

ÅRSRAPPORT 2012



CESFO

**Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning**



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

ÅRSRAPPORT 2012

Om denne udgivelse fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som forskningscenter ved Syddansk Universitet.

Forskningen bygger på et tæt samspil mellem forskere ved Syddansk Universitet, regionale erhvervs- og konsulentvirksomheder og bevillingsgivere på den ene side og et internationalt forskningsnetværk på den anden side. CESFO ønsker således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og at spille en aktiv rolle som vidensressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark.

For at skabe dialog med et omkringliggende erhvervsliv og samfund udgiver CESFO hvert år en årsrapport. Formålet er at åbne et vindue mellem forskningsverdenen og de virksomheder, konsulenter og erhvervsfremmeaktører, som har en faglig interesse i at følge de nye udviklingstendenser på forskningsfronten.

Rapporten vil således rumme en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i tre afsnit:

Afsnit et indeholder artikler omkring årets tema: Facilitering. Afsnit to rummer smagsprøver på anden igangværende forskning og afsnit tre viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

Årsrapport 2012

- © Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2012

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

CESFO Rapportserie nr. XXVII

REDAKTION Per Vagn Freytag, Kim Klyver og Suna Löwe Nielsen

ISSN 1600-8286
ISSN 1601-7749
ISBN 978-87-91070-03-7

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen:
www.sdu.dk/cesfo

UDGIVER Syddansk Universitet
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Engstien 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1356
Fax.: +45 6550 1357
Web: www.sdu.dk/cesfo

LAYOUT Wind Grafisk

ÅRSRAPPORT 2012

CESFO

**Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning**

**AF PER VAGN FREYTAG,
KIM KLYVER,
SUNA LØWE NIELSEN
(RED.)**



CESFO ANSRAPPORT 2012



Forord

Små og store virksomheder, såvel private som offentlige, afholder ofte møder og workshops, nedsætter projektgrupper og tilsvarende med den ambition at skabe udvikling og forandring. Tendensen for de mange initiativer forekommer at være idéen om, at forandringsprocesser kan tæmmes. Som en indlysende selvfølge er dagsordenen givet forlods, der angiver processen for at nå målene samt bivirkningerne undervejs. Rollerne er også ofte på plads. Alle ved, hvem der skal hvad for at komme i mål.

Men det er iboende i forandring, at målene ikke altid kan afklares fra mødets begyndelse. Selv det problem, der skal løses, vil måske endda ikke melde kulør og vise sit sande ansigt fra begyndelsen. I stedet vil det vise sit kaotiske og dilemmafyldte ansigt, og jo mere man forsøger at løse det mulige problem, jo flere problemer pibler frem. I sådanne situationer rejser nye spørgsmål i henhold til tilrettelæggelse af møder, workshops, projektforsøg osv. Hvem skal deltage og hvordan sikres det, at processen kan føres succesfuld i mål? De mange usikkerhedsmomenter påkræver en erfaren leder eller facilitator af forløbet, for at give processen en hensigtsmæssig retning. En forkert tilgang kan få vitale uproduktive eller ligefrem kontraproduktive følger. Deltagerne kommer til at føle, at de spilder deres og virksomhedens tid. Spørgsmålet er naturligvis: Hvordan faciliterer man forandringsprocesser, hvor problem, indhold og mål ikke forlods er afklaret? Årbogen tager fat i dette spørgsmål, som er centralt for mange virksomheder.

For mindre virksomheder er facilitering også i høj grad betydningsfuld. De begrænsninger, som medfølger et mindre størrelsesforhold, gør, at mindre virksomheder især efterspørger faciliteringskompetencer til at forløse deres potentiale, muligheder og overkomme udfordringer. For eksempel i virksomheders tidlige opstartsfasen, hvor afgørende beslutninger bør træffes i henhold til forretningsgrundlag, ressourcetilførsel osv., kan facilitering skabe stor værdi. Hvordan kan der opstilles nogle hensigtsmæssige rammer, sikres fremdrift, trækkes forskellige inputs eller aktører ind for at nå et succesfuldt mål, er helt centrale spørgsmål, som kan arbejdes med gennem facilitering. I praksis optræder facilitering i mange forskellige sammenhænge. Facilitatorer har ligeledes mange forklædninger (rådgivere, konsulenter, ledere, forskere, m.fl.). Årbogen afdækker og diskuterer nogle af de centrale problemstillinger, roller og nuanceringer tilknyttet facilitering.

Det første afsnit i årbogen rummer syv bidrag, som handler om, hvad facilitering er, og hvordan det på forskellige vis er muligt at arbejde med facilitering af forandringsprocesser. I samme håndledning sættes der fokus på noget af den forskning, som foregår i tilknytning til Cesfo med særlig relevans for nystartede og mindre virksomheder.

Artiklen ”Iscenesættelse af faciliteringsprocessen” af Pia Storvang ser på, hvad der kan gøres for at gøre det nemmere at iscenesætte, organisere, facilitere og lede processer. Der tages udgangspunkt i byggeindustrien og begrebet ”innovativt space” introduceres. Opbygningen af et situationstilpasset ”space” ses som centralt for at nå i mål. Den anden artikel i afsnittet ”Facilitator rollen – med særlig fokus på dobbelt- og hybridroller” af Pia Storvang og Per Freytag ser på facilitatorens opgave med at sikre at processer ikke går i stå, og at processer kan afsluttes med succes. I den næste artikel af Munksgaard m.fl. ”Værktøj til facilitering af offentlig privat innovationssamarbejde: fokus på forretningspotentiale” ses på, hvordan et konkret værktøj – forretningsmodellen – kan anvendes til at skabe en forventningsafstemning mellem forskellige parter. Det empiriske udgangspunkt for artiklen er et OPI – projekt (Offentlig-private-innovation) inden for sygehussektoren. Frank Andersen tager i artiklen ”Kan standarder facilitere innovation i virksomheder?” fat i den udbredte opfattelse af, at standarder kan hæmme innovation. I stedet argumenteres det for, at standarder kan

anvendes som led i facilitering af innovationsprojekter. ”Design2innovate – Facilitering af design i mindre og mellemstore virksomheder” af Susanne Jensen m.fl. tager fat i de muligheder, der ligger i at anvende strategisk design tænkning i virksomheder. Der fokuseres i artiklen på de muligheder, der ligger i at anvende design som konkurrenceparametre for at styrke virksomheders konkurrenceposition. Udfordringerne med at arbejde med design er også omdrejningspunktet for Bo Schiønning Mortensens artikel ”Forhandling igennem grænseobjekter”. Der argumenteres i artiklen for, hvordan anvendelsen af ”grænseobjekter” kan anvendes som led i facilitering af forhandlingsprocesser. Grænseobjekter f.eks. en forretningsmodel kan i og på tværs af virksomheder anvendes til at skabe mening og indsigt. Udgangspunktet for artiklen er et projekt om danske reklamebureauer. Afslutningsvis tager Thomas Schött og Mahay Bayar i artiklen ”Facilitation of Business Relations by Personal Relations” fat i betydningen og muligheden for at udnytte personlige relationer. Betydningen af at forstå hvordan indhold og relationer skifter over tiden er omdrejningspunktet for denne artikel.

I årbogens andet afsnit tilbyder fem artikler et mere bredt indblik i den forskning, som foregår i tilknytning til Cesfo inden for entreprenørskabs og småvirksomhedsforskningen. Indledningsvis stiller Pia Schou Nielsen skarpt på ”Koordinationen og kontrol af lokale iværksætteraktiviteter”. Der argumenteres i artiklen for, at det ikke er tilstrækkeligt at designe de rette politikker inden for iværksætterområdet. Det gælder i lige så høj grad om at designe den rette organisation til efterfølgende at implementere politikkerne i. Suna Løwe Nielsen m.fl. fortsætter i samme spor og tager fat i de udfordringer, der findes for kvindelige iværksættere i artiklen ”Lutter anekdoter eller fakta? Institutionel ligestilling giver færre kvindelige selvstændige”. En central pointe i artiklen er, at lande med et stort omfang af ligestillingstiltag tilskynder kvinder at vælge tilværelsen som lønmodtager fremfor selvstændig. De eksisterende ligestillingstiltag (love, støtteordninger, osv.) er overvejende rettet mod det nuværende arbejdsmarked og lønmodtagerrollen, hvilket øger kvindens omkostninger med at vælge livet som selvstændig. Kvindelige iværksættere forbliver dermed en minoritetsgruppe. Herefter tager Jan Bendtsen fat i de overvejelser en ejerleder gør sig, når der foretages omorganiseringer i virksomheder i kølvandet af finanskrisen. Det gøres i artiklen klart at ”Omorganisering af mindre virksomheder er en personlig sag”.

OPI tages igen til diskussion af Helle Aarøe Nissen. Optikken er dog her anderledes, idet der i artiklen gøres opmærksomt på at det ikke er nok at få en god ide, men at det i lige så høj grad gælder om at implementere den gode ide. Implementering af innovative tiltag synes ind imellem at være vanskelige at omsætte indenfor sundhedssystemet. Afslutningsvis i afsnittet om aktuel forskning ser Teit Lüthje på ”Udviklingen i den globale produktion”, og de problemer der følger i kølvandet af at udlægge produktion, og i forlængelse heraf, hvilke strategier danske virksomheder typisk anvender. Der gives i artiklen et facetteret billede på de fordele og barrierer, der er relateret til udlægning af produktion.

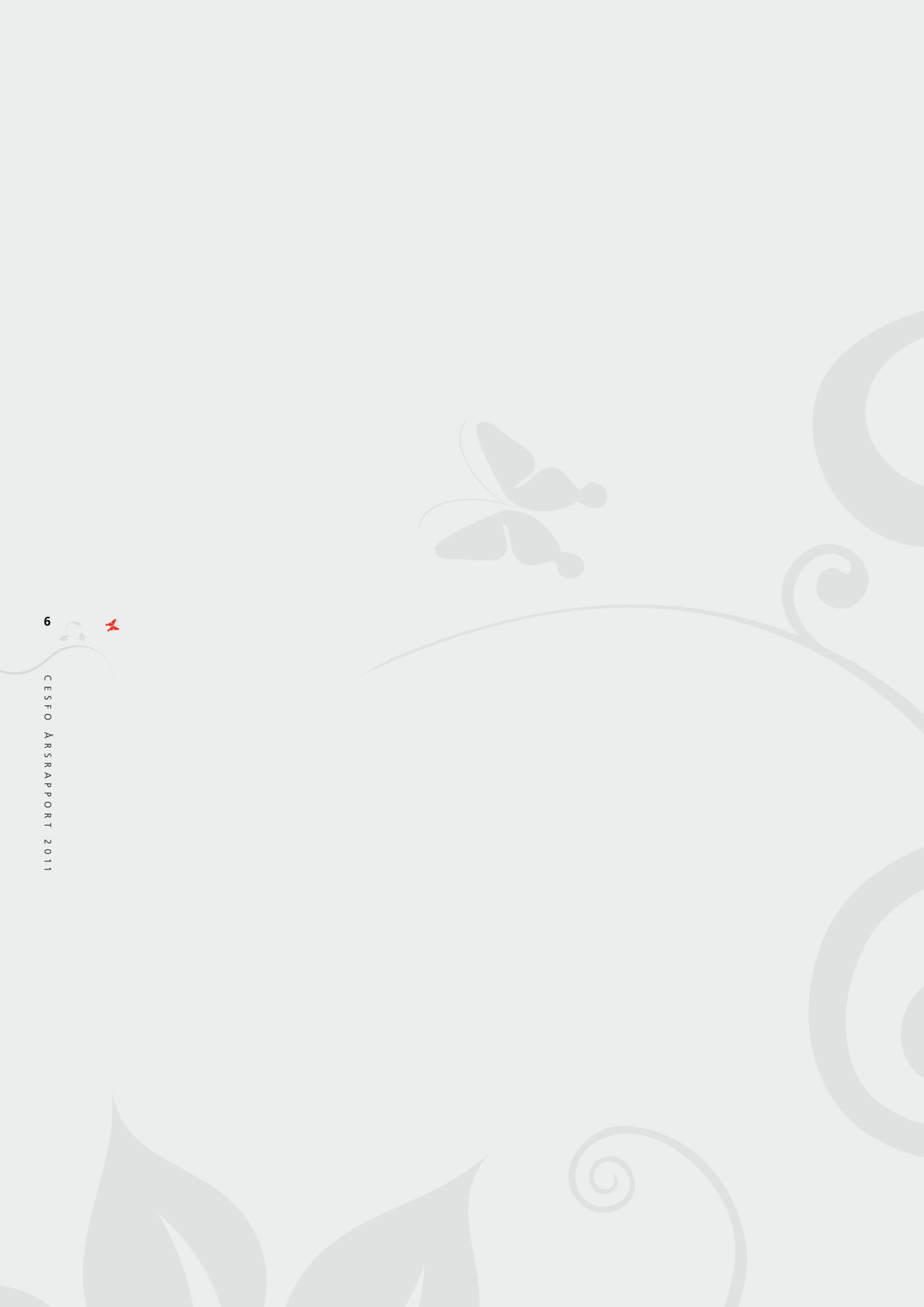
I tredje afsnit præsenterer Mette Søgaard Nielsen og Kent Wickstrøm Jensen en række centrale nøgletal for, hvordan det går med opstarten og udviklingen af nye virksomheder i Danmark. Tallene viser nogle interessante tendenser. 2010 bød på et gryende opsving efter de to første kriseår 2008 og 2009. Imidlertid ved vi for indværende at opsvinget ikke for alvor slog igennem, men økonomien atter tabte pusten i 2011 og 2012.

God læstelyst!

Per V. Freytag, Kim Klyver og Suna Løwe Nielsen

Indholdsfortegnelse

Side 3	Forord
Side 5	Indholdsfortegnelse
	AFSNIT 1 – Årets tema: Facilitering
Side 7	Iscenesættelse af faciliteringsprocessen <i>Pia Storvang</i>
Side 13	Facilitator rollen <i>Pia Storvang & Per Freytag</i>
Side 19	Forretningsmodeller: Værktøj til udvikling af forretningspotentiale i offentligt-privat innovationssamarbejde <i>Ann H. Clarke, Majbritt R. Evald, Kristin B. Munksgaard & Helle Aarøe Nissen</i>
Side 23	Kan standarder facilitere innovation i virksomheder? <i>Frank Steven Dahl Andersen</i>
Side 29	Design2innovate – Facilitering af design i mindre og mellemstore virksomheder <i>Susanne Jensen, Marianne Storgaard, Pia Storvang, Poul Rind</i>
Side 35	Forhandliing igennem grænseobjekter <i>Bo Schiønning Mortensen</i>
Side 39	Facilitation of Business Relations by Personal Relations <i>Thomas Schøtt & Mahya Bayat</i>
	AFSNIT 2 – Aktuel forskning indenfor Entreprenørskab og Relationsledelse
Side 43	Koordination og kontrol af lokale iværksætteraktiviteter <i>Pia Schou Nielsen</i>
Side 49	Lutter anekdoter eller fakta? Institutionel ligestilling giver færre kvindelige selvstændige <i>Suna L. Nielsen, Kim Klyver & Majbritt R. Evald</i>
Side 53	Omstrukturering af mindre virksomheder er en personlig sag <i>Jan Bendtsen</i>
Side 59	Implementering af innovative løsninger udviklet i OPI <i>Helle Aarøe Nissen</i>
Side 65	Udviklingen i den globale produktion <i>Teit Lüthje</i>
	AFSNIT 3 – Statistik
Side 71	Små og mellemstore virksomheder i tal – 2010 <i>Af Mette Søgaard Nielsen & Kent Wickstrøm Jensen</i>
Side 91	Forfatterliste



Isenesættelse af faciliteringsprocessen – et innovativt “space” som ramme for iscenesættelsen

Introduktion/indledning

Det ses ofte at virksomheder i dag inddrager ekstern viden fra forskellige samarbejdsrelationer, netværk, aktører og forskellige former for brugere i deres udviklingsarbejde. Dette kan eksempelvis være viden fra leverandører, brugeren, myndigheder, universiteter, forskningscentre, konkurrenter, organisationer der tilbyder lignende produkter og andre komplementære samarbejdsrelationer (Storvang, 2012; Aagaard, 2011). Det er heller ikke ualmindeligt at virksomheder som en del af deres innovationsarbejde selv deltager i forskellige eksterne idégenereringsmøder, workshops og netværksarrangementer.

Forskning blandt andet inden for byggeindustrien har vist, at der er tale om meget forskellige forløb og ligeledes involveres der mange forskellige interessenter i forløbene såsom brugere, bygherre, arkitekter, ingeniører og andre former for rådgivere mv. (Storvang, 2012; Thyssen, Emmitt, Bonke, & Kirk-Christoffersen, 2010). Forskningen har også vist at der som en del af disse innovationsprocesser kan tales om forskellige former for iscenesættelse af processen, der her skal forstås som, hvordan processen er iværksat og organiseret. Dette skyldes at organiseringen af det der foregår, er skiftende fra forløb til forløb, aktørerne er forskellige og de inddrages på forskellige måder i processen afhængig af hvad der er målet og konteksten (Clausen & Yoshinaka, 2007; Storvang, 2012).

I denne artikel ses der på hvilke betragtninger, der er nødvendig at gøre omkring processen og hvordan der kan sætte en ramme omkring et forløb, således at det bliver nemmere at iscenesætte, organisere, facilitere og lede processen for at opnå det ønskede udbytte.

Baggrund

Byggeri kan som andre innovationsopgaver være en kompleks opgave, fordi det endelige udfald af hvordan bygningen kommer til at se ud kan være mange afhængig af hvilke krav, ønsker og behov der måtte være. Ligeledes har det betydning, hvem og hvor mange der har indflydelse på beslutningerne. Det kan derfor være vanskeligt at facilitere et innovationsforløb, fordi der kan være mange der skal have indflydelse og målet kan være uklart. Ligeledes kan der være mange veje som kan føre til målet afhængigt af hvem der involveres og det kan være svært for almindelige brugere og andre aktører at forstå de mange processer og teknikker.

En udfordring er blandt andet forståelsen mellem de mange fagligheder (Clarke & Storvang, 2010), som kan være begrænsende for dialogen og den læring der skal foregå i processen. En problematik er derfor, hvem det er relevant at inddrage i processen. Mange brugere og forskellige interessenter kan have forskellige motiver, som de ønsker at gøre gældende i forhold til et byggeprojekt (Ivory, 2004; Storvang, 2012). Og endelig kan de forskellige brugere og interessenters behov og motiver ændre sig i takt med at et byggeri udvikles og der opstår nye muligheder (Storvang, 2012).

I dag findes der et utal af begreber og forskellige variationer af teori, som beskæftiger sig med metoder til involvering af forskellige brugere og andre aktører. I mange af disse traditioner er der også en holdning om, at idéer opstår bedst i et samarbejde mellem deltageren i et diversificeret team (ex. Buur & Matthews, 2008; Clausen & Yoshinaka, 2007). Men som sådan indikerer eller foreskriver de forskellige tilgange ikke en bestemt ramme omkring, hvordan faciliteringen og processen kan iscenesættes. Dette rejser derfor en række



problematikker, herunder eksempelvis hvordan kan der etableres en ramme omkring faciliteringen, og hvad er de overordnede elementer som denne ramme skal indeholde for at processen kan iscenesættes?

Med udgangspunkt i idéen om et *innovativt space* som en ramme omkring iscenesættelse af faciliteringen og processen, vil denne artikel forsøge at udfolde hvad et sådan innovativt Space indeholder.

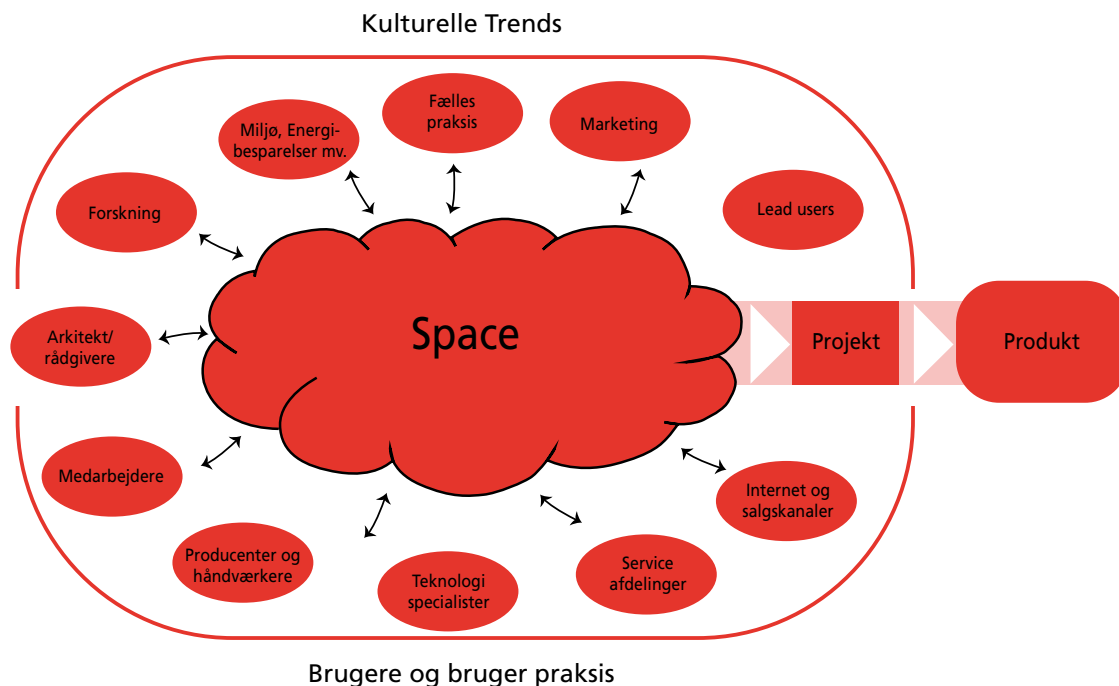
Et innovativt space

En måde at illustrere et sådan innovativt space på findes hos Clausen og Yoshinaka (2007). I figur 1 ses modellen som et bud på en model der skal forklare, at et space er præget af en lang række aktører og faktorer, der skal iscenesættes, ledes og styres så der kan skubbes til processerne i spændingsfeltet mellem brugere/brugerpraksis og de kulturelle trends.

Space-modellen kan således hjælpe med til at forklare, hvad det er processen skal indeholde. Som det ses af modellen, så skal der i processen indgå en række aktører som er forskellige interessenter, brugere, eksperter og rådgivere. Disse skal inddrages fordi de har forskellige synspunkter og meninger som er relevante i forhold til det de mødes om, som skal udvikles. Clausen and Yoshinaka (2007) betegner denne proces som en *social proces*, der har til formål at inddrage flere kilder til viden gennem involvering af forskellige interessenter (Clausen & Yoshinaka, 2007). Omkring en social proces siger Bucciarelli (2005:67):

“.....means that participants must spend time and energy discussing, listening, proposing, and arguing with one another about their respective proposals which will ultimately fix the form of the design“

Figur 1: En generisk model for et space (Clausen & Yoshinaka, 2007)



Et sådan innovativt space vil eksistere mellem kreativ aktivitet og udveksling af oplysninger, hvilket kan betegnes som et ”*mæglings Space*” mellem aktørerne (Luck & McDonnell, 2005). Denne tankegang minder om Paludan (2010), der taler om et ”*lærings space*” omkring det faglige. Så der er altså tale om, at der mellem aktørerne skal foregå en dialog omkring et objekt, som skal udvikles til en løsning og dette forudsætter at der mellem aktørerne skal foregå en læring og en mægling, som skal iscenesættes. Dette understøttes af tankerne omkring ”*social-technical-spaces*”, som har til formål at oversætte på tværs af grænser i forskellige organisatoriske-, politiske- og vidensdomæner med mange forskellige aktører og kilder til viden (Clausen & Yoshinaka, 2007). Så ifølge denne tankegang er space et midlertidigt rum for ledelse, koordineringen af viden og ideer. Men samtidig foregår det også et sted, som er et fysisk rum der danner ramme for de mennesker som deltager i processen

Diskussion

Grundsynet i hele denne tankegang er, at aktørerne skal mødes på lige fod, for hver især at bidrage med deres viden og forskellige synspunkter. Dette har til formål at de skal opnå en fælles forståelse omkring det der skal udvikles. For at få succes i innovation skal man derfor have det rette sociale netværk for at kunne producere nye indsigter (Woolgar, 1998), og ligeledes sker innovation sjældent alene eller for en bestemt gruppe. Alle individer, uanset erfaring og faglige ekspertiser, har derfor viden og erfaring som kan vægtes og afstemmes mod hinanden. Forskningsresultater omkring grupper og idéudvikling har vist, at kollektiv intelligens og indsigt gennem interaktion er væsentlig stærkere end den personlige holdning (Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto, & Ye, 2005).

Dette kan beskrives som kollektiv intelligens, som er en fælles indsigt der er kommet gennem processen i gruppeinteraktion, især når resultatet er mere

indsigtsfuldt og magtfuldt end summen af de enkeltes perspektiver. Formålet er dermed at deltagerne skal blive klogere sammen ved at frembringe ”*tavs viden*” (Sanoff, 2007). Tavs viden består ofte af vaner og kultur, som ikke nødvendigvis er udtrykt i sproglig eller numerisk viden. Det er noget vi har opnået gennem individuel erfaring. Tavs viden deles ikke let, fordi det umiddelbart ikke er noget vi er bevidste om. Det kan eksempelvis være ideer, værdier og følelser. Og så længe ens viden er ”*tavs viden*” kan man ikke sætte spørgsmålstegn ved den (Thurén, 2008:154-161). Men tavs viden kan udvikles og dette kan ske gennem facilitering, fælles læring, social interaktion og brainstorming således at de enkelte individets viden bliver til eksplicit viden (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En måde at styrke og videreudvikle space modellen på er, at kombinere modellen med forskningen omkring sociale processer og læring for derigennem at skabe en ramme for hvad der skal til for at iscenesætte processen. Her kan der peges på tre centrale aspekter der skal adresseres fordi de har indflydelse på processen og hvordan processen skal faciliteres. Disse aspekter er: 1) hvilke personer skal være med og hvilke personer skal ikke med i processen? 2) hvad er formålet og hvad skal de mødes om? og 3) hvor skal seancen foregå og hvilke midler kan anvendes i processen? Disse tre spørgsmål omhandler dermed aktørerne, den sociale proces og de tekniske midler der er stillet til rådighed for aktørerne i processen. Disse forskellige aspekter omkring faciliteringsprocessen er yderligere uddybet i figur 2 omkring hvilke elementer der indgår i de forskellige aspekter:



Figur 2. Ramme for iscenesættelse af faciliteringsprocesser.

