr., hvilket selvsagt var en bitter pille for begge parter.

Ubehag og angst ved at andre får indsigt i situationen

Forløbet af den personlige krise kan være meget forskelligt fra person til person. Nogle ejere giver i lang tid deres omgivelser skylden for, hvad som er hændt. Andre er fyldt af selvbebrejdelser for beslutninger, de nu kan se, var forkerte. Specielt sidstnævnte kategori er bange for at indvie udenforstående i deres situation, fordi det konfronterer dem med både skyldfølelse og skamfølelse. Et eksempel var en mandlig virksomhedsejer, som kontaktede os telefonisk. To minutter inde i samtalen brast det ud af ham: ”Jeg kan godt sige dig, at ringe til dig er en af de sværeste handlinger jeg nogensinde har gjort”. Han var dybt lettet, havde et kæmpestort behov for at fortælle om sin situation og følte sig ikke mere alene.

Angst for ægtefællens reaktioner

Ofte er ægtefællen holdt hen med, at tingene snart ville ændre sig til det bedre. Opsøgning af hjælp indebærer, at realiteterne kommer frem. Når banken tilbyder at finansiere et løbende underskud mod fornyet sikkerhed (hvilket heldigvis ikke sker så hyppigt mere) i familiens bolig, sommerhus eller opsparing bliver konen opmærksom. Hun siger ofte fra, når det går op for hende, at familiens basis er truet, og sikrer da, at der bliver taget konkrete skridt til at løse situationen.

Afslutning

Virksomhed i krise er ejerledelse for fuld udblæsning. En afgørende forudsætning for at hjælpe disse virksomheder er, at vi tager udgangspunkt i ejeren og dennes forhold i relation til såvel ledelse, ejerskab og familie. For rådgiveren er det vigtigt, at vedkommende føler sig hjemme i såvel hardcore økonomi, ledelse og jura som i socialpsykologiske og krisepsykologiske mekanismer.

Early Warning projektets nuværende finansiering rækker indtil videre til og med 2012. Der er inden for projektets rammer opbygget en stor viden og kompetence indenfor rådgivning af kriseramte virksomheder, såvel hos konsulenter som hos frivillige. Den store søgning til programmet viser dets relevans, og et stort, og tidligere udækket, behov for rådgivning er blevet afdækket. Effektmålingen viser, at det også økonomisk er en særdeles god forretning for samfundet. Derudover er det lykkedes at opbygge et korps på over 120 særdeles kompetente frivillige, tidligere og nuværende virksomhedsledere, hvilket er en nyskabelse i forhold til, hvilke områder man traditionelt har set frivilligt arbejde bidrage til.

Litteratur

- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2011): Early Warning – en evaluering af programmets indsat overfor kriseramte danske virksomheder, udarbejdet af E-statistik for Erhvervs- og Byggestyrelsen, april 2011.
- Carsten Steno (2011): De virkelige helte – et portræt af ejerlederkulturen. København: Gyldendals Forlag.
- Jensen, Kent Wickstrøm (2010): Små og mellemstore virksomheder i tal. Artikel i Cesfo Årsrapport 2010, s. 73-88. Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet.

Samarbejde mellem offentlige og private aktører om innovative projekter

Introduktion

Omdrejningspunktet for denne artikel er samarbejde mellem offentlige og private aktører, som har en fælles interesse i at udvikle nye velfærdsløsninger. Denne type samarbejde kaldes ofte for Offentlig-Privat Innovations samarbejde (OPI). Der har i Danmark været et stigende fokus på OPI samarbejde, men der er få beskrivelser af hvilke modeller for samarbejde, der eksisterer. En bedre forståelse af, hvordan forskellige OPI samarbejdsmodeller fungerer, er central, hvis parterne skal understøttes i deres fælles forsøg på at udvikle nye og bedre velfærdsløsninger. Den model for samarbejde, der ofte anvendes i en dansk kontekst, og som har opnået stor politisk bevågenhed de senere år, refereres ofte til som konsortiemodellen. Vi kigger nærmere på konsortiemodellen ved at følge to OPI projekter, som bygger på konsortiemodellen. Trods det fælles afsæt er projekterne dog forskellige på en række punkter, som indebærer, at samarbejdets partnere må håndtere forskellige udfordringer. Disse udfordringer influerer på den proces, partnerne skal gennemføre sammen og ser ligeledes ud til at influere på de resultater, der kan forventes af samarbejdet. De to OPI projekter varierer konkret i forhold til, hvad sigtet er med projekterne og den måde, hvorpå projekternes offentlige og private partnere introduceres. Men projekterne varierer også i forhold til, hvordan erkendelser drives frem via konkrete aktiviteter. I artiklen sammenholdes de to projekter for at forstå de forskelle, der eksisterer. Afslutningsvis diskuteres de to projekter i sammenhæng for at drage en mere generel læring ud fra de to projekter.

Offentlig og privat innovations samarbejde

Indenfor de seneste år i Danmark er der opstået et øget fokus på OPI. Det sker ud fra rationalet om, at OPI kan være med til at løse nogle af velfærdssamfundets udfordringer. De udfordringer, velfærdssamfundet byder på, kan ikke løses alene af enten offentlige eller private aktører, da der ofte vil være behov for at partnernes forskellige kompetencer sammentænkes for at nå frem til holdbare og innovative løsninger. Det forventes således, at samarbejder mellem offentlige og private aktører kan skabe nye og bedre velfærdsløsninger, der konkret vil føre til bedre udnyttelse af de få ressourcer, det offentlige har og endvidere give øget vækst- og eksportmuligheder for erhvervsvirksomheder (EBST 2010, FORA 2010, MandagMorgen 2010). Dette er også begrundelsen for, at det er relevant at få en bedre og mere nuanceret forståelse af, hvordan forskellige OPI samarbejdsmodeller fungerer, og hvordan disse kan understøttes forskelligt.

Men hvad er OPI? Klijn and Teisman (2003) skrive, at OPI er et samarbejde mellem offentlige og private aktører, som sammen udvikler produkter og/eller services, og som deler risiko, omkostninger og fordele. Det er således et samarbejde, hvor gensidighed bør være udbredt. I Erhvervs- og Byggestyrelsens definition af OPI samarbejder (EBST, 2009) vægtes dette aspekt også højt, idet relationen mellem deltagerne *ikke* karakteriseres som et almindeligt aftager-/leverandør-forhold med henblik på levering af en kendt løsning. Tværtimod ses deltagerne i et OPI samarbejde som udviklingspartnere, der sammen udforsker nye innovative løsninger på fælles definerede problemer. Så foruden gensidigheden indebærer denne type samarbejde også innovation.

Til trods for det store potentiale, som tillægges OPI samarbejder og den stigende bevågenhed området har empirisk, sker der begrænset med forskning indenfor området. Hvad der indtil videre har præget den akademiske litteratur er hovedsageligt to diskussioner (Munksgaard, Ewald & Clarke,

kommende bidrag). For det første en diskussion af hvilke betingelser OPI samarbejde fungerer under, når offentlige strukturelle lovgivningsmæssige forhold tages i betragtning, såsom udbudsregler, da disse forhold har stor betydning for, hvor villige specielt de private aktører er til at indgå i sådanne samarbejder (se fx. Martin et al. 1997). For det andet en diskussion af hvilke spændinger, der eksisterer mellem offentlige og private aktører, da spændingerne kan have stor betydning for, om der kan skabes forståelse for hinandens væsensforskellige prioriteter og mål (Dinnie m.fl., 1999; Hartley, 2005; Schmidt, 2008, Brecher and Wise, 2008; Currie m.fl., 2008).

Foruden den sparsomme akademiske litteratur der er til rådighed, er der i Danmark gennemført flere empiriske studier af OPI samarbejder. Disse studier er gennemført af en række forskellige instanser i Danmark, der ønsker at fremme interessen for OPI samarbejder (EBST, 2009, 2010; FORA, 2010; Designit, 2010). Studierne indeholder ofte beskrivelser af en række generelle udfordringer og generelle forudsætninger for succes med OPI. Det er også i denne forbindelse, at nogle overordnede former for samarbejdsmodeller er blevet peget ud, heriblandt konsortiemodellen. Hvad studierne dog mangler, er en mere detaljeret stillingtagen til de udfordringer, samarbejdsmodeller medfører, når de omsættes i praksis på forskellig vis, og hvordan disse udfordringer præger en proces, der gerne skulle være karakteriseret af gensidighed og innovation.

Resten af artiklen er struktureret således, at vi først beskriver to OPI projekter fra sygehussektoren i Danmark. De to projekter er overordnet set baseret på konsortiemodellen, som i det følgende vil blive defineret. De to projekter omsætter i praksis konsortiemodellen forskelligt, hvilket indebærer forskellige udfordringer i forhold til at opnå en samarbejdsproces, der er præget af gensidighed og innovation. For at forstå udfordringerne diskute-

res projekterne ud fra nogle centrale forhold og afslutningsvis i sammenhæng for at skabe en mere generel læring fra projekterne. Der tages udgangspunkt i to igangværende OPI samarbejdsprojekter, som endnu ikke er afsluttede.

To overordnede samarbejdsmodeller for OPI

Som omtalt tidligere er der flere empiriske studier, som beskriver forskellige typologier for OPI samarbejder. Et bud på en samarbejdstypologi er givet af Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST 2009). Typologien er baseret på en række casestudier af OPI samarbejder gennemført primært i Danmark. Den ene OPI type er et bottom-up initiativ og kaldes for 'Lokalt OPI samarbejde', og den anden OPI type er et top-down initiativ, som refereres til i denne artikel som 'konsortiemodellen'. Specielt konsortiemodellen har vist sig at blive praktiseret i udbredt grad i Danmark. Ikke blot har modellen opnået politisk interesse, men en række midler er også blevet tilført på projektniveau. Det er således vigtigt at se nærmere på modellen, da nuværende OPI samarbejder kan skabe præcedens for fremtidens forsøg på OPI samarbejder. I det følgende gennemgår vi derfor to overordnede samarbejdsmodeller for OPI, der kan opfattes som hinandens modstykker. Vi gør dette for at give en bedre forståelse for konsortiemodellen.

Ses der nærmere på modstykket til konsortiemodellen, de lokalt forankrede bottom-up projekter, er disse typisk karakteriseret ved at involvere få virksomheder, og ofte er de primære drivkræfter eller ildsjæle i projekterne enkelte frontmedarbejdere. Konsortiemodellen er derimod kendetegnet ved, at der typisk er mere end tre virksomheder involveret, herunder ofte også forskningsinstitutioner, hvorfor der typisk ofte er tale om flere forskellige delprojekter under et overordnet projekt. Projekterne er ofte drevet af flere projektledere og er derudover forankret på politisk og ledelsesniveau. Innovationsprocessen er dermed ofte mere

formaliseret end tilfældet er ved de lokalt forankrede projekter, som ofte opstår mere spontant eller ad-hoc.

Bottom-up samarbejdet udmærker sig specielt ved, at det ofte er fleksibelt og uformelt anlagt, hvilket indbefatter, at gensidig tillid parterne imellem til en vis grad allerede eksisterer inden projektets opstart. Beslutninger kan i øvrigt hurtigt træffes grundet det lille antal partnere (EBST, 2009). Dog understreges det fra Erhvervs- og Byggestyrelsens side, at disse projekter ofte er sårbare, da de hyppigt mangler ledelsesmæssig opbakning. Ildsjæles omhu og ihærdighed samt parternes tillidsbaserede relationer er således ikke altid tilstrækkelig for at projekterne lykkes. Konsortiemodellen er ofte karakteriseret ved at være så store projekter, at de ofte kan tiltrække større virksomheder og en strategiske forankring på både politisk og ledelsesniveau. Dette mindsker ofte risikoen for at projekterne stopper, før de er fuldførte. En ofte formaliseret innovationsproces skaber en naturlig fremdrift i projektet, men gensidigheden blandt parterne skal ofte forhandles undervejs, og derfor er tillidsbaserede relationer mellem parterne ofte også under opbygning. Flexibilitet i innovationsprocessen er dog langt

mindre end ved bottom-up-projekterne, og samarbejdsprocessen kan derfor forekomme bureaukratisk og langsommelig, hvilket til tider kan hæmme de mere eksperimenterende forslag.

Præsentation af to OPI projekter og centrale karakteristika

Den følgende beskrivelse er baseret på empiriske casestudier fra to forskellige OPI projekter, som er blevet fulgt over en periode på 1½ år. Casestudierne illustrerer to forskellige måder at håndtere et samarbejde præget af konsortiemodellen på, hvilket medfører, at de to OPI projekter står overfor meget forskellige udfordringer, som både præger samarbejdsprocessen og samarbejdets potentielle output. De to projekter er blandt andet forskellige, hvad angår deres sigte og den måde, hvorpå projektets offentlige og private partnere introduceres. Men projekterne er også meget forskellige i forhold til, hvordan de driver erkendelser frem via konkrete aktiviteter. I forhold til samarbejdsprocessen er de to projekter endvidere begge præget af, at de fortsat skal have fokus på, hvordan parterne og deres involvering i projekterne kan præge tilliden parterne imellem og den innovative proces, der udvikles i projekterne. Forskellighederne er afspejlet i figur 1.

Tabel 1: To overordnede samarbejdsmodeller for OPI

	Lokalt OPI-samarbejde (Bottom-up modellen)	OPI-konsortium (Top-down modellen)
Initiering/forankring	Lokalt initieret af frontmedarbejdere	Initieret af det politiske niveau eller det administrative ledelsesniveau
Forpligtelse	Uformel	Formel
Virksomheds- og brugerinvolvering	"On the go"	Prædefineret model
Størrelse	1-3 (parter)	3+ (partner)

Note: Baseret på Erhvervs- og Byggestyrelsens OPI typologi (EBST, 2009)

Tabel 2: To varianter af OPI konsortiesamarbejdsmodellen

	DEFU-STEPP projektet	OPI-konsortie-samarbejdsmodellen	BIV projektet
Sigtet med projektet (mål/middel)	Fokus på konkrete mål		Fokus på anvendt middel
Udvælgelse af partnere	Partnere er udvalgt på forhånd		Partnere udvælges løbende
Aktiviteter/metoder	Fokus på fælles erkendelse, udvikling af ideer og overførelse af viden mellem offentlige og private aktører.		Fokus på brugerdriven innovation og idégenerering for sygehuspersonaler.

Forskningsprojekterne vil i det følgende kort blive beskrevet nedenfor, hvorefter deres ligheder og forskelligheder vil blive diskuteret sammen med observerede fordele og ulemper. Projekterne er endnu ikke afsluttede, og artiklens resultater skal derfor ses som foreløbige betragtninger.

DEFU-STEPP projektet

Sigtet med projektet DEFU-STEPP (den fuldautomatiske sterilcentral og procedurepakning) er at udvikle og producere relevante hjælpemidler og designelementer til automatisering af sterilcentraler. Det er således forventningen, at effektiviteten på sterilcentraler forbedres, at nedslidning af personale formindskes og at bakteriekontrollen forfines. Endvidere skal projektet gerne give virksomhederne mulighed for en øget omsætning og adgang til nye potentielle markedsområder med eksport muligheder. Projektet skal endvidere på et mere overordnet niveau illustrere, hvordan forretningssystemer kan udvikles til inddragelse af de rette aktører, og hvordan offentlige kunder kan sammentænkes med private producenter og rådgivere i løsninger på større komplekse opgaver, som de traditionelt ikke samarbejder omkring.

Projektets partnere har været defineret på forhånd, selvom der har været få udskiftninger i deltagerkaren efterhånden som delprojekterne har udkrystalliseret sig. Opstartsprocessen har endvidere ufrivilligt været præget af udskiftning af, hvilken enhed der overordnet har skullet lede projektet. I dag ledes projektet af Institut for Teknologi og Innovation ved Syddansk Universitet. Endvidere deltager en række forskellige partnere i

projektet, som dækker konsulenter, personaler fra sterilcentraler fra en række sygehuse, producenter og tredjeparter fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet.

Aktiviteterne i projektet har indledningsvis været præget af en række fællesmøder for samtlige deltagere, hvor der er blevet sat fokus på sterilcentraler via besøg på flere sterilcentraler i Danmark og Norge. Endvidere har generelle vurderinger af nuværende arbejdsgange på sterilcentraler præget mødernes indhold. Udfaldet af disse møder har været en række projektforslag til forbedring af arbejdsmiljøet og til effektivisering af arbejdsgange i sterilcentralerne. Fire projekter er udvalgt til videre arbejde med en projektgruppe nedsat indenfor hvert af disse temaer, bestående af personale fra sterilcentraler, producenter, konsulenter og videninstitutioner.

BIV projektet

Sigtet med projektet Brugerdriven innovation til udvikling af velfærdsteknologier (BIV) er at udvide kendskabet til brugerdriven innovation hos både brugere og private leverandører af velfærdsteknologiske produkter.

De involverede partnere i projektet er Region Syddanmark, Designskolen Kolding og Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet i Kolding. Øvrige partnere (personaler fra sygehuse, videninstitutioner, virksomheder m.v.) involveres løbende i projektet, og der er afsat midler i projektet til ad-hoc involvering af nye partnere.

Som et vigtigt led i projektets aktiviteter er der blevet lavet en online innovationsbørs, som er døbt INVIA (www.invia.nu), hvor læger, sygeplejersker, patienter, pårørende, virksomheder m.fl. kan uploade ideer til produkter, services, procesforbedringer mm. til forbedringer i social- og sundhedssektoren. Disse ideer evalueres af et innovationspanel, som også vurderer, hvordan ideerne indledningsvis kan føres ud i livet, eksempelvis ved indkøb, udvikling, patentsøgning eller samarbejde med virksomheder. Endvidere er en række konkrete projekter igangsat, som skal træne sygehuspersonaler i brugerdreven innovation og gøre dem bevidste om det i hverdagen, således at de aktivt søger forbedringsmuligheder og udvikler nye ideer til produkter og services. Om idéindehaveren er involveret i det senere udviklingsprojekt, afhænger af idéens karakter og varierer afhængigt af, om denne er interesseret i at fortsætte. Der er endvidere lavet konkrete initiativer i form af workshops og etnografiske studier for at identificere potentielle problemområder og nye potentielle løsninger. Et eksempel på dette er måltider på sygehuset, medicindosering og kronikere. I forhold til udvælgelse af partnere til projektet har projektet indtil nu primært fokuseret på identifikation af konkrete ideer, men det forventes, at der i den resterende del af projektet kommer mere fokus på at føre ideerne ud i livet og i den forbindelse en langt større grad af involvering af virksomheder. På nuværende tidspunkt har man arbejdet på at involvere virksomheder, når et konkret sygehus har accepteret at købe det færdigt udviklede produkt.

Diskussion af de to samarbejdsmodeller

I det følgende diskuteres de to projekter i forhold til hinanden med udgangspunkt i sigtet med projekterne, involvering af partnere, projektledelse og rollen, som udbudsreglerne spiller.

Sigtet med projekterne

Det overordnede fokus og mål for de to projekter er forskelligt. DEFU STEPP projektet fokuserer på én funktionsenhed nemlig sterilcentralerne, hvilket giver mulighed for en dyb indsigt i problematikker og løsninger, som relateres hertil. BIV projektet er karakteriseret ved en bred tilgang uden fokus på én specifik afdeling eller sygdom, men med mulighed for at eksperimentere med forskellige former for brugerdreven innovation og metoder til at generere ideer til OPI projekter. I BIV projektet arbejdes der således med forskellige tilgange til problem- og identifikation, hvor der opnås en god forståelse for, hvilke muligheder der er for brugerdreven innovation i en OPI sammenhæng, og hvor potentielle barrierer findes. Overordnet set kan det således konkluderes, at hvor DEFU STEPP projektet har et mål-fokus i form af løsninger til sterilcentraler, har BIV projektet fokus på brugerdreven innovation som et middel til at identificere ideer, der kan lede til potentielle OPI samarbejde.

DEFU STEPP projektets snævre fokus giver muligheder for vidensoverførelse mellem partnerne, som kan lede frem til nye produkter og effektivitetsforbedringer, og som potentielt ligger udenfor projektudviklingsperioden. Projektets snævre fokusering kan potentielt danne grundlag for mere systemiske løsninger, hvor man tænker flere løsninger sammen til at løse mere komplekse produkt- og proces-problemer hos sterilcentralerne, som går på tværs af virksomhedernes kompetencer. Dette modarbejdes dog af, at delprojekterne p.t. arbejder uafhængigt af hinanden og i begrænset omfang koordinerer deres løsninger. Modsat ligger der i BIV projektet en svaghed ved at have et "middel" fokus og ikke fokusere på en specifik afdeling, patientgruppe eller sygdomsforløb, da det kan være svært at få en dybdegående forståelse for problematikker og mulige løsninger i potentielle udviklingsprojekter. Det kan derfor også være potentielt besværligt at tiltrække virksomheder,

når det er svært at gennemskue, hvilket output, der skal arbejdes hen mod.

Til gengæld ligger der en styrke i BIVs måde at eksperimentere på med forskellige tilgange til OPI ide identifikation. Ideerne i BIV kan initieres bottom up fra brugere, som lægger deres ideer ind i INVIA databasen, som efterfølgende bliver evalueret af et innovationspanel. Hvordan ideerne føres videre er fleksibelt, og i projektet arbejdes der på forskellige veje, ideerne kan følge for at blive realiseret. Endvidere undersøges det, hvordan det offentlige kan understøtte medarbejdere med gode ideer. Dette arbejde kan potentielt lede til nye OPI metoder og tilgange. Grundet projektets eksperimenterende natur, hvor der konstant udvikles, forandres og prøves grænser af, kan der også opstå problemer i form af modstand fra potentielle partnere eksempelvis sygehuse og problemer i forhold til den gældende lovgivning. Endvidere forekommer det, at der er en afhængighed af sygehusledernes velvillighed for at gennemføre projekterne.

Involvering af partnere

Hvornår og hvordan partnerne involveres er også et punkt, hvor de to projekter adskiller sig fra hinanden. DEFU STEPP er karakteriseret ved en formaliseret tilgang til innovationsprocessen, hvor virksomhederne er defineret på forhånd. Det giver blandt andet mulighed for at tiltrække kernevirkomheder i branchen. Modsat er BIV projektet karakteriseret ved fleksibilitet i forhold til involvering af samarbejdspartnere. Tre centrale samarbejdspartnere er indskrevet i projektbeskrivelsen, de resterende partnere involveres løbende. En løbende involvering af forskellige partnere kan være en udfordring i forhold til at skabe og opretholde gensidig tillid og forpligtelse partnerne i mellem, specielt kan en sen involvering af de private virksomheder resultere i begrænset skabelse af tillid og gensidig udveksling af ideer og informationer.

På den anden side viser DEFU STEPP delprojektarbejdet, at det forholdsvis tætte samarbejde skaber tillid og understøtter, at partnerne åbner op og er villige til gensidigt at dele informationer med hinanden, således at en videnovertførelse kan finde sted, og at man sammen kan skabe nye løsninger. Det tidlige valg af partnerne gør dog også, at projektet er afhængigt af, at de rette centrale aktører er defineret på forhånd, da partnerne ellers ikke kan få betalt udgifterne relateret til projektdeltagelsen. Det er dog problematisk på forhånd at definere partnere, da relevansen af partnerne i opstartsfasen ikke tager hensyn til problemområder, som opdages løbende i projektet. Det kan resultere i, at projektgrupperne mangler kompetencer. Det har da også resulteret i, at nogle nye virksomheder er blevet indlemmet. Nye medlemmer kan dog ikke få dækket udgifterne, hvilket har ledt til frustration i nogle af grupperne. Derfor er den mindre fleksibilitet i forhold til løbende at involvere nye partnere i projektet med til at gøre denne samarbejdsform mindre smidig end nødvendigt er.

Projektledelse

Et centralt tema for at få projekterne til at fungere optimalt er projektledelse. I DEFU STEPP er dele af planlægningen og ansvaret uddelegeret til projektgrupperne, hvilket ser ud til at have skabt ansvarsfølelse og drivkraft i projektet, ligesom de er vigtige for at skabe tillid mellem partnerne. Specielt grupper med en driftig og engageret projektleder ser ud til at have fremdrift. Ligesom partnerne har været villige til at arbejde på forskellige dele af projekterne mellem projektmøderne fx finde informationer og lave prototyper. I BIV projektet har man kun i begrænset omfang formet grupper mellem det offentlige og private, derfor bliver det også den overordnede projektledelse selv, som skal være ildsjæl og drive projektet. Det kan give et overblik og en indre logik i projekterne, men det kan også betyde, at der ikke opnås den samme

fremdrift i løsningsforslagene og i udviklingen af disse som i DEFU STEPP projektet, da virksomhederne bliver sent involveret, og en del af løsningerne allerede er fastlagt.

Udbudsregler

Et punkt som er meget central for alle OPI projekter er, hvordan problematikken omkring udbudsreglerne håndteres, da en forkert struktur eksempelvis kan forhindre en virksomhed i at deltage i det endelige udbud. I DEFU STEPP projektet er den umiddelbare problematik med hensyn til udbudsregler reduceret i og med, at der ikke er en efterfølgende købsaftale eller udbud. Et manglende udbud kan dog også begrænse private virksomheders motivation for at deltage.

I BIV projektet er et centralt, men endnu ikke løst, punkt i projektet, hvornår og hvordan virksomhederne involveres, og hvordan udbudsproblematikken skal håndteres. Der er i projektet mulighed for at eksperimentere med forskellige udbudsformer. I nogle projekter er der forsøgt at få en officiel købskontrakt fra det offentlige, førend projektet er blevet lagt ud i et OPI samarbejde. Det kan i nogle situationer være motiverende for virksomhederne, medens det i andre situationer kan virke hæmmende for udviklingsprojektet, da virksomhederne involveres for sent.

Afrunding med generel læring

Omdrejningspunktet i artiklen er en samarbejdsmodel, der kaldes for 'konsortiemodellen', der overordnet set er karakteriseret ved at samarbejder mellem offentlige og private aktører ofte initieres top-down og forankres på både politisk og ledelsesniveau. Vores casestudie viser, at konsortiemodellen kun er en overordnet model, idet modellen kan omsættes på forskellig vis, hvilket har tydelige konsekvenser for, hvordan samarbejdsprocessen forekommer. En mere nuanceret forståelse af, hvordan denne model fungerer i praksis, er således

central, hvis offentlige og private partnerne skal understøttes i deres fælles forsøg på at udvikle nye og bedre velfærdsløsninger.

Vi har derfor set nærmere på, hvordan konsortiemodellen i to konkrete tilfælde er blevet omsat i praksis ved at følge to empiriske casestudier af OPI samarbejde over 1½ år. Vi har fremhævet forskellene mellem projekterne, men kan på nuværende tidspunkt ikke vurdere om disse udgør centrale varianter af OPI konsortiemodellen. Andre centrale varianter kan også tænkes at findes, hvilket vil kræve yderligere forskning for at klargøre. Casestudierne viser dog tydeligt, at de to OPI projekters måde at omsætte konsortiemodellen på indebærer særegne udfordringer, som både influerer på den proces, offentlige og private aktører gennemfører sammen og ligeledes ser ud til at influere på de resultater, der kan forventes af samarbejdet. I artiklen har vi diskuteret de to projekter i forhold til hinanden, og i det følgende vil vi derfor afslutningsvis uddrage generel læring fra de to projekter, der ser ud til at være relevant for andre OPI projekter.

I forhold til de to projekters sigte skal disse vurderes forskelligt, da proces og output er forskelligt. Ved et projekt, der har fokus på midler, kan man eksperimentere med forskellige metoder, som generer nye ideer og perspektiver. Men der ligger samtidig en risiko i en for eksperimenterende tilgang, idet konkrete resultater kan udeblive i form af iværksatte OPI projekter, der opnår et bestemt output. I projekter, som er mere fokuseret på mål, er der gode chancer for at iværksætte konkrete OPI projekter med bestemte output, dog kan innovationshøjden udeblive, hvis man ikke formår at eksperimentere og bryde med de gængse forestillinger om, hvad brugbare løsninger er eller hvilke problemer arbejds gange indebærer. Derfor er en hensyntagen til begge elementer nødvendige i fremtidige OPI projekter.

Hvornår partnere identificeres i OPI projekter er også centralt at forholde sig til. En fastlåst deltagerliste fra projektets initiering kan være en spændetrøje for projektets videre forløb og begrænse projektets muligheder for at eksperimentere og udvikle sig over tid. På den anden side kan et for eksperimenterende islæt betyde, at projekter ikke formuleres med henblik på at identificere potentielle partnere eller at partnere identificeres for sent i forløbet. I værste fald kan man ende i en situation, hvor det offentlige har taget teten på at innovere og glemte relevansen af at få input fra private partnere og dermed risikere, at private virksomheder ikke kan se potentialet i den løsning, som er identificeret.

Et andet aspekt ved valg af private partnere er involvering af virksomheder, som kan være potentielle konkurrenter, idet gensidigheden eller tilliden parterne imellem kan mindskes. At private partnere kan være påpasselige med at udvise tillid til hinanden, da det indebærer en vis risiko, fremhæver imidlertid vigtigheden af løbende at skabe fælles fodslag i de enkelte projektgrupper. Dette er en væsentlig opgave for projektledelsen i delprojekterne.