Aspekt	Elementer der indgår
Aktørerne	Hvem skal være med og hvem er ikke med? Stakeholders/interessenter/brugere/eksperter..? Relationer og opbygning af netværket
Den sociale proces	Hvad skal de lave? Der skal sker en udvikling af individet og af gruppen Skubbe til holdninger Udveksling af viden Udvikling af tavs viden Forhandlinger mellem aktørerne Gensidig læring på tværs af fagligheder Forandring af netværket
Det tekniske	Kontekst, tid, sted og rum Dialog, møde, studietur, byggemøde.....? Interaktion, digital, faciliteret forløb Spilleregler Teknologier til rådighed (fx: IT, computere, internet.....!) Grænseobjekter, artefakter, ting til at tænke med Visualiseringer, modeller, 1:1, prototyper, spil og leg....!

Konklusion

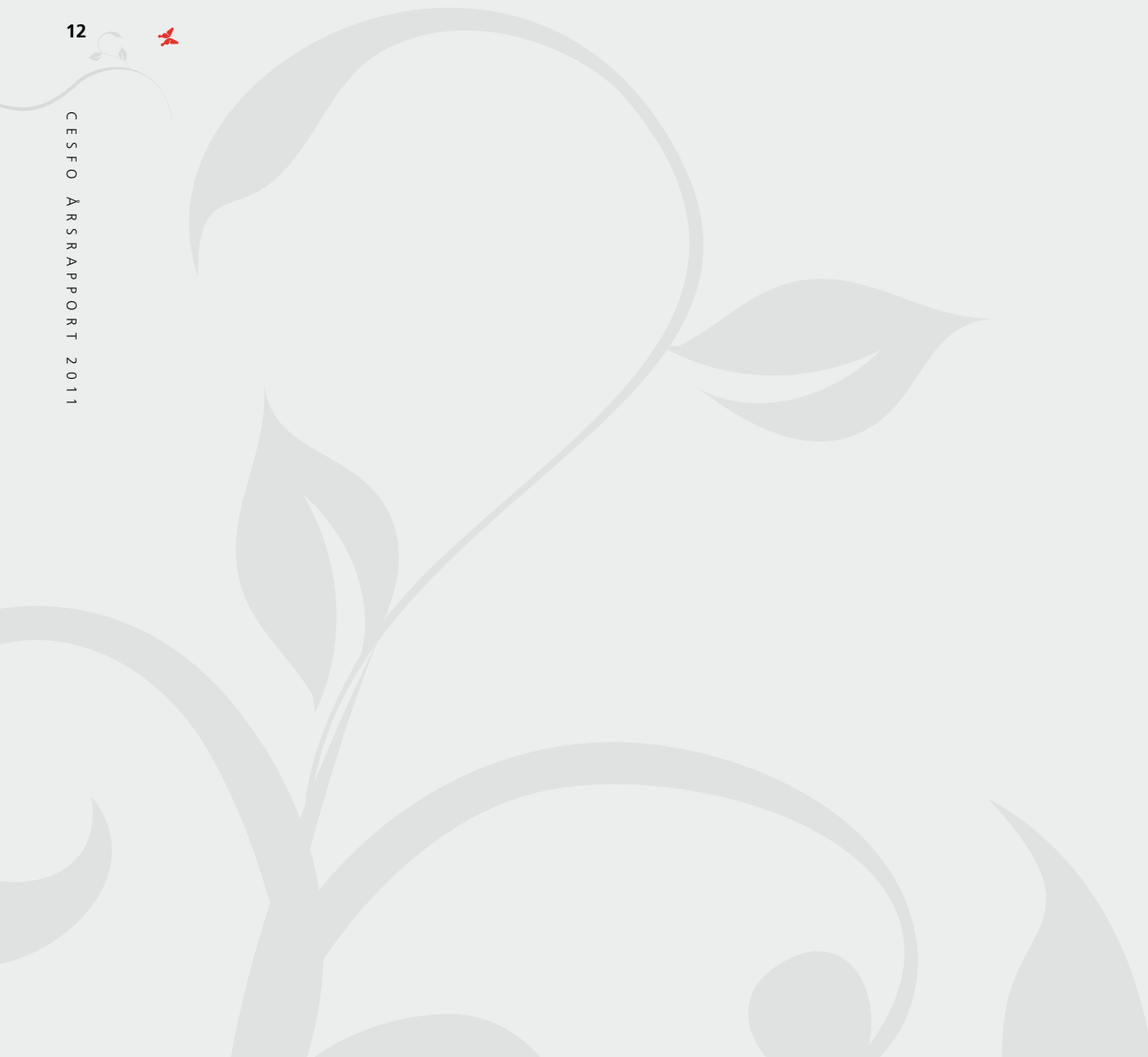
Gennem denne sammenkobling af teorier til en interaktiv ramme omkring innovationsforståelse, bliver man i stand til at dykke endnu dybere ned i processen så man kan tale om, hvordan processen skal iscenesættes? Der kan således tales om, hvad er det konkret der skal foregå i processen? Herunder eksempelvis hvem er med i processen, hvilke deltager skal kobles på processen, hvad er formålet, hvad skal der ske, hvordan kan der skubbes til nogle processer og hvordan skal det foregå, må deltagerne anvende rekvisitter, hvilke og hvordan? Denne tænkning står i modsætning til en lineær tænkning, fordi man her gennem dette midlertidige innovative spaces bliver i stand til at diskutere og analysere, hvordan man skal facilitere, iscenesætte, lede og styre processer. Det bliver dermed en ramme for ledelse og koordinering af viden. Men det indbefatter også at der skal skabes et forum eller mobiliseres et centralt netværk hvor fra der kan rekrutteres aktører med forskellige perspektiver. Dette har dermed udgangspunkt i et holistisk syn

på aktørerne, der indbefatter en tænkning omkring at alle har viden som skal inddrages på lige fod uanset faglighed. For der i gemmen at skabe innovation fordi man bliver i stand til at udveksle viden på tværs af etablerede vidensområder.

Litteratur:

- Bucciarelli, L. L. (2005). Design collaboration: Who's in? Who's out? In T. Binder & M. Hellström (Eds.), *Design Spaces* (pp. 64-71): Finland, Edita Publishing Ltd.
- Buur, J., & Matthews, B. (2008). Participatory Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 12, No. 3, September, 255-273.
- Clarke, A. H., & Storvang, P. (2010). *How can you involve users when you do not know who they are?* Paper presented at the IPDM Conference, Murcia, Spain.
- Clausen, C., & Yoshinaka, Y. (2007). Staging socio-technical spaces: translating across boundaries in design. *Journal of Design Research*, Vol 6, Nos. 1-2: 61-78.
- Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M., & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: integrating individual and social creativity. *Human-Computer Studies*, 63, 482-512.
- Ivory, C. (2004). Client, User and Architect Interactions in Construction: Implications for Analysing Innovative Outcomes from User-Producer Interactions in Projects. *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(4), 495-508.
- Luck, R., & McDonnell, J. (2005). Architect and use interaction: the spoken representation of form and functional meaning in early design conversation. *Design Studies*, 27, 141-166.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Paludan, T. (2010). Creating Spaces of Learning. In J. Halse, E. Brandt, B. Clark & T. Binder (Eds.), *Rehearsing the future*: The Danish Design School Press.
- Sanoff, H. (2007). Editorial, Special issue on participatory design. *Design Studies*, 28(3), 213-215.
- Storvang, P. (2012). *Brugerinddragelse i byggeriet - Med særlig fokus på det arkitekttegnede boligbyggeri*. PhD degree, University of Southern Denmark, Kolding.
- Thurén, T. (2008). *Videnskabsteori for begyndere*, (Vol. 2. udgave, 1. oplæg). København: Rosinante.
- Thyssen, M. H., Emmitt, S., Bonke, S., & Kirk-Christoffersen, A. (2010). Facilitating Client Value Creation in the Conceptual Design Phase of Construction Projects: A Workshop Approach. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(1), 18-30.
- Woolgar, S. (1998). A new theory of innovation? *Prometheus*, 16(2), 444-452.
- Aagaard, A. (2011). *Idea and Innovation Management and leadership*: Hans Ritzels Forlag.





Facilitator rollen – med særlig fokus på dobbelt- og hybridroller

Indledning

Et stort antal virksomheder har i de senest år anvendt forskellige faciliterede processer som en del af deres innovationsarbejde. En central rolle i denne sammenhæng er facilitatoren, hvis rolle kan bestå af mange facetter som har fokus på forskellige steder/niveauer i processen, og måske derfor er rollen ikke fuld ud forstået. Omdrejningspunktet for denne artikel er, at se på hvilken rolle facilitatoren kan spille.

Kendetegnende for facilitatoren er at de skal facilitere aktiviteter, såsom netværksmøder, workshops, seminarer og sociale arrangementer mv. Facilitatorens opgave er dermed blandt andet at sikre at processen ikke går i stå. Men samtidig skal der også ske en progression af det der er centrum for begivenhederne (fx. Brandt & Messeter, 2004; Ravn, 2011; Thyssen et al 2010). Dette fordrer at facilitatoren besidder evnen til at stille overskuelige opgaver, som skubber til aktørernes bevidsthed, holdninger og kreativitet. Samtidig med at facilitatoren skal kunne løfte energien i en gruppe og yderligere være i stand til at styre og lede processen (Storvang, 2012). Det stiller store krav til personens karisma og scenetække, hvilket betyder at kropssproget, koreografien og personens mimik ikke er ligegyldig (Ullersted, Bager, Blom, Byrge, & Larsen, 2010).

I denne artikel ses der derfor på, hvordan facilitatoren kan have mange roller forskellige steder i processen afhængig af, hvor man er i processen. Men foruden at facilitatoren har forskellige roller forskellige steder i processen vil vi også se på, hvordan facilitatoren kan spille dobbelte eller flertydige roller i de enkelte faser i processen. Det betyder blandt andet at facilitatoren kan have flere dagsordner som han/hun skal forsøge at holde adskilt. Formålet med denne artikel er at diskutere om det overhovedet er muligt at adskille disse hybridroller og i givet fald hvordan?

Artiklen tager udgangspunkt i tre konkrete cases

inden for byggeriet, som er henholdsvis en bygherrecase hvor der er tale om 1) en ny tilbygning til en eksisterende bolig, den 2) er et projekt omkring udvikling af gæsteboliger til et udstillings- og kursuscenter og den 3) er et fælles kontorbyggeri, der er skabt til flere virksomheder

Proces og udfordringerne

Byggeprocesser er ofte ikke lineærprocesser, men vil i mange tilfælde rumme en række iteration som kan få processen til at fremstå rodet og turbulent (Clausen, 2002). Ikke alle byggeprocesser rummer lige mange ”frem og tilbageløb”, men sjældent gennemføres der byggerier som helt og holdent følger en forlods fastlagt plan. Dette giver en lang række udfordringer i processen og for afslutning af projekter til tiden. At byggeprocesser ikke altid kan eller bør gennemføres efter en forlods fastlagt plan kan der være mange årsager. To væsentlige årsager til at det ikke er muligt at planlægge forløbet forlods hænger sammen med at interessenterne/brugernes motiver ændres i takt med at byggeriet udvikles og læring/erfaringsudveksling i processen (Storvang, 2012). Bruger har sjældent mulighed for forlods klart at definere deres behov og ønsker til byggerier. Ofte har brugere således behov for at blive klædt på i processen for at kunne tage kvalificeret stilling til de muligheder der byder, og hvordan dette matcher deres ønsker. En sådan inddragelse af bruger kan imidlertid betyde, at kravet til at justere eller helt ændre fx. skitser o. lign. vil stige i takt med at byggeprocessen skrider frem, og er man helt fremme i den egentlige byggefase kan ændringsønsker blive endog tidskrævende og omkostningstunge. En inddragelse af brugere afføder således et krav til en ledelse og forventningsafstemning af byggeprocessen, hvis byggeprocessen ikke skal føre til unødigt turbulens og utilfredshed blandt aktørerne i processen. Imidlertid er det ikke blot brugernes eventuelle ønsker og krav, som kan føre til turbulens i byggeprocessen. Selve byggeriet kan således også afføde behov for ændringerne under vejs, især når der tale om at designet og

konstruktionerne løbende skal skæres til og byggeriet skal tilpasses økonomi og byggematerialer, fordi det eksempelvis rummer en høj grad af nyhed i sig. Processen kan da sammenlignes med at bygge et fly menes man flyver. Dvs. at designfasen såvel som selve byggeprocessen kan fremstå mere eller mindre turbulente og rodede afhængigt af i hvor høj grad brugerne involveres, og i hvor høj grad der er tale om udvikling af nye og uafprøvede byggeprincipper og materialeløsninger. Dette afføder således forskellige former for pres for en styring af byggeprocessen. En mulighed for at skabe sammenhæng og ledelse i byggeprocesser er anvendelse af én eller flere facilitatorer.

Facilitatorrollen

På samme måde som byggeriet kan siges at rumme mange facetter og problemstillinger, så rummer facilitatorrollen også mange facetter og udfordringer. En facilitator er en person som forstår spillets regler, og evner at udnytte disse så processerne kan afsluttes med succes. Hvad der er en vellykket afslutning af et faciliteringsforløb kan der være forskellige opfattelser af hos de forskellige aktører (Storvang, 2012). Bygherre, arkitekter, rådgivere, håndværkere, brugere m.fl. kan have mange forskelligartede målsætninger og dermed succeskriterier. Opgaven som facilitator kan dermed være meget kompliceret og krævende for facilitatoren. Generelt set består opgaven som facilitator i på den ene side i at kunne lytte, stille spørgsmål, inspirere, være intens og smittende. Samtidigt med på den anden side at have evnen til at danne hypoteser ved at komme med idéer til løsninger, nye forståelser og nye perspektiver på problematikken (Søholm, Storch, & Jane Clemensen, 2004). Derudover skal facilitatoren kunne være provokerende, have humor, opstille forskellige former for benspænd og forhindringer, som fremprovokerer kreativitet eller handling ved at blokere og tvinge deltagerne ud af vanetænkning, således at de søger nye veje omkring det der skal udvikles (Ullersted et al., 2010). Det kan fx være ved at stille

overskuelige opgaver og gennem at introducere forskellige former for stimuli, som giver associationer eller skaber billeder for deltagerne. Endelig skal facilitatoren være kompromissøgende og må ikke være negativ vurderende over for de øvrige deltagere udover at kunne samle op og afslutte processer. Eksempelvis er facilitatorens opgave ofte at samle op og parkere diskussionernes kerne på en anerkendende måde til senere bearbejdning, så det er muligt at komme videre i processen med andre problematikker (Ullersted et al., 2010). I visse tilfælde kan facilitatoren også være en slags servicemedarbejder der skal sørge for at de øvrige deltagere ikke mangler noget, eller facilitatoren kan have til opgave at fjerne uhensigtsmæssige sten på vejen så deltagere ikke lader sig distrahere i processen (Ullersted et al., 2010).

Betoningen af de enkelte elementer kan være forskellige fra faciliteringsopgave til faciliteringsopgave, hvilket betyder at forventningsafstemning er meget afgørende for en vellykket proces. Når forskellige aktører kommer med forskellige forventninger og krav til hvad der skal komme ud af processen, er det nødvendigt med en tydelig forventningsafstemning. Så kunsten for facilitatoren er derfor at finde ind til balancen mellem at være den styrende og koordinerende (Storvang, 2012). I processen kan facilitator benytte forskellige redskaber. Afhængigt af formålet vil forskellige medierende dialogredskaber (fx tematiseringer, spil, visualiseringer, fotos mv.) således kunne anvendes for at nå forskellige målsætninger som fx at idégenerere, inspirere, provokere, finde løsninger eller kompromisser m.v. så der derigennem skabes nye forståelser og handlemuligheder.

Tre cases

I det efterfølgende illustrerer tre cases fra byggeriet, hvordan facilitator rollen kan finde anvendelse under forskellige forhold. Casene er forskellige med hensyn til omfanget af bruger-/interessent inddragelsen og hvor de er involveret i de forskel-

lige faser af byggeriets tilblivelse. I alle tre cases har arkitekten en central rolle som facilitator i processen.

Bygherrecaasen

Den første case er en bygherrecaase, som er en ny tilbygning til en eksisterende bolig. Familien var vokset fra tre til fire og med endnu en femte på vej var der pladsproblemer, og ligeledes var der lydproblemer i forbindelse med husets åbne plan.

Efter en noget turbulent projektstart med flere forskellige arkitekter involveret og et afslag fra myndighederne, valgte familien at lægge rollen som facilitator af processen over i hænderne på arkitekten. Det gjorde de til dels fordi de i den første del af forløbet havde erfaret at de ikke selv havde de fornødne kompetencer til at løfte opgaven, og yderligere havde de til dels heller ikke lysten til at bruge tiden på at sætte sig ind i alle de faglige og tekniske problematikker. Det er således arkitekten der har styret og koordineret hele processen, både i forhold til udvikling af byggeriet, brugernes ønsker til projektet, bygherrerådgivningen, myndighedsbehandlingen, valget af de øvrige rådgivere og tilsyn på byggeriet. Arkitektens rolle har dermed været flere, idet han har fungeret som designer, rådgiver, projektleder, facilitator og mødeleder mv.

I ét tilfælde har arkitekten dog i samråd med bygherren valgt at trække sig fra rollen som facilitator på grund af frygt for at hans rolle ville virke for dominerende, og det dermed ville få en negativ effekt på projektets udvikling. Dette var i forbindelse med forhandlingerne med naboerne. Idet der var tale om en såkaldt *koteletgrund*, som kan være omkranset af flere naboer, var der her helt op til syv naboer. For at være sikker på at få projektet igennem myndighedsbehandlingen uden indsigelser fra naboerne ville man have afklaret med naboerne, hvad de ville gå med til. På forhånd vidste man at der ville være vanskeligheder specielt med en nabo fordi de havde valgt at køre alt kommuni-

kation gennem en advokat, og ligeledes havde man ved en af de andre naboer *arvet* en gammel strid omkring huset fra den tidligere ejer. I forhandlingerne med naboerne måtte bygherren således selv træde ind i rolle som facilitator for at få afklaret hvad naboerne ville tillade. I forhold til disse forhandlinger har arkitekten således stået i kulissen og supporteret bygherren med gode råd, vejledning og udarbejdelse/ændringer af visualiseringer mv. som er anvendt i dialogen med naboerne.

I forhold til projektet har arkitekten således været en gennemgående figur i alle byggeriets faser, både fra de meget åbne og afsøgende faser, hvor de sammen med familien har skabt de første tanker omkring tilbygningen, til de mere lukkede faser hvor det har været nødvendigt at fastholde og styre nogle processer.

Gæsteboligcaasen

Den anden case er et projekt omkring udvikling af gæsteboliger til et udstillings- og kursuscenter, som var udviklet et par år tidligere. Allerede da det oprindelige center blev planlagt var der dengang et forslag om med tiden at udbygge centeret med nogle gæsteboligfaciliteter, hvor forskere og andre miljøturister i en kortere eller længere periode kunne bo eksempelvis i forbindelse med deltagelse i nogle af centerets aktiviteter.

Udviklingen af projektet blev lagt i hænderne på arkitekterne, og de blev bedt om at komme med nogle bud på hvad gæsteboligerne indholdsmæssigt skulle omfatte. For at få nogle yderligere input til dette indkaldte arkitekterne centerets leder, bestyrelsen og et par centrale interessenter for lokalområdet til et møde, hvor arkitekterne præsenterede nogle tanker omkring projektet. Deltagerne på mødet fik herefter mulighed for at kommentere og supplere med input til disse tanker. Ligeledes blev der nedsat en projektudviklingsgruppe bestående af centerets leder, en projektleder fra centeret og bestyrelsesformanden. De skulle sammen med

arkitekterne, som bestod af en kunstnerisk leder, en projektleder og en arkitekt udvikle projektet. Arkitekterne blev ligeledes bedt om at pege på en bygnings- og en energiingeniør som også skulle indgå i projektets udviklingsgruppe.

I mellemtiden havde bestyrelsesformanden fået den idé at få tilknyttet et faciliteret forløb omkring brugerinddragelse, hvilket blev gjort muligt gennem deltagelse i et forskningsforløb. Så sideløbende med at projektet var under udvikling blev der afholdt tre forskellige brugerworkshops omkring de kommende gæsteboliger. I dette forløb blev brugerne og de professionelle rådgivere sat til at arbejde med forskellige problemstillinger og værdiafklaringer omkring projektet. Det ledte til at der blev skabt tvivl om det overhovedet var en god ide at udvikle disse gæsteboliger i forbindelse med centeret. Det viste sig også at der var mange uafklarede problemstillinger omkring hoteldrift, service, vedligeholdelse, brugerønsker, relation til øvrige aktiviteter/projekter i området. Det gjorde, at man valgte foreløbigt ikke at gå videre med projektet. Arkitekten har, i denne case, været med helt fra de første tanker omkring at selve centeret skulle bygges, og de har også været med til at foreslå at det på sigt måske var en mulighed at udvide centeret med nogle gæsteboliger. Arkitekterne har i forbindelse med udviklingen af gæsteboligerne således været med i de mere afdækkende og behovsformulerende faser.

Kontorbyggericasen

Den tredje case er et 35.000 m² erhvervsbyggeri, der er udviklet som et developerprojekt af en investorkreds. Byggeriet skal i fremtiden husere flere forskellige virksomheder som er interesseret i fælleskab og mangfoldighed, blandt andet ved at de skal dele nogle af faciliteterne såsom kantine/restaurant, større mødelokaler, motionsrum og omklædning mv., og ligeledes er det planen at byggeriet skal indgå i lokalområdet og bidrage til miljøet ved at rumme aktiviteter og beboerfa-

ciliteter 24 timer i døgnet. Det kan eksempelvis være at byggeriets fællesfaciliteter kan anvendes til foredrag, udstillinger, restaurant og fester mv.

Selv om projektet ved programmeringen og designopstart ikke var fuldt ud udlejet, så var nogle af de fremtidige lejervirksomheder allerede kendt på forhånd. Nogle af disse virksomheder har fået mulighed for selv at være med til at sætte deres præg på udviklingen og nytænkningen af hele byggeriet, idet de har deltaget i forskellige møder og workshops omkring projektets udvikling. Men det har også betydet at der først langt inde i processen blev lavet skitsetegninger til, hvordan projektet egentligt skulle udformes (Jensen, 2012). En af de fremtidige lejervirksomheder har blandt andet været det arkitektfirma som også skulle stå for at tegne og udvikle projektet.

I forhold til projektet har arkitekterne derfor haft en central rolle både som arkitekter, ideudvikler, projektleder og facilitatorer samtidig med at de også selv skal være nogle af de fremtidige brugere af byggeriet, når det står færdig. Deres opgaver har, foruden at de har været med helt fra start af projektet i de mere afdækkende og feasibility prægede faser, også indbefattet at de har haft en central rolle i programmerings-, design- og konstruktionsfasen. Det betyder, at de har skullet forsøge at styre og lede nogle af processerne samtidig med at de også selv er brugere, og de har dermed også haft deres egne interesser som de har ønsket at få opfyldt i projektet.

Diskussion

De tre cases viser at facilitatorens rolle skifter afhængigt af, hvilken fase i processen byggeriet befinder sig i fordi aktiviteterne skifter gennem hele projektets udvikling. Men det betyder dermed også at facilitatorens kompetencer i forhold til rollen og de aktiviteter der skal udføres også ændrer sig igennem hele forløbet, hvilket er illustreret i figur 1. Her kan det ses at rollen i de indledende faser er mere åben og idégenererende. I de senere

Figur 1: Facilitatorens rolle, kompetencer og aktiviteter i de forskellige faser af byggeriet.

Faser	Feasibility Study	Programmering	Design	Konstruktion	Ibrugtagning
Karakteristika ved fasen	Der bestemmes om der skal bygges	Behovsformulering og idegenerering	Planlægning og valg om byggeriet træffes	Virkeliggørelse af byggeprojektet	Overtagelse og brug af byggeriet
Rollen som facilitator	Undersøgende og afsøgende	Mediator i en værdibaseret dialog	Fastholde	Styrende	Skabe tryghed
Facilitatorens kompetencer	Afdækkende og grundig. Sikre at alle bliver hørt	Åben, nysgerrig og værdibaseret tilgang	Motiverende og energisk	Fastholde og lukke ned	Visionær der kan se muligheder
Facilitatorens aktiviteter	Interessent og netværks aktiviteter	Den mere kreative og ideudviklende fase (Aagaard, 2011)	Feje unødige sten af vejen	Her skal tingene implementeres i organisation (Aagaard, 2011)	Overlevering til de kommende brugere

faser, hvor aktiviteterne er mere afsluttende er rollen som facilitator langt mere styrende, lukkende og kontrollerende, hvilket vil fordrer forskellige kompetencer.

Som det ses af alle cases, har facilitatoren mange dobbelt eller flertydige roller i forløbet, som til dels hænger sammen med, hvor i forløbet projektet befinder sig, og dels har det også at gøre med problemstillingens karakter. Rollen kaldes ofte for hybridrollen, da der varetages flere opgaver, som spænder fra rent administrative og bureaukratiske opgaver, til opgaver omkring mediering og relationsledelse (Georg & Tryggestad, 2009; Tryggestad, 2007).

Konklusion

De tre cases viser, at det er meget forskellige opgaver der skal faciliteres. Det stiller forskellige krav til facilitatoren og det er nogle krav, som ikke altid kan rummes inden for samme person.

I alle cases har arkitekterne en central rolle som facilitatorer af processen selv om de i to af casene har ladet rollen gå videre til andre facilitatorer, enten fordi de har erkendt, at de ikke var de rette til at fuldføre opgaven eller fordi andre har ønsket at de skulle overlade ansvaret til en anden facilitator, der står uden for projektets udvikling. Som det ses i kontorbyggeriet har arkitekterne haft helt særlige

ønsker og behov til projektet idet de selv skal være nogle af de fremtidige brugere. Men også gæsteboligcasen viser, at hvis facilitatoren har særlige interesser i projektet, så kan det være svært for facilitatoren at få afdækket alle interessenternes ønsker og andre begrænsende faktorer i projektet, fordi deres egne interesser kan være meget styrende for det der kommer ud af processen. Dette understøttes af Søholm et al. (2004) omkring nysgerrighed og åbenhed i processen idet han siger at, "...så længe vi er nysgerrige, indtager mange positioner og fortolkninger og forbliver dermed neutrale. Holder nysgerrigheden op, holder vi op med at lede efter nye forklaringer, og man overser væsentlige elementer, der kan være betydningsfulde". Ligeledes kan facilitatorens præsentationer og oplæg under dække af at være udviklingsmøder fungere som deciderede salgsmøder for de øvrige i teamet, som det er vist i gæsteboligcasen. Hvilket også stemmer overens med hvad Ivory (2004) har fundet omkring arkitektens tegninger som fremtræder som salgsmateriale, og det kan være et problem for ikke trænede, at stille kritiske spørgsmål til noget der fremstår overbevisende. Som facilitator er det derfor opgaven at mediere mellem de forskellige synspunkter, så det også skaber en større og mere komplet forståelse af problemstillingens facetter og de muligheder og løsninger, der kan skabes (Søholm et al., 2004). Det vil dermed i følge Søholm et al. (2004) sige at facilitatoren, som person, skal have

en erkendelse af at der ikke kun findes én sandhed, men at der findes mange opfattelser. Så et problem er aldrig kun en ting, men et komplekst samspil af handlinger, relationer og forventninger.

Ligeledes viser casene at der kan være situationer, hvor facilitatoren skal trække sig helt tilbage og overlade faciliteringen til andre, eller der skal indbygges forskellige slip imellem de forskellige faser så deltagerne har mulighed for uafhængigt af facilitatoren at nå frem til en løsning.

Litteratur

- Brandt, E., & Messeter, J. (2004). *Facilitating Collaboration through Design Games*. Paper presented at the Proceedings Participatory Design Conference 2004, Toronto, Canada.
- Clausen, L. (2002). *Innovationsprocessen i byggeriet. Fra idé til implementering i praksis*. PhD-Thesis. DTU Byg, Danmarks Tekniske Universitet, Kgs. Lyngby. (Rapport BYG-DTU R-031)
- Georg, S., & Tryggestad, K. (2009). On the emergence of roles in construction: the qualitative role of project management. *Construction Management and Economics*, 27(10), 969–981.
- Ivory, C. (2004). Client, User and Architect Interactions in Construction: Implications for Analysing Innovative Outcomes from User-Producer Interactions in Projects. *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(4), 495-508.
- Jensen, J. B. (2012). Fremtidens Erhvervsbyggeri skal leve døgnet rundt. *Business Nybolig Erhverv*, 2, 3-5.
- Ravn, I. (2011). *Facilitering - ledelse af møder der skaber værdig og mening*: Hans Reitzels Forlag.
- Storvang, P. (2012). *Brugerinddragelse i byggeriet - Med særlig fokus på det arkitekttegnede boligbyggeri*. (PhD degree), University of Southern Denmark, Kolding.
- Søholm, T. M., Storch, J., & Jane Clemensen. (2004). Coaching – at være gamemaster S. Hildebrandt (Ed.) 8.8., *Strategi og ledelse, Børsens Ledelsehåndbøger*
- Thyssen, M. H., Emmitt, S., Bonke, S., & Kirk-Christoffersen, A. (2010). Facilitating Client Value Creation in the Conceptual Design Phase of Construction Projects: A Workshop Approach. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(1), 18-30.
- Tryggestad, K. (2007). *Construction Matters: The Qualitative Role of Project Management*. Paper presented at the Managing the Construction of Buildings, Copenhagen Business School.
- Ullersted, M., Bager, T., Blom, U., Byrge, C., & Larsen, T. B. (2010). *Camp Guide - Genvej til unikke idéer*: Iværksætterakademiet Idea.
- Aagaard, A. (2011). *Idea and Innovation Management and leadership*: Hans Ritzels Forlag.

Forretningsmodeller: Værktøj til udvikling af forretnings- potentiale i offentligt-privat innovationssamarbejde

Når private virksomheder og offentlige organisationer samarbejder om innovation, støder aktørerne gerne på en række udfordringer (Munksgaard et al., 2012). En af de centrale udfordringer i offentlig-privat innovation (OPI) er, at aktørerne grundlæggende har forskellige motiver for at deltage og forskellige forventninger til udbyttet (Perry & Rainey, 1988). Forskning viser, at en måde at imødekomme denne udfordring er at arbejde løbende med forventningsafstemningen mellem aktørerne (Drejer & Jørgensen, 2005).

Vores erfaringer fra et konkret projekt viser, at de private og offentlige aktører ikke blot har forskellige opfattelser *før* deltagelse i innovationssamarbejdet. Aktørernes forventninger til forretningspotentialet **ændrer sig** også *over tid*. Hvor de private aktører stiller sig mere tvivlende overfor forretningspotentialet og jo længere tid de er en del af innovationssamarbejdet, er de offentlige aktørers oplevelse af forretningspotentialet mere konstant. Der mangler med andre ord en fælles forståelse af forretningspotentialet på tværs af offentlige og private parter, og det skaber en udfordring for realiseringen af projektets kommercielle målsætning. For at facilitere større sammenhæng mellem de offentlige og private aktørers oplevelse af forretningspotentialet, har vi organiseret og gennemført en workshop i projektet. Formålet var på den ene side at give aktørerne en bedre indsigt i og forståelse for hinandens vurdering af forretningspotentialet og på den anden side at skabe konkrete input til, hvorledes forretningspotentialet kunne forbedres og omtænkes. En forretningsmodel-tankegang blev anvendt som afsæt for workshoppen.

I denne artikel afrapporterer vi de erfaringer, vi har opnået fra workshoppen og præsenterer en tilpasset OPI forretningsmodel. Vi konkluderer,

at det er afgørende at arbejde med en bredere forståelse af elementerne i forretningsmodellen i den offentlige sektor, hvis forretningspotentialet skal øges og afstemmes mellem de offentlige og private aktører.

OPI forretningsmodellen

Selvom forretningsmodeller har vundet meget frem de seneste år, er der fortsat delte meninger om, hvad en forretningsmodel er (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Her vælger vi at bruge en definition, hvor en forretningsmodel viser, hvordan en virksomhed skaber, leverer og opnår værdi (Osterwalder & Pigneur 2010). Derved kan forretningsmodellen ses som et værktøj til at få indblik i forretningspotentialet ved fx en ny idé. At en gruppe af aktører arbejder sig igennem deres forretningsmodel er en refleksiv og kreativ proces, hvor man får mulighed for at designe, afprøve og evaluere forretningsidéen og bestemme hvordan idéen kan commercialiseres.

Når en privat virksomhed arbejder med en forretningsmodel vil fokus på værdiskabelse ofte være knyttet til et mål om at servicere kunderne, så der kan tjenes penge og skabes profit. Men krav til økonomi og effektivitet er ofte ikke den primære værdiopfattelse i den offentlige sektor. Snarere er den offentlige sektor præget af sociale og politiske mål for at øge den samfundsmæssige velfærd (Foster et al., 1996; Hartley 2005). En håndgribelig udfordring eksisterer, når disse generelle modsætninger mellem offentlige og private aktørers værdiopfattelse møder hinanden.

Her foreslår vi, at anvende forretningsmodellen som et værktøj til at skabe forventningsafstemning mellem offentlige og private aktører. Gennem forretningsmodellen får aktørerne mulighed for

at diskutere centrale værdielementer og faktorer. Dermed ledes parterne hen mod at skabe en kommerciel succes. Fordi forretningsmodellen oprindeligt er udviklet til kommercielle virksomheder er det relevant at tilpasse den til en OPI kontekst. Figur 1 viser den tilpassede OPI forretningsmodel (tilpasset med udgangspunkt i Osterwalder og Pigneur (2010)).

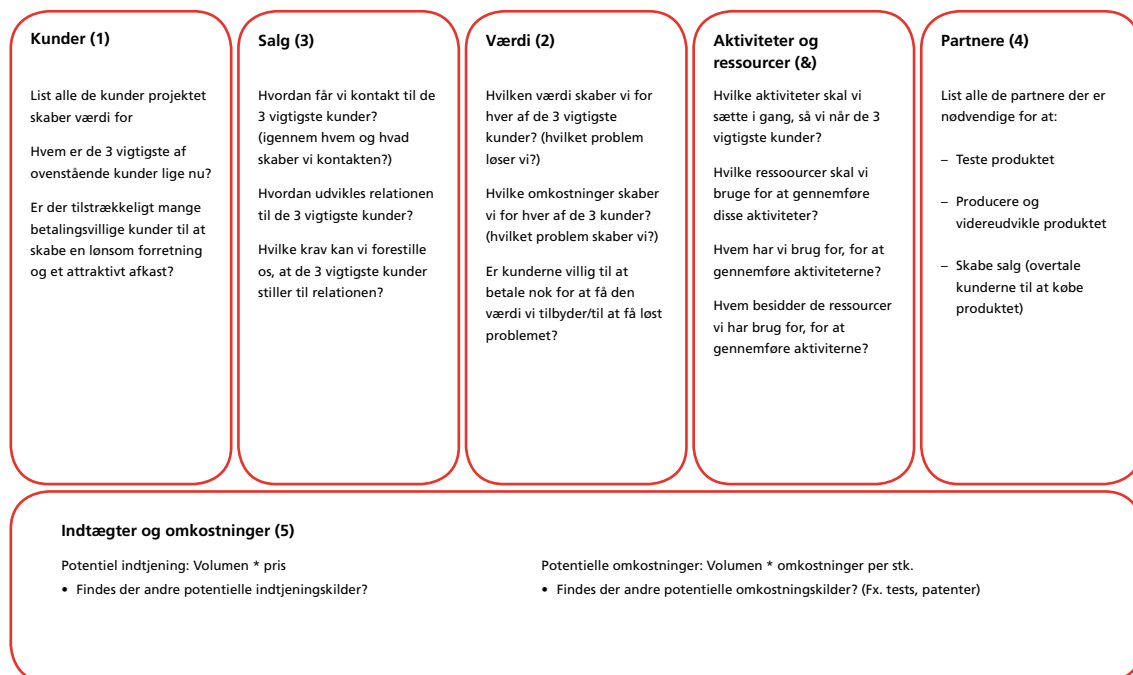
Tilpasningerne vedrører diskussionerne af de forskellige elementer i forretningsmodellen. Der er flere centrale aspekter ved den offentlige sektor, der skal tages hensyn til. For det første skal man holde for øje, at kunder i den offentlige sektor er multiple og inkluderer brugere. Hvis et produkt fx er udviklet til Sterilcentraler, vil brugerne være de ansatte ved sterilcentraler og ansatte der indgår i operationssammenhænge. Kunderne vil være indkøbere, sygehusledere eller faglige meningsdannere, der enten er direkte ansvarlige for indkøbet eller godkender det.

For det andet skal de multiple kunder opleve en øget værdi. Det kan give modsatte krav, som parterne må forholde sig til og forhandle på plads. Ligeledes vil en ny løsning også skabe omkostninger i form af forandrede arbejdsgange, indkøb af andet materiale mv. Man skal altså både have øje for værdi og omkostninger, således at det ikke er kundegrupper/brugere som oplever omkostninger, men ingen værdiforøgelse. I det tilfælde vil disse formentlig modsætte sig et eventuelt køb eller ibrugtagning.

En tredje tilpasning vedrører relationer til centrale kunder og brugere, som ofte først skal etableres. Desuden kan disse relationer befinde sig på forskellige niveauer. Relationer bør derfor tænkes i en bred sammenhæng, såsom til aktører inden for det enkelte sygehus, den enkelte region, faglige og politiske organisationer etc.

Endelige kan velfærdsløsninger ikke tages i brug i den offentlige sektor førend omfattende do-

Figur 1: Forretningsmodel for offentlig-privat innovation



Figur 2: Illustrationer af inspirationskort til OPI forretningsmodel



kumentation og tests af løsningerne foreligger. Kommercialiseringsprocessen er således ofte af langvarig karakter og kan fx hæmmes af, at hvert sygehus har lokale måder at gribe arbejdsprocesser an på.

Grundet tilpasningerne af indholdet i elementerne i forretningsmodellen anbefaler vi, at disse som udgangspunkt diskuteres i en given rækkefølge, som angivet ved tallene 1-6 i figur 1.

Facilitering af OPI projekters forretnings-potentiale via forretningsmodeller

Ved at bringe den tilpassede forretningsmodel i spil i et OPI projekt, bliver det muligt at opnå en bedre fælles forståelse for det kommercielle potentiale. Det er afgørende, at den fælles forståelse skabes gennem udvikling og evt. tilpasning af projektideen. På den baggrund kan parterne nå til enighed om hvilke konkrete handlinger, der er relevante og nødvendige for at kommercialisere projektet.

I det konkrete OPI projekt, blev de offentlige og private aktører (i alt 10 personer med fem repræsentanter for hver gruppe) samlet på en fælles workshop. Først blev OPI forretningsmodellen kort præsenteret og derefter var der mulighed for at arbejde med den. Deltagerne fik udleveret en stor planche af forretningsmodellen og post-it notes. Idéen med at anvende post-its er, at aktørerne får mulighed for at rykke rundt på elementer efterhånden som diskussionen udvikles. Arbejdet

med forretningsmodellen bliver dermed mere dynamisk. Der skabes naturlige feedback-mekanismer der nødvendiggør, at tidligere beslutninger raffineres eller omtænkes.

Til at facilitere gruppernes arbejde med forretningsmodellen anvendes inspirations- og refleksionskort. Inspirationskortene (se figur 2) hjælper med at konkretisere og uddybe diskussionen. Der gives fx inspiration til at diskutere forskellige typer af værdi og forslag til, hvordan økonomien kan vurderes. Refleksionskortene bruges til at validere den samlede forretningsmodel og skabe øget sammenhængskraft mellem elementerne. Refleksionerne vedrører fx de antagelser der ligger til grund for modellen, konkurrenceforhold samt kommunikation til væsentlige partnere.

Den fælles diskussion af forretningsmodellen er vigtig og tager tid. Men der skabes også yderligere klarhed, når deltagerne udfordres til at præsentere deres forretningsmodel. Præsentationen forberedes med udgangspunkt i 12 spørgsmål, der sikrer fokusering og skarphed. Tilhørerne blev bedt om skriftligt at evaluere præsentationen og fremhæve styrker, svagheder samt give konkrete forslag til forbedringer af forretningsmodellen. Dermed sikres endnu en refleksion over forretningspotentialen. Afslutningsvis fik deltagerne lejlighed for at samle op på, hvilke konkrete aktiviteter og handlinger der skulle sætte i værk for at sikre en succesfuld forretningsmodel og kommercialisering af projektideen.

Refleksioner over den tilpassede OPI forretningsmodel og workshopforløbet

Formålet med at anvende forretningsmodellen i OPI sammenhænge er, at facilitere en diskussion mellem de offentlige og private aktører, hvor forventningerne til den mulige værdiskabelse afklares og – ikke mindst – idéen gives rum til at udvikles så kommercielt potentiale styrkes. Vi valgte at bruge en workshop som ramme, for at bringe aktørerne i et konkret OPI projekt sammen om denne diskussion. På baggrund af workshoppen kan vi i hovedtræk konkludere følgende:

- Når forretningsmodellen præsenteres relativt sent i samarbejdet, kan aktørerne allerede have arbejdet med flere af elementerne i modellen. Deltagerne kan derfor udvise en 'det har vi styr på' holdning til værktøjet. Derfor er det nødvendigt at guide aktørerne igennem de første spørgsmål for at sikre en dyb diskussion af forventninger og holdninger, så forskellighederne kommer til syne.
- Der skal bruges forholdsvis meget tid i starten til at identificere og forstå de forskellige kunde- og brugergrupper og deres oplevede værdi. Det er nemlig et væsentligt grundlag for at videreudvikle og bryde op i den eksisterende forståelse af idéens potentiale.
- Inspirationskortene er specielt vigtige for diskussionen, fordi de er med til at give aktørerne et nyt fælles sprog til at formulere konkrete idéers mulige værdiskabelse.
- Det at skulle præsentere forretningsmodellen kort og præcist for en gruppe af tilhørere skærper opmærksomheden på sammenhængen mellem elementerne i modellen.
- En komprimeret workshop er ikke tilstrækkeligt til at få udviklet en forretningsmodel, og vi anbefaler derfor at OPI forretningsmodellen introduceres tidligt i et OPI samarbejde og løbende anvendes til udvikling af forretningspotentialet.

Arbejdet med OPI forretningsmodellen kræver tid. De offentlige og private aktører har forskellige forventninger til det mulige forretningspotentiale og grundlæggende forskellige opfattelser af værdiskabelse. Derfor er det vores vurdering, at det for det første er vigtigt at arbejde med en meget bred forståelse for elementerne i forretningsmodellen, som inkorporer hensyn til centrale aspekter i den offentlige sektor. For det andet er det væsentligt at diskussionerne bredes ud løbende i samarbejdet, så der gradvist opnås en større og fælles forståelse for, hvordan elementerne i forretningsmodellen kan påvirke hinanden, og i hvilken grad dette har betydning for kommercielt potentiale.

Referencer

- Chesbrough, Henry and Richard S. Rosenbloom (2002): "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies," *Industrial & Corporate Change*, 11 (3), 529-55.
- Drejer, I., and Jørgensen, B. H. (2005), The dynamic creation of knowledge: Analysing public-private collaborations, *Technovation*, 25(2), 83-94.
- Forster, J., Graham P. and Wanna, J. (1996), *The New Public Entrepreneurialism* in J. Wanna, J. Forster and P. Graham (eds.) "Entrepreneurial Management in the Public Sector", Macmillan, Melbourne.
- Hartley, J. (2005): Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
- Munksgaard, K. B., Evald, M.E., Clarke, A. H. & Nielsen, S.L. (2012): Open Innovation in Public-Private Innovation Partnerships? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 77(2), 41-52.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2010): *Business Model Generation*: John Wiley & Sons.
- Perry, L. J. & Rainey, G. H. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.

Kan standarder facilitere innovation i virksomheder?

Introduktion

Standarder og innovationer lyder umiddelbart ikke som to begreber man normalvis tænker sammen, da standardisering efter vanlig opfattelse betragtes som en modpol til innovation. Nyere forskning og praksis har dog vist at forholdet mellem de to begreber kan være anderledes, nemlig at standarder kan muliggøre og katalysere innovation i virksomheder (Blind, 2009). Da standarder og innovationer hver for sig relaterer sig til produktudvikling og økonomisk vækst i virksomheder, vil denne artikel derfor betragte den teoretiske spænding mellem de to begreber som et strategisk paradoks for at forene det bedste fra begge verdner (Poole & van de Ven, 1989).

Standardisering er dog et relativt ukendt og overset område i erhvervsøkonomisk forskning, af hvilken grund mængden af publikationer på området også er stærkt begrænset (Choi, 2011). Derfor vil denne artikel indledningsvist bidrage med en kort introduktion af standarder og innovation. Derefter vil der blive redegjort for, hvordan standarder kan facilitere innovation.

Hvad er en standard?

Der hersker stor forvirring omkring begrebet 'standard', som bruges på forskellig vis i forskningsmæssige sammenhænge. Derfor ligger der en vis ironi i, at forståelsen af standarder endnu ikke er standardiseret. Den formelle definition fra Dansk Standard (2012) lyder dog, at "en standard er et dokument til fælles og gentagen anvendelse, der angiver regler, vejledning eller karakteristiske træk ved aktiviteter eller ved resultaterne af disse. Dokumentet er fastlagt gennem konsensus og vedtaget af et anerkendt organ. Hensigten er at opnå optimal orden i en given sammenhæng". Sådanne standarder kaldes de jure standarder, og udarbejdes i et internationalt (fx ISO, IEC og ITU), regionalt (fx CEN, CENELEC og ETSI) og/eller nationalt (DS i Danmark) standardiseringsorgan. Disse organisationer agerer som facilitator i standardiseringsprocessen, hvor relevante aktører såsom producenter,

forbrugere, interesseorganisationer og offentlige myndigheder udvikler en ny standard gennem fælles konsensus. Det er som udgangspunkt frivilligt at anvende de jure standarder som har til formål (de Vries, 1998):

- at regulere diversitet, så markedet forekommer mindre komplekst.
- at sikre interoperabilitet/komplementaritet, så produkter med fælles formål interagerer.
- at skabe kompatibilitet, så konkurrerende produkter kan interagere i samme omgivelser.
- at garantere kvalitet og sikkerhed, så trygheden til markedets produkter kan sikres.

Derved bidrager de jure standarder med orden i en verden, som på mange andre måder bliver mere og mere kompleks fx med hensyn til videnskabelig forskning og teknologisk udvikling.

I modsætning til de jure standarder findes der de såkaldte de facto standarder / dominerende designs, som ikke er vedtaget i et formelt standardiseringsorgan, men gennem accept i markedet. Derfor har de facto standarder ikke noget at gøre med de jure standarder, da et dominerende design udelukkende er udtryk for en dominerende position på markedet eller adfærdsmæssige normer og traditioner i en industri, dvs. at en given arkitektur vedholdende har præget en branches udvikling gennem en længere tidsperiode (Gallagher, 2007). Denne artikel omhandler udelukkende de jure standarder, der fremadrettet blot anføres som 'standarder'.

Hvad er en innovation?

Der er ingen klar definition på begrebet innovation, som har sin oprindelse fra det latinske ord *innovare*, der betyder at skabe noget nyt (Tidd & Bessant, 2009). Innovation dækker derfor ofte bredt i en forståelsesmæssig kontekst, da begrebet umiddelbart kan være udtryk for enhver given nytænkning. Derfor kan det være vanskeligt at adskille innovation fra invention, som blot er udtryk



for en ny opdagelse eller opfindelse. Forskellen mellem de to begreber skal dog findes i den kommercielle udnyttelse af en ny idé, da innovation adskiller sig fra invention ved at være forretningsmæssigt forankret (Rothwell & Gardiner, 1985). Hvis man skiller innovationsbegrebet lidt mere ad, vil man dog hurtigt opdage, at det alligevel ikke er så entydigt, som ovenstående angiver. Det kan eksempelvis være relevant at spørge ind til: Hvad der er nyt, hvem det er nyt for samt hvor omfattende nyskabelsen er? (Garcia & Calantone, 2002). Blot ved at stille disse tre spørgsmål vil forskellige forståelser af innovationsbegrebet opstå:

- Hvad er nyt? Produkt? Service? Design? Feature? Applikation? Proces? Anvendelighed?
- Nyt for hvem? Verden? Videnskaben? Industrien? Markedet? Virksomheden? Brugeren?
- Hvor omfattende er nyskabelsen? Radikal? Signifikant? Moderat? Inkrementel?

I denne artikel vil hovedfokusset være på produktinnovation, som er radikal ny for en virksomhed og/eller industri. Det er her væsentligt at pointere, at innovationen er forretningsmæssigt forankret dvs. markedsført for at adskille sig fra simple inventioner. Ved radikal innovation referes der til, at der både innoveres på produktets komponenter såvel som relationen mellem komponenterne (Henderson & Clarke, 1990), hvorfor de markedsførelse eller makroøkonomiske effekter af innovationen ikke tages i betragtning. Derfor vil denne artikel anføre 'innovation', som en markedsført ændring af én komponent eller flere samt sammensætningen af disse.

Standarders rolle for innovation

Innovationer og standarder har både understøttende og hæmmende indflydelse på hinanden, hvorfor forholdet mellem de to begreber ikke er entydigt. Begge relaterer de sig rent strategisk til udvikling og vækst, hvilket dog er ud fra forskellige paradigmer. Helt konkret bygger stan-

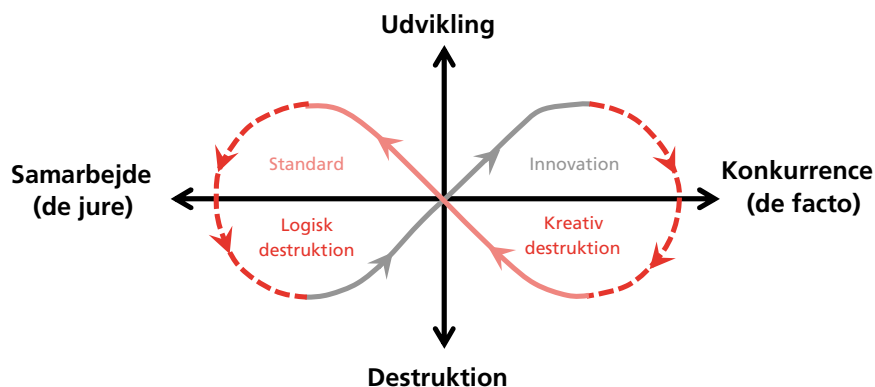
darder på en logisk/rationel tankegang, hvorimod innovationer har fundament i en kreativ/generativ forståelse. Derfor kræver progressiv udvikling en god balance mellem generative og rationelle incitamenter, hvor innovationer og standarder går hånd i hånd uden at begrænse hinanden.

- ✓ Standarders positive indflydelse på innovationer er ifølge litteraturen (Lee, 2010):
- ✓ Hurtig adoption: Standarder fremskynder diffusionen af innovationer ved at reducere usikkerhed mht. innovationen såvel som dens anvendelse.
- ✓ Fokus på nye kompetencer: Standarder muliggør virksomheders fokus på komplementære produkter eller sammenkoblinger, som kan skabe grobund for flere kunder og leverandører.
- ✓ Øget variation: Standardiserede interfaces muliggør modular innovation.
- ✓ Mindsker indgangsbarrierer: Standarder kan mindske et markeds indgangsbarrierer for nye aktører, da problemer omkring komplementaritet og kompatibilitet er løst i standarder.
- ✓ Kortere tid til markedet og reducerede udviklingsomkostninger: Anvendelse af standardiserede teknologier og features kan forbedre udviklingsefficiens.
- ✓ Stordriftsfordele: Standarder muliggør masseproduktion i virksomheder og netværk.
- ✓ Minimumskvalitet og -sikkerhed: Standarder garanterer en minimumskvalitet og kan begrænse en produktions eller produkts negative indflydelse på fx sundhed eller miljø.
- ✓ Netværkseffekter: Teknologisk kompatibilitet i et netværk gør teknologien mere anvendelig og effektiv. Derudover øger antallet af komplementære produkter en teknologisk fordele.

Standarders negative indflydelse på innovationer er dog ifølge litteraturen:

- ✗ Begrænser de teknologiske valg: Masseproduktion kan reducere variation.

Figur 1: Udviklingscyklus



- ✘ Aftagende innovation: Fremtidige innovationer kan blive hæmmet, hvis den etablerede standard bliver et dominerende design (de facto standard).
- ✘ Mindsker profit fra innovation: Standarder kan gøre det vanskeligere at skabe profit, da den tilgængelige viden og konkurrenceparameter i standarden deles med andre spillere.
- ✘ Kunders vent-og-se-holdning: I standardiseringsfasen kan kunder være tilbageholdende, indtil den pågældende standard er færdigudviklet.
- ✘ Øget opfattet risiko ved at skifte: Standarder kan få virksomheder til at holde hårdnakket fast i eller afvige fra en bestemt teknologi, hvilket kvæler yderligere innovation.