Der skal være en balance mellem det ansvar, den overordnede projektledelse påtager sig, og det ansvar, der uddelegeres til de enkelte delprojekter. Hvis den overordnede ledelse forhindrer selvledelse, fordi de har en interesse i selv at drive alle projekter, skaber de flaskehalsproblemer for de enkelte projekters fremdrift og udvikling. Medlemmerne får aldrig lov til selv at skabe engagement og fremgang. På den anden side er det vigtigt med en engageret overordnet projektledelse, der spotter behov for støtte undervejs i de enkelte projekters udvikling for at sikre, at de enkelte projekter drives fremad og udfordres for at opnå ny indsigt.

Udbudsregler er en problematik, der forfølger de fleste OPI projekter. En udfordring, der dog ser

ud til at tegne sig, er at offentlige partnere i OPI samarbejdsprojekter skal turde forlade de klassiske udbudsmetoder og turde afprøve nye veje for innovationssamarbejde. Innovationsprocesser har gavn af, at den offentlige part hurtigt i et OPI forløb inviterer private partnere med i samarbejdet. Det er dermed ikke de offentlige, som sætter kravene til, hvad de private skal udvikle, det er i fællesskab, at behovene og problemerne skal identificeres og udvikles. Derfor er det vigtigt, at man udformer udbudsregler, der tager højde for dette.

Litteratur

- Brecher, Charles and Oliver Wise (2008), "Looking a gift horse in the mouth: Challenges in managing philanthropic support for public sector", *Public Administration Review*, special issue.
- Currie, Graeme, Mike Humphreys, Deniz Ucbasaran and Steve McManus (2008), "Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?", *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
- EBST (2009), Analyse of offentlig-privat samarbejde om innovation, Marts.
- EBST (2010), Offentlig privat velfærds innovation i praksis, November.
- Designit (2010), OPI Projekter udfordringer og anbefalinger, April.
- Dinnie, N., McKee, L., and Bower, D. J. (1999), "Biomedical Innovation Networks and New Technologies", *International Journal of Innovation Management*, 3(1), 137-46.
- Fora (2010), Intelligent offentlig efterspørgsel og innovative offentlige udbud, November.
- Hartley, J. 2005. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
- Klijn, Erik-Hans and Geert R. Teisman (2003), "Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases", *Public Money & Management*, 23 (3), 137-46.
- MandagMorgen (2010), Sund Vækst 2020, November.
- Schmidt, Evanthis K. (2008), "Research management and policy: Incentives and obstacles to a better public-private interaction", *Research management and policy*, 21(6), 623-636.

Vindenergisektoren i et regionalt erhvervsudviklingsperspektiv: klyngeudvikling og branchetransformation

Traditionelt forbindes vindenergi branchen i Danmark med Jylland og de mindre urbaniserede dele af landet. Det gælder naturligvis for lokaliseringen af elektricitetsproduktionen ved hjælp af vindmøller, men har traditionelt også præget fremstillingen af vindmøller og dermed den direkte beskæftigelse i industrien. I de første år var branchen i grad præget af små og mellemstore virksomheder der drev udviklingen. Tendensen mod koncentration i branchen og virksomhedssammenslutninger de seneste 10 – 20 år har dannet udgangspunkt for en branche, der på mange måder kan karakteriseres som en stærk klynge på line med klassiske europæiske industriklynger i f.eks. Norditalien eller Baden Württemberg i Tyskland.

I et regionalt dansk perspektiv har ikke mindst internationaliseringen af produktionssystemerne og værdiskabelsen i almindelighed og i særdeleshed i de store dansk baserede virksomheder ændret fordelingen af beskæftigelsen i Danmark og hermed også arbejdsstyrkens sammensætning og dens kompetenceprofil. Begge dele hænger snævert sammen og har væsentlige regionale implikationer, ligesom de små og mellemstore virksomheders rolle i produktionssystemet har ændret sig.

Nærværende bidrag bygger på de første resultater fra en undersøgelse gennemført med støtte fra Vækstforum Syddanmark, der belyser forskellige aspekter vedr. 'Energi på havet'. Forskningsdelen ledes af Svend Ole Madsen, SDU Esbjerg. I denne artikel præsenteres resultater fra to delundersøgelser vedr. branchens rammebetingelser og dens regionale/lokale betydning. Et centralt emne er konsekvenserne af den markeds- og produktionsmæssige globalisering for industriens lokalisering, samt udviklingen i de tilknyttede serviceydelser i forbindelse med installation og vedligeholdelse. Disse bliver mere og mere betydningsfuld når det

gælder udviklingen i vedvarende energi og den beskæftigelse der genereres. Dette åbner nye muligheder for smv'er og iværksættere.

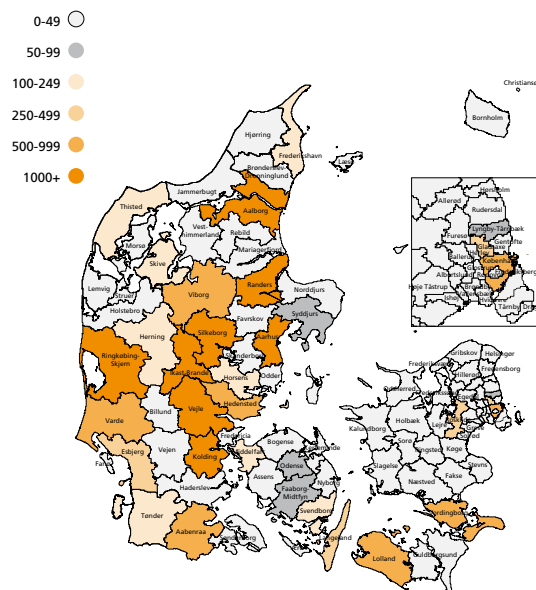
1. Regional betydning beskæftigelse etc.

Det kan være svært at identificere den samlede beskæftigelse som vindenergi sektoren genererer, da en stor del af værdiskabelsen og beskæftigelsen ligger hos underleverandører og virksomheder der normalt ikke direkte henregnes til branchen. En regional fordeling er endnu vanskeligere, men et første bud på såvel beskæftigelse som regional fordeling giver vindmølleindustriens branche statistik, jfr. figur 1 nedenfor.

Områderne med den største beskæftigelse målt i antal beskæftigede fandtes i 2009 i Midt og Vestjylland, i Århus, Randers og Aalborg kommuner, samt dele af det tidligere Storstrøms amt. En betydelig del af branchens beskæftigelse er i de større byområder herunder Københavnsområdet. Set i forhold til kommunernes samlede beskæftigelse i den private sektor var den relative betydning dog størst i Ringkøbing-Skjern, Ikast-Brande og Langeland kommune. Især sidst nævnte og Lolland er hårdt ramt af lukninger og afskedigelser i kølvandet på finanskrisen og den generelle økonomiske afmatning. Dette forstærkes yderligere af den tiltagende internationalisering og ændringen i værdiskabelsen (lokalisering), hvor en tiltagende del af den indenlandske aktivitet ligger i videnstunge og organisatorisk-markedsrelaterede aktiviteter, samt serviceringen af eksisterende faciliteter mv. Hertil kommer at udviklingen de seneste år for de største aktører er gået i retning af total- og systementrepriser, f.eks. i forbindelse med etableringen af offshore anlæg. Det stiller store krav ikke kun til de tekniske, men også finansielle og management kompetencer, hvilket bl.a. illustreres af, at to store traditionelle multinationale industrielle konglomerater (Gene-

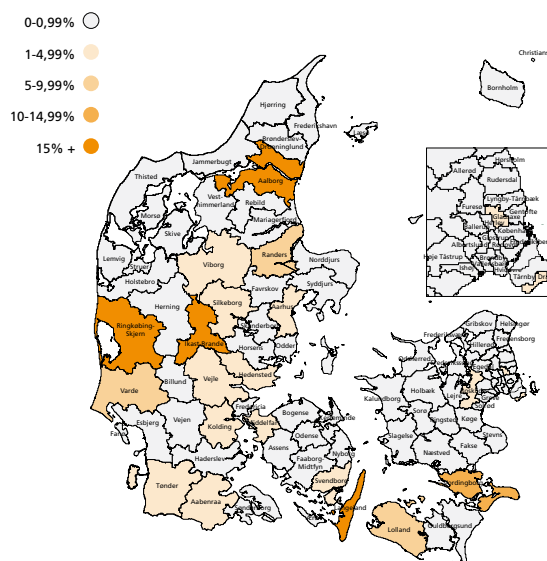
Figur 1: Geografisk fordeling af beskæftigelsen i den danske vindenergi industri 2009

A: Antal beskæftigede i kommunen



Source: Vindmølleindustrien 2011

B: Andel af beskæftigede i den private sektor



Source: Vindmølleindustrien 2011

ral Electric og Siemens) er at finde blandt de største aktører på markedet i dag.

Alt dette peger mod en aftagende relativ betydning af dele af produktionskæden der typisk er lokaliseret i udkantsområderne. Fysisk produktion lægges tættere på markederne (se figur 2), og hvor produktionsomkostningerne er lavere. Herudover vil der på grund af interessentforholdene på efterspørgselssiden ofte være et stærkt ønske om lokal produktion, som det også kendes på andre områder, hvor offentlige eller halvoffentlige interesser er involveret.

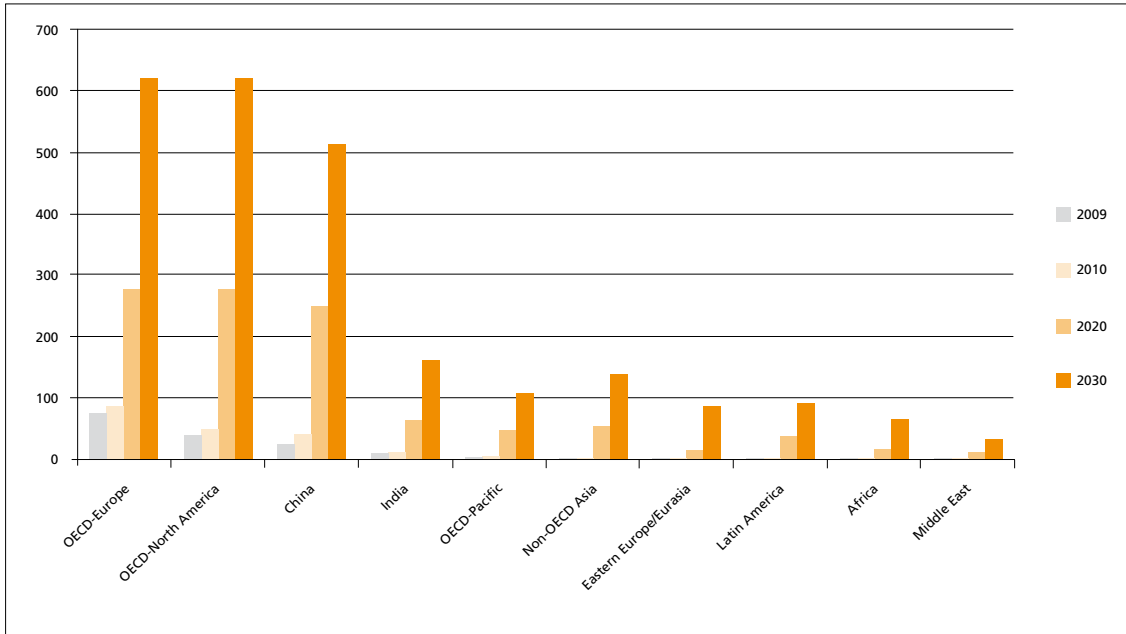
2. Markedsudvikling og lokalisering

Set i et dansk perspektiv er det dels den i de senere år aftagende hjemlige efterspørgsel, dels forskydningen i sektorens globale tyngdepunkter mod Amerika og især Sydøstasien der er med til at fremskynde den under alle omstændigheder af konkurrencemæssige årsager uomgængelige omstrukturering af værdiskabelsen. Som det fremgår

af skønnene i figur 2 er vi kun ved denne udviklings begyndelse.

At den danske vindenergi branche har taget besik af denne udvikling ses med al ønskelig tydelighed i figur 3. Den danske andel i den samlede omsætning i et voksende marked er faldet fra ca. 2/3 til halvdelen i løbet af en periode på 5 år. I henhold til oplysninger fra branchen har den indenlandske beskæftigelse været forholdsvis stabil svingende mellem ca. 21.000 i 2005 og 28.400 i 2008. I 2010 estimerede branchen beskæftigelsen til ca. 25.000; en svag stigning sammenlignet med året før. Vigtigere er, at omsætningen per ansat i samme periode blev fordoblet. Oplysningerne må dog tages med det forbehold, at brancheforeningen medlems-sammensætning varierede over tid ligesom medlemsvirksomhederne naturligvis som regel var leverandører til andre end vindmølleindustrien. Derved indgår de i flere produktionssystemer eller klynger om man vil. I henhold til en undersøgelse gennemført af Vindmølleindustrien i 2008 har ca. 1/3 af

Figur 2: Installeret vindenergi kapacitet i GW fordelt på regioner og forventet global udvikling frem til 2030

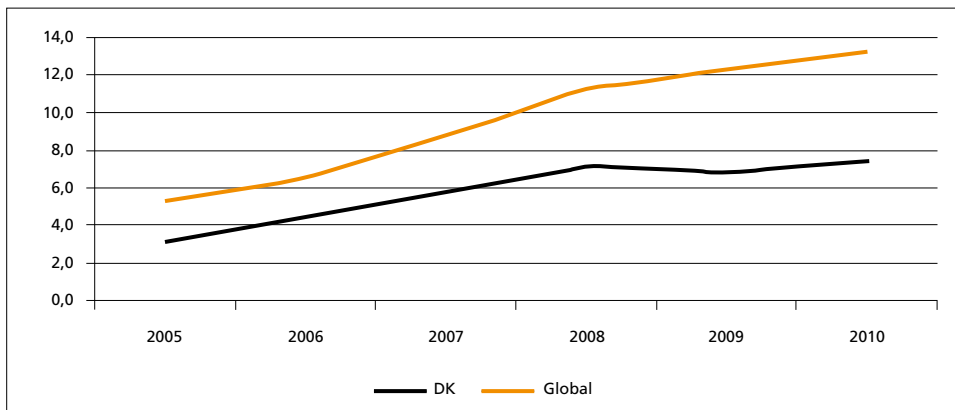


Kilde: GWEC 2011 her citeret efter Cornett & Sørensen 2011a.

medlemsvirksomheder en vindenergirelateret omsætning på 25 % af den samlede omsætning, 1/3 mellem 25 og 75 % medens den sidste tredjedels

omsætning for mere end 75 % vedkommende ligger inden for sektoren.

Figur 3: Omsætningen i vindenergi branchen i Danmark og global i mrd. €



Kilde: Vindmølleindustrien 2010 & 2011, her citeret efter Cornett & Sørensen 2011a.

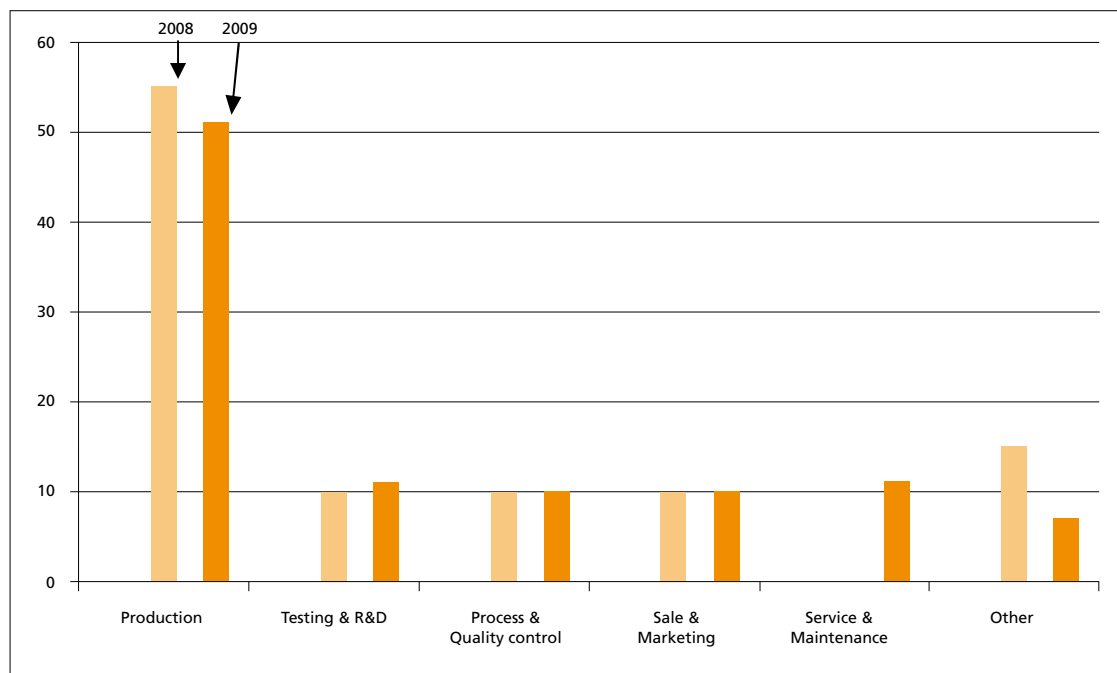
3. Konsekvenser af strukturændringer og funktionsskift

Som antydnet i det foregående pågår der store ændringer i den globale vindenergi sektor, delvis grundet ændringer og fluktuationer på de traditionelle energimarkeder, hen imod en tiltagende interesse for vedvarende energi med deraf følgende vækst markedet på længere sigt. Hertil kommer, at udbygningen i de seneste år primært er sket i store vindmølleparker, først på land, og nu i stigende omfang offshore på havet. Selv om den danske base-rede vindenergibranche har været i vækst, er dens relative globale betydning aftagende. Mere betyd-

ningsfuldt for den danske og regionale udvikling er imidlertid, at den fysiske produktion i Danmark er kommet under pres, hvilket især er gået ud over produktionen af vinger og andre store komponenter.

Tendensen mod større anlæg og leverancen af nøglefærdige helhedsløsninger har imidlertid også medført en vækst i andre funktioner, både i de traditionelle mølleproducerende virksomheder og i den tilknyttede og afledte service, jfr. oversigten i figur 4 nedenfor. Som det ses aftegnede denne trend sig allerede før de seneste års markante reduktioner i branchens store produktionsvirksomheder.

Figur 4. Job funktioner i den danske vindmølleindustri ultimo 2008 and 2009 (pct. af samlet beskæftigelse)



Note: 2008 other includes 'Service & Maintenance'

Kilde: Vindmølleindustrien 2009 & 2010, her citeret efter Cornett & Sørensen 2011b.

Hvor ændringerne i værdikæden bort fra fysisk produktion i betydelig omfang medfører tab af beskæftigelse i udkantsregionerne, der kun undtagelsesvis får gavn af udvidelsen i de videnstunge nye jobfunktioner, betyder etableringen af nye vindparker og især offshore anlæggene nye beskæftigelsesmuligheder såvel i etableringsfasen som senere i forbindelse med vedligeholdelse og service. I så henseende er der betydelige forventninger til ny beskæftigelse i f.eks. kystnære områder med havnefaciliteter, svarende til den udvikling der startede med udvindingen af olie i Nordsøen i 1970'erne. Et godt eksempel herpå er udbygningsplanerne for offshore vindfaciliteter i Havneby på Rømø. Disse har dels formålet at aflaste (konkurrere med Esbjerg), men sigter også på vindparker i den tyske del af Nordsøen, der forventes at blive udbygget kraftigt efter beslutningen at udfase atomkraft frem mod 2022. Udbygningen af havnefaciliteterne og de nødvendige trafikomlægninger er imidlertid ikke uproblematisk, da de til en vis grad kolliderer med øens dominerede erhverv, turismen.

Konklusion

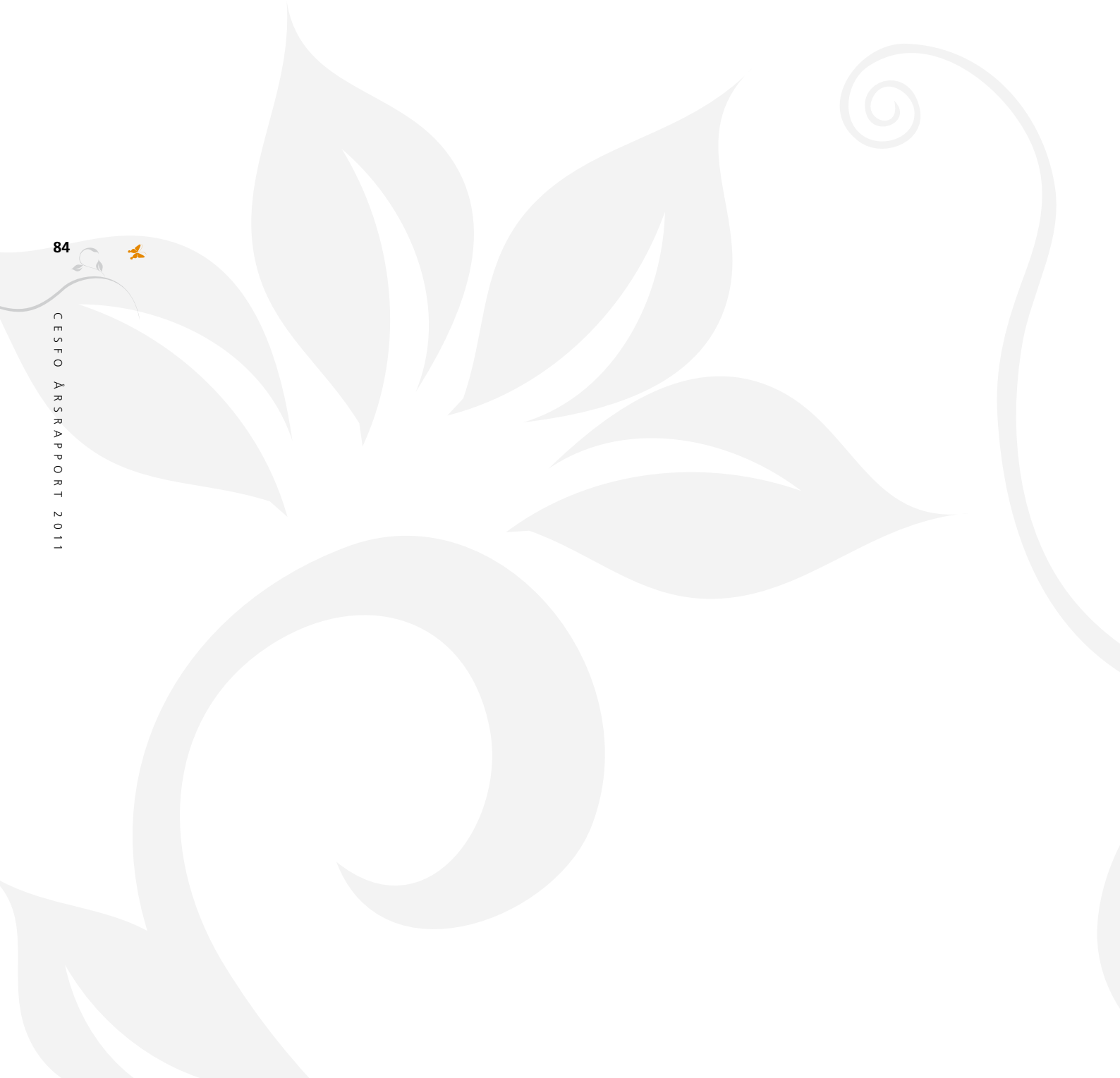
Set i et europæisk eller globalt perspektiv kan den samlede danske vindenergi branche på mange måder karakteriseres som en veletableret klynge, der har fået voksende betydning for den danske eksport de senere år, idet andelen i den samlede eksport er vokset fra ca. 5 % til knap 9 % i femårsperioden frem til 2010. Klyngen gennemgår i disse år en på mange måder afgørende transformation fra en national produktionsdomineret klynge til en videns og kompetence baseret klynge med en vidtgående integration i de internationale produktionssystemer. Som fremhævet må årsagerne findes såvel på markeds- som på produktions- og omkostningssiden. Dette har konsekvenser såvel for den nationale klynge og dens regionale forankring i Danmark.

I et regionalt erhvervsudviklingsperspektiv tegner der sig to perspektiver. På den ene side må det forventes at ændringerne i værdiskabelsen i branchen

vil medføre fortsatte omlægninger i den geografiske lokalisering af produktionen, især i et internationalt perspektiv. Tidligere kernekompetencer vil blive mindre efterspurgt med negative konsekvenser for beskæftigelsen i områder, der har specialiseret i produktion. Som fremført vil funktionsskiftet i branchen indirekte forstærke den geografiske omfordeling af beskæftigelsen mod centerregionerne eller de store system leverandørers hovedsæder. Det vil i en dansk sammenhæng især være Århus-Randers samt Midtjylland. I udkantsområderne må de brancherelaterede udviklingsmuligheder findes i udviklingen af service- og vedligeholdelsesopgaver, som på sigt måske kan danne en vindenergi relateret serviceklynge, ganske som det der skete i relation til olie- og gas sektoren i Esbjerg området, med de deraf følgende muligheder for små og mellemstore virksomheder og iværksættere. Dette og de regionale beskæftigelsesvirkninger er det hensigten at dykke dybere ned i i projektets næste fase ved hjælp af analyser på grundlag af regionaliserede data.

Referencer:

- Andreas P. Cornett & N. K. Sørensen (2011a): "Regional economic aspects of the Danish Windmill Cluster: The case of the emerging off shore wind energy cluster on the west coast of Jutland" *Paper presented at the special session 'Cluster development and regional transformation in an economic perspective'*, 14th Uddevalla Symposium June 16-18, 2011 in Bergamo, Italy. (Published in electronic proceedings, University West, Trollhättan, Sweden, June 2011).
- Andreas P. Cornett & N. K. Sørensen (2011b): "Regional impacts of economic transition: From manufacturing to service and knowledge based development: Long term trends and recent Danish experiences in the Wind Energy industry". *Paper for the special session 'Regional development, structural changes and services'*, 51th Congress of the European Regional Science Association, "New Challenges for European Regions and Urban Areas in a Globalised World" Barcelona, Spain August 30 – September 3, 2011.
- *Vindmølleindustrien (2009-11)*: "Branchestatistik 2008 ff." http://www.windpower.org/da/viden/statistik/danske_vindarbejd_spladser.html accessed 26.5.2011.



Små og mellemstore virksomheder i tal – 2009

Indledning

Ser vi tilbage på året 2009, var året stærkt præget af høj usikkerhed på de finansielle markeder og en serie af politiske forsøg på at dæmme op for en omfattende økonomisk krise med faldende vækst og stigende arbejdsløshed. Af markante begivenheder kan eksempelvis nævnes Bankpakke II 18. januar, vedtagelsen af en amerikansk hjælpepakke på 789 mia. dollars 11. februar, General Motors konkurs 2. juni, dansk erhvervspakke på 4 mia. kr. til SMV'ere 22. september, endnu en amerikansk hjælpepakke på 800 mia. dollars 25. november – for ikke at forglemme en serie af rentenedsættelser i diverse nationalbanker inklusive den danske fordelt hen over 2009.

I sidste års udgave af Små og mellemstore virksomheder i tal 2008 så vi en tendens til, at de store virksomheder generelt klarede sig bedre end de små og mellemstore virksomheder i krisens første år. Vi så dog også, at det først var sidst på året, at krisens konsekvenser for alvor ramte den danske erhvervsstruktur i form af et stigende antal konkurser m.m. For året 2008 som helhed tegnede de overordnede tal dog stadig et billede af en voksende økonomi med vækst i såvel antal virksomheder, antal fuldtidsbeskæftigede, omsætning og eksport.

For 2009 vil vi derimod se en markant ændring i udviklingen af den danske erhvervsstruktur set i forhold til de foregående år. Uden at løfte sløret for meget her i introduktionen kan det godt afsløres, at 2009 byder på negativ vækst i et omfang, der ikke tidligere er set i den tid, hvor CESFO's årsrapport har fulgt udviklingen i den danske erhvervsstruktur. Krisen er således for alvor slået igennem i 2009.

Af speciel interesse for dette kapitel er selvfølgelig, hvorledes disse strukturelle ændringer påvirker betydningen af henholdsvis SMV'ere og store virksomheder. I det følgende vil vi give et billede

af ændringerne i den danske erhvervsstruktur i 2009 samt herunder belyse, hvorledes de ændrede erhvervsbetingelser har påvirket dynamikken mellem SMV'ere og store virksomheder.

Overordnet status: SMV'ere versus store virksomheder

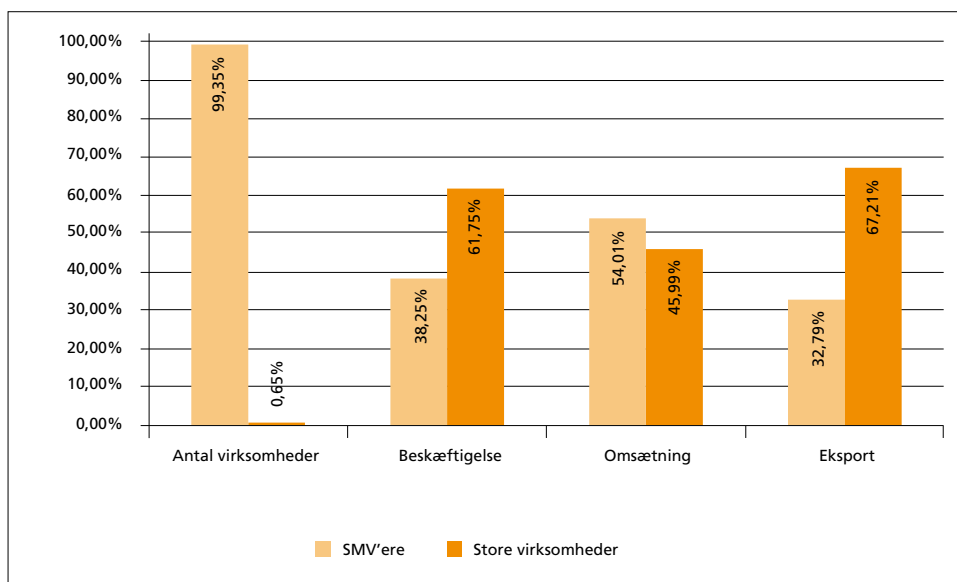
Ser man på nøgletallene for SMV'ere og store virksomheder i 2009 (Figur 1), indtager SMV'erne deres traditionelt meget markante position i forhold til antallet af virksomheder. Her udgøres hele 99,30 % af de danske virksomheder af SMV'ere. I forhold til 2008 er andelen af danske virksomheder, der er at finde i kategorien af SMV'ere (mindre end 100 fuldtidsansatte), steget med 0,05 %. På samme vis udgør SMV'erne også den største andel af den samlede omsætning. Set i forhold til 2008 er denne dog faldet fra 55,22 til 54,01 %.