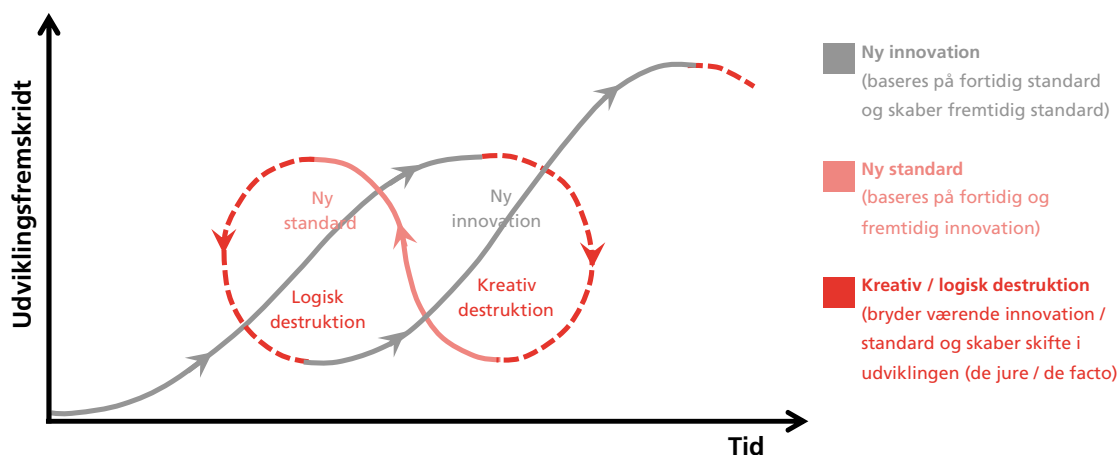
Standarder som facilitator for innovation

Progressiv innovation i virksomheder kræver en god balance mellem samarbejde og konkurrence med andre aktører i branchen, hvilket standarder

kan bidrage med, da der både er intern og ekstern viden tilgængelig i udviklingsprocessen (Oshri & Weeber, 2006). Derudover vil standarder også sætte kreative innovationer i logiske rammer, som influerer chancen for markedssucces positivt. Man kan endda argumentere for, at standarder hjælper inventioner med at blive innovationer, da standarder sikrer innovationers komplementaritet og kompatibilitet på et nyt marked. Sammenspillet mellem samarbejde og konkurrence samt kreative og logiske interfaces i virksomheders produktudvikling kan ses i figur 1.

Logikken er således, at standarder er baseret på innovationer på samme måde, som innovationer er baseret på standarder. Nogle gange må den eksisterende standard eller innovation dog destrueres, for at ny radikal udvikling kan igangsættes, hvilket betegnes som hhv. logisk og kreativ destruktio-n. Denne tankegang kan også overføres til produkt-livscyklusser, hvilket illustreres af figur 2.

Fig. 2. Produktivcyklus



Produktudviklingen i virksomheder får således fremdrift af klassisk konkurrencepræget innovation, hvor målet er en dominerende position på markedet (de facto). Radikal innovation vil dog alt andet lige nedbryde den eksisterende måde at gøre tingene på (kreativ destruktion), hvorved kun den nye innovation reelt set har værdi. Ved denne nye innovation vil det skulle sikres, at komplementaritet og kompatibilitet med konkurrerende produkter udvikles gennem samarbejde med eksterne aktører omkring en standard (de jure), så fremtidig udvikling simplificeres. Standardudviklingen vil dog rent logisk være baseret på både fortidig (ex post), eksisterende og fremtidig (ex ante) udvikling, hvilket sikrer enighed i en branche om, hvad man ved og derved *ikke* skal konkurrere om. Den nye standard vil dog ophæve eventuelle eksisterende (logisk destruktion), så gamle forståelser ikke længere anvendes. I relation hertil er det relevant at nævne, at standarder løbende tages til revidering af Dansk Standard, hvorfor de ikke er statisk natur. Herved er den nyeste viden gennem kodificerede standarder tilgængelig for alle aktører i branchen, hvilket fungerer som garant for at fremtidens innovationer med sikkerhed er anvendelige

og effektive. De virksomheder som deltager i selve standardiseringsprocessen vil dog være på forkant med udviklingen og derved kunne markedsføre ny innovation allerede fra første dagen, hvor standarden publiceres og gøres tilgængelig for omverden. Dog bør det nævnes, at der findes forskellige typer af standarder herunder måle-, proces- (præskriptive), performance- og interoperationalitetsstandarder, hvorfor ovenstående ikke nødvendigvis gør sig generisk gældende for alle standarder, da nogle kan være mere eller mindre begrænsende i forhold til innovation end andre.

Innovative elbiler er faciliteret af standarder¹

Hvis man eksempelvis kigger på udviklingen af elbiler vil man se, at flere nationale og internationale private såvel som offentlige aktører aktivt udvikler innovationer og standarder. En væsentlig pointe her kan være, at det ikke nytter noget at udvikle verdens bedste og mest innovative elbil, hvis den kun kan lades op på tre stationer, som udvikleren selv har etableret. Derfor har flere aktører inden for branchen delt viden om opladerenheden og batteriskifte i standardiseringsudvalg, så alle ak-

1. Afsnittet er skrevet på baggrund af Søren Salomo (2012)

tører fremover kan bygge og innovere på en fælles standardplatform. Således ved de med sikkerhed, at fremtidens elbiler med garanti er kompatible med opladerstandere og batteriskiftestationer over hele verdenen. Producenterne har dog ikke lagt al viden frem for udvalget, da de selvfølgelig har holdt igen med patenteret viden, som gør deres produkter konkurrencedygtige, innovative og unikke i forhold til konkurrenternes. Sådanne innovationer er fx solceller i bilens tag, kinetisk energioplading gennem regenerativ bremsning, bilkonstruktion af 95% genanvendelige dele, forudindstillede 'driving modes' m.fl. Sagt på en anden måde skal producenterne derfor hele tiden forholde sig til, hvad der bør være fælles standardiseret (de jure) for at sikre produktets brugbarhed og samspil med andre teknologier, og hvad der bør være proprietært dvs. beskyttet som konkurrenceelement. Standarder og innovationer kan således gå hånd i hånd og understøtte hinanden i forsøget på at opnå en dominerende markedsposition (de facto).

Konklusion

Det er en udbredt misforståelse, når det påstås, at standarder giver ensartede produkter og derved hæmmer innovation. I praksis er der ofte tale om enkelte komponenter, som standardiseres for at sikre kvalitet, kompatibilitet og komplementaritet så produkter og innovationer kan anvendes af og sælges til så mange aktører som overhovedet muligt. Derfor kan der argumenteres for, at standarder kan gøre en virksomheds inventioner til innovationer, da de i så fald baseres på en anerkendt viden omkring én eller flere specifikke teknologier i branchen. Standarder bidrager således med en fælles indsigt i, hvad man skal hhv. samarbejde og konkurrere om i en branche, hvilket danner udgangspunktet for en virksomheds fremtidige innovationer. Disse innovationer vil efterfølgende præge udviklingen af fremtidens standarder, hvorved relationen mellem standarder og innovationer må betegnes som værende gensidig understøtten-

de. Dog findes der forskellige typer af standarder, af hvilken grund sammenhængen ikke nødvendigvis er så positiv. Det må alligevel konkluderes, at standarder i høj grad kan facilitere innovation i virksomheder, hvis de anvendes strategisk korrekt dvs. med opmærksomhed på, hvad det er fornuftigt at samarbejde omkring i en branche, og hvilke elementer man skal holde beskyttet som konkurrenceparameter.

Referencer

- Blind, K. (2009) 'Standardization: a catalyst for innovation', Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam
- Choi, D. G., Lee, H. & Sung, T. (2011), 'Research profiling for 'standardization and innovation'', *Scientometrics*, vol. 88, no. 1 (pp. 259-278)
- Dansk Standard (2012) 'Introduktion til Standardisering: DS-HÆFTE 17:2012', Dansk Standards Forlag
- de Vries, H. J. (1998) 'The Classification of Standards', *Knowledge Management*, vol. 25, no. 3 (pp. 79-89)
- Gallagher, S. (2007) 'The Complementary Role of Dominant Designs and Industry Standards', *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 54, no. 2 (pp. 371-388)
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002) 'A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review', *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, no. 2 (pp. 110-132)
- Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990) 'Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms', *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1 (pp. 9-30)
- Lee, H. (2010) 'Standardization & Innovation', in: Choi, D. G., Kang, B. G. & Kim, T. H. (eds.), 'APEC SCSC Education Guideline 3 - Standardization: Fundamentals, Impact, and Business Strategy' (pp. 155-177)
- Oshri, I. & Weeber, C. (2006) 'Cooperation and Competition Standards Setting Activities in the Digitization Era: the Case of Wireless Information Devices', *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 18, no. 2 (pp. 265-283)
- Poole, M. S. & van de Ven, A. H. (1989) 'Using Paradox to Build Management and Organization Theory', *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4 (pp. 562-578)
- Rothwell, R. & Gardiner, P. (1985) 'Invention, Innovation, Re-innovation and the Role of the User: a Case Study of British Hovercraft Development', *Technovation*, vol. 3, no. 3 (pp. 167-186)
- Salomo, S. (2012) 'Når innovatører tænker standarder', *Vækst + Kvalitet: Dansk Standard Magasin*, vol. 5 (pp. 28-30)
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009) 'Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change', Wiley





Design2innovate

– Facilitering af design i mindre og mellemstore virksomheder

Introduktion

Design kan være et kraftfuldt værktøj til at skærpe virksomhedernes forretning. En række danske og internationale undersøgelser viser således, at virksomheder, der anvender design i deres udviklingsprocesser og forretningsudvikling, opnår bedre økonomiske resultater og er mere innovative end virksomheder, der i mindre grad eller slet ikke har fokus på design (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Erhvervs- og Byggestyrelsen og FORA, 2011, DME, 2009). Samtidig går den globale udvikling mod en arbejdsdeling, hvor mange standardiserede processer, ikke mindst de produktionsgennemførende opgaver, i stigende grad foregår i lavtlønsområder, mens henholdsvis de produktionsforberedende og opfølgende opgaver, som f.eks. udvikling, design, kommercialisering, markedsføring og eftersalg services foregår i de mere videnstunge økonomier, som den danske (Mudambi, 2008; Andersen og Christensen, 2005). Design kommer derfor på flere planer til at spille en større og større rolle for danske virksomheder og deres muligheder for at klare sig i den internationale konkurrence.

Design2innovate-projektet, med Designskolen i Kolding og Syddansk Universitet i spidsen, handler om at introducere og inspirere til mere strategisk designtænkning i virksomhederne i Region Syddanmark. Og der er meget at tage fat på, for de første erfaringer fra projektet tyder på, at det ikke er helt let for virksomhederne at skabe den øgede fokus på design. I både små og mellemstore virksomheder findes således en række dilemmaer omkring, hvordan designprocesser faciliteres og implementeres. Det er f.eks. en udfordring når der i højere grad skal involveres flere i innovationsprocessen - eksempelvis designere, brugere, leverandører og andre eksterne stakeholders. Udfordringen kan i den forbindelse bestå i, at aktører

kommer med hver sin forståelse af, hvad design er for en størrelse, og hvornår og hvorledes design skal inddrages i processerne. Denne udfordring fordrer en øget grad af kommunikation og oversættelse på tværs af de gængse faggrænser, som traditionelt har præget virksomhedens arbejde med innovation (Størvang, 2012).

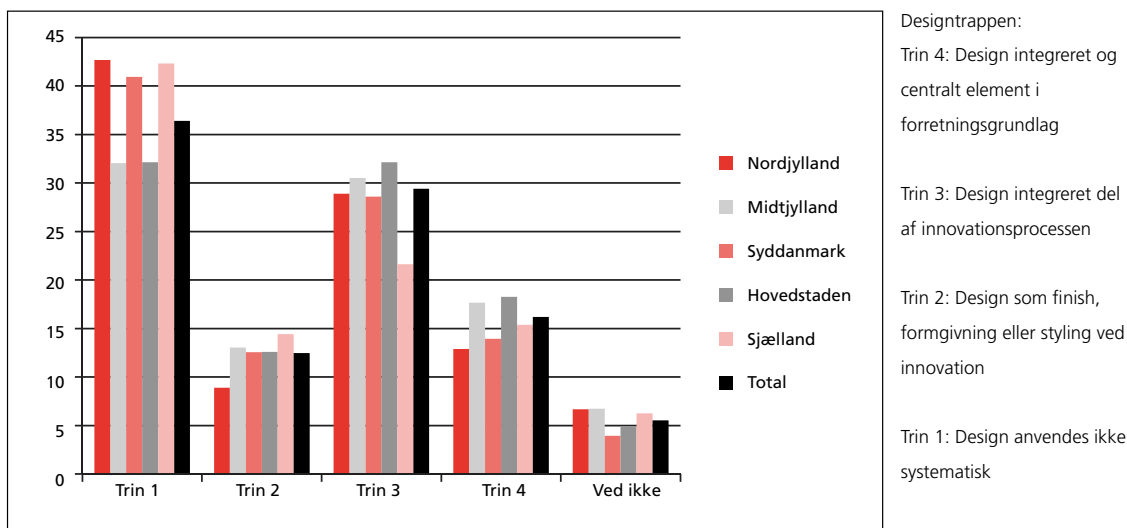
Design2innovate projektet handler derfor ikke blot om at identificere, hvor udfordringerne er for virksomhederne i deres brug af design i udviklingsprocesserne, men også om hvordan de kan inddrages i en erkendelsesproces, som beforder både ledelsens og medarbejdernes syn på design som udviklings- og konkurrenceparameter. Det kræver forskellige former for facilitering og en løbende evaluering af deres effekter.

I det følgende vil vi uddybe nogle af ovenstående problemstillinger. Først ser vi nærmere på, hvilken rolle design spiller for virksomhederne på nuværende tidspunkt. I det efterfølgende afsnit skitseres nogle af de ofte meget forskellige udfordringer mindre virksomheder ser, når de skal indarbejde design som en konkurrenceparameter. Artiklen afsluttes med en kort præsentation af de aktiviteter Design2innovate projektet har lanceret for at understøtte og facilitere mindre virksomheders brug af design.

Nuværende status for virksomhedernes brug af design

I løbet af de seneste 10 år har bl.a. Erhvervs- og Byggestyrelsen gennemført flere undersøgelser af danske virksomheders anvendelse af design. I hvert af årene 2003, 2007 og 2010 har lidt under 2.000 private virksomheder med 10 eller flere ansatte telefonisk besvaret et spørgeskema. Til at kategorisere graden af virksomhedernes anvendelse af design benyttes Dansk Design Centers designtrappe, jf. figur 1.

Figur 1: Danske virksomhedernes anvendelse af design, fordelt på regioner og placering på designtrappen, procent, 2010.



Kilde: Epinion og Erhvervs- og Byggestyrelsens undersøgelse af virksomheders brug af design, 2010; Egne beregninger. Undersøgelsen medtager private virksomheder med 10 eller flere ansatte.

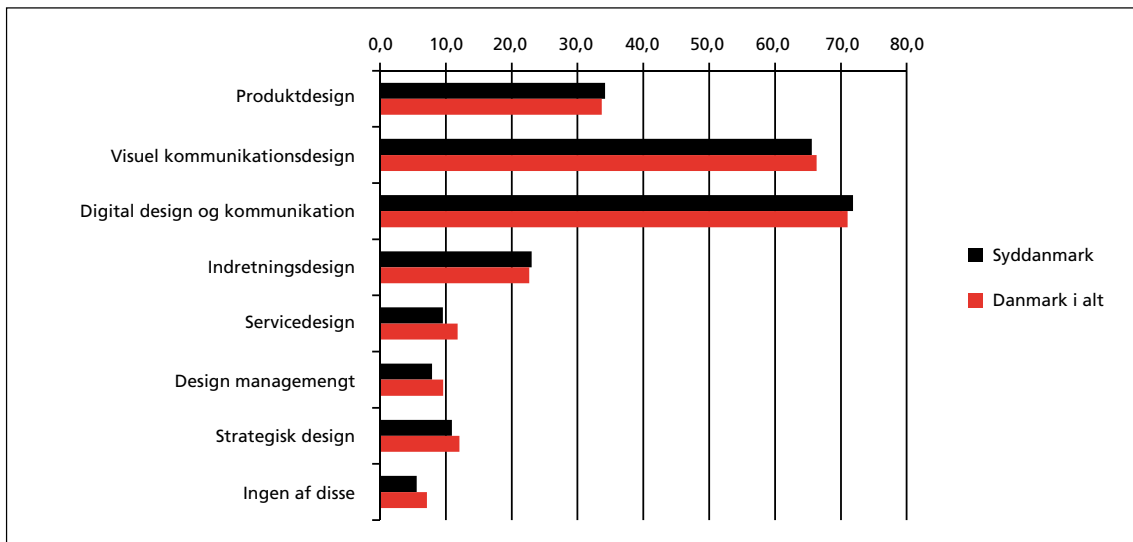
Resultaterne af de kvantitative undersøgelser viser, at lidt over en tredjedel af virksomhederne befinder sig på trappens første trin, hvor virksomheden ikke anvender design på nogen systematisk måde. Traditionelt er anvendelse af design knyttet til de videnstunge erhverv, som primært findes i storbyerne, det er derfor ikke uventet, at der regionalt ses en vis spredning i virksomhedernes brug af design, da virksomheder i Region Nordjylland, Syddanmark og Sjælland har den mindste anvendelse. Modsat er der flere virksomheder i Region Hovedstaden og Region Midtjylland, som anvender design.

13% af virksomhederne befinder sig på designtrappens trin 2. Her indgår design som en sidste finish, formgivning eller styling, når der udvikles nye produkter eller services. Henholdsvis 29% og 16% af de adspurgte virksomheder oplever selv at befinde sig på designtrappens trin 3 og 4. På trin 3 er design et integreret, men ikke styrende element i virksomhedens innovationsprocesser, mens design på trin 4 er et centralt og styrende element i virksomhedens forretningsgrundlag og dens strategi. Både ved trin 3 og 4 er der i højere grad

tale om at integrere en designtænkning i virksomheden end om alene at se design som et æstetisk 'add-on', der først inddrages ret sent i innovationsprocessen. Det mere strategiske syn gør således design til en central skabende proces, og det æstetiske rum danner derved grundlag for det innovative arbejde. Det handler således ikke længere kun om design som æstetisk og funktionel tilpasning ved formgivning af produkter og symboler.

En anden måde at belyse virksomhedernes brug af design er ved at se på, inden for hvilke områder de mere konkret bruger design, jf. figur 2. Ifølge 2010-undersøgelsen bruger virksomhederne især design i forhold til både visuel og digital kommunikation, som benyttes af omkring to tredjedel. Omkring en tredjedel af virksomhederne benytter sig af produkt-design, mens det for indretningsdesign gælder for lidt mere end hver femte virksomhed. Til gengæld er det relativt få virksomheder, som benytter sig af design management og strategisk design, hvilket peger i retning af, at designtrappen ikke nødvendigvis giver det fulde eller sande billede af virksomhedernes strategiske brug af design. Ved virksomhedernes egen indpla-

Figur 2: Områder, hvor danske virksomheder anvender design, Region Syddanmark og Danmark som helhed, procent, 2010.



Kilde: Epinion og Erhvervs- og Byggestyrelsens undersøgelse af virksomheders brug af design, 2010; Egne beregninger. Undersøgelsen medtager private virksomheder med 10 eller flere ansatte.

cering på designtrappen er der således en del flere virksomheder, som vurderer at design er integreret i virksomhedens innovationsprocesser og/eller strategi.

Selv om der således er mange danske virksomheder som inddrager design i virksomhedens processer herunder innovation, så er der dog stadig muligheder for yderligere inddragelse. Det gælder specielt over for de virksomheder, som ikke har en struktureret tilgang til og anvendelse af designmetoder, men også mere konkret i forhold til f.eks. området servicedesign herunder interaktionsdesign, som ikke fremgår som en selvstændig kategori.

Virksomhedernes udfordringer herunder deres designforståelse

Som nævnt findes der i både små og mellemstore virksomheder en række dilemmaer omkring, hvordan design kommer til at spille en større rolle for virksomhederne, samt ikke mindst hvordan designprocesser konkret kan implementeres i virksomhederne. En del af aktiviteterne i Design2innovate handler derfor om at skabe et videns-

grundlag for at forstå virksomhedernes udfordringer og hvilke former for facilitering, der kan være anvendelig i den givne situation.

Vidensgrundlaget bygger på indsamlingen af en række virksomhedscases, der belyser sammenhængen mellem udvikling, innovation og design. Casene bygger på interview med syddanske virksomheder inden for fremstilling og service.

Resultaterne fra de første cases peger på, at virksomhederne står med en række udfordringer.

Den første udfordring handler om, at designviden i mindre virksomheder kan være svært at udvikle internt, da tænkningen i høj grad er bundet op på en enkelt eller meget få medarbejdere, og det derved kommer til at afhænge af deres evne til at involvere andre medarbejdere. Det kan derfor være nødvendigt at outsource dele af arbejdsopgaverne til professionelle virksomheder. Men det stiller samtidig i sig selv krav til virksomhedens viden om design og indsigt i designledelse.

På den anden side er der også helt små virksom-

heder, hvor designviden alene er forankret hos ejeren. I de virksomheder kan det være vanskeligt at skabe yderligere vækst. Enten fordi det forudsætter, at design i højere grad skal bredes ud til nye medarbejdere, eller at virksomheden kan skabe en organisation og ledelse, som gør det muligt for ejeren fortsat at afse tid til de kreative strategier og processer.

I det hele taget manifesterer det indsamlede case-materiale, at virksomhederne har meget forskellige tilgange. I nogle virksomheder er der næsten udelukkende fokus på den daglige drift og den operationelle effektivitet. I de virksomheder ses innovation derfor primært ses som optimering af virksomhedens produktionsprocesser. Andre virksomheder har erkendt, at løbende strategiske overvejelser er væsentlige. Det giver ofte en bredere forståelse af innovation, herunder at eksterne input og at åbne sig op for omverden er nødvendig for at kunne fastholde og skabe nye markeder.

Den anden udfordring er, at en række casevirksomheder ikke er i direkte kontakt med slutbrugerne. Her viser de første analyser, at det kan være svært at føre interne designværdier over i f.eks. detailbranchen, hvor virksomheden ikke i samme grad har hånd i hanke med, hvilke medarbejdere der repræsenterer virksomhedens designprofil. Konkret kan der være tale om, at det kan være svært at give de ansatte ude i butikkerne den rette forståelse for det designmæssige i de produkter, som de skal sælge.

Den tredje udfordring ifølge analyserne er, at jo mere man åbner sin virksomhed op imod Europa og resten af omverdenen, jo større bliver udfordringerne i forhold til at overføre den rette design-tænkning på tværs af landegrænser og forskellige kulturer.

Den fjerde udfordring skal også findes i den internationale kontekst og omhandler, hvordan virksomheden kan beskytte sit brand og sine

produkter mod kopiering, samt beskytte den måde man fremstår på eksempelvis i meget fremmede kulturer.

Ovenstående fordrer – som den femte udfordring – at virksomheden, som en del af designstrategien hele tiden søger og opsnapper ny viden således at man er forberedt på det, man gør, ikke mindst når man forsøger at trænge ind på nye markeder.

For det sjette er forståelsen af designbegrebet i sig selv en udfordring i arbejdet med implementering af designprocesser. Der er således ofte uoverensstemmelse mellem, hvad virksomheden og videnspartnerne i projektet ser som design, og hvad forskellige ansatte i virksomheden ser som design. Det handler derfor om at få en fælles forståelse af design, og hvad man vil bruge design til: handler det f.eks. alene om design som produkt, altså som et 'add-on' eller kan design også ses som en port til kreativitet og forretningsudvikling, jf. Christensen (2011); i det hele taget i hvilket omfang skal design ses som en integreret aktivitet, hvor produktdesign, servicedesign, identitet og branding skal afstemmes. En første forudsætning for at nå dette stadium er dog, at der allerede er en åbenhed for, at virksomheden vil bruge design, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet for alle virksomheder.

Design2innovate projektet handler ikke blot om at identificere, hvor udfordringerne er for virksomhederne i deres brug af design i udviklingsprocesserne, men også om hvad der kan hjælpe ledelsen og medarbejderne til i højere grad at se design som en mulig udviklings- og konkurrenceparameter. Det kræver forskellige former for facilitering og en løbende evaluering af værktøjernes effekter, så der hen ad vejen kan ske en tilpasning.

Facilitering af designprocessen

Facilitering handler både om at bevidstgøre virksomhederne om mulighederne ved anvendelse af design, men også om at virksomhederne får

konkrete værktøjer til at implementere designprocesser. Facilitering kan således antage forskellige former. I Design2innovate fokuseres på en række netværks- og udviklingsaktiviteter, der tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. Aktiviteterne involverer både fagpersoner fra Designskolen i Kolding og Syddansk Universitet og omfatter følgende områder:

- Design Update – præsentation af seneste trends inden for design og innovation
- Kompetenceudvikling – efteruddannelse i designmetoder
- Design konsultation – vurdering af en virksomheds konkrete ideer og forretningskoncept
- Cradle-to-cradle – hvordan virksomheden kan arbejde med C2C via designmetoder
- Design Camp – studerende tager en konkret design-udfordring op og kommer med løsninger
- Netværk – skabelse af netværk med fokus på designs rolle for innovation

For løbende at tilpasse aktiviteterne til virksomhedernes konkrete behov indgår der i projektet også målinger af effekten af de konkrete tiltag. Dette hænger sammen med, at der kan identificeres 4 typer af virksomheder nemlig:

- De som har potentiale og er motiverede
- De som ikke har potentiale, men er motiverede
- De som har potentiale, men ikke er motiverede
- De som hverken har potentiale eller er motiverede

På grund af typernes forskellige tilgang skal de mødes med forskellige rådgivnings- og uddannelses tilbud. Men hvor de motiverede allerede har en form for bevidsthed om mulighederne, kan det være sværere at få fat på dem, som egentlig har potentialet, men som ikke ser design som en faktor de behøver at forholde sig til.

Afrunding

Design kan blive en betydningsfuld konkurrenceparameter i årene fremover, da design er fagligt og kulturelt rodfæstet i den danske kultur; det er svært at kopiere og kan derfor give en region eller anden geografisk afgrænset område en fordel. Mange virksomheder i region Syddanmark har allerede integreret design helt eller delvis i deres processer, men det kan og skal stadig blive bedre.

En vigtig del af det kommende arbejde vil derfor være at pege på nogle værktøjer til facilitering af design på alle fire designtrin. Dette omhandler således både interne processer som f.eks. samarbejdet mellem ledelsen og medarbejder, så design i højere grad bliver implementeret i den interne kultur. Men det handler i lige så høj grad også om facilitering af de processer, som virksomheden har eksternt til netværk, herunder eksempelvis i forholdet til kunderne, leverandørerne, producenterne, samarbejdspartnerne mv.

Referencer

- Andersen, P.H. and P. R. Christensen, 2005, Værdiskabelse i Danmark - Den globale arbejdsdeling. Kapitel 3 i: Conradsen (Red.): *Værdiskabelse i fremtidens virksomhed*, ITEK, Dansk Industri, København.
- Christensen, Poul Rind, 2011, *Designtænkning*, Strategi og ledelse, Børsens Ledelsehåndbøger 6, Januar.
- Design Management Europe (DME), 2009, *The incorporation of design management in today's business practices – an analysis of design management practices in Europe*, Rotterdam, Netherlands.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008, *Design skaber værdi – udbredelse og effekter af design*, København, september 2008.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen og FORA, 2011, *Danske virksomheders brug af design 2011*, København, juni 2011.
- Mudambi, R., 2008, Location, control and innovation in knowledge intensive industries, *Journal of Economic Geography*, vol. 8, pp. 699-725.
- Storvang, P., 2012, *Brugerinddragelse i byggeriet – med særlig fokus på det arkitekttegnede boligbyggeri*. Ph.D. thesis, University of Southern Denmark, Kolding.



Forhandling igennem grænseobjekter

Introduktion

Hvad gør en konsulentvirksomhed, hvis kunden kun vil købe en ydelse af en bestemt karakter, men man i virkeligheden mener, at man har flere varer på hylden? Denne udfordring står en række virksomheder i den danske reklamebranche overfor i disse år, og Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse undersøger i øjeblikket problemstillingen igennem et forskningsprojekt omkring forretningsmodeller i reklamebranchen. En række reklamebureauer ønsker ikke blot at hjælpe deres kunder med hvordan de kommunikerer, men vil også gerne bidrage med strategisk rådgivning omkring kundens forretningsudvikling. De fleste kunder forventer dog stadigvæk at købe en ren kommunikationsydelse, og parterne kan derfor risikerer at tale forbi hinanden når en opgave aftales. Der kan derfor være behov for en mediator til forventningsafklaring når parterne forhandler, der sikrer at bureauet forstår sin kundes forretningsmæssige behov, og kunden er indforstået med hvilken ydelse de reelt køber.

Denne artikel fokuserer, med udgangspunkt i forskningsprojektet og reklamebureauernes problemstilling på, hvordan såkaldte grænseobjekter kan fungere som en mediator i en forhandling. Artiklen belyser hvordan åbne grænseobjekter (Star & Griesemer 1989) i form af visuelle repræsentationer eller modeller, kan skabe et fælles sprog for en forhandling imellem parter med forskellige baggrunde. Der henvises til måden arkitekter og designere anvender grænseobjekter for at forstå en problemstilling (Weick 2004), og hvordan grupper kan anvende denne proces til deling af forskellige typer af viden (Nonaka et al. 2000). Endeligt ser artiklen på forskellige anvendelser af grænseobjekter i praksis, og perspektiverer til hvordan forskningsprojektet fremadrettet vil belyse anvendelsen af grænseobjekter imellem reklamebureauerne og deres kunder.

Reklamebureauer vil sælge mere end kommunikation

I øjeblikket indgår Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i et større forskningsprojekt omkring 'Fremtidens kommunikations- og innovationsbureau', hvor der fokuseres på forretningsmodeller i reklamebranchen. Dette er en branche i stor forandring, der udfordres af nye digitale kommunikationsformer, outsourcing af grafisk produktion og af at andre aktører såsom mediebureauer og managementkonsulenter i stigende grad også begynder at arbejde med kreative ydelser. Af denne grund søger flere bureauer at knytte tættere bånd til deres kunder og skabe en mere strategisk relation, hvor der ikke kun er fokus på kundens kommunikation, men også på dennes forretningsudvikling.

Et eksempel herpå er et større dansk reklamebureau, der arbejder med store kunder indenfor flere brancher. Bureauet har ikke blot fokus på at ændre, hvordan deres kunder kommunikerer udadtil, men ønsker også at medvirke til at skabe interne ændringer og kulturforandringer. Dette sker bl.a. igennem udvikling af interne digitale værktøjer til vidensdeling, og ved at invitere ansatte hos kunden til at sidde hos bureauet i perioder op til store lanceringer. Bureauet mener selv, at de tilbyder kunden en anden form for strategiudveksling, end den de får igennem lange analytiske rapporter fra managementkonsulenter. Dette gør bureauet igennem konkrete konceptforslag til nye kampagner eller produkter, som med deres egen ord giver mulighed for en dialog med kunden om 'strategi i beta'. Bureauet er dog udfordret af, at de grundet deres udgangspunkt primært har adgang til kundens marketingsafdeling fremfor dennes ledelse, og derfor skal have strategisk forlag igennem flere led, før de kan blive realiseret. Desuden oplever de også, at kunderne generelt er forvirrede over den førnævnte udvikling, hvor mange forskellige typer af konsulenter tilbyder ydelser, der i stigende grad minder om hinanden.



Med andre ord kan der altså være en forskel imellem de ydelser som en kunde, især hvis det er en nyere relation, forventer at kunne få fra bureauet, og den værdi bureauet reelt mener de kan tilbyde. Der kan altså i dette tilfælde være brug for en mediator, der kan understøtte forhandlingen og give de to parter et sprog til at tale sammen. For at kunne begå sig kvalificeret på et strategisk niveau skal bureauet således kunne forstå behov hos kunden, der typisk kommunikerer i en relativt lukket form igennem regneark og rapporter, hvorimod kunden skal kunne tale om strategiske emner på en åben og mere kreativ måde end de typisk er vant til. Det er i denne sammenhæng, at grænseobjekter kan bidrage til, at de to parter kan forhandle ud fra et fælles grundlag.

Hvad gør grænseobjekter?

Begrebet grænseobjekter blev oprindeligt introduceret af sociologen Susan Star (1989), der arbejdede med, hvordan forskellige kulturer og lokalesamfund kunne kommunikere sammen. Hun beskrev et grænseobjekt som en artifakt, der kunne fungere som et slags interface imellem de forskellige grupperinger, ved at det var så åbent for tolkning, at alle involverede kunne forstå det ud fra deres egen baggrund. I forretningsverdenen finder der hele tiden lignende forhandlinger sted imellem forskellige virksomhedskulturer og faggrupperinger, og i denne sammenhæng kan de artifakter, der fungerer som grænseobjekter fx være visuelle repræsentationer, modeller eller lignende. Det væsentligste i denne sammenhæng er, at artifakten fungerer som en åben stimulering til diskussion og forhandling, og ikke et lukket kommunikeret budskab fra den ene part til den anden.

Et grænseobjekt bidrager til, at de involverede parter får en fælles visuel reference for deres dialog, der gør det nemmere for dem at dele viden og forstå hinanden. Denne proces beskrives af Ikujiro Nonaka (2000) som 'externalization', i kraft af at man igennem en visuel repræsentation eller model

har mulighed for at dele information, der kan være svær at viderebringe direkte med talesproget. Dermed kan man igennem grænseobjektet gøre tavs viden, der ellers ville blive tilbageholdt, konkret, og gøre at forhandlingspartneren har mulighed for at forholde sig hertil.

Den proces, der udfolder sig når to parter forhandler med et grænseobjekt, er tæt forbundet med den måde kreative professioner såsom arkitekter og designere arbejder på. Her har man i mange år vidst at grænseobjekter, i form af skitser og abstrakte modeller af nye bygninger, kan fungere som en måde til at opnå dialog med bygherre om hvilke kvaliteter, der skal i fokus ved et nyt byggeri. Dette kræver at bygherren er med på, at grænseobjektet ikke er et billede på den endelige bygning, men i stedet et middel til at opnå dialog om nogle kvaliteter ved byggeriet, der ellers ville kræve teknisk fagtermer at italesætte. Grænseobjektet sikrer altså også i dette tilfælde et fælles sprog.

Grænseobjektet kan fungere som et middel til at opnå en åben dialog frem imod en fælles forståelse. Karl Weick kalder denne proces for 'sensemaking' (2004). Når man opnår et fælles sprog om det emne der ønskes diskuteret, vil der naturligvis komme meget information på bordet. Det er derfor væsentligt at grænseobjektet også kan bruges til at skabe mening ud af denne information og se sammenhænge. Derfor pointerer Weick også, at det er vigtigt for en 'sensemaking' proces, at man forstår at arbejde som arkitekter og designere gør med grænseobjekter, og have en flydende forståelse af det man taler om. Man skal med andre ord ikke lukke for tidligt ned for tolkningen af det der kommer på bordet, men være åben overfor at se nye muligheder i informationen.

Anvendelse af grænseobjekter i praksis

Reklamebranchen anvender på nuværende tidspunkt en række forskellige grænseobjekter til

forhandlinger med deres kunder. Det drejer sig typisk om forskellige former for dokumenter eller skabeloner, der skal anvendes til at skabe et 'brief', som kan fungere som udgangspunkt for bureauets videre kreative arbejde. De nuværende grænseobjekter er dog typisk udviklet til at håndtere forhandlinger vedrørende traditionelle kommunikationsydelse, og de kan derfor være for lukkede i deres form til en dialog om mere strategiske emner.

Mere åbne former for grænseobjekter bruges allerede nu i mange sammenhænge i forretningsverden, og en af de mest anvendte former er grafisk facilitering. Her indfanger en facilitator en gruppes diskussion i en blanding af tekst og billeder på et stort stykke papir tapet på væggen, der hermed fungerer som grænseobjekt for gruppens arbejde (Sibbit 2010). Teknikken blev udviklet i området omkring Silicon Valley i 1970'erne og anvendes nu overalt i verden til at afholde visuelle møder. Senest er teknikken fx blevet taget i brug hos KPMGs danske afdeling til at facilitere både interne og eksterne møder. Den store illustration på væggen fungerer som grænseobjekt, ved at alle væsentlige udsagn bliver dokumenteret og fastfrosset herpå, så gruppen hele tiden har overblik over, hvad der er blevet sagt og af hvem (Valenza 2009). Fordelen herved er, at illustrationen dermed hele tiden kan bruges som reference til om gruppemedlemmerne reelt er enige om, hvad der diskuteres, samtidigt med at det er muligt at få et større overblik og se sammenhænge. Det er med andre ord muligt at fange forskellige perspektiver, og lade gruppen se de eventuelle huller der er i informationen således man kan forsøge at fylde dem ud.

Grænseobjekter kan også være deciderede fysiske genstande, der bruges til at tale om ellers abstrakte begreber. Dette har været i fokus ved forskningscenteret SPIRE ved SDU i Sønderborg, hvor man har brugt alt fra sæt af køkkenting til fjer som grænseobjekter til at tale om forretningsmodel-

ler (Mitchell & Buur 2010). Tanken er her, at man giver deltagerne det Liz Sanders (2001) kalder 'things to think with', og man ved at tillægge genstandene en betydning kan konkretisere abstrakte begreber og personlige opfattelser. Arbejdet ved SPIRE er baseret på Alexander Osterwalders forretningsmodel canvas, der er en simpel beskrivelse af ni byggeblokke, der tilsammen kan beskrive hvordan en virksomhed driver forretning. Osterwalder opfordrer til, at man printer canvaset i stor størrelse, således man kan diskutere forretningsmodellen som gruppe. Canvaset bliver derved et grænseobjekt, der gør, at personer, der ikke kender de økonomiske fagtermer også får mulighed for at byde ind med deres viden. Derved kan gruppen få et fælles sprog om et ellers abstrakt emne.

Fremtidigt forskningsperspektiv på grænseobjekter

Som artiklen har vist kan grænseobjekter bidrage til at skabe et fælles sprog for forhandling imellem parter med forskellige baggrunde. Ved at bruge visuelle repræsentationer eller fysiske objekter kan parterne arbejde med en åben 'sensemaking' proces, på samme måde som arkitekter og designere gør, og dermed åbne op for deling af viden der ellers ville være vanskelig at italesætte.

I det videre arbejde med Institut for Entreprenørskab og Relationsledelses forskningsprojekt om 'Fremtidens kommunikations- og innovationsbureau', vil der blandt andet blive set på, hvordan grænseobjekter kan anvendes til at imødegå reklamebureauernes udfordringer. I denne sammenhæng vil der blive arbejdet med to fokuspunkter. Det første er relateret til det faktum, at meget af den hidtidige forskning i grænseobjekter har været fokuseret på teams i en organisatorisk sammenhæng, der har skullet arbejde sammen om at udvikle et projekt i fællesskab. Spørgsmålet er derfor, hvilke faktorer der vil være anderledes i en salgssituation, som reklamebureauet og kunden befinder sig i. Det andet fokuspunkt er, hvilken

form for grænseobjekter, der vil være relevant at inddrage i denne kontekst, og hvor aktiv en rolle en facilitator bør spille. Med fokus på salgssituationen imellem bureauet og kunden er det derfor projektets sigte, at kunne give et nyt perspektiv på grænseobjekter i en kontekst, der endnu ikke har været fuldt belyst.

Kilder

- Mitchell, R., & Buur, J. (2010). Tangible business model sketches to support participatory innovation. *Network Conference on Creativity and Innovation*, 29–33.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33, 5–34.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley.
- Sanders, L. (2001). Collective Creativity. *LOOP: AIGA Journal of Interaction Design Education*, (3), 1–6.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.
- Sibbit, D. (2010). *Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity*, Wiley.
- Valenza, C. (2009). Understanding Visual Thinking: The History and Future of Graphic Facilitation, *Interactions*, 16(4), 38–43.
- Weick, K.E. (2004). Designing For Thrownness, in *Managing as Designing*, Boland, R. and Collopy, F. (eds.), Stanford University Press, 74–78.

Facilitation of Business Relations by Personal Relations

Facilitation of business relations around a firm is our theme. A firm collaborates, exchanges and pursues other kinds of relations with other enterprises in its environment. The relations of a firm may be facilitated by the personal relations maintained by the head of the firm. Such facilitation is our focus. The theory of embeddedness developed by Granovetter (1985) posits that typically a business relation is not a pure exchange, which is short-term, contractual and uncommitted, but more often it is facilitated by a personal bond, which is long-term, trusting and committed. The term embeddedness refers to the overlap and intertwining between social bonds and economic exchanges within and between organizations and considers the effects of relations of a business with other businesses on its economic outcomes. Network theory considers embeddedness to promote motivations from the narrow pursuit of immediate economic gains toward the development and facilitation of relations through trust and interactions, and the resulting trust through these interactions reduces transactional uncertainty and creates opportunities for the exchange of goods and services, which are difficult to price or enforce contractually (Uzzi, 1996).

Networking changing through phases

A study of networks around entrepreneurs in four countries through three phases of establishing a firm found that entrepreneurs build networks that vary by the phase of entrepreneurial process (Greve & Salaff, 2003). A survey of their discussion partners and their time spent networking showed that entrepreneurs talk with more people during the planning phase than during other phases. More elaborately, the entrepreneurial process comprises three phases: motivation, planning, and either establishment or taking over a firm (Wilken, 1979)

1. Motivation Phase: In order to investigate the possibilities of starting their own business, en-

trepreneurs tend to limit their social network by selecting people among close friends and family to discuss their ideas during this phase, mainly because they want to avoid committing themselves too early to a single decision according to the social information processing theory. Moreover, if they were to expand their network, their intentions would become public, and make it hard to withdraw from a losing course of action.

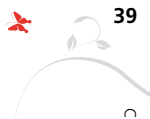
2. Planning Phase: Entrepreneurs may not know exactly who can help them during the planning phase, but they expand their social network. They need to acquire information, help, new skills, resources, and business relations from a large set of people that they may need in the future. Our study shows that, typically, an entrepreneur's personal relations are formed before starting a business, in the planning phase.

3a. Establishment Phase: Once the business is running, entrepreneurs tend to limit their social network to the key persons who are able to provide them with resources and commitment.

3b. Taking over a Firm Phase: Taking over a firm occurs when an entrepreneur takes over an existing firm, including its assets, social capital, and business relations through inheritance or purchase. Taking over an existing firm is an easier way for an entrepreneur to discuss with people who have either worked for or worked with the firm, and to reduce the uncertainty (Greve & Salaff, 2003)

Research design and data

We use data from the Global Entrepreneurship Monitor survey in Denmark in 2012, which asked persons intending to start, having already started or being owner-manager of an enterprise about their personal networking, comprising private networking (with spouse, parents, other family and friends), work-place networking (with boss, work-colleagues, starters and mentors), profes-



nal networking (with accountant, lawyer, investor, bank, researcher, public consultant), international networking (with someone abroad and with someone from abroad) and market networking (with collaborator, competitor, supplier and customers) (Schøtt & Cheraghi, 2012). Those starting or already operating a firm were also asked about their firm's business relations of collaboration with other enterprises with regard to production, supplies and marketing. Here our sample size is 298 entrepreneurs. Currently, we are comparing Denmark and Iran, thinking that personal relations may be even more important in a traditional culture (Schøtt and Bayat, 2012).

The research design for testing our ideas should provide data on the personal relations of a number of entrepreneurs and on business relations of their firms in the various phases. Data from various phases are needed to examine the timing of forming relations and also to examine whether personal relations precede business relations. Data from various phases may be either longitudinal data, following each entrepreneur and firm over time and through the phases, or may be cross-sectional data, obtained at a single point in time, in which some entrepreneurs and firms are in an early phase and other entrepreneurs and firms are in a later phase. Here we have cross-sectional data on a sample of entrepreneurs.

On the basis of the extant literature, as reviewed above, we consider four aspects of network including: Personal relations, business relations, embeddedness of business relations in personal relations, and the effect of networking in the market.

Personal relations

The first idea is that, typically, the personal advice relations of an entrepreneur are formed already before starting the business. The number of advisors used by entrepreneurs in each environment varies across the phases as discussed above.

Examining 134 intending starters, 71 starters, and 93 owner-managers, our analyses show that entrepreneurs are networking widely across several environments (private, work-place, professional, market, and international networking), even in the earliest phase. By the personal network of the entrepreneur prior to the birth of the firm, the firm is conceived as a networker.

Business relations

Our second idea is that the business relations of a firm are formed already in the startup phase. Heads of firms were asked about their collaboration relations with other enterprises:

Is your business working together with others in order to

- improve the effectiveness of the business more?
- produce goods and services?
- procure supplies?
- sell your products or services to your current customers?
- sell your products or services to new customers?
- create new products or services to your current customers?
- create new products or services to new customers?

Our analyses show that on average 70% of starting firms have collaboration relations with other firms, and 47% of established firms have collaboration relations with other firms. Therefore, the business relations of firms are actually stronger at the time of starting than at a later stage. Firms are typically born networkers.

Embeddedness of business relations in personal relations

Our third idea is that the business relations of a firm are embedded in and facilitated by the personal network around its owner-manager. Our analyses show that the personal network has

a significant and positive effect on the business network. This effect is actually quite large. More precisely, an additional personal advisor increases business networking by 0,05 on the scale from 0 to 2.

The effect of networking in the market

Our fourth idea is that, more specifically, business relations are anchored in personal networking in the market rather than in other environments.

Our analyses show that the effect on the business network by personal networking in the market is significant and positive. None of the other specific networks has a significant effect (market network, private network, work-place network, professional network and international network).

Conclusions

We examined several ideas concerning the facilitation of firms' business relations by the personal networking of their heads. We used data from the Global Entrepreneurship Monitor survey in Denmark in 2012, in which persons intending to start, starting, and owning-managing an enterprise were asked about their networking. Analyses revealed: first, the personal relations of an entrepreneur are formed before starting the business, i.e. a person intending to start an enterprise is networking extensively with advisors. This is a personal networking for advice which may include not only private networking, but also work-place networking, professional networking, market networking and international networking. Second, likewise, the business relations of a firm are formed in the startup phase, specifically collaboration with other enterprises regarding production, supplies and marketing. Third, the business relations of a firm are embedded in and facilitated by the personal network of the owner-manager, in the way that owner-managers with extensive personal advice networks create extensive business networks. Finally and more specifically, business relations are anchored in personal networking in the market.

In brief, the firm is conceived to network in the personal relations of its prospective founder, which are embedding the firm as born networking in its business relations.

Acknowledgement

This study was supported by the Danish Industry Foundation *Industriens Fond*.

References

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social network and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28:1-22.
- Schott, T., and Bayat, M. (2012). Embeddedness of a firm's business relations in its owner-manager's personal relations: A comparative study of Denmark and Iran. Paper accepted for presentation at the International Conference on Innovation and Entrepreneurship, 3-4 March 2013, in Amman, Jordan.
- Schott, T., and Cheraghi, M. (2012). Entrepreneurs' networks: Size, diversity and composition shaped by cultures of rationality and trust. *Proceedings the 2012 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Network Analysis and Mining*, August 2012, Istanbul, Turkey. Los Alamitos, California: IEEE Computer Society, 2012 (ISBN 978-0-7695-4799-2):220-226.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61:674-698.
- Wilken, P.H. (1979). *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*. Norwood, NJ: Ablex.



Koordination og kontrol af lokale iværksætteraktiviteter

Introduktion

Når man indretter sit hjem kan man organisere sine møbler på måder, der er mere hensigtsmæssige end andre. Indretningen kommer an på nogle forskellige faktorer, som for eksempel husets og rummernes form og størrelse, vinduer og radiatorers placering, beboernes mobilitet og rummernes tiltænkte funktionalitet. Det nytter altså ikke, at man stiller reolen foran vinduet, sofaen med ryggen til fjernsynet, eller bruger et gammelt TV, som ikke kan modtage det nye digitale signal.

Indretnings-dilemmaet illustrerer det indretningsproblem, som politikere står overfor i kommunerne hvad angår iværksætterpolitik. I den typiske danske kommune udarbejdes der politikker og handlingsplaner, som skal øge iværksætteraktiviteten lokalt. Konkrete initiativer formuleres og uddelegeres til forskellige aktører på området. Denne artikel peger på, hvordan et øget fokus på indretning af iværksætterindsatsen, specifikt koordinations- og kontrolmekanismer potentielt kan øge effektiviteten af de politiske initiativer, der sættes i værk.

”Coordination and control” er et helt centralt begreb i organisationsverdenen. Koordination og kontrol sker igennem hierarki, som udgør ryggraden i en organisation – i hvert fald i en traditionel organisation. Netværksorganisationer, som dem man ser i den kommunale iværksætterindsats er sjældent hierarkisk integrerede. De består af forskellige aktører som hver især bidrager til iværksætterindsatsen på hver sin måde, og denne komplekse konstruktion gør organiseringen endnu mere udfordrende.

Koordination og kontrol – to centrale organisationsbegreber

Adam Smith introducerede i 1776 begrebet arbejdsdeling og med det kom også begrebet *koordination*, illustreret af Gulick (1996, p. 88):
”if subdivision of work is inescapable, coordination

becomes mandatory”. Behovet for koordination og kontrol opstår altså fordi man opdeler arbejdet i forskellige enheder, og koordinationen bidrager dermed til at højne den organisatoriske integration.

Arbejdet med iværksætterpolitik er på samme måde opdelt i forskellige enheder. Nogle tager sig af uddannelse, nogle udbyder kontorpladser til iværksættere og andre udbyder rådgivning og vejledning. Forskellen mellem denne organisering og en virksomhedsorganisering er den hierarkiske opbygning og sammenhæng imellem enhederne. I en typisk organisation vil enhederne hænge sammen organisatorisk og hierarkisk, og der vil umiddelbart ikke være tvivl om hvordan arbejdet koordineres. Hierarki er en struktur, som ikke nødvendigvis er til stede i organiseringen af lokal iværksætterpolitik, som i stedet er karakteriseret af forskellige organisationer og aktører, der hver især bidrager med forskellige initiativer indenfor iværksætteri. Hjern og Porter (1981) beskæftiger sig med denne type af politiske organiseringer, som de kalder implementeringsstrukturer. Implementeringsstrukturer består af de organisationer, dele af organisationer og personer som arbejder med implementering af en fælles politik, i dette tilfælde iværksætterpolitik. Implementeringsstrukturer kan siges at være i familie med organisationsteoriens netværk (Miles & Snow 1986), communities of practice (Wenger & Snyder 2000) og collaborative communities (Miles et al. 2010) – alle typer af organiseringer som ikke er hierarkisk funderede.

Ifølge organisationsteori har organisationsdesign (fx koordination og kontrol) indflydelse på en organisations præstation. Helt specifikt præsterer organisationer bedst, hvis deres design passer sammen med den kontekst, hvori de befinder sig (Lawrence & Lorsch, 1967). I konteksten indgår situationsfaktorer som fx. politikken (strategien i en privat organisation), samt omgivelsesfaktorer som

Tabel 1: Oversigt over case-kommunerne

	Primær sektor*	Iværksætterrate**	By/land-kommune***
Case 1	Industri	Lav	Yder-/landkommune
Case 2	Industri	Medium	Yder-/landkommune
Case 3	Industri	Høj	Yder-/landkommune
Case 4	Sundhed og socialvæsen	Lav	Mellem-/Bykommune
Case 5	Sundhed og socialvæsen	Medium	Mellem-/Bykommune
Case 6	Sundhed og socialvæsen	Høj	Mellem-/Bykommune
Case 7	Sundhed og socialvæsen	Høj	Mellem-/Bykommune
Case 8	Sundhed og socialvæsen	Medium	Yder-/landkommune

*Kilde: Danmarks statistik, **Kilde: Dansk Erhvervsfremme, ***Kilde: Center for Landdistriktsforskning

fx. lokalt erhvervsklima, politisk klima, iværksætttermiljø, etc.

Ud fra et organisationsteoretisk perspektiv kan man altså sige, at det er ikke tilstrækkeligt at designe de rette politikker – man må samtidig designe den rette organisation til at implementere politikkerne. Følgende casestudie af 8 danske kommuner ser nærmere på koordination og kontrol i de lokale netværk af organisationer og aktører som beskæftiger sig med lokal iværksætterpolitik. Studiet bygger på desk research, offentligt tilgængeligt materiale som fx. politikker og handlingsplaner, samt mest af alt interviews af 1-3 nøglepersoner i hver kommune. Noglepersonerne arbejder alle med iværksætterpolitik, enten på politisk eller praktisk niveau. Nedenstående tabel 1 giver et overblik over de 8 case-kommuner.

Koordination og kontrol i de Danske kommuner

Iværksætterpolitik i Danske kommuner er reguleret af lov om erhvervsfremme, som åbner op for at kommuner efter eget valg kan beslutte hvorvidt og i hvilket omfang de vil yde services til iværksættere. Denne service kan foregå i den kommunale forvaltning, eller aktiviteterne kan outsources til en ekstern aktør som for eksempel et erhvervsråd eller en privat konsulentvirksomhed. Kommunen kan ydermere vælge at støtte iværksætterinitiativer

hos forskellige øvrige aktører fx. uddannelsesinstitutioner, udviklingsparker og kontorhoteller. Iværksætterindsatsen er typisk en del af en bredere erhvervsindsats, og iværksætterpolitik er dermed ofte en del af den kommunale erhvervs- eller udviklingspolitik. Den kommunale indsats understøttes af de regionale væksthuse (kommunalt finansierede), regionerne samt nationale initiativer.

To analyseniveauer – Centralaktør og Implementeringsstruktur

For bedst at få overblik over organiseringen af iværksætterindsatsen i danske kommuner har det vist sig nyttigt at opdele analyseenheden i to: centralaktøren og implementeringsstrukturen. Centralaktøren er den organisation eller enhed som kommunen har valgt skal tage sig af at yde services til iværksættere – typisk en erhvervsforening, en kommunal erhvervsafdeling eller en privat erhvervskonsulent. Denne enhed er borgerens ”indgang” til det system, der støtter op om iværksættere i Danmark. Rundt omkring centralaktøren ligger en række øvrige aktører som også beskæftiger sig med iværksætteri. Det kan fx være uddannelsesinstitutioner, udviklingsparker og inkubatorer. Disse er typisk offentlige institutioner, eller private organisationer med støtte fra det offentlige. Implementeringsstrukturen udgør den samlede mængde af alle de aktører i kommunen der arbejder med at fremme iværksætteri via

Figur 1: Kommunernes kontrol med centralaktøren

	Resultatkontrakt	Partnerskabsaftale
Direkte styring (fx ved repræsentant i bestyrelsen)	Høj (case 3 og 8)	Mellem (case 2,4 og 7)
Ingen direkte styring	Mellem (case 1)	Lav (ingen)

forskellige tiltag. Helt private virksomheder som fx banker, advokater og konsulenter regnes ikke som en del af implementeringsstrukturen, men som en del af konteksten, dvs. omverdenen. Dette fordi de begår sig på en helt anden scene de politisk drevne organisationer, nemlig det private marked.