Når det gælder beskæftigelse og eksport er det derimod de store virksomheder, der indtager podiet. I 2009 steg de store virksomheders andel af beskæftigelsen fra 61,04 til 61,75 %, mens andelen af den samlede eksport steg fra 66,01 til 67,21 %.

Overordnet set bekræfter disse tal for tredje år i træk tendensen, at de store virksomheder bevæger sig i retning af en større betydning for såvel beskæftigelse, omsætning og eksport. Som det også blev bemærket i sidste års udgave, kan en del af denne udvikling skyldes, at de store virksomheder qua deres bedre adgang til og kontrol over ressourcer står stærkere i krisetider. I betragtning af at denne udviklingstendens startede før krisen, vil det dog være misvisende alene at tilskrive denne udviklingstendens den eksisterende krise.

I det efterfølgende vil vi se nærmere på, hvorledes krisen har sat sit aftryk på udviklingen i antallet af virksomheder, antal fuldtidsbeskæftigede, omsætning og eksport. Vi vil her have fokus på dynamikken mellem SMV'ere og store virksomheder, når

Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2009)



vi ser på den strukturelle udvikling generelt såvel som inden for de enkelte hovedbrancher.

Det statistiske materiale, der danner baggrund herfor, udgøres som traditionelt af tal fra Firma-statistikken og Erhvervsdemografien i Danmarks Statistik, hvor vi i år ser på tallene fra 2004 til 2009.

I henhold til Danmarks Statistik defineres ”mikro-virksomheder” som gruppen af virksomheder med 9 eller færre fuldtidsansatte, ”små virksomheder”: 10-49 fuldtidsansatte, ”mellemstore virksomheder”: 50-99 fuldtidsansatte og ”store virksomheder”: 100 fuldtidsansatte og derover. Mens denne størrelsesgruppering vil fremgå af tabellerne, vil der i teksten blive anvendt en definition af SMV, der inkluderer mikro-virksomheder og således omfatter alle virksomheder med mindre end 100 fuldtidsansatte. Gruppen af virksomheder med 100 fuldtidsansatte og derover defineres i teksten i lighed med Danmarks Statistik som store virksomheder.

Ved sammenholdelse af resultaterne i dette års udgave af ”Små og mellemstore virksomheder i tal” med udgaver fra tidligere år er det væsentligt at

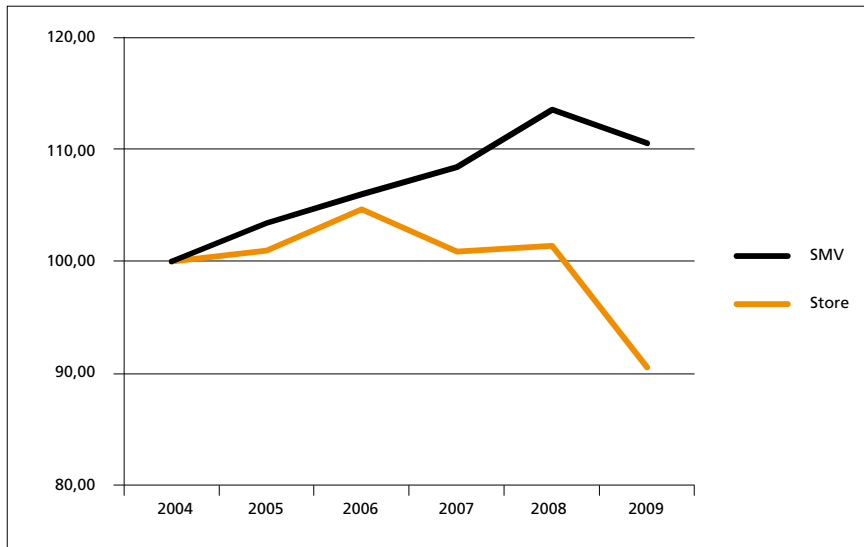
bemærke, at Danmarks Statistik i 2009 er overgået til at registrere antal fuldtidsansatte på baggrund af eIndkomst, hvilket indebærer et databrud imellem 2008 og 2009. Danmarks Statistik anslår, at dette brud alene medfører et fald på 71.000 antal beskæftigede.

Danske virksomheders antal og størrelse

Udviklingen i antal danske virksomheder fordelt på størrelse (tabel 1) viser de første tydelige tegn på, at krisen for alvor har taget sit greb i det danske erhvervsliv i 2009. Mens antallet af danske virksomheder har været stigende siden 2003, ser vi i 2009 et fald, som er på hele 3,94 % set i forhold til 2008. I 2009 var antallet af danske virksomheder således nede på 299.248, hvilket nogenlunde svarer til antallet af virksomheder tilbage i 2006.

Som det fremgår af tabel 1, og som det også er illustreret i figur 2, er der tale om et fald både i antallet af SMV'ere og i antallet af store virksomheder. Mens antallet af SMV'ere stadig er ca. 10 % over niveauet i 2004, er antallet af store virksomheder modsat faldet helt ned til et niveau, der er 10 % under niveauet tilbage i 2004.

Figur 2: Udvikling i antal SMV'ere og store virksomheder 2004-2009



Et nærmere kig på tallene viser, at 2009 har været et hårdt år for virksomheder i alle størrelsesgrupperingerne, men at de helt små virksomheder ikke har været helt så hårdt ramt som de større. Mens virksomheder med mellem 1 og 9 fuldtidsansatte er faldet med 1,3 % i antal, er virksomheder med 20 fuldtidsansatte og derover blevet reduceret med mere end 10 %. For den strukturelle sammensætning betyder dette eksempelvis, at andelen af virksomheder med 1 til 9 fuldtidsansatte er steget til nu at udgøre 38,88 % af det samlede antal danske virksomheder mod 37,83 % i 2008.

Denne ændring kan have mange årsager. I første omgang vil en del af årsagen til, at de helt små mikro-virksomheder ikke er så hårdt ramt, være, at der i denne gruppe af virksomheder vil være mange tilfælde, hvor virksomheden for de ansatte kører som en bibeskæftigelse til en anden ansættelse, eksempelvis i form af et konsulentfirma. For disse virksomheder vil aktivitetsniveauet kunne falde til et meget lavt niveau, uden at dette vil påvirke virksomhedens eksistens.

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2004-2009)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2009	Fordeling 2009	2004
Mikro	0	156361	162994	164043	168183	168010	159723	53,37 %	55,26 %
	1-9	102813	106597	109152	111481	117855	116335	38,88 %	36,33 %
Små	10-19	12309	12654	12806	13143	13086	11993	4,01 %	4,35 %
	20-49	7203	7322	7741	7861	7912	7058	2,36 %	2,55 %
Mellemstore	50-99	2136	2151	2226	2486	2479	2196	0,73 %	0,75 %
Store	100+	2146	2167	2246	2165	2176	1943	0,65 %	0,76 %
I alt		282968	293885	298214	305319	311518	299248	100,00 %	100,00 %

Når der ses på dynamikken mellem de forskellige størrelseskategorier, kan forskydninger forekomme af et sammensurium af forskellige årsager. Først og fremmest vil tilvækst af nye virksomheder og ophør af eksisterende virksomheder påvirke fordelingen. Denne påvirkning vil normalt have den største effekt på de mindste virksomheder, idet de fleste nye virksomheder starter som små, og idet succesraten for nye virksomheder er relativt lav.

Dernæst vil der kunne ske forskydninger, når virksomhedernes aktivitetsniveau ændres, og kapaciteten udvides eller sænkes i form af nye ansættelser og afskedigelser. I nedgangstider vil en del virksomheder således skifte til en lavere størrelsesgruppering som følge af afskedigelser.

En anden form for dynamik opstår omkring virksomheders frasalg og opkøb af aktiviteter. Således kan vækst opnås gennem opkøb af andre virksomheder eller dele heraf. I den forbindelse ses der ofte i forbindelse med krisetider og ressourceteknaphed en konsolidering med det resultat, at der bliver færre mindre og flere større virksomheder.

Her kan det være vanskeligt at identificere, hvilke effekter der er tale om i hvilket omfang, når man læser tallene, der er angivet i Firmastatistikken i Danmarks Statistik. I den forbindelse kan det være en hjælp at se på og sammenligne udviklingen inden for de enkelte brancher.

Et sådant kig på udviklingen på brancheniveau (tabel 2) viser i første omgang, at de største reduktioner i antal virksomheder er sket i brancherne Ejendomshandel og Udlejning (8,8 %), Bygge og Anlæg (8,0 %), Landbrug m.m. (7,9 %), Transport (7,6 %) og Råstofvindning (7,2 %). For Industri og Handel er der tale om reduktioner på 3,93 % og 5,14 %.

Måske lidt overraskende er antallet af virksomheder derimod vokset inden for Finansiering og Forsikring med hele 7,7 %, og det er inden for Vandforsyning og Renovation samt Information og Kommunikation blevet til vækst på henholdsvis 2,7 % og 1,4 %. For alle tre brancher gælder det, at disse stigninger primært kan tilskrives en vækst i antallet af små virksomheder.

Ser man på Vidensservice, er antallet af virksomheder samlet set faldet med 2,6 % i forhold til 2008, mens antallet af mellemstore virksomheder er vokset med hele 126,7 %. For alle de øvrige størrelsesgrupperinger er der tale om et fald i antallet af store virksomheder. Meget kunne i tilfældet med Vidensservice således tyde på en blandet effekt af nedskæringer i de store virksomheder kombineret med en konsolidering omfattende de mindre virksomheder.

Samme mønster ses inden for industrien, hvor antallet af mellemstore virksomheder er vokset med 33,3 %, mens der er tale om markante fald for stort set alle de øvrige virksomhedsstørrelser.

Et andet bemærkelsesværdigt eksempel er inden for Ejendomshandel og Udlejning, hvor antallet af store virksomheder er vokset med 36,8 % i et ellers presset marked. En sådan stigning skyldes øjensynligt en konsolidering inden for branchen.

Ser man på den samlede erhvervsstruktur, har de forskellige justeringsmekanismer i form af ophør, nydannelser, frasalg, opkøb/sammenlægninger og kapacitetsjusteringer derimod forårsaget en forskydning i fordelingen af antal virksomheder således, at der er blevet en større andel af SMV'ere (herunder specielt mikro-virksomheder) og tilsvarende en lavere andel af store virksomheder.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche og størrelse (2009)

	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2009
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+		
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	22613	12189	265	94	9	6	35176	11,75 %
B Råstofindvinding	75	91	14	16	9	6	206	0,07 %
C Industri	5745	6658	1521	1182	465	449	16020	5,35 %
D Energiforsyning	1205	375	37	24	465	11	1661	0,56 %
E Vandforsyning og renovation	1992	360	41	35	13	21	2462	0,82 %
F Bygge og anlæg	16026	14304	1756	802	13	85	33135	11,07 %
G Handel	15985	23586	2862	1629	429	304	44795	14,97 %
H Transport	6057	5480	681	393	429	126	12867	4,30 %
I Hoteller og restauranter	5577	6871	520	230	53	35	13286	4,44 %
J Information og kommunikation	7042	4308	494	319	53	113	12388	4,14 %
K Finansiering og forsikring	8133	3260	120	113	67	103	11796	3,94 %
L Ejendomsandel og udlejning	19895	4130	259	143	67	26	24487	8,18 %
M Videnservice	17630	9479	877	471	148	114	28719	9,60 %
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	8838	4612	543	325	148	90	14534	4,86 %
TOT Erhverv i alt	159723	116335	11993	7058	2196	1943	299248	100,00 %

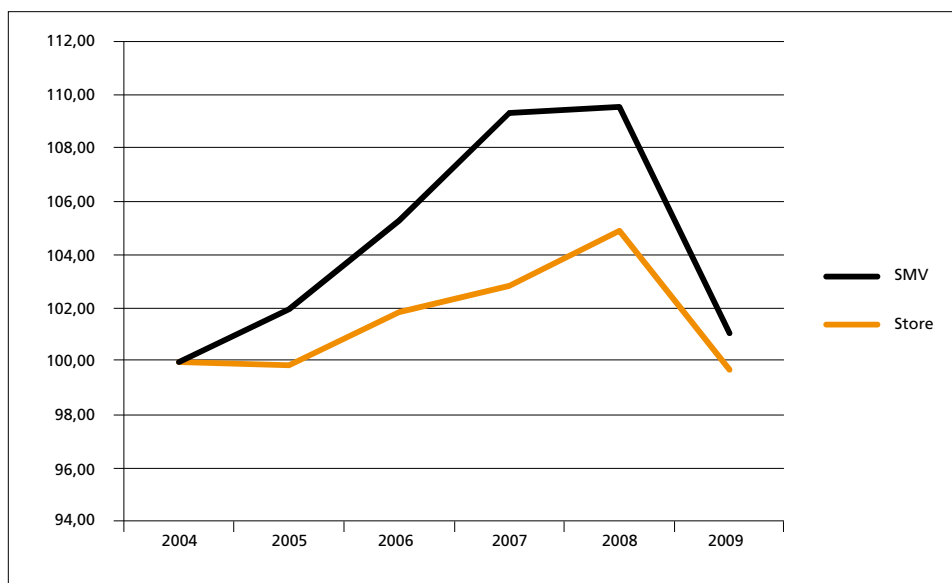
Beskæftigelse

Overordnet set viser tallene for antal fuldtidsansatte fra Danmarks Statistik (tabel 3) et fald på 140.144 (6,05 %) for 2009 sammenlignet med 2008. Som nævnt i indledningen er der dog for 2009 tale om et databrud i opgørelsen af antal fuldtidsansatte (overgang til at registrere antal fuldtidsansatte på baggrund af eIndkomst), som i sig selv gør, at det samlede antal opgjorte fuldtidsansatte for 2009 vil være anslået 71.000 lavere sammenlignet med 2008. Indregnes de 71.000, som anslås at skyldes ændring af opgørelsesmetoden, reduceres faldet i antal fuldtidsansatte til 69.044 (2,99 %). Dette fald er det første fald i antal beskæftigede siden 2003, hvor faldet dog kun var på 20.051 fuldtidsansatte svarende til 0,91 %.

I forhold til udviklingen inden for de enkelte størrelsesgrupperinger kan det være vanskeligt at placere de ”manglende” 71.000, som skyldes data-

bruddet. I det følgende vil det blive antaget, at databruddet har den samme effekt på tværs af såvel størrelsesgrupperinger og brancher. Ud fra denne antagelse udregnes ændringerne i antal fuldtidsansatte i forhold til tidligere år med baggrund i de tal, som er opgivet i Firmastatistikken – altså uden hensyntagen til databruddet. I lighed med den overordnede analyse vil de angivne procentvise ændringer således være uden korrektion for de ”manglende” 71.000 fuldtidsansatte. Et mere reelt tal vil således kunne fås ved at tage halvdelen af de opgivne procentvise ændringer, hvor der er tale om sammenligning med antal fuldtidsansatte i tidligere år. Sammenligninger, som vil være direkte påvirket af databruddet, vil være angivet med *kur-siv*. Med baggrund i den overnævnte usikkerhed bør disse tal dog tages med forbehold og derfor udelukkende ses som retningsgivende.

Figur 3: Udvikling i beskæftigelsen for SMV'ere og store virksomheder 2004-2009



Som det fremgår af tabel 3, viser den overordnede udvikling, at SMV'ernes andel af det samlede antal fuldtidsansatte er faldet fra 38,96 % i 2008 til 38,25 % i 2009. Ser man på de fem størrelsesgrupperinger, er det i midtergruppen af virksomheder med mellem 10 og 99 fuldtidsansatte, at den

procentvise reduktion i arbejdsstyrken har været størst (ca. 10 % for hver af de tre grupperinger). Mikro-virksomhederne og de store virksomheder har derimod "kun" haft et fald på henholdsvis 3 % og 5 %.

Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2004-2009)

	Antal fuldtidsansatte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Fordeling 2009	Fordeling 2004
Mikro	0
	1-9	297334	305385	312691	320363	320770	310349	14,27 %	13,70 %
Små	10-19	164331	169140	171672	176358	176016	160582	7,38 %	7,57 %
	20-49	214771	218180	230420	233590	235477	209550	9,63 %	9,89 %
Mellem-store	50-99	146988	146992	152300	170044	169970	151778	6,98 %	6,77 %
Store	100+	1347229	1345510	1372416	1385739	1413480	1343310	61,75 %	62,07 %
I alt		2170653	2185207	2239499	2286094	2315713	2175569	100,00 %	100,00 %

Ser vi på fordelingen af ansatte imellem de forskellige hovedbrancher, er det stadig Industrien og Handel, der er de to store brancher – når man altså ser bort fra Offentlig administration, Undervisning og Sundhed (er ikke medtaget i tabel 4), som udgør 29,32 %. I år 2009 har Handel dog overhalet Industrien og udgør nu 14,20 % af det samlede antal fuldtidsansatte mod Industriens 13,09 %. For Industrien er der tale om et fald på 1,81 procentpoint set i forhold til 2008.

Ser man på virksomhedernes størrelse, er der inden for Industrien sket et fald fra 32,65 % til 26,77 % fuldtidsansatte i det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede per virksomhed. Samme fald, om end ikke af helt samme størrelse, ses også inden for Handel og Transport og de fleste øvrige brancher.

Ser man på fordelingen mellem SMV'ere og store virksomheder, har den største vækst af SMV-andelens antal fuldtidsansatte været inden for Rejsebureauer m.m., hvor denne er steget fra 49,22 % i 2008 til 55,36 % i 2009. Herefter kommer Industrien med en vækst fra 36,86 % i 2008 til 39,59 % i 2009.

Omvendt ser vi, at SMV-andelen er faldet fra 85,12 % til 77,37 % inden for Ejendomshandel og Udlejning og fra 41,72 % til 48,13 % for Vandforsyning og Renovation. Inden for Handel og Transport er der forholdsvis små fald i SMV'ernes andel af det samlede antal fuldtidsansatte.

Tabel 4: Antal fuldtidsansatte fordelt på branche (2009)

	Størrelse					I alt	Fordeling 2009	SMV-andel	Gnsntl. fuldtidsbesk.
	Makro	Små	Mellemstore	Store	100+				
	1-9	10-19	20-49	50-99	100+				
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	21 984	3363	2638	631	1405	30 021	1,38 %	95,32 %	2,45
B Råstofindvinding	283	200	501	352	2276	3612	0,17 %	44,71 %	27,78
C Industri	23432	20628	36463	32238	172041	284802	13,09 %	39,59 %	26,77
D Energiforsyning	1142	517	674	615	7268	10216	0,47 %	28,86 %	22,50
E Vandforsyning og renovation	939	552	1127	923	4946	8487	0,39 %	41,72 %	20,70
F Bygge og anlæg	43022	23461	23375	10732	26308	126898	5,83 %	71,54 %	6,80
G Handel	72834	38377	48312	29333	120085	308941	14,20 %	61,13 %	10,25
H Transport	15547	9157	11405	8828	74763	119700	5,50 %	54,67 %	16,75
I Hoteller og restauranter	18222	6823	6718	3506	8889	44158	2,03 %	79,87 %	5,84
J Information og kommunikation	11189	6664	9650	7668	53262	88433	4,06 %	35,06 %	17,05
K Finansiering og forsikring	5401	1604	3590	4606	65923	81124	3,73 %	18,74 %	27,58
L Ejendomshandel og udlejning	9326	3501	4224	2412	5692	25155	1,16 %	86,09 %	3,53
M Videnservice	23539	11706	13903	10339	44247	103734	4,77 %	57,35 %	9,25
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	12944	7272	9801	8473	31042	69532	3,20 %	58,04 %	11,93
TOT Erhverv i alt	310349	160582	209550	151778	1343310	2175569	100,00 %	38,25 %	15,16

Omsætning

Den samlede omsætning for de danske virksomheder lå i 2009 på 2.983 mia. kr. (tabel 5). I forhold til 2008 er dette et fald på 13,90 % målt i årsspriser (dvs. ikke korrigeret for inflation). Som det ses af tabel 6, fastholder Handel, Industri og Transport deres positioner som de mest omsættende brancher og står fortsat for ca. to tredjedele af den samlede danske omsætning. Transport står her for den største nedgang i omsætningen med 211 %, mens nedgangen i omsætningen har været på 13,1 % for Industrien og 12,6 % for Handel. Af de øvrige brancher har specielt Bygge og Anlæg samt Ejendomshandel og Udlejning været hårdt ramt med omsætningsnedgange på henholdsvis 21,1 % og 18,3 %. Generelt har ingen brancher kunnet levere stigninger i omsætning.

Ser man på forholdet mellem SMV'ere og store virksomheder (tabel 5), er det bemærkelsesværdigt, at de store virksomheders andel af den sam-

lede omsætning nu er oppe på 45,99 % mod 44,78 % i 2008. Set hen over de foregående fem år er det en stigning på 2,85 procentpoint, mens det over ti år er en stigning på 3,9 procentpoint. Således synes den tendens, at de store virksomheder øger deres andel af den samlede omsætning, som har været til stede under væksten frem mod 2007/2008, at vare ved i de første år af krisen.

Ser man lidt nærmere på de fem størrelseskategorier, som opgøres af Danmarks Statistik, kan man se, at det specielt er de helt små mikro-virksomheder med mindre end en fuldtidsansat samt de mellemstore virksomheder, som har været ramt af en omsætningsnedgang. For førstnævnte har nedgangen været på 21,9 %, mens omsætningsnedgangen for de mellemstore virksomheder var på 19,7 %. For de øvrige størrelsesgrupperinger ligger nedgangen til sammenligning i omegnen af 12-14 %.

Tabel 5: Samlet omsætning (2004-2009, årsspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Fordeling 2009	Fordeling 2004
Mikro	0	215312	286409	315875	337964	330102	257540	8,63 %	8,59 %
	1-9	450611	512288	558695	561932	574121	498686	16,72 %	17,97 %
Små	10-19	202690	238807	264502	275578	279624	239810	8,04 %	8,08 %
	20-49	342748	377229	402855	420578	430716	375053	12,57 %	13,67 %
Mellemstore	50-99	214624	247772	266848	296005	298883	240113	8,05 %	8,56 %
Store	100+	1081723	1207905	1346208	1469116	1551590	1372220	45,99 %	43,14 %
I alt		2507708	2870410	3154982	3361173	3465036	2983422	100,00 %	100,00 %

Ser man på SMV'ernes andel af omsætningen inden for de enkelte brancher, er denne traditionelt størst inden for Landbrug, Skovbrug og Fiskeri, hvor den i 2009 var på hele 97,11 % (tabel 6). Herefter kommer Ejendomshandel og Udlejning med 90,42 %, hvilket er en tilbagegang fra 94,55 % i 2008. En lignende tilbagegang kan ses

inden for Vidensservice, hvor SMV'ernes andel af omsætningen er faldet fra 63,30 % i 2008 til 55,77 % i 2009. Største tilbagegang for SMV'erne er dog klart inden for Energiforsyning, hvor andelen af omsætningen er faldet fra 71,64 % i 2008 til helt ned på 50,52 % i 2009.

Kun inden for Vandforsyning og Renovation har SMV'erne bidt sig mere fast med en fremgang i andelen af den samlede omsætning fra 48,19 % til 57,63 % i 2009. Set i forhold til det samlede billede udgør Vandforsyning og Renovation dog kun 0,7 % af den samlede danske omsætning.

Inden for de store brancher Industri, Handel, og Transport er der i forhold til ovenstående ikke tale om de store forskydninger i SMV'ernes henholdsvis de store virksomheders andele af omsætningen.

Ser man lidt tættere i kortene på de enkelte brancher, er det bemærkelsesværdigt, at mens der samlet set har været et fald i omsætningen inden for Ejendomshandel og Udlejning svarende til 18,34

% set i forhold til 2008, har de store virksomheder inden for denne branche haft en omsætningsfremgang på hele 38,13 %. Disse tal antyder en voldsom dynamik i forholdet mellem SMV'ere og store virksomheder inden for denne branche og peger meget i retning mod en stærk konsolidering. For Industrien og Bygge og Anlæg er der derimod tale om et modsatrettet mønster, hvor det specielt er gruppen af virksomheder med flere end 20 ansatte, der har været ramt af omsætningsnedgangen. Her giver en sammenligning med udviklingen i antal virksomheder inden for de forskellige størrelseskategorier ikke noget entydigt svar på denne tilbagegang, men det er klart, at en stor del af tilbagegangen skyldes en nedgang i antallet af virksomheder med denne størrelse.

Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2009, år priser, mio. kr)

Kolonne 1	Størrelseskategorier						I alt	Fordeling 2009	SMV-andel total oms.
	Mikro	Små	Mellemstore	Store					
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+			
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	22122	54820	5605	3666	973	2595	89781	3,01 %	97,11 %
B Råstofindvinding	..	579	..	1751	..	5266	
C Industri	7991	31331	28082	59034	56460	425080	607978	20,38 %	30,08 %
D Energiforsyning	20275	12686	4540	9045	10347	55722	112614	3,77 %	50,52 %
E Vandforsyning og renovation	5887	1733	1017	2132	1326	8928	21024	0,70 %	57,53 %
F Bygge og anlæg	16451	51493	29711	31381	16591	44693	190320	6,38 %	76,52 %
G Handel	65374	200441	106992	188197	96085	409263	1066352	35,74 %	61,62 %
H Transport	14103	23465	14432	22678	15642	199877	290197	9,73 %	31,12 %
I Hoteller og restauranter	4257	17196	5352	5800	2837	8339	43781	1,47 %	80,95 %
J Information og kommunikation	7917	16659	9767	15372	11893	97292	158900	5,33 %	38,77 %
K Finansiering og forsikring	
L Ejendomshandel og udlejning	28946	18965	3350	3467	997	5901	61626	2,07 %	90,42 %
M Videnservice	13315	29859	13909	16444	13579	69077	156182	5,23 %	55,77 %
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	8982	17548	7919	11046	10015	27840	83351	2,79 %	66,60 %
TOT Erhverv i alt	257540	498686	239810	375053	240113	1372220	2983422	98,31 %	54,01 %

Eksport

I 2009 udgjorde den samlede danske eksport i alt 698.542 mio. kr. (Tabel 7), hvilket er et fald på 147.920 mio. kr. svarende til hele 17,48 % (målt i løbende priser, dvs. ikke korrigeret for inflation). For SMV'erne er der i 2009 tale om et fortsat fald i andelen af den samlede eksport. Således udgør SMV'erne i 2009 32,79 % af eksporten mod 33,99 % i 2008. Tilbage i 2004 var SMV'ernes andel til sammenligning 36,06 %.

Effekten af virksomhedsstørrelse på eksport bliver endnu mere tydelig, når man ser på de fem størrelsesgrupperinger, som er angivet i tabel 7. Her falder nedgangen i eksporten med virksomhedernes størrelse hen over alle fem størrelseskategorier. For de helt små mikro-virksomheder var faldet på 27,78 %, mens det var på 17,19 % for de mellemstore virksomheder og 15,98 % for de store virksomheder.

Tabel 7: Samlet direkte eksport (2004-2009, årspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Fordeling 2009	Fordeling 2004
Mikro	0	31853	39278	43795	42603	45403	32788	4,69 %	5,28 %
	1-9	46489	53451	51905	49126	49347	39147	5,60 %	7,71 %
Små	10-19	25939	40862	48447	44253	45412	36320	5,20 %	4,30 %
	20-49	62008	68073	67138	72407	85024	69022	9,88 %	10,28 %
Mellemstore	50-99	51203	56235	63547	69056	62507	51759	7,41 %	8,49 %
Store	100+	385564	428298	479140	505467	558769	469505	67,21 %	63,94 %
I alt		603055	686198	753973	782912	846462	698542	100,00 %	100,00 %

Ser man på de enkelte brancher, er det stadig Industrien, der er den helt store med 42,18 % af den samlede eksport efterfulgt af Handel og Transport, som udgør henholdsvis 24,18 % og 21,25 %. Af disse tre brancher har specielt Transport været ramt af en nedgang i eksporten med et fald på 25,85 % i forhold til 2008, mens Handel har haft en nedgang på 17,21 %, og Industrien har haft en nedgang på 12,19 %. Den klart største procentvise nedgang i eksporten er dog at finde inden for Vandforsyning og Renovation (48,87 %) og Hoteller og Restauranter (42,87 %).