Koordination og kontrol af centralaktøren

På tværs af kommunerne arbejdes der med forskellige styringsmekanismer imellem kommunen og det centrale erhvervskontor. Fælles for de centrale aktører er, at de helt eller delvist finansieres af kommunale midler og det er derfor naturligt at kommunen indfører et niveau af **kontrol** med de aktiviteter der sker hos centralaktøren. Nedenstående figur 1 illustrerer forskellige kontrolniveauer i forholdet mellem kommunen og centralaktøren. De centralaktører, der er en del af den kommunale forvaltning (case 5 og 6) falder lidt udenfor modellen, da kontrolniveauet i disse per definition vil være højt, grundet den hierarkiske tilknytning.

Den ene dimension i figuren er baseret på de kontraktuelle forhold imellem kommunen og centralaktøren. Der skelnes typisk imellem egentlige resultatkontrakter og partnerskabsaftaler som medfører forskellige niveauer af kontrol. Resultatkontrakterne er karakteriseret ved specifikke, målbare målsætninger, hvorimod partnerskabsaftalerne er mere løse i formuleringerne og lægger op til en fælles indsats (imellem kommunen og centralaktøren).

Det høje kontrolniveau er karakteriseret ved kombinationen af direkte styring ved fx repræsentation i centralaktørens bestyrelse og anvendelsen af resultatkontrakter. Middel kontrol foregår når den ene dimension er ”høj” og den anden er ”lav”; altså enten ved direkte styring kombineret med partnerskabsaftalen, eller ingen direkte styring og resultatkontrakt. Et lavt styringsniveau ville foregå i samarbejder, hvor kommunen ikke er direkte involveret i styringen og samtidig anvender en partnerskabsaftale (eller ingen aftale). Denne type samarbejde er ikke repræsenteret blandt casene, men er inkluderet i figuren af illustrative grunde.

Selvom iværksætterraten som resultatmål kan diskuteres, er det interessant at observere, at de kommuner der udøver et højt kontrolniveau også ligger i den højere ende af skalaen, når det drejer sig om iværksætterraten. Dette er en sammenhæng der kunne være interessant at undersøge nærmere i fremtiden. Det skal naturligvis nævnes, at der kan være mange andre grunde til at kommuner med et højt kontrolniveau også oplever højere iværksætterrater, og man kan ikke umiddelbart udlede konklusioner på denne simple sammenligning – der er mange faktorer der spiller ind, og disse skal tages med i regnestykket.

Koordination og kontrol i implementeringsstrukturen

Koordination og kontrol kan også analyseres på systemniveauet, i implementeringsstrukturen.

Ensretning af den indsats der foregår blandt de kommunale aktører kan foregå på forskellige måder, men det kræver at man på den ene eller anden måde **koordinerer** på tværs af strukturen. Denne koordination er i case-kommunerne generelt baseret på uformelle møder og samarbejder blandt de individuelle aktører. Der er altså sjældent nogen egentlig koordination af aktiviteterne i hele implementeringsstrukturen på trods af fælles mål og interesser. En erhvervsdirektør udtaler:

”mit ønske er, måske i endnu højere grad end det er nu, at få alle sammen kædet sammen [...] Der behøver ikke være et styrende element som sådan, men at det hænger sammen[...] Man arbejder ned af samme motorvej og ud fra samme teorier”

en anden fortæller at man i kommunen har et forum hvor erhvervs- og iværksætterpolitik diskuteres:

...” det er et stort bord med en masse stole, og alle der har noget at byde ind med har pr. automatik en stol.”

Hvor man på central-aktør niveauet arbejder med kontrol og koordinering af opgaver i forhold til kommunen, er der altså umiddelbart mindre fokus (på tværs af casene) på koordinering indenfor implementeringsstrukturens rammer. Enten er der ingen formaliseret koordinering overhovedet, ellers er koordineringen meget uformel eller uklar. Det ville være naturligt at antage, at antallet af aktører og kompleksiteten af opgaverne i netværket vil have indflydelse på den koordinations-model der anvendes – høj kompleksitet ville normalt kræve høj koordination, hvorimod lav kompleksitet kræver begrænset koordination. Nogle kommuner har fx meget få aktører på området, og her vil koordinationsbehovet være anderledes end i kommuner med mange aktører. Igen er dette en hypotese der kunne undersøges nærmere.

Konklusion

Ud fra et organisationsteoretisk perspektiv vil et øget fokus på organisationsdesign potentielt kunne bidrage positivt til implementeringen af iværksætterpolitik. Alt afhængig af konteksten, er der forskellige behov for koordination og kontrol i lokal iværksætterpolitik – et forhold som fortjener mere opmærksomhed i fremtiden. Denne artikel har fokuseret på koordination og kontrol, som kun er ét hjørne af organisationsdesign og kontingensteori. Som nævnt i introduktionen er koordinering og kontrol et centralt begreb i organisationsverdenen, og en kommunes kontrol samt koordination af de lokale iværksætteraktiviteter er et interessant emne at tage fat i, ud fra et effektiviseringsperspektiv. Kommunerne har i høj grad forholdt sig til den centrale aktør og deres kontrol med denne, men når det kommer til strukturen som helhed, er koordinationen mere ustruktureret.

Det er klart at koordination og kontrol, både på det centrale plan og på struktur-niveauet afhænger meget af iværksætter-systemets kompleksitet, men man kunne forestille sig at mere politisk fokus på organisering af iværksætterpolitiske initiativer kunne bidrage til endnu mere effektive indsatser på området. Om dette fokus skal rettes imod mere eller mindre koordination og kontrol er åbent til diskussion, og skal tilpasses den enkelte kommune. Pointen med denne artikel er ganske enkelt, at øge fokus på organisering i lokal iværksætterpolitik. Denne artikel er skrevet som en del af et PhD-projekt, omhandlende iværksætterpolitik i kommunerne. Projektet søger at afdække de organisatoriske dimensioner af og sammenhænge i lokal iværksætterpolitik, og forventes afsluttet i efteråret 2013.

Referencer

- Gulick L. (1937), Notes on the Theory of Organization, i Shafritz, J.M. og J.S. Ott (1996), *Classics of Organization Theory*, 4. udgave, s. 86-95.
- Hjern B. og D.O. Porter (1981), Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis, *Organization Studies*, 2(3), 211-227.
- Lawrence, P.R. og J.W. Lorsch (1967), *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Miles, R.E. og C.C. Snow (1986), Network organizations: New concepts for new forms. *California management review*, 28(3): 53-66.
- Miles, R.E., C.C. Snow, Ø.D. Fjeldstad, G. Miles, og C. Lettl (2010). Designing organizations to meet 21st-century opportunities and challenges. *Organizational dynamics*, 39(2), 93-103.
- Wenger, E.C. og Snyder, W. M. (2000), Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.





Lutter anekdoter eller fakta? Institutionel ligestilling giver færre kvindelige selvstændige

Det er almindelig sund fornuft at tro, at en nations bestræbelser på at skabe ligestilling mellem kønne og dermed forme et arbejdsmarked og samfund der er tilpasset og understøtter kvinder, vil skabe flere kvindelige selvstændige. Men et voksende antal af anekdoter, primært fra de nordiske lande - bevidner, at vi måske ikke kan tage dette for givet. Anekdoterne viser, at nationer med et stort fokus på ligestilling på det samfundsmæssige niveau, forekommer at skubbe kvinder - i sammenligning med mænd - snarere mod rollen som lønmodtager end mod rollen som selvstændig. Tilsyneladende resulterer disse nationers fokus på ligestilling, en tendens til at skræddersy ligestillingspolitikker, støtteordninger og love til det eksisterende arbejdsmarked og dermed lønmodtagerrollen. Dette påvirker kvinders karrierevalg. De samfundsmæssige rammer giver kvinder en tilskyndelse til at vælge lønmodtagertilværelsen frem for livet som selvstændig. Kvinder som selvstændige forbliver dermed en minoritetsgruppe.

Fra et samfundsøkonomisk synspunkt kan anekdoterne være en kilde til bekymring, idet der ligger et stort uudnyttet potentiale i at skabe bedre forudsætninger for flere kvindelige selvstændige. Potentialet er for eksempel flere i arbejde, mere innovation, vækst og udvikling. For noget tid siden satte vi os derfor for at finde ud, om der er tale om lutter anekdoter eller fakta, og hvorvidt det påståede mønster er gældende hinsides de nordiske lande. Ved analyse af 561.164 respondenter fra 61 lande testede vi statistisk, hvorvidt institutionel ligestilling (=initiativer, politikker, normer og værdier på samfundsniveau, der er fremmede for ligestilling) generelt er sammenhængende med, at kvinder - i sammenligning med mænd - vælger rollen som lønmodtager frem for selvstændig. Ydermere testede vi i hvilken grad denne sammenhæng er afhængig af nationers udviklingsstadiet og industri.

Resultaterne er under udgivelse i det internationale tidsskrift *Journal of Business Venturing* (Klyver, Nielsen & Evald, under udgivelse). Formålet med denne artikel er at resumere hvad vi fandt ud af.

Institutioner & karrierevalg

Men først en lille anekdote om, hvorfor det er interessant at studere kvinders valg mellem rollen som henholdsvis selvstændig eller lønmodtager fra en institutionel vinkel. Studier af karrierevalg har hovedsageligt været præget af rationel beslutningsteori. Individet estimerer rationelt de forskellige karrierealternativer og vælger det alternativ, som maksimerer personlig tilfredsstillelse. Men denne tilgang fejler i *ikke* at medtage sociale og institutionelle kræfter, som influerer beslutningsprocessen. Det er kræfter, som giver grønt lys for nogle karrierevalg og rødt lys for andre via sine formelle og uformelle legitimerede processer samt ved at sætte konsekvenser op for individer, der ikke følger de institutionelle guidelines. Det institutionelle perspektiv vinder i rivende hast større og større indflydelse i forhold til at forklare entreprenøriell adfærd generelt (Bruton et al., 2010;) og kvinders entreprenørielle handlinger specifikt (Brush et al., 2009). Perspektivet giver os nye teoretiske briller til at forstå, hvad der fremmer og hæmmer kvinder som entreprenører. Det stiller skarpt på spørgsmålet: Er rollen som selvstændig et institutionelt legitimt karrierevalg for kvinder, eller bryder kvinder med de institutionelle normer - med mange forskellige følgevirkninger - når de vælger karrieren som selvstændig?

Entreprenørbegrebet i sig selv vidner om, at såvel kvinder som mænd bryder med de institutionelle normer for accepteret adfærd, når de vælger selvstændighed. Som et eksempel viser Schumpeter (1942), at det netop er handlingen at destruere den institutionelle orden, der kendetegner en entreprenør. Meget tyder på at kvinder med en



selvstændig levevej specielt er i konflikt med de institutionelle omgivelser. Litteraturen viser, at de oplever forskellige former for diskrimination fra omgivelser, der modvirker deres videre udvikling som selvstændige ved blandt andet at forhindre adgang til vigtige ressourcer. Herudover har kvinder svært ved at se sig selv som entreprenører og tro på, at de har de nødvendige kompetencer til at starte egen virksomhed. Institutioner presser kvinder ind i den karrierevej, som samfundet finder passende og ønskværdigt for kvinder, og den er typisk relateret til familien/hjemmet eller forskellige lønmodtagerroller (Borchorst and Siim, 2002).

Bring ligestillingstiltag for dagen

Et mål med ligestillingstiltag fra samfundets side er at åbne kvinders muligheder for at få en karriere. Men spørgsmålet er, hvorvidt disse blot understøtter kvinder i at *tage* en karriere og ikke *skabe* en gennem rollen som selvstændig?

Ifølge forskning tenderer ligestillingstiltag at være skræddersyet til den standardiserede arbejdsgeber-arbejdstager relation og at være orienteret mod den mandlige forsøgerrolle. I den kontekst fortæller anekdoter fra de nordiske lande, hvordan initiativer såsom barsels- og forældreorlov, børnepasningsservices, etc. har fokus på at understøtte lønmodtagertilværelsen. Mindre er fokus på, hvordan man får børn og arbejde til at hænge sammen som selvstændig. Således finder Neergaard og Thrane (2009), at selvstændige kvinder er forhindret i at arbejde parallelt med deres barsel, og at 30% af danske kvinder opfatter børnepasningssystemet som en barriere for selvstændighed. Kvinder betaler i højere grad end mænd for den påståede skævvridning af ligestillingstiltagene, idet kvinder traditionelt set har været institutionaliseret i familien og haft hovedansvar for børnene. Dette har, også i dag, i høj grad indflydelse på kvinders karrierevalg (Brush et al., 2009).

Som endnu en krølle på halen argumenterer Nielsen et al. (2010) for, at velfærdsstaten gennem sine socialt understøttende aktiviteter monopoliserer de områder og industrier, hvori mange kvinder er kompetente og oplært i. Derved opsluger velfærdsstaten mange af de entreprenante muligheder, som kvinder potentielt kunne udnytte og som potentielt kunne få flere kvinder til at indtræde i rollen som selvstændig.

Det tyder på, at velfærdsstatens ligestillingstiltag repræsenterer en barriere i sig selv i forhold til kvinders tendens til at blive selvstændige frem for lønmodtager. Ved institutionelt set at forsømme selvstændighedsrollen vokser kvinders omkostninger ved at vælge selvstændighed, i lyset af hvad de mister ved ikke at vælge lønmodtageralternativet. Jo mere progressiv en nation er ligestillingsmæssigt, jo større kan disse omkostninger antages at være. Anderson-Skog (2007) konkluderer: "... *welfare policy has strengthened the gender divisions of the labor market (...) these features have created a strong initiative for women to become employees rather than entrepreneurs*" (Anderson-Skog 2007, 469).

Tre hypoteser til testning

Er ovenstående anekdoter fra en nordisk kontekst lutter anekdoter eller fakta, og hvorvidt er de påståede mønstre gældende hinsides de nordiske lande? For at undersøge dette opstillede vi tre hypoteser.

Anekdoterne fortæller om, at specifikke velfærdsstater gennem deres kønsrelaterede ligestillingstiltag modvirker kvinders - i sammenligning med mænds - indtrædelse i rollen som selvstændig i forhold til lønmodtagerrollen. Kvinder institutionaliseres mod lønmodtagerrollen og selvstændige kvinder forbliver en minoritetsgruppe. Vi testede derfor:

Hypotese 1: Jo mere nationalt fokus på kønsrelateret ligestilling, jo færre kvinder - i sammenligning med mænd - vælger rollen som selvstændig.

Der er vist ingen tvivl om, at nationale ligestillingstiltag er en kompleks størrelse. Spørgsmålet er nu, om de forskellige nationale kontekster påvirker kvinders karrierevalg på samme vis. Vi argumenterede for, at effekterne af nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag er stærkere i udviklede lande end i mindre udviklede lande. Nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag varierer – ofte positivt – med en nations udviklingsstadiet (Inglehart et al., 2002). Men det er også en del af fortællingen, at ligestillingstiltag har forskelligt fokus (indkomst, sociale tiltag, etc.) og niveau (individuel, husholdning, samfund, etc.) afhængig af den unikke nationale kontekst. Implikationen er, at forskellige ligestillingsspørgsmål er på dagsordenen afhængigt af landenes udviklingsstadiet. I mindre udviklede lande er fokus specielt rettet mod kvinders fundamentale rettigheder, for eksempel det at tjene penge. I kontrast koncentrerer de udviklede lande – såsom de nordiske – sig om mere specialiserede tiltag såsom lønforskelle, forældreorlov, etc. I lyset af tidligere observationer går vi ud fra, at i mindre udviklede lande influerer de institutionelle omgivelser mindre på kvinders incitament til at vælge lønmodtagerkarrieren i forhold til livet som selvstændig sammenlignet med i de udviklede lande. Vi testede således:

Hypotese 2: Jo mere udviklet en nation er, jo mere effektiv er den negative påvirkning af nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag på kvinders - i sammenligning med mænds - valg af rollen som selvstændig.

Som en tredje og sidste hypotese argumenterer vi for, at den negative effekt af nationale kønsrelaterede tiltag er større i mandsdominerede industrier i sammenligning med kvindedominerede industrier. Det er en velkendt historie, at arbejds-

markedet er kønsopdelt, og Dant et al. (1996) viser, at forestillinger om køn i en given industri påvirker raten af deltagelse af henholdsvis kvinder og mænd i industrien. Mænd forekommer både at operere i mandsdominerede og kvindedominerede industrier. Kvinder, derimod, fokuserer deres aktiviteter i specifikke kvindedominerede industrier. En fortolkning kan være, at de institutionelle rammer knyttet til de mandsdominerende industrier udsender signaler om, at disse industrier ikke tilbyder passende karrierer for kvinder. Vi testede som følge heraf:

Hypotese 3: Den negative påvirkning af nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag på kvinders - i sammenligning med mænds - valg af rollen som selvstændig er mere effektiv i mandsdominerede industrier sammenlignet med kvindedominerede industrier.

Som tidligere nævnt har vi kontrolleret, eller testet som det hedder i fagsprog, vores hypoteser via statistisk analyse af et stort datasæt vi har integreret. Vores data omkring individers valg af at blive selvstændig og deres karakteristika er taget fra Global Entrepreneurship Monitor projektet. Data omkring nationale kønsrelaterede ligestilling er taget fra World Economic Forums Global Gender Gap Index. Sammenlagt har vi data fra 561.164 individer fra i alt 61 forskellige lande.

Test afslører...

Vores statistiske test viste, at nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag er associeret med forskelle i mænd og kvinders valg af rollen som selvstændig frem for rollen som lønmodtager. Og denne association er forskellig afhængig af nationens udviklingsstadiet samt industrien. En mere detaljeret udlægning. Nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag er negativt associeret med kvinders – i sammenligning med mænds – valg af rollen som selvstændig. Resultatet træder tydeligere frem i udviklede lande end i mindre udviklede lande.



Parallelt med at nationer udvikler sig bliver effekten af nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag større og større. Anekdoternes fortællinger er altså mere fakta i udviklede lande end i mindre udviklede lande, hvilket jo stemmer fint overens med, at anekdoterne netop omhandlede udviklede nordiske nationer. I overensstemmelse med vores antagelser konkluderer testen ligeledes, at den negative effekt af nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag på kvinders - i sammenligning med mænds - valg af rollen som selvstændig er stærk i mandsdominerede industrier, mens effekten udebliver i forhold til kvindedominerede industrier.

Til sidst en lille note til den vidensbegærlige læser, der vil vide mere og drukne sig selv i et væld af spændende detaljer om kvinders karrierevalg og effekten af nationale kønsrelaterede ligestillingstiltag. Vi henviser til moderskabet i form af publikationen vi har resumeret her. Der er tale om en publikation viklet nænsomt ind i en spændende institutionel teoretisk ramme af Mead (1934). Se venligst: Klyver, K., Nielsen, S. L., and Evald, M. R. (Under udgivelse). Women's self-employment: An act of institutional (dis)integration? A multilevel cross-country study. *Journal of Business Venturing*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.002>

Referencer

- Anderson-Skog, L., 2007. In the shadow of the Swedish welfare state: women and the service sector. *The Business History Review* 81 (3), 451–470.
- Borchorst, A., Siim, B., 2002. The women-friendly welfare states revisited. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 10 (2), 90–98.
- Brush, C.G., de Bruin, A., Welter, F., 2009. A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 1 (1), 8–24.
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D., Li, H., 2010. Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (3), 421–440.
- Dant, R.P., Brush, C., Iniesta, F.P., 1996. Participation patterns of women in franchising. *Journal of Small Business Management* 34 (2), 14–28.
- Inglehart, R., Norris, P., Welzel, C., 2002. Gender equality and democracy. *Comparative Sociology* 1 (3–4), 321–345.
- Klyver, K., Nielsen, S. L., and Evald, M. R. (2012). Women's self-employment: An act of institutional (dis)integration? A multilevel cross-country study. *Journal of Business Venturing*
- Mead, G.H., 1934. *Mind, Self and Society: from the Standpoint of a Social Behaviourist*. In: Morris, C.W. (Ed.), University of Chicago Press, Chicago.
- Neergaard, H., Thrane, C., 2009. The Nordic welfare model: barriers or facilitator of women's entrepreneurship in Denmark. Presented at ISBE Annual Conference, nr. 32, Liverpool, United Kingdom.
- Nielsen, S.L., Klyver, K., Evald, M.R., 2010. Denmark. In: Fielden, S.L., Davidson, M.J. (Eds.), *International Research Handbook on Successful Women Entrepreneurs*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Schumpeter, J.A., 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row, New York.

Omstrukturering af mindre virksomheder er en personlig sag

Omstrukturering i SMV'er handler om ledelsesteknik, men er også et resultat af ejerlederens forhistorie og personlige ambitioner. Som led i det EU finansierede forskningsprojekt "Restructuring in SMEs" gennemførtes i Danmark tre casestudier af ambitiøse SMV'er, som på hver deres måde brugte de dårlige tider til at gå nye veje. Studierne viste, at ledernes tilgang til omstrukturering i høj grad afhang af deres baggrund og ambitioner.

I bogen *Sources of Power – How People Make Decisions* af Gary Klein refereres en undersøgelse af, hvordan brandmænd løser problemer i kritiske situationer. De mest uerfarne kan fortælle, hvordan de gør brug af de analyseværktøjer og huskeregler som de lærte på brandmandsskolen, mens de mest erfarne ofte har vanskeligt ved at forklare, hvorfor de egentlig gjorde som de gjorde. De træffer ofte beslutninger ud fra intuitiv genkendelse af mønstre og ved at forestille sig løsninger.

Danske SMV'er har også i de seneste 4-5 år været igennem den store brandslukningsøvelse, efter at finanskrisen i 2008 brat ændrede ledelseslandskabet for disse oftest ejerledede virksomheder. Og selvom gløderne ulmer endnu har vi gennem det fælleseuropæiske forskningsprojekt *Restructuring in SMEs* forsøgt at forstå, hvordan SMV'erne gennem forskellige typer af omstruktureringer har håndteret krisen.

Kvantitative analyser af outsourcing, virksomhedsopkøb, konkurser, generationsskifter og andre omstrukturierende begivenheder kan give os nogle fingerpeg om generelle tendenser, men de giver os ikke den indsigt i den ofte ret personlige beslutningsproces, som er baggrunden for omstruktureringen. Heldigvis har tre danske ejerledere inviteret os indenfor i maskinrummet så vi kunne prøve at aflure, hvordan beslutningen om omstrukturering ser ud fra førersædet.

De tre casestudier blev udvalgt i samarbejde med de regionale væksthuse med det udgangspunkt, at virksomhederne skulle have 30-100 ansatte og have gennemført en form for omstrukturering i perioden efter 2007. Der blev lagt vægt på at dække forskellige typer af omstrukturering. Casestudierne blev gennemført via personlige interviews med casevirksomhedernes ejerledere og en medarbejder i virksomheden for at få medarbejdervinklen med også. Interviewene blev gennemført i begyndelsen af 2012 ud fra en fælles spørgeramme.

I denne artikel skal vi derfor på en rundtur til virksomheder, der har omstruktureret i form af etablering i Kina, opkøb af trængte virksomheder og intern styrkelse af organisationen. I casestudierne er vi gået i dybden med baggrunden for og hele processen omkring omstrukturering, men i samtalen med ejerlederen oplevede vi, hvor meget ejerlederens personlige baggrund, ambitioner og karaktertræk synes at være en afgørende drivkraft. Virksomhedernes langsigtede udvikling synes i højere grad bestemt af ejerlederens kurs og personlige lederskab end af "tilfældige kriser". Casestudiernes fokus på processen fremhæver ikke nødvendigvis denne pointe særlig klart, derfor tillader vi os at gå ud af dette sidespor i nærværende artikel.

På Sjølund's fagre sletter

Vores lille rejse starter en februar dag, hvor Søren Ravn Jensen har inviteret os indenfor hos Sjølund Maskinfabrik A/S i Sjølund øst for Kolding. Vi har kontaktet Sjølund fordi virksomheden i 2009 etablerede eget produktionsselskab i Kina, og i starten af 2012 beskæftiger 45 medarbejdere i Kina mod 65 i Danmark. Sjølund er blandt de bedste i Europa til at lave buede stål- og aluminiumskonstruktioner til bl.a. byggerier og tog.

Som underleverandør til bl.a. byggebranchen oplevede Sjølund, hvordan krisen underminerede en del af markedet uden udsigt til snarlig genrejning. Medarbejderstaben i Danmark blev reduceret fra 75 til 65 medarbejdere, og omsætningen fra jubelårene i 2006-07 virker efterhånden som en fjern fortid. Til gengæld er antallet af medarbejdere i Sjølund China vokset fra 15 til 45 siden 2009.

Vi kom til Sjølund med en forventning om at høre en historie om udfordringerne og overraskelserne, når man som dansk underleverandørvirksomhed kaster sig ud i det store asiatiske eventyr, men fik også historien om, hvordan den store satsning også byggede på en meget bevidst ledelsesmæssig satsning i organisationen. En satsning, som faktisk var planlagt allerede før de økonomiske vinde vendte.

Den store havfrue

Fra landlige omgivelser omkring Sjølund går turen til Glostrup, hvor it-virksomheden Mermaid A/S er i gang med at skabe den førende nordeuropæiske leverandør af digital skiltning med ca. 60 medarbejdere. Mermaid A/S er den Fugl Fønix, der opstod af asken efter computerproducenten Mermaid Technology, som efter at være den hurtigst voksende danske virksomhed i 1998 på det nærmeste kollapsede, da ændrede skatteregler for hjemmepc'er og Dell's invasion på markedet på kort tid underminerede grundlaget for Mermaid Technology.

For Mermaid A/S kom krisen netop som man havde sat turbo på en ambitiøs vækstplan, og øget medarbejderstaben fra 24 til 46 i løbet af 2008. Så man valgte at fastholde medarbejderstaben for at have organisationen på plads, når der igen kom bevægelse i markedet. Det kostede på bundlinjen, hvor man måtte konstatere tab i 2008 og 2009 indtil markedet genfandt købelysten i 2010. Medstifter og medejer Henrik Johnsen tager

os med på en galopperende runde af virksomhedsopkøb, der har forandret virksomheden fra hardwareproducent til at være totalleverandør af løsninger på området. Men han fortæller os også om ejerlederens overvejelser om, hvordan man får medarbejderne til at bevare gnisten, den dag det måske ikke længere buldrer fremad.

Samleren

Vores sidste tur går til Køge, hvor Henrik Wither-Olsen har brugt krisen til at stoppe op, skære til og tænke fremad. Fra at eje en række mindre direkte ledede virksomheder indenfor dagligvareområdet med varemærker som Castus, Trope Snacks og Fredsted The, samlede han i 2011 virksomhederne under navnet The Whole Company A/S efter en toårig strategiproces, hvor han involverede en ny-etableret ledergruppe og medarbejderne i øvrigt. Strategiprocesen og det nye navn skulle skabe helhed i den sammensatte virksomhed og geare ledelsen og organisationen til vækst.

Som producent og leverandør af dagligvarer har krisen ikke ramt The Whole Company så hårdt som de øvrige cases. Der var snarere tale om et bump på vejen, hvor flere års konstant vækst i omsætningen tog en midlertidig pause i 2008. Med et lille negativt driftsresultat blev man også opmærksom på, at man måske havde rekrutteret for hurtigt i opgangstiderne, så det medførte afskedigelse af otte medarbejdere, hvoraf flere siden er genansat.

Historien om The Whole Company A/S er historien om, at gøre en række mindre virksomheder til en større helhed, men også historien om, hvordan en virksomheds udvikling er et resultat af den måde ejeren ser sig selv og sit eget job.

Sjølund A/S

Det kan lyde som en tvungen beslutning i en krisetid, at Sjølund A/S i 2009 valgte at etablere produktion i Kina. Og det lyder umiddelbart som

en kendt løsning på et aktuelt problem for mange danske SMV'er.

Hvor den vigtigste begrundelse for outsourcing og udflytning traditionelt er det lavere omkostningsniveau¹, så var den bærende årsag for Sjølund A/S snarere at få adgang til nye vækstmarkeder og at kunne betjene de aktuelle kunder på nye markeder. Der var således ikke tale om udflytning, men om etablering af en kinesisk Sjølund-klon.

Historien om Sjølund gemmer imidlertid også på historien om hvilken afgørende betydning ledelsen har på virksomhedens udvikling og vækst. Ikke bare ejerlederen, men hele ledergruppen. For indehaveren Søren Ravn Jensen var visionen om at kloner Sjølund på de nye store vækstmarkeder i BRIK-landene formuleret i den forretningsplan, som han afleverede til banken i 2007, da han søgte om lån til at overtage virksomheden.

Pengene sad endnu løst hos bankerne, og samtidig med at de tre hidtidige medejere blev købt ud af virksomheden, blev der nu tre ledige stole i ledergruppen. Hvor den hidtidige ledergruppe og ejerkreds var tilfreds med tingenes tilstand, havde Søren Ravn Jensen nu muligheden for at lokke nye ledere med på vækstplaner og asiatiske eventyr. Det gav et løft i ansøgerfeltet, så man nu fik en ledergruppe, der ikke skulle overtales til at kaste sig ud i et kinesisk eventyr. ”Der skal ske noget nyt for at tilfredsstille teamets ambitioner”, som Søren Ravn Jensen udtrykker det.

Det lykkedes at rekruttere personer med ledererfaringer fra betydeligt større virksomheder, som var tændt af tanken om at gøre en mere synlig forskel i en mindre virksomhed.

Rent virksomheds- og ledelsesteknisk er historien om Sjølund næppe usædvanlig, men rent menneskeligt rummer den en række interessante aspekter af ledelse i SMV'er. Således har Søren Ravn Jensen med både en CBA og kurser fra INSEAD en uddannelsesmæssig profil, som nok stadig er usædvanlig i metalindustrien. Med Søren Ravn Jensens egne ord betød sparringen med personer fra store virksomheder under CBA-forløbet, at han indså, at han faktisk godt kunne måle sig med ledere i større virksomheder. Det var med til at underbygge troen på, at Sjølund med ham i spidsen godt kunne tillade sig at satse større.

”Det styrkede mit selvværd at blive målt mod andre og se, at jeg var lige så god som dem”, siger Søren Ravn Jensen, som måske også af den vej fik modet til at ansætte højt kvalificerede medarbejdere. ”Det er vigtigt at bevare en uakademisk vinkel, men det er også vigtigt at ansætte akademikere. Det giver noget dynamik i virksomheden”, vurderer han.

Hvis man skal vove en konklusion ud fra eksemplet, så har det altså stor betydning for virksomhedens fremdrift, om ejerlederen har modet til at invitere karrierekulturen indenfor i virksomheden i form af ambitiøse og på papiret overkvalificerede mellemledere, der ikke stiller sig tilfreds med det bestående. Et mod som eksempelvis kan erhverves ved at komme ud og måle sig med andre ledere.

Mermaid A/S

Ud fra en kynisk betragtning er historien om Mermaid A/S historien om hvordan krisetider tilsmiler den, der har kapitalen. I et nyt marked med mange små aktører, som tilbyder forskellige løsninger indenfor digital skiltning, blev det Mermaid, der

1. Danmark som produktionsland, Thelle, Jespersen & Sunesen, Copenhagen Economics 2011.

gennem opkøb samlede forskellige løsninger til et totalkoncept i en periode, hvor mange i branchen var så trængte, at de selv tilbød sig som mulige opkøbssemner. På den måde kunne Mermaid gennem opkøb gå fra at være hardwareleverandør til at levere et full-service koncept omfattende bl.a. webbaserede softwareløsninger, indholdsproduktion, annoncesalg og diverse supportfunktioner – og desuden etablere sig på det norske og svenske marked.

En undersøgelse fra Deloitte² viser i øvrigt, at danske SMV'er er de virksomheder i Vesteuropa, der i mest udpræget grad ser opkøb og fusioner som en vej ud af krisen. En vej der er blevet lettere af, at priser på virksomheder har nået et mere realistisk niveau.

Men igen synes forståelse af hele opkøbsstrategien at kræve en forståelse af ejerlederens baggrund. Som tidligere nævnt opstod Mermaid A/S af asken fra Mermaid Technology A/S, som var en ren hardwarevirksomhed. Det er i høj grad den skræmmende oplevelse af, hvor sårbar en hardwarevirksomhed kan være, der har drevet Mermaid A/S frem mod en forretningsmodel, hvor omsætningen i høj grad består af faste, tilbagevendende og forholdsvis stabile indtægter fra services i stedet for det noget mere svingende salg af hardwareinstallationer.

Således fremhæver Henrik Johnsen det selv som en milepæl, at de løbende indtægter nu er tilstrækkeligt til at dække virksomhedens faste omkostninger.

Hele opkøbsstrategien har dog også et andet menneskeligt og personalemæssigt aspekt. Ligesom ekspansionen i Kina er en vigtig faktor i at tiltrække stærke personer til ledelsesfunktioner hos

Sjølund, har den konstante ekspansion været en vigtig faktor i at fastholde begejstrede medarbejdere i Mermaid – begejstring betyder i denne sammenhæng viljen til at knokle længere end 37-timer om ugen, fordi det er sjovt at være med til at skabe noget stort.

Med en baggrund som håndboldspiller på højt plan sammenligner Henrik Johnsen virksomheden med et team, hvor man skal have den bedste mand på all positioner og hvor han selv er coachen og indpiskeren. Ligesom elitetrænere ofte selv har været topspillere og akademisk uddannede karrieretrænere mødes med en vis skepsis, så tillægger Henrik Johnsen det stor betydning for sit lederskab, at han selv har haft fingrene i skidt og været i stand til at gøre det, som han beder andre om at gøre for ham.

Det var faktisk en direkte udtalt opfattelse hos både Henrik Johnsen og Søren Ravn Jensen, at den personlige tillid til samt sympati og respekt for ejerlederen var en væsentlig forudsætning for at få organisationen til at acceptere forringede arbejdsvilkår i en periode, for at få virksomheden igennem svære perioder.

Men som i sportens verden, så er Henrik Johnsen også bevidst om, at denne loyalitet er lettest at opretholde, når det går fremad og der ikke er nogen tabere i virksomheden. Derfor har tanken også strejft ham, at han måske skulle have tilladt nogle af nøglemedarbejderne at få aktier i virksomheden tidligere i forløbet for at fastholde loyaliteten, når væksten flader ud eller det af andre grunde bliver sværere at gøre alle tilfredse.

The Whole Company A/S

Selvom Mermaid har haft fordel af krisen i kraft af mere forhandlingsvillige opkøbssemner og selvom

2. CFO-barometer, Deloitte, Oktober 2011

krisen har gjort det nødvendigt for Sjølund at søge langt væk efter nye vækstmarkeder, så var sporene faktisk lagt ud allerede inden de vestlige økonomiers finansielle korthus skred i fundamentet. For The Whole Company A/S var omstruktureringen dog i højere grad et resultat af den pludselige økonomiske opbremsning. ”Vi var måske blevet lidt for selvfede. Vi havde ansat for ukritisk og jeg havde efterhånden svært ved at genkende værdierne hos medarbejderne”, erkender Henrik Winther-Olsen når han ser tilbage. Det blev heller ikke bedre af, at det skete i en periode, hvor Henrik Winther-Olsen var optaget af at etablere et nyt domicil, der skulle samle flere af virksomhederne i koncernen under ét tag.

Udover den vanskelige øvelse med at tilpasse medarbejderstaben, betød den pludselige opbremsning også en passende anledning til langsigtet eftertænksomhed. Heller ikke denne gang kan vi slippe udenom ejerlederen som person, når vi skal forstå omstruktureringen.

De nye vækstplaner, den interne strategiproces og etablering af en ledergruppe var i min fortolkning ikke bare et spørgsmål om at skabe en sund virksomhed. Det var også et spørgsmål om at skabe en virksomhed, som fortsat kunne være udfordrende for ejerlederen.

Henrik Winther-Olsen, der har drevet koncernen siden 1988, solgte faktisk dele af den i 2004 for at leve et knap så hektisk liv. Men efter at endeløse dage på golfbanen var ved at drive ham til vanvid, besluttede han at købe den tilbage igen og træde ind i en ny lederrolle, hvor virksomheden blev ledet som en egentlig organisation og ikke som en række småvirksomheder. ”Jeg kan godt lide at blive prøvet af. Og jeg vil gerne prøve at drive en større virksomhed i stedet for en række små nichevirksomheder”, som Henrik Winther-Olsen formulerer det. Og som ejerleder har man jo den fordel, at man ikke behøver at finde en virksom-

hed, hvor man kan lære det. Man kan skabe den selv og lære mens man gør det.

Ved at redefinere sin egen lederrolle er Henrik Winther-Olsen også blevet opmærksom på nødvendigheden af at have en stærk og velkvalificeret ledergruppe, hvor der både tænkes drift og udvikling. Tidligere havde man måske en tendens til kun at tænke i drift, erkender Henrik Winther-Olsen. Ligesom Søren Ravn Jensen fremhæver han betydningen af at ansætte akademikere.

Money makes the world go around

Selvom ovenstående introduktion til de tre cases fra et ledelsesmæssigt perspektiv er den gamle sang om at have nogle visioner og sætte et godt hold til at realisere dem, så skjuler historierne også den mere nøgterne hemmelighed, at har du penge, så kan du købe. Har du ingen, så må du sælge.

Mens udlånsloftet ramlede ned i hovedet på bankernes erhvervsrådgivere, tog Sjølund A/S kontakt til IFU og fik dem med som kompetente medinvestorer i Kina. Kort forinden var Mermaid A/S gået på First North-børsen og havde rejst kapital til realisering af en ambitiøs forretningsplan og i Køge havde Henrik Winther-Olsen stadig et godt forhold til sin bank, når det drejede sig om at ekspandere med både nye lokaler og opkøb af virksomheder, udover hvad egenkapitalen kunne bære.

Det var karakteristisk, at når talen faldt på de store udfordringer ved at skabe vækst i SMV'er, da så især Søren Ravn Jensen og Henrik Johnsen adgangen til kapital som den afgørende forskel på, om vækstambitioner kunne realiseres eller ej.

Men selvom pengene billedligt talt bestemmer hvilken bil man kan køre i, så ændrer det ikke ved chaufførens betydning for kørslen. Søren Ravn Jensens mod til at ansætte ambitiøse og højt kvalificerede mellemledere og troen på, at han ikke er ringere end andre til at stå i spidsen for en global

vækstambition. Henrik Johnsens dyrekøbte erfaringer med sårbarheden som hardwareleverandør og hans vindermentalitet og indpiskerattitude fra håndboldbanen. Og endelig Henrik Winther-Olsens personlige erkendelse af, at han ikke var skabt til et liv på golfbanen, men i stedet skulle prøve at forbedre sit handicap på ledelsesgangen ved at definere sig selv som leder i stedet for iværksætter. Hvis vi ”i disse tider” skal runde opbygget af, så ser det ud til at det personlige mod til at lancere ambitiøse vækstplaner og modet til at sætte rammerne for at ledere og medarbejdere kan blive udfordret, er vejen gennem krisen for de ejerledere, der har organisationen med sig ... og bankerne!

Restructuring in SMEs er et tværopæisk forskningsprojekt støttet af EUROFOUND. Det danske bidrag til projektet er udført af Jan Bendtsen i samarbejde med professor Torben Bager. Det indeholder et Literature Review og tre uddybende casesstudier af Sjølund, Mermaid og The Whole Company. Resultaterne offentliggøres på EUROFOUNDs hjemmeside <http://www.eurofound.europa.eu/index.htm>

Implementering af innovative løsninger udviklet i OPI

Indledning

Følgende artikel sætter fokus på implementering af innovative løsninger udviklet gennem Offentlig-Privat Innovationssamarbejde (OPI). Mere konkret fokuseres der på de udfordringer private virksomheder møder, når et OPI-projekt er afsluttet og en innovativ løsning skal implementeres i en offentlig kontekst. Som eksempel sættes der fokus på det danske sundhedssystem og de implementeringsbarrierer der opstår, når velfærdsteknologiske løsninger skal implementeres på danske sygehuse inden for de 5 regioner.

Implementeringsbarrierer kan være problematiske for både den offentlige og private sektor. De kan være problematiske i forhold til udviklingen i den offentlige sektor, der har behov for at nye innovative velfærdsløsninger bliver udbredt inden for sundhedssystemet. For den private sektor kan implementeringsbarrierer inden for sundhedssystemet betyde, at de innovative løsninger som virksomhederne har været med til at udvikle bliver vanskelige at gøre salgsbare efterfølgende, hvis de ikke har været implementeret.

Omdrejningspunktet for denne artikel er den private sektor. Baseret på en række casestudier af danske virksomheder med OPI-erfaring undersøges det, hvilke udfordringer virksomhederne står overfor og hvordan de håndterer implementeringsbarriererne forretningsmæssigt efter de har deltaget i et OPI-projekt. Først gives der en kort beskrivelse af, hvorfor der i samfundet er fokus på OPI.

Offentlig-Privat Innovationssamarbejde

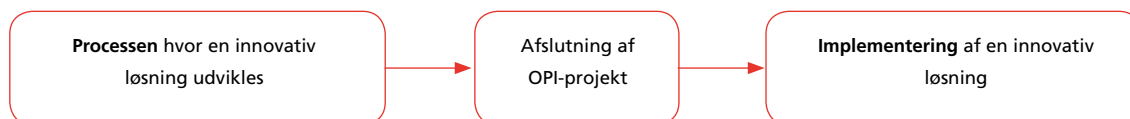
I de seneste år har der været stor fokus på at etablere OPI-projekter med det formål, at udvikle

nye velfærdsteknologier målrettet sundhedssystemet. Årsagen til dette er, at OPI ofte er blevet vurderet til at kunne løse nogle af de udfordringer på velfærdsområdet, som den offentlige sektor står overfor (EBST 2009: 6; Weihe et al. 2011: 11). Disse udfordringer hænger især sammen med den demografiske udvikling, der medfører en stigning i antallet af ældre uden for arbejdsmarkedet med behov for velfærdsydelser. Som følge deraf er der udsigt til en markant stigning i de offentlige udgifter til velfærdsydelser. OPI vurderes til at kunne løse en del af udfordringerne, fordi samarbejdsformen skaber mulighed for, at sammentænke kompetencer på tværs af den offentlige og private sektor. Kompetencerne relateret til den offentlige sektor handler om behovet hos de medarbejdere og brugere, der leverer og modtager velfærdsydelser. Den private sektor besidder på den anden side de kompetencer, der skal til for at udvikle de velfærdsløsninger, som kan dække behovet. Overordnet kan OPI karakteriseres ved at være et samarbejde, hvor offentlige og private aktører bruger hinandens kompetencer og samarbejder med henblik på at udvikle en innovativ løsning, som ikke er kendt på forhånd (Dittmer et al. 2009: 241; Weihe et al. 2011: 10). Men vellykkede udviklingsprocesser i OPI-projekter fører ikke nødvendigvis til vellykket implementering af innovative løsninger.

Casestudier

Undersøgelsen af de implementeringsbarrierer der er forbundet med velfærdsteknologiske løsninger udviklet i OPI-projekter tager udgangspunkt i den fase som starter, når et OPI-projekt er afsluttet. Dette er illustreret i nedenstående figur.

Figur 1.



Undersøgelsen af implementeringsbarrierer samt undersøgelsen af, hvordan private virksomheder håndterer disse i relation til deres forretning, bygger på igangværende multiple casestudier. Casene består af danske virksomheder, der gennem deltagelse i OPI-projekter har udviklet innovative velfærdsteknologiske løsninger. Nærværende resultater fra disse casestudier antyder, at de udfordringer virksomhederne møder i høj grad er relateret til implementeringsbarrierer på et *strukturelt* og *organisatorisk* niveau inden for sundhedssystemet. I det følgende illustreres denne problematik ved at bruge case-eksempler, der fremhæver de udfordringer virksomhederne står overfor, når udviklingsprocessen i et OPI-projekt er afsluttet.

Strukturelt niveau

På baggrund af casestudierne kan der ses en klar tendens til at især strukturelle faktorer påvirker muligheden for at implementere innovative løsninger på tværs af sygehuse og regioner, når disse løsninger er målrettet det offentlige sundhedssystem. Det kan betyde, at der er et betydeligt nedsat salgspotentiale af den løsning, som de private virksomheder har været med til at udvikle i et OPI-projekt, og som de ønsker at udbrede og sælge i Danmark efterfølgende. Et empirisk eksempel på dette er forløbet med KOL-kufferten. KOL-kufferten er en telemedicinsk løsning målrettet personer med kronisk obstruktiv lungesygdom (KOL). Den blev udviklet i et OPI-projekt med deltagelse af en dansk virksomhed og et offentligt sygehus. Efter OPI-projektets afslutning blev løsningen implementeret succesfuldt på to danske sygehuse der blev sammenlagt, men virksomheden havde vanskeligheder med efterfølgende at sælge produktet til andre sygehuse og regioner i Danmark. Årsagen

til dette forklares af virksomheden ved, at der er en tendens til at de enkelte sygehuse gerne vil udvikle nye innovative løsninger i eget regi og derfor ikke altid vil adoptere løsninger, som er udviklet andre steder ('not invented here syndrome'). I stedet tilkendegav virksomheden, at produktet med succes kunne sælges i Norge, som på statsligt niveau har besluttet at indføre produktet på tværs af landets regioner og sygehuse. Ligeledes har virksomheden rettet blikket mod sygehuse i England.

Virksomheden der udviklede KOL-kufferten i et OPI-projekt håndterede de strukturelle implementeringsbarrierer i Danmark ved at fokusere på eksport. Det resulterede i at produktet blev eksporteret til Norge, som har et statsligt styret sundhedsvæsen. Fordelen ved dette er, at strukturelle implementeringsbarrierer kan undgås, da de enkelte sygehuse besidder mindre autonomi end de danske, og dermed ikke kan afvise at indføre KOL-kufferten, hvis det er statsligt besluttet at den skal implementeres på sygehuse. Der kan dog være ulemper forbundet med et statsligt styret sundhedsvæsen for de virksomheder, der udvikler innovative løsninger til sundhedsvæsenet inden for de enkelte regioner i Norge, da et tabt EU-udbud kan betyde, at de er afskåret fra at sælge den innovative løsning til *hele* det norske sundhedsvæsen.

Det strukturelle niveau omhandler det institutionelle set-up i sundhedssystemet, som i høj grad har indflydelse på innovationen på systemisk niveau (Borrás 2004; Rolfstam 2008). Casen illustrerer, at strukturen i det danske sundhedssystem vanskeliggør udbredelse og salg af et innovativt produkt på tværs af regioner og sygehuse.

I Danmark er det regionalt placeret ansvar for sygehusene forbundet med, at de enkelte sygehuse har forholdsvis stor selvbestemmelse og autonomi. Det kan have den konsekvens, at det er vanskeligt at udbrede nye velfærdsteknologiske løsninger på tværs af sygehuse, blandt andet fordi der er en tendens til, at de enkelte sygehuse vil bruge deres autonomi til selv at udvikle nye løsninger. Casen illustrerer ligeledes det komplekse system som virksomheden opererer i, idet sundhedssystemer er meget forskellige på tværs af landegrænser. Lande som Danmark og Norge er karakteriseret ved at have universelle velfærdsstater, hvor sociale rettigheder er tilknyttet alle borgere i samfundet, men alligevel adskiller landene sig meget fra hinanden i forhold til deres sundhedssystemer. Ligeledes er lande med andre typer velfærdsstater karakteriseret ved, at have sundhedssystemer forskelligt fra det danske. De lande er blandt andet Tyskland og England, som er karakteriseret ved at have velfærdsstater, hvor sociale rettigheder og ydelser er afhængig af tilknytningen til arbejdsmarkedet, og hvor staten pålægger at der betales obligatoriske sociale bidrag.

Organisatorisk niveau

Inden for organisationslitteraturen, med fokus på implementering af innovative løsninger argumenteres der for, at implementeringsbarrierer forekommer når den innovative løsning ikke bruges som påkrævet for at kunne udløse det fulde potentiale (Klein & Sorra 1996: 1055; Nembhard et al. 2009: 26). Casestudierne indikerer at organisatoriske implementeringsbarrierer i sundhedssystemet hænger sammen med implementeringshastigheden på det enkelte sygehus efter beslutningen om implementering er taget.

Et empirisk eksempel på dette tager udgangspunkt i et OPI-projekt mellem et sygehus og to virksomheder, der har udviklet en selvkørende personløfter. Virksomheden som producerede produktet anså implementeringshastigheden som væsentlig,

da den gerne ville skabe dokumentation for det nyudviklede produkts effekt, som herefter kunne danne grundlag for eksport til udlandet. Den langsomme hastighed, hvormed produktet blev implementeret, virkede hæmmende for virksomheden, da de anså det som en væsentlig risiko at det nye produkt blev kopieret af andre (internationale) virksomheder. Samtidig betød det, at virksomheden havde sværere ved at være teknologisk på forkant med produktet.

Implementeringsbarriererne i denne case var specielt problematiske, fordi det var en mindre virksomhed. Denne type virksomheder besidder oftest ikke så mange ressourcer og er derfor i højere grad opsat på hurtigere at kunne sælge løsningen flere steder, når OPI-projektet er afsluttet.

Anderledes forholder det sig med de store virksomheder repræsenteret i casestudierne. De har flere ressourcer og er i mindre grad afhængige af implementeringshastigheden. Ydermere har de i høj grad benyttet lokal implementering på et dansk sygehus som testmarked af den nye innovative løsning udviklet i OPI. Disse virksomheder har ikke forventet salg til det danske marked. Dermed har de været mindre afhængige af hvorvidt løsningen kunne udbredes til andre dele af det danske sundhedssystem, da de forventede at eksportere løsningen efter testningen/implementeringen på et dansk sygehus. Det indikerer at store virksomheder kan bruge OPI-projekter som et værktøj til at implementere en innovativ løsning på et sygehus og skabe dokumentation for at den virker med henblik på efterfølgende eksport.

Implementeringsbarrierer og innovation i OPI

Resultaterne fra casestudierne viser at innovation i OPI er noget der ikke er isoleret til udviklingsprocessen i et enkelt OPI-projekt, men som også påvirkes af faktorer i omgivelserne der ligger uden for OPI-projektet. Implementeringsbarrierer udgør i den forbindelse en væsentlig faktor, som

virksomhederne især møder på et strukturelt og organisatorisk niveau inden for det danske sundhedssystem. Disse niveauer er derfor værd at tage i betragtning for at forstå de vilkår OPI-projekter er underlagt, når en innovativ løsning skal implementeres. Denne opfattelse af innovation konvergerer med en holistisk forståelse af innovation, hvor hele det system som en innovation påvirkes af, tages i betragtning (Lundvall 2002: 54). Det vil sige, at innovation i OPI også handler om den kontekst de innovative løsninger realiseres i og virker i efter udviklingsprocessen.

Hvordan undgås implementeringsbarrierer?

På baggrund af casestudierne kan det overordnet påpeges, at det er en vanskelig opgave for virksomheder at skabe systemisk innovation inden for sundhedssystemet, således at innovative løsninger ét sted påvirker og udbredes øvrige steder i sundhedssystemet. Det der karakteriserer de cases hvor det lykkes at overkomme implementeringsbarrierer er at det især er virksomheder, som har etableret et netværk med flere forskellige sygehuse og væsentlige nøglepersoner inden for sygehussystemet. Sådanne nøglepersoner kan karakteriseres som dominante personer der har magt til at skabe forandring i systemet (Hardy & Maguire 2008). Det betyder, at det ikke er umuligt at bryde med eksisterende institutionelle logikker og praksisser inden for sundhedssystemet for at overkomme lokale implementeringsbarrierer. Det kræver imidlertid forhandling og mobilisering af forskellige aktører for at kunne generere den opbakning og accept, der er nødvendig for at kunne skabe forandring (Garud et al. 2007: 11).

Konklusion

Da casestudierne stadig er i gang på nuværende tidspunkt, kan det være vanskeligt at drage fyldestgørende konklusioner. Men resultaterne kan dog pege på nogle mønstre når det handler om implementering af innovative løsninger udviklet

i OPI. Selvom en innovativ løsning har opnået en succesfuld implementering på ét sygehus, kan der ses en tendens til at der er problematikker forbundet med at implementere løsningen på tværs af sygehuse og regioner. Dermed er der et betydeligt nedsat salgspotentiale af den løsning, som de private virksomheder har været med til at udvikle i et OPI-projekt, og som de ønsker at udbrede og sælge i Danmark efterfølgende. Denne problematik håndteres af danske virksomheder ved især at fokusere på eksportmuligheder.

I forhold til et strukturelt niveau kan den videre forskning i OPI med fordel koncentrere sig om at undersøge sundhedssystemer i et komparativt perspektiv. Formålet med dette er at uddybe og forfølge, hvilke udfordringer det danske sundhedssystem udgør i forhold til implementering af innovative løsninger udviklet i OPI, samt hvordan virksomheder håndterer disse udfordringer ved at eksportere innovative løsninger til andre lande/sundhedssystemer end Danmark. Dermed kan det undersøges, hvilke nationale og regionale strukturerer og faktorer, der er med til at facilitere eller hæmme implementering af innovative løsninger udviklet i OPI.