Mens nedgangen i eksport inden for Handel og Transport synes at være forholdsvis jævnt fordelt hen over de forskellige størrelsesgrupperinger, er der inden for Industrien en tendens til, at det specielt er de mellemstore og store virksomheder, der er ramt af eksportnedgangen. Lidt overraskende ser vi faktisk, at eksporten er steget for virksomheder med mellem 1 og 9 fuldtidsansatte. Ligeledes er SMV'ernes samlede andel af eksporten inden for Industrien vokset fra 18,43 % i 2008 til 19,32 % i 2009. Dette kan tolkes som en effekt af de små virksomheders større fleksibilitet og evne til at søge ud på nye markeder.

Tabel 8: Samlet direkte eksport fordelt på branche (2009)

	Mikro	Små	Mellemstore	Store			I alt 2009	Fordeling andel	SMV-andel af samlede eksport
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+			
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	467	1462	512	265	75	1004	3784	0,54 %	73,49 %
B Råstofindvinding	..	37	..	930	..	3537
C Industri	1766	4119	6502	19731	24803	237757	294679	42,18 %	19,32 %
D Energiforsyning	511	16	42	1751	444	9031	11795	1,69 %	23,43 %
E Vandforsyning og renovation	22	78	180	55	2	1952	2289	0,33 %	14,72 %
F Bygge og anlæg	224	231	249	480	137	1313	2634	0,38 %	50,15 %
G Handel	16854	24916	15781	33582	18317	59464	168914	24,18 %	64,80 %
H Transport	3165	3975	4187	7814	2250	127024	148415	21,25 %	14,41 %
I Hoteller og restauranter	7	57	3	24	18	381	489	0,07 %	22,29 %
J Information og kommunikation	859	1441	1120	1664	1685	8609	15379	2,20 %	44,01 %
K Finansiering og forsikring
L Ejendomshandel og udlejning	457	95	63	43	8	3	669	0,10 %	99,55 %
M Videnservice	1560	2075	1472	1821	1938	17652	26518	3,80 %	33,43 %
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1170	477	290	827	517	1753	5035	0,72 %	65,16 %
TOT Erhverv i alt	32788	39147	36320	69022	51759	469505	698542	97,49 %	32,79 %

Nye og ophørte virksomheder

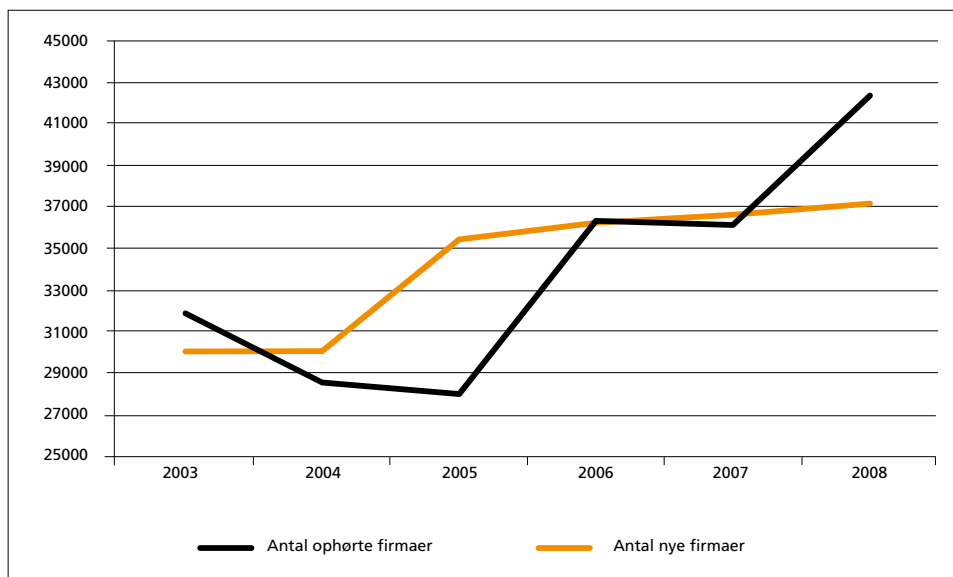
For at se på udviklingen i nye og ophørte virksomheder springer vi nu et år tilbage til år 2008. Vi ville her gerne have sammenstillet tallene for nye og ophørte virksomheder fra 2009 med 2009-tallene for udviklingen i antal virksomheder, virksomhedsstørrelse, omsætning og eksport, men da Danmarks Statistik i skrivende stund ikke har offentliggjort tallene for 2009, må vi nøjes med de indikationer, som kan læses ud af tallene for 2008.

Samlet set blev der i 2008 dannet 37.197 nye virksomheder (tabel 9), hvilket er en stigning på 1,46 % i forhold til 2007. Således fortsættes den støtte stigning i antallet af nydannede virksomheder, som har været tilfældet siden 2003. Dette tal kan måske synes noget overraskende set i lyset af krisens indtog sidst i 2007 og først i 2008. Årsagen er

dog formentlig, at beslutningen om at sætte i værk og bindingen af ressourcer i en ny virksomhed ofte sker en vis tid forud for den officielle startdag. Endelig vil man kunne argumentere for, at der i 2008 stadig var en forholdsvis stor uklarhed omkring omfanget og tidsperspektivet i den opståede krise.

En anden forklaring kan være, at en del af virksomhedsopstarterne i 2008 netop er forårsaget af de ændrede konjunkturer. Således kan netop en fyring være den direkte årsag til, at nogle vælger at forfølge en ide, som de har gået med i måske længere tid. Et andet eksempel kan være, hvor en virksomhed ønsker at skære ned ved at nedlægge eller outsource dele af deres aktiviteter, og medarbejderne i virksomheden vælger at videreføre disse aktiviteter i en ny virksomhed.

Figur 4: Nye og ophørte virksomheder (2004-2008)



Når vi ser på antallet af ophørte virksomheder (tabel 10), er der derimod ikke nogen tvivl om tidens finansielle udfordringer. Hele 42.386 virksom-

heder ophørte i løbet af 2008. Dette svarer til en stigning på hele 17,23 % i forhold til 2007.

Tabel 9: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2003-2008)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2003	Fordeling 2008
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	2285	2619	3311	2233	2458	2264	7,60	6,09
B Råstofindustri	12	11	19	17	15	37	0,04	0,10
C Industri	1244	1263	1335	1366	1382	1456	4,14	3,91
D Energiforsyning	84	87	89	61	92	105	0,28	0,28
E Vandforsyning og renovation	71	68	82	102	241	116	0,24	0,31
F Bygge og anlæg	2867	3373	4306	5287	5026	4105	9,53	11,04
G Handel	5157	4955	5154	5009	5037	4390	17,15	11,80
H Transport	1060	1138	1316	1492	1500	1372	3,52	3,69
I Hoteller og restauranter	1895	1906	1826	1694	1845	1561	6,30	4,20
J Information og kommunikation	1869	2096	2060	2135	2212	2352	6,21	6,32
K Finansiering og forsikring	2219	378	668	1350	1257	1054	7,38	2,83
L Ejendomshandel og udlejning	2301	2144	3516	3406	2954	3097	7,65	8,33
M Vidensservice	4058	4378	4918	4907	4880	4874	13,49	13,10
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1849	1910	2237	2271	2491	2704	6,15	7,27
TOT Erhverv i alt	30077	30090	35473	36278	36660	37197	100	100

Når vi ser på nye og ophørte virksomheder hen over de forskellige brancher (tabel 9 og 10), står brancherne Handel, Bygge og Anlæg, Videnservice, Ejendomshandel og Udlejning, og Landbrug m.m. for godt og vel halvdelen af såvel nye som ophørte virksomheder.

Tager man branchernes størrelse i betragtning, er det dog inden for de tre brancher Ejendomshandel og Udlejning, Finansiering og Forsikring samt Videnservice, at der er flest ophørte virksomheder. Således er afgang i forhold til eksisterende virksomheder i nævnte rækkefølge på henholdsvis 19,95 %, 17,65 % og 16,14 %.

Ser man på samme vis på antallet af nye virksomheder, er Information og Kommunikation den branche med den største procentvise tilgang af nye

virksomheder (19,25 %). Herefter følger Rejsebureauer m.m., Råstofudvinding og Videnservice med henholdsvis 17,71 %, 16,67 % og 16,53 %.

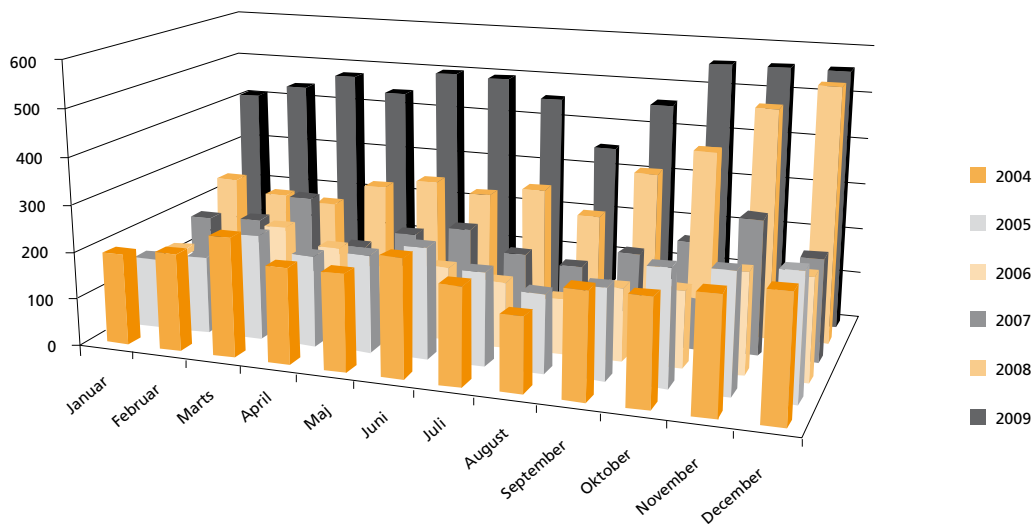
Inden for de tre store brancher har Industrien en tilgang af nye virksomheder på 8,73 % og en afgang på 8,91 %. Således blev der i 2008 inden for Industrien dannet 0,98 virksomhed for hver, som ophørte, mens dette tal for Handel og Transport lå på henholdsvis 0,75 og 0,81. Inden for Handel var der en tilgang på 9,30 % og en afgang på 12,33 %, mens Transport havde en tilgang på 9,85 % og en afgang på 12,22 %.

Samlet set ser vi altså i 2008 i forhold til 2007 en indikation på en udvikling i retning af en langt større udskiftning i de danske virksomheder generelt.

Tabel 10: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2003-2008)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Fordeling 2003	Fordeling 2008
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	4907	3770	3818	4780	3917	5001	15,38	11,80
B Råstofudvinding	18	11	13	7	11	14	0,06	0,03
C Industri	1354	1257	1126	1186	1238	1486	4,24	3,51
D Energiforsyning	321	167	235	164	241	144	1,01	0,34
E Vandforsyning og renovation	110	117	90	59	93	173	0,34	0,41
F Bygge og anlæg	2576	2353	2269	2609	3175	4439	8,07	10,47
G Handel	4653	4884	4238	4450	5142	5820	14,58	13,73
H Transport	1491	1308	1259	1295	1398	1702	4,67	4,02
I Hoteller og restauranter	1803	1740	1526	1573	1761	1518	5,65	3,58
J Information og kommunikation	1876	1449	1458	1449	1611	1860	5,88	4,39
K Finansiering og forsikring	973	707	417	880	483	1932	3,05	4,56
L Ejendomshandel og udlejning	1751	1703	2064	2569	2242	5356	5,49	12,64
M Videnservice	3588	3164	3176	3515	3948	4760	11,25	11,23
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1830	1494	1506	1600	1775	2180	5,74	5,14
TOT Erhverv i alt	31905	28580	28023	31385	31768	42386	100	100

Figur 5: Samlede antal konkurser fordelt på måneder 2004-2009



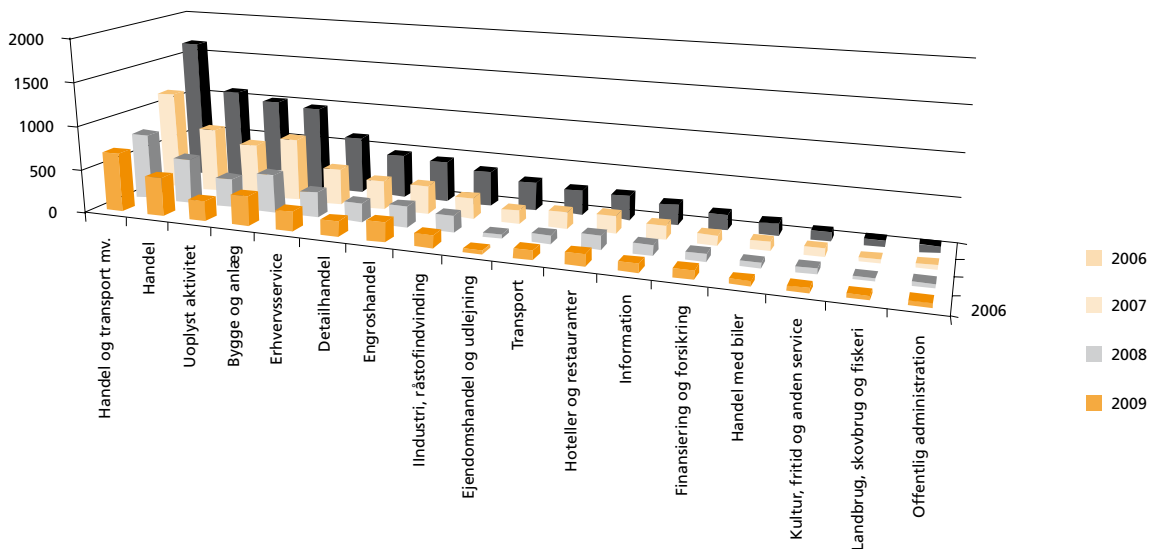
Konkurser

Mens tallene for nye og ophørte virksomheder kun er tilgængelige frem til år 2008, er tallet for antallet af konkurser tilgængeligt for 2009, og som det fremgår af figur 5, er der her tale om nogle dramatiske ændringer i forhold til årene forud. Allerede i 2008 så vi en markant stigning i antallet af konkurser hen mod slutningen af året. Det høje antal konkurser ses nu at have forplantet sig stort set hele vejen gennem året 2009. Selv om niveauet

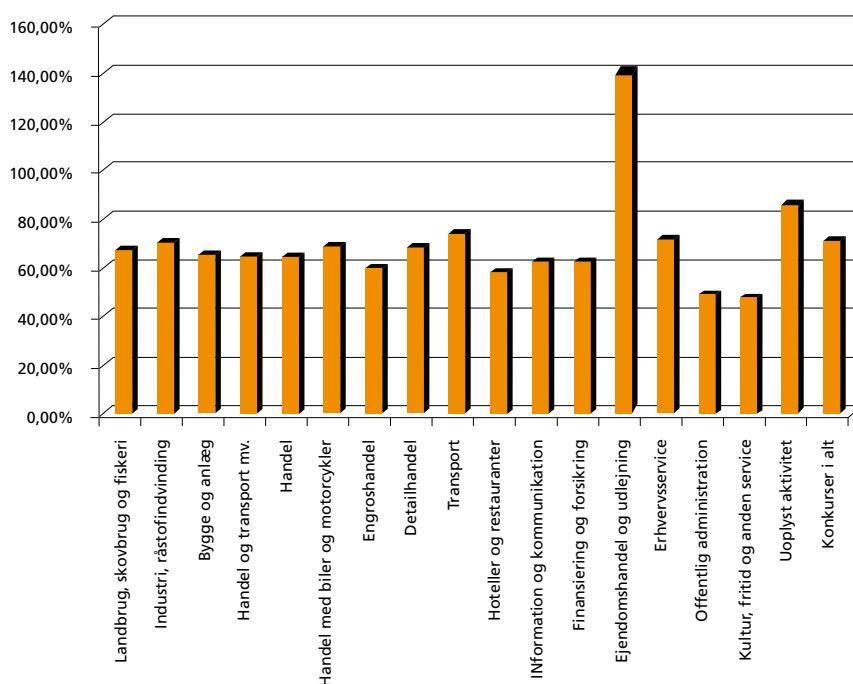
er en smule lavere i årets første måneder, sluttet der i de sidste 3 måneder af 2009 på samme høje niveau som for december 2008.

Af figur 6 fremgår det, at antallet af konkurser er specielt højt for Handel og Transport, Handel, Bygge og Anlæg og Erhvervs-service. Dog er der på tværs af alle brancher tale om en støt stigning hen over 2006, 2007, 2008 og frem til 2009.

Figur 6: Antal konkurser fordelt på brancher (2006-2009)



Figur 7: Stigning i antal konkurser i 2009 sammenlignet med gennemsnit for tre forrige år



Samme mønster illustreres i figur 7, som viser antallet af konkurser i de enkelte brancher set i forhold til det gennemsnitlige antal konkurser for de tre foregående år. For størstedelen af brancherne er der her tale om stigninger på godt 60 %, hvilket er en stærk indikation på, at det er de generelle erhvervskonjunkturer, der er udsat for et kraftigt fald.

Samlet set er der altså tale om en acceleration af den effekt, som vi allerede så for 2008, hvor stigningen i antal konkurser for de fleste brancher kunne holde sig nede omkring 40 %. Ligesom for 2008 er det dog helt specielle vilkår, der gør sig gældende for Ejendomshandel og Udlejning, som med en stigning i antal konkurser på næsten 140% er udsat for en voldsom udtynding.

Sammenfatning

Et voldsomt knæk på vækst-kurven – sådan kunne man meget vel sammenfatte udviklingen i den danske erhvervsstruktur i året 2009. Færre virksomhe-

der, færre fuldtidsansatte, mindre omsætning, mindre eksport og et kraftigt stigende antal konkurser. Det tegner det overordnede billede for dansk erhvervsliv anno 2009.

Ser man på den overordnede udvikling i SMV'ernes henholdsvis de store virksomheders rolle, vil konklusionen fra sidste års årsrapport næsten kunne genbruges. SMV'erne fylder stadig mere, når vi ser på antallet af virksomheder. SMV'erne står også stadig for den største andel af den samlede omsætning, omend denne andel er vigende. Modsat er de store virksomheder mest vægtige i forhold til andelen af fuldtidsansatte og i forhold til eksporten og har på begge fronter befæstet disse positioner yderligere i løbet af 2009.

Vi kan derfor i lighed med de to seneste år sammenfatte den overordnede udvikling således, at selv om antallet af SMV'ere er stigende, er deres direkte bidrag til beskæftigelsen, omsætningen og eksporten vigende set i forhold til de store virksomheder.

Til en vurdering af SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur hører sig dog også en række overvejelser omkring den dynamik, som foregår imellem netop SMV'erne og de store virksomheder.

I første omgang har alle store virksomheder på et tidspunkt været små og har så herefter været igennem en vækstfase, som har involveret en eller anden kombination af intensivering (organisk vækst), integration og diversifikation. Herved gror de store virksomheder på forskellig vis ud af SMV'ere.

På samme vis ser vi, at SMV'erne kan gro ud af de store virksomheder. Det gør de bl.a. i form af spin-offs, når større virksomheder udskiller forretningsområder i selvstændige enheder, og når større virksomheder skærer ned på kapaciteten for at tilpasse sig dårligere tider.

Ser vi hen over tallene for 2009, ser vi stærke indikationer på, at alle disse mekanismer har været i spil i den udvikling, der har været i den danske erhvervsstruktur. Vi ser også, at selv om 2009 har været et krisear og har betydet nedgang, så har det også for nogle virksomheder betydet vækst.

Specielt iøjnefaldende har været den udvikling, der er sket inden for Ejendomshandel og Udlejning. Nu er det jo ikke ligefrem nogen hemmelighed, at netop denne branche har været hårdt ramt af krisen. Men netop dette gør det faktisk endnu mere interessant at se på, hvorledes dynamikken imellem SMV'ere og store virksomheder har udspillet sig inden for denne branche.

Den høje dynamik inden for Ejendomshandel og Udlejning afspejles tydeligt af, at branchen har den største udskiftning i form af nye og ophørte virksomheder, når man tager branchens størrelse i betragtning. Ligeledes har branchen den markant største stigning i antallet af konkurser.

Det er her tydeligt, at dynamikken har spillet til fordel for de store virksomheder. Vi ser her paradok-

salt nok den største reducere i antallet af virksomheder, men samtidig også en markant vækst i både antallet af store virksomheder og i de store virksomheders omsætning. På samme tid er andelen af SMV'ere blevet markant reduceret.

Dette mønster indikerer, at en stor del af de værdiskabende aktiviteter, som førhen blev varetaget af SMV'erne nu er overgået til de store virksomheder, sandsynligvis som en kombination af opkøb, sammenlægning og overtagelse af aktiviteter i forbindelse med virksomhedsnedlæggelser.

Mønstret er noget anderledes for de tre store brancher, når vi ser på omsætning og eksport. Alle tre brancher oplever en tilbagegang på alle fire parametre: antal virksomheder, fuldtidsansatte, omsætning og eksport. Her har specielt Transport været hårdt ramt i form af en reduktion i antallet af virksomheder og nedgang i omsætning og eksport. Industrien har været forholdsvis hårdt ramt på antal fuldtidsansatte og ligeledes på omsætning og eksport om end ikke i helt samme grad som Transport. Samme mønster gør sig gældende inden for Handel, hvor man dog ikke har været ramt i helt samme grad i forhold til antal fuldtidsansatte.

Industriens store betydning for den samlede erhvervsstruktur taget i betragtning er det selvfølgelig ekstra bekymrende, når vi ser det store fald i antal fuldtidsbeskæftigede inden for industrien. Ser man alene på beskæftigelsen, vil det derfor være naturligt at råbe vagt i gevær i forhold til en udvikling hen imod, at vi i endnu større grad kommer til at leve af at servicere hinanden.

Ser man derimod på industriens udvikling i forhold til antallet af virksomheder, omsætning og eksport, præsterer Industrien ikke værre end gennemsnittet af dansk erhvervsliv. I forhold til omsætning er faldet inden for industrien endda lavere end den gennemsnitlige nedgang for dansk erhvervsliv totalt set. Således tyder en del på, at specielt industrivirk-

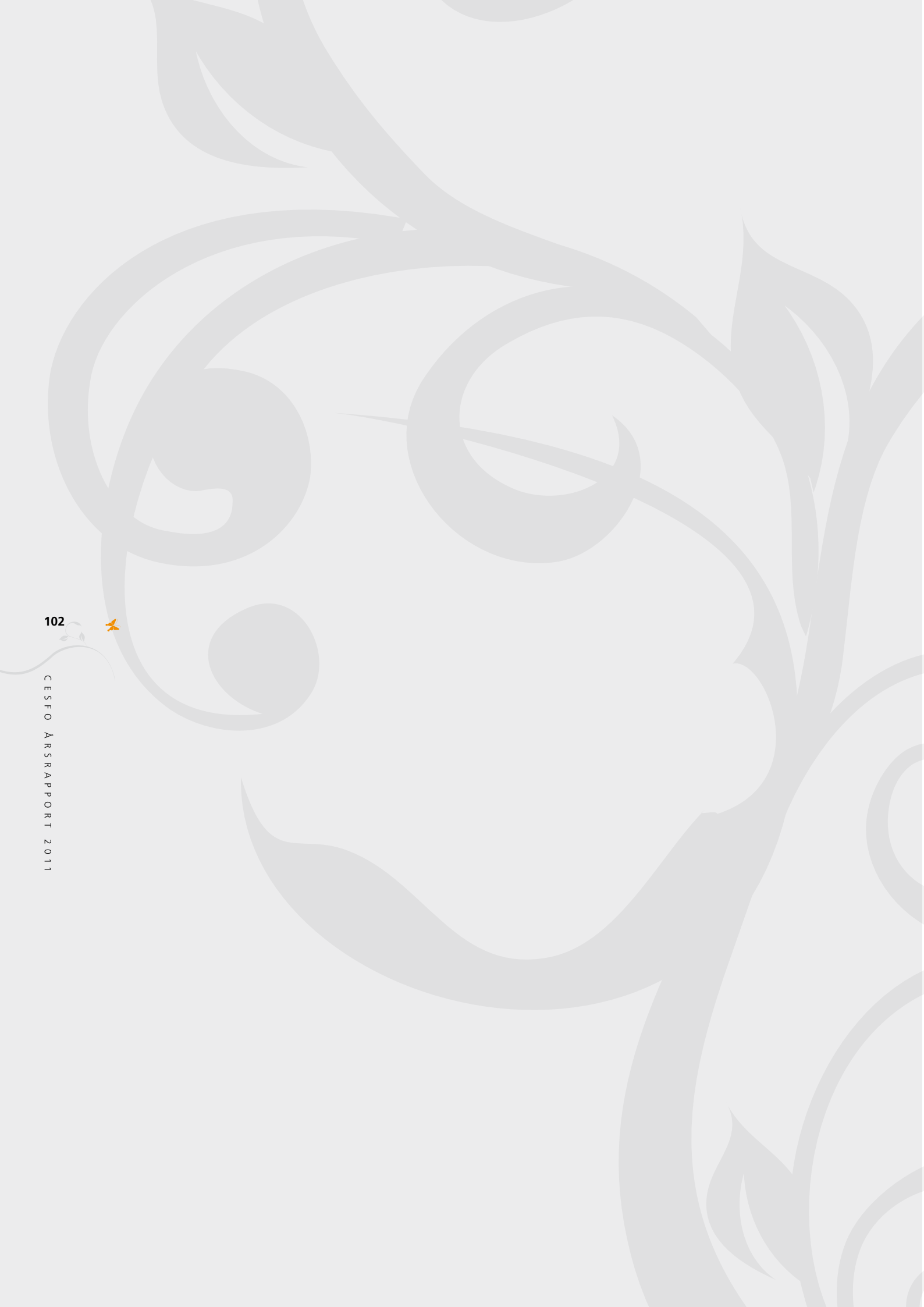
somheder bl.a. gennem nedskæringer i arbejdsstyrken har været i stand til ikke bare at tilpasse kapaciteten, men også at øge effektiviteten.

Ser man på dynamikken imellem SMV'ere og store virksomheder inden for de tre store brancher, er det specielt bemærkelsesværdigt inden for industrien, at antallet af mellemstore virksomheder er i vækst, mens udviklingen i omsætning og eksport ser mere lys ud for de virksomheder, der har under 50 fuldtidsansatte.

I forhold til den overordnede udvikling er det bemærkelsesværdigt, at det er midtergruppen af virksomheder med mellem 10 og 99 ansatte, der synes at være hårdest ramt i forhold til reduktioner i antal fuldtidsansatte. Ligeledes kan det synes paradoksalt, at mens en større andel af eksporten overgår til de store virksomheder, er der inden for industrien en decideret vækst i eksporten for virksomheder med 1-9 fuldtidsansatte. Ses dette i lyset af den udvikling, der er sket inden for den hårdest ramte branche, Ejendomshandel og udlejning, kunne dette pege i retning af en strukturel udvikling, hvor virksomhederne søger hen imod enten de fordele, der kan opnås ved at være stor og have kontrol over ressourcer eller hen imod de fordele, der kan opnås ved at være lille og fleksibel.

Således kan tallene for 2009 give et indtryk af en erhvervsstruktur, der specielt inden for nogle brancher er præget af løvernes og gribbenes marked, hvor de stores magt og de smås fleksibilitet udgør væsentlige parametre i erhvervsdynamikken.





Forfattere

Anders Haug

M.Sc., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, adg@sam.sdu.dk

Anders Peder Hansen

Cand.merc., erhvervs ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, apha@sam.sdu.dk

Andreas P. Cornett

Lic.scient.pol., lektor, Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet, cornett@sam.sdu.dk

Ann Højbjerg Clarke

Cand.merc., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Anne Louise Bang

Adjunkt, tekstildesigner, Designskolen Kolding, alb@dskd.dk

Dennis van Liempd

Cand.merc.aud., ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, dvl@sam.sdu.dk

Jacob Busch

Post.doc., ph.d., Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jbu@sam.sdu.dk

Jesper Kolind

MBA, ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jko@sam.sdu.dk

Kent Wickstrøm Jensen

Cand. merc., ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kwj@sam.sdu.dk

Kim Klyver

Cand.merc., ph.d., professor MSO, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kkl@sam.sdu.dk

Kristian Philipson

MBA, ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kp@sam.sdu.dk

Kristin Balslev Munksgaard

Cand.merc., ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kbm@sam.sdu.dk

Mads Bruun Ingstrup

Cand.merc., ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mbi@sam.sdu.dk

Majbritt Rostgaard Evald

Cand.scient.adm., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mre@sam.sdu.dk

Mette Søgaard Nielsen

Cand.negot., ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mesn@sam.sdu.dk

Nils Karl Sørensen

Cand.oecon., ph.d., lektor, Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet, nks@sam.sdu.dk

Per V. Freytag

Cand.merc. ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pvf@sam.sdu.dk

Pia Schou Nielsen

Cand.merc., erhvervsph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, prx@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen

Professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, prc@sam.sdu.dk

Susanne Wiatr Borg

Cand.merc., ph.d. studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, swb@sam.sdu.dk

Svend Røge

Projektleder, Væksthus Midtjylland, sr@vhmidtjylland.dk

Torben Bager

Direktør, dr.merc., lic.scient.soc., IDEA Entrepreneurship Centre, tob@idea.sdu.dk

Torben Damgaard

Cand.rer.soc., ph.d., institutleder, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, torben@sam.sdu.dk

Wesley Johnston

Professor, wesleyj@gsu.edu