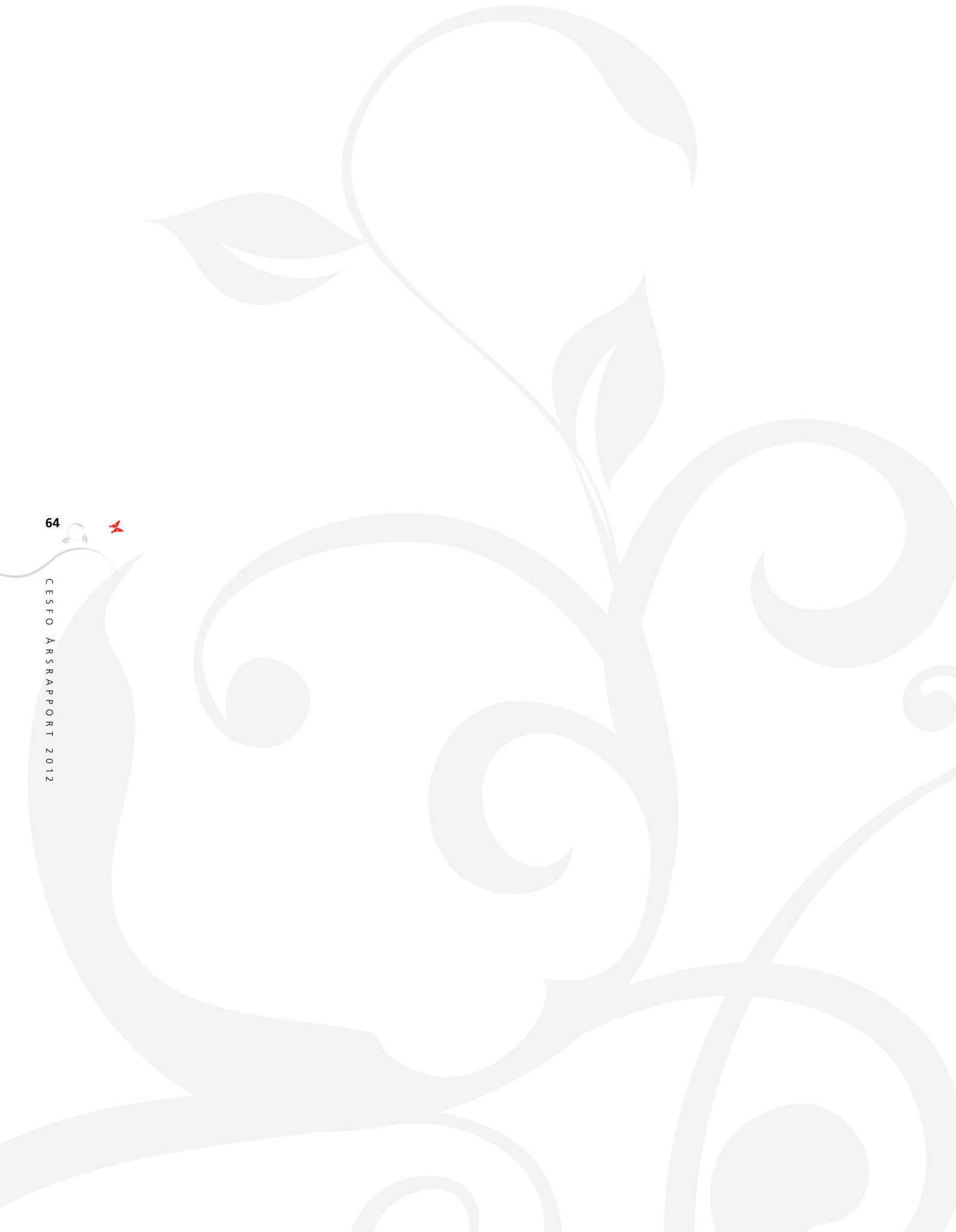
Når det handler om det organisatoriske niveau kan det ligeledes være væsentligt at undersøge yderligere, hvilke organisatoriske strukturer og faktorer, der er med til at facilitere eller hæmme implementering af innovative løsninger. Lige så vigtigt er det at undersøge, hvilke faktorer der kendetegner de OPI-projekter, som har succes med implementering inden for de eksisterende strukturelle og organisatoriske rammer i det danske sundhedssystem. Et mønster er allerede blevet belyst i denne artikel, idet netværk med forskellige sygehuse og væsentlige nøglepersoner inden for sygehusvæsenet synes at spille en central rolle. Der er imidlertid flere faktorer som er nødvendige at tage i betragtning, da typen af virksomhed (stor/SMV, forretningsmodeller m.m.) og typen

af innovation især også kan tænkes at spille en rolle i forhold til hvorvidt innovative løsninger implementeres succesfuldt, når et OPI-projekt er afsluttet.

Kilder

- Borrás, Susanne (2004): "System of innovation theory and the European Union", *Science and Public Policy* 31 (6), 425-433, 2004.
- Dittmer, Martin A.; Christiansen, C.; Kierkegaard, Gorrissen F (2008): "Public Private Partnership for Innovation (PPI) in Denmark." *European Public Private Partnership Law Review* 4 (4), 240-242, 2008.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST): "Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation", marts 2009.
- Garud, Raghu; Hardy, Cynthia; Maguire, Steve (2007): "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An introduction to the Special Issue." *Organization Studies* 28(7), 957-969, Jul 1, 2007.
- Hardy, C. & Maguire, S. (2008): "Institutional entrepreneurship", i R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (eds.), *Organizational Institutionalism*, 198-217. London: Sage 2008.
- Klein, Katherine J.; Sorra, Joann Speer (1996): "The Challenge of Innovation Implementation", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4 (Oct., 1996), 1055-1080, 1996.
- Klein, Katherine J; Knight, Andrew P. (2005): "Innovation Implementation. Overcoming the Challenge", *CDIR* no. 373, Vol. 14, No. 5 2005.
- Lundvall, Bengt-Åke (2002): "Innovation, Growth and Social Cohesion", Edward Elgar 2002.
- Nembhard M., Ingrid; Alexander, Jeffrey A.; J. Hoff Timothy; Ramanujam, Rangaraj (2009): "Why Does the Quality of Health Care Continue to Lag? Insights from Management Research", *Academy of Management Perspectives*, February 2009.
- Rolfstam, Max (2008): "Public Procurement of Innovation", Lund University, CIRCLE 2008
- Weihe, Guri; Højlund, Steven; Theresa Bouwhof Holjen, Eline; Helby Petersen, Ole; Vrangbæk, Karsten; Ladenburg, Jaocb: "Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region", *TemaNord* 2011:510, Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2011.





Udviklingen i den globale produktion

Indledning

Den øgede globalisering gennem de seneste årtier har betinget, at virksomhederne kan sælge på et betydeligt større marked end tidligere. Dette har ført til en udtalt global fordeling af produktionen, hvor virksomhederne lægger nogle af sine delproduktioner ud til andre lande for derved at kunne fokusere på kernekompetencerne. Imidlertid har en del virksomheder erkendt, at der er problemer forbundet med at lægge produktion ud. Dette forhold gør sig især gældende for de virksomheder, der primært har søgt at opnå omkostningsbesparelser. De opståede problemer har ført til at standardproduktion enten flyttes videre til andre lavlønslande eller trækkes hjem til Danmark, og her bliver genstand for automatisering. Til gengæld lægges produktion af mere avancerede produkter ud i de lande, hvor efterspørgslen er ved at blomstre, hvilket indikerer at nærhed til markedet er ved at blive en central faktor.

Denne artikel giver et overblik over en række af de problemer, der er knyttet til udlægning af produktion og i forlængelse heraf, hvilke strategier danske virksomheder typisk benytter sig af, når de flytter produktionen. Artiklens fokus er hvorledes motivet for udlægning af produktion ændres i takt med landenes økonomiske udvikling. Udlægningen af produktion kan ske til eksterne samarbejdspartnere, dvs. underleverandører, hvilket betegnes *outsourcing*, eller ved etablering af datterselskaber i de pågældende værtslande, hvilket betegnes *offshoring*.

Problemer ved at lægge produktion ud

Især de virksomheder, der har lagt produktion ud blot for at opnå lavere lønomkostninger er stødt på problemer. Den økonomiske vækst i eksempelvis Kina har betinget lønstigninger på over 10 procent om året, hvilket har reduceret de omkostningsmæssige fordele ved at lægge produktion i landet. En virksomhed, der har gjort en sådan erkendelse er eksempelvis T-Rex, der laver effekt-

pedaler til guitarer. ”Kina er begyndt at have stor vækst, og det betyder, at lønninger, afgifter og råvarer stiger i pris. Det er en tendens, der er startet for et stykke tid siden, og vi ser, at den fortsætter. Samtidig er produktionen i Danmark blevet billigere, fordi virksomhederne har brugt krisetiden på at effektivisere og automatisere,” siger direktør Steen Meldgaard til MetroXpress (4. jan. 2012).

Ud over reduktion i de omkostningsmæssige fordele kommer problemer med produktkvalitet, mangelfuld infrastruktur, mangel på kontrol og styring samt mere besværlige arbejdsgange. Det har også vist sig, at der i udlandet ofte er en mindre arbejdsmoral, selvstændighed, initiativlyst og virksomhedsloyalitet end i Danmark, samt at der er en manglende fleksibilitet på arbejdsmarkedet. Endvidere har flere virksomheder erfaret, at ”skjult viden”, dvs. et erfaringsgrundlag der er opbygget gennem mange års arbejde, ikke bare lige kan overføres til andre arbejdere, men tager tid at indlære (Arlbjørn og Lüthje, 2012). Endelig har sproglige og kulturelle barrierer samt mangelfuld kommunikation skabt problemer. Blandt andet derfor har eksempelvis tøjproducenten Ilse Jacobsen trukket produktionen af sko og tøj hjem fra Kina. ”Der var for mange ting, der ikke faldt i hak, når man arbejdede i Kina. Der var bare mange ting, der ikke lykkedes på den måde, som vi godt kunne tænke os, og jeg ville gerne sove roligt om natten,” siger Ilse Jacobsen til MetroXpress (4. jan. 2012).

Strategier for flytning af produktion

Danske virksomheder benytter sig typisk af tre forskellige strategier, når de trækker produktion væk fra et land: 1. produktionen flyttes videre til et andet fjernt beliggende lavlønsland, 2. produktionen samles i et europæisk lavlønsland tæt på Danmark eller 3. produktionen trækkes hjem til Danmark og bliver her i højere og højere grad genstand for automatisering, bl.a. ved anvendelse af robotter.

Den første strategi, hvor produktionen flyttes videre til et andet fjernt beliggende lavlønland, finder eksempelvis sted ved, at virksomheder flytter produktion fra Kina til Vietnam. I dette tilfælde vil man på sigt opleve lønstigninger svarende til erfaringerne i Kina. En nyere og anderledes tendens omfatter de to andre strategier, hvor man i stedet koncentrerer produktionen i Europa f.eks. i Tjekkiet eller Polen, eller trækker produktionen hjem til Danmark. I det tilfælde, at det er en outsourcing der trækkes tilbage til virksomhedens egne selskaber, betegnes processen *insourcing*.

Ved at trække produktionen tilbage til Danmark eller et andet europæisk land opnås en kortere reaktionstid, hvis der pludselig sker ændringer på eksempelvis markedet, og det bliver lettere at foretage kontrol og produktudvikle. Desuden opnås et stabilt flow i produktionen samt en bedre styring af forædlingskæden, og man opnår en mere simpel opbygning af hele organisationsstrukturen. Alt dette er især vigtigt, hvis man hele tiden udvikler nye produkter og/eller har mange varetyper og/eller producerer få enheder af hver varetype. Endelig kan man ved samling af produktionen på færre lokaliteter opnå bedre muligheder for at udnytte stordriftsfordele. Baggrunden for, at nogle virksomheder vælger at trække produktionen hjem til Danmark er den effektivisering og det teknologiløft, der har fundet sted i landet. Desuden er danske medarbejdere karakteriseret ved at være selvstændigt tænkende, loyale, innovative, besidde en høj arbejdsmoral og selv at kunne tage initiativ, hvilket betyder, at danskere er en attraktiv arbejdskraft. Dette sammen med bl.a. en kort reaktionstid og forbedret adgang til kontrol og styring, jf. ovenfor, kompenserer for, at de danske lønninger stadig er over eksempelvis de tjekkiske. Man skal selvsagt kun tage den produktion hjem man har kompetence til at varetage, og man skal overveje, hvad der skal investeres i af produktionsmidler. Ansættelse af de rigtige medarbejdere er selvfølgelig også en nødvendig forudsætning, og

her er såvel faglige kvalifikationer som personlighed central.

Mulige produktivetsforbedringer ved automatiseringer

Den teknologiske udvikling, der har fundet sted i Danmark gennem de seneste år, er bl.a. kommet til udtryk ved, at robotteknologien er løftet markant. Alene prisen på en robot er faldet til en fjerdedel gennem de sidste 5 år (Ugebrevet A4, 25. april 2012). Desuden er robotter langt mere fleksible, hurtigere at programmere og kan anvendes til langt flere opgaver end tidligere. Ovenfor blev det beskrevet, at virksomheden T. Rex. trak produktionen hjem til Danmark for at udnytte den automatisering, der havde fundet sted. Af andre eksempler kan nævnes to odenseanske virksomheder, der forsyner tyske bilproducenter med robotter. Firmaet Scape Technologies står for en softwareløsning, der får robotter til at genkende, opsamle og placere elementer, mens firmaet Universal Robots forsyner BMW med en robotarm i produktionen (Fyens Stiftstidende, 9. marts 2012).

Men der er endnu større fordele i vente, ved i endnu højere grad, at udnytte de muligheder der er for teknologiløft og automatiseringer. Lene Kromann m. fl. (2011) har set på, hvilken betydning automation har for fremstillingssektoren. Automation måles som antallet af industrirobotter pr. million arbejdstimer. Lene Kromann m.fl. belyser bl.a. virkningen på produktivitet og beskæftigelse indenfor de enkelte brancher, såfremt de analyserede lande indførte et automationsniveau på niveau med det land, der er mest automatiseret indenfor den pågældende branche. Dette betyder imidlertid, at analysen ikke tager højde for fremtidige teknologiske løft, hvorved resultaterne kan være undervurderede. Virkningen på produktiviteten for udvalgte lande, såfremt automationen er på niveau med mest automatiserede land, er gengivet i tabel 1. Produktivitetsændringen for det mest automatiserede land er selvsagt 0,0%,

Tabel 1: Produktivitetsændring, hvis automation som i det mest automatiserede land. Procent

	Bedste	Japan	Tyskland	UK	Frankrig	Italien	Spanien	Sverige	Finland	Danmark
Fødevarer m.m.	Finland	13,7	8,7	13,7	11,4	11,7	11,2	7,1	0,0	7,4
Tekstiler, lædervarer	Danmark	9,7	8,8	9,7	9,3	9,6	9,5	9,7	8,6	0,0
Træ, trævarer m.m.	Danmark	21,5	1,2	21,0	20,4	19,8	18,7	17,4	19,7	0,0
Papir, trykkeri m.m.	Finland	2,1	1,8	2,8	2,0	2,3	2,5	2,5	0,0	1,9
Kemisk industri	Italien	13,0	12,2	29,4	22,2	0,0	24,3	19,6	10,2	20,7
Glas, beton m.m.	Tyskland	8,2	0,0	9,6	6,7	7,2	7,7	8,5	6,8	4,0
Metal, maskinindustri	Danmark	5,5	5,1	11,7	8,7	6,2	8,7	1,0	3,7	0,0
Elektronisk udstyr	Japan	0,0	16,8	24,2	22,5	22,2	22,3	20,3	13,9	16,8
Transportmiddelindustri	Tyskland	15,9	0,0	76,3	28,5	8,1	36,0	65,8	80,2	81,4
Andet	Japan	0,0	27,9	41,3	40,0	39,3	38,8	39,3	39,0	39,6
Samlet		8,1	8,0	22,3	15,4	10,5	16,3	15,7	14,9	15,2

Kilde: Jane Kromann m.fl. (2011).

og det pågældende land er anført i kolonnen ”Bedste”.

De brancher, hvor Danmark i dag er førende indenfor mht. automation ses at være metal- og maskinindustrien, tekstil, læder og beklædning samt træ og trævarer, mens eksempelvis Tyskland er førende indenfor transportmiddelindustrien, Japan er førende indenfor elektronisk udstyr, og Italien er førende indenfor kemisk industri. Det helt centrale budskab i tabellen er, at produktiviteten i den danske fremstillingssektor kan øges med ca. 15 %, såfremt der anvendes den samme automation som i de lande der er nået længst i denne sammenhæng. Dette gør sig især gældende for transportmiddelindustrien, men også for kemisk industri og elektronisk udstyr. Anvendelsen af robotter og den heraf afledte øgede produktivitet kan have to modsatrettede effekter på beskæftigelsen. Lene Kromann m. fl. vurderer, at automationen lige nu og her vil betinge et fald i beskæftigelsen på 7 %, mens beskæftigelsen på længere sigt vil stige med 5 % grundet den forbedrede konkurrenceevne. Der er typisk tale om et mindre behov for ufaglært arbejdskraft samt et øget behov for faglært arbejdskraft og ingeniører.

At der kan være tale om en undervurdering af de mulige produktivetsgevinster ved automatisering i Danmark, jf. ovenfor, underbygges af, at det ifølge Ugebrevet A4 (25. april 2012) skønnes at hele 90 % af brancherne vil kunne automatiseres indenfor de næste 25 år. I en anden undersøgelse viste det sig at 95 ud af 213 virksomheder har installeret robotter, og at lidt over halvdelen af de resterende virksomheder vil investere i robotter i løbet af de kommende år (Ugebrevet A4, 18. juni 2012). Blandt de virksomheder der har installeret robotter, har 84% oplevet at robotterne har forbedret deres konkurrenceevne.

Andre faktorer der har betydning for konkurrenceevnen

Det er selvsagt vigtigt, at have fokus på hvad danske virksomheder er gode til at producere og dermed skal satse på i den globale konkurrence. Idet Danmark står stærkt indenfor forskning, udvikling og innovation har landet en konkurrencefordel hvad angår kvalitet, design og service. Dette forhold kommer også til udtryk ved, at 47% af de danske virksomheder var innovative i perioden 2008-2010 (Danmarks Statistik, 2012a) og at mere

end hver fjerde danske virksomhed i dag arbejder med design, når de skal fremstille nye produkter og brands (Danmarks Statistik, 2012b).

Omfanget af den danske eksport af højkvalitetsprodukter kan tages som et udtryk for, hvad der har betydning for den danske konkurrenceevne samt give indikationer på, hvilke faktorer der er centrale for denne konkurrenceevne. Dansk Industri (2012) har belyst den danske eksport af højkvalitetsprodukter ved brug af de såkaldte upmarket-produkter. Eksport af upmarket-produkter består af varer, der er mindst 15% dyrere end gennemsnittet for varen blandt EU15-landene. Dog skal man have for øje, at der typisk er tale om en kort tidsperiode før upmarket-produkterne bliver presset i pris, idet konkurrenterne kan kopiere produkternes egenskaber.

Dansk Industri fandt frem til, at 48 % af den danske vareeksport til de øvrige EU15-lande består af upmarket-produkter. Omvendt er andelen af upmarket-produkter lav for lande som Norge, Polen, Spanien, Tyrkiet, Indien, Brasilien og Kina, hvorfor disse lande er mere sårbare mht. prisen i den globale konkurrence. At 48% af den danske eksport til EU15-landene består af upmarket-produkter skal ses i lyset af, at den danske eksport til disse lande udgør ca. 62% af den samlede danske eksport. Så for en del af den danske eksport er prisen og herunder lønnen ikke afgørende, hvilket forstærkes af de ovennævnte betragtninger, dvs. dels at den arbejdskraftunge del af produktionen i Danmark er genstand for automatiseringer og effektiviseringer, og dels at danske medarbejdere er kendetegnet ved at være en attraktiv arbejdskraft. I stedet for at sætte lønnen ned for at bevare konkurrenceevnen må man snarere have fokus på, at den ikke bliver for lav. Netop en tilstrækkelig aflønning kan være vigtig for at danske medarbejdere bevarer lysten til at yde denne indsats.

Af andre faktorer, der har betydning for den globale konkurrenceevne kan nævnes logistik. Her er det vigtigt med en kort gennemløbstid for varer og serviceydelser, og at fokus er rettet på hurtig omstilling til nye processer. Lagerbeholdninger skal være så små som muligt og man skal indkøbe, producere og levere just-in-time samt minimere spild. Dvs. leveringsevne og leveringstid er centrale faktorer for konkurrenceevnen.

Den økonomiske udviklings indvirkning på motivet for at lægge produktion ud

I takt med den øgede samhandel og de øgede investeringer i de udviklingslande, hvor produktionen lægges i, øges den økonomiske vækst i disse lande kraftigere end i de industrialiserede lande. Dette har en konsekvens for såvel udviklingslandenes produktionsside som efterspørgselsside og dermed for fordelene ved at placere produktion i disse lande. Landenes forsyning af produktionsfaktorer bliver mere kapitalintensiv, samt bliver løftet op på et højere teknologisk niveau og uddannelsesniveaet øges, hvorved produktionen bliver mere avanceret. Knyttet hertil vil lønningerne stige, hvilket også er baggrunden for, jf. ovenfor, at de omkostningsmæssige fordele ved at lægge produktionen ud reduceres over tid. Dette betyder, at landene ren produktionsmæssigt i højere og højere grad kommer til at ligne de industrialiserede lande. I takt med de stigende lønninger og det højere uddannelsesniveau vil efterspørgslen også blive løftet og rettet mod differentierede produkter på et højere kvalitetsniveau, heriblandt produkter hvor danske virksomheder står stærkt.

Ovennævnte betragtninger omkring fordelene ved at trække produktionen ud af eksempelvis Kina gælder derfor ikke i samme udstrækning for de virksomheder, der lægger produktion ud af hensyn til nærhed til markedet - så det afhænger af motivet for at lægge produktion ud. Vigtigheden af nærhed til det kinesiske marked er øget i takt med, at den kinesiske vækst har betinget en

højere levestandard og dermed større efterspørgsel efter mere avancerede produkter, hvor danske virksomheder skal satse. Den kinesiske middel- og overklasse efterspørger i stor stil vestlige brands og dette indenfor såvel transportmidler, tøj, tasker, fødevarer og vin. Det samme forhold gør sig gældende indenfor eksempelvis vindmølleindustrien. I takt med den hastigt voksende kinesiske middelklasse kan der også opstå et marked for danske varer, der så og sige er "tilstrækkeligt gode" med henblik på at kunne afsættes til en pris, som den kinesiske middelklasse har råd til. Sammen med denne forbrugsudvikling følger typisk også livsstilssygdomme, hvorved farmaceutiske produkter også kommer i betragtning.

Konklusion

Det fremgik, at motivet for at lægge produktion ud ændres i takt med den økonomiske udvikling i de lande, hvor man lægger produktionen i. Standardproduktion flyttes enten videre til andre fjernt beliggende lavlønslande eller samles i et europæisk lavlønsland tæt på Danmark, eller trækkes hjem til Danmark og bliver her i højere og højere grad genstand for automatisering. Produktion af mere avancerede produkter lægges ud i de lande, hvor efterspørgslen er ved at blomstre, hvorved nærhed til markedet bliver den centrale faktor. Dvs. motivet for at lægge produktion ud ændres i takt med den økonomiske udvikling i de lande man lægger produktionen i. En økonomisk udvikling man selv har været med til at skubbe til qua samhandel, outsourcing og de investeringer, der er knyttet til offshoring.

Afledt af den økonomiske vækst i udviklingslandene er der virksomheder i disse lande, der også investerer i Danmark. I forhold til Hong Kong og Kina, set som helhed, samt i forhold til Singapore er de indgående investeringer stigende, selvom de dog stadig er mindre end de udgående investeringer til disse lande. Eksempelvis investerer Kina i Danmark indenfor bl.a. sundhed og miljøteknologi.

Kinesiske investorer går også efter shipping, maskiner, IT, ejendomme, fødevarer, beklædning og industrielt design, hvor Danmark står godt, rent kvalitetsmæssigt. At kinesernes interesse ikke længere kun omfatter køb af udenlandske virksomheder med rettigheder til naturressourcer, som mine- og olieselskaber kan netop forklares ved deres hastigt voksende hjemmemarked. Dertil kommer, at danske medarbejdere er selvstændigt tænkende, loyale, innovative, har en høj arbejdsmoral og selv kan tage initiativ. Dvs. mange af de ting danske virksomheder er stødt på som mangler ved eksempelvis kinesiske arbejdere. Danske virksomheder kan i kraft af kinesiske investeringer også hente teknologi og ny viden fra Kina. Teknologi, der kan bygges videre på, og som derved også skaber vækst og arbejdspladser i Danmark.

Litteraturliste

- Arlbjørn, Jan Stenoft og Teit Lüthje (2012): Global Operations and their Interaction with Supply Chain Performance. "Industrial Management & Data System". Vol. 112, No. 7, pp. 1044-1064.
- Danmarks Statistik (2012a): Innovation i erhvervslivet. "Nyt fra Danmarks statistik". No. 94, 27 februar.
- Danmarks Statistik (2012b): Hver fjerde virksomhed arbejder aktivt med design. "Nyt fra Danmarks statistik". No. 160, 26 marts.
- Dansk Industri (2012): "Sådan ligger landet: Globaliseringsredegørelse 2012".
- Lene Kromann, Jan Rose Skaksen og Anders Sørensen (2011): Automation, labor productivity and employment – a cross country comparison. "Working Paper". CEPR, Copenhagen Business School.



Små og mellemstore virksomheder i tal – 2010

Indledning

Året 2010 var i høj grad præget af diskussioner omkring hvorvidt Danmark var ved at bevæge sig ud af den finansielle krise. 1. april 2010 lukkede SP-ordningen definitivt og de danskere, som ikke allerede havde hævet deres SP-penge, fik dem automatisk udbetalt. Samlet set havde danskerne 30 mia. kr. i SP-ordningen, som blev udbetalt i løbet af 2009 og frem til 1. april 2010. Ligeledes var årene op til 2010 præget af en række skatteletter: Forårspakke 1.0 i 2004, skattepakken fra 2007 og Forårspakke 2.0 i 2009, hvilket tilsammen betød at danskernes skatter i 2010 var lettet med mere end 50 mia. kr. Det ser altså umiddelbart ud som om, at danskerne i 2010 fik flere penge mellem hænderne til forbrug end de tidligere år. Ligeledes var 2010 et år med en ekstraordinær stor stigning i det offentlige forbrug og en stigning i de offentlige investeringer.

Men 2010 var også året, hvor flere virksomheder måtte tilpasse kapaciteten nedefter. Eksempelvis offentliggjorde Vestas nedlæggelsen af 3000 stillinger, hvoraf de fleste var danske ansatte.

I sidste års CESFO Årsrapport kunne vi se, hvordan finanskrisen fik tag i de danske virksomheder og for første gang i CESFO Årsrapports historie så vi negativ vækst. I dette års kapitel er det primære fokus at følge op på konsekvenserne af finanskrisen – har krisen fået yderligere tag i Danmark, eller er der i 2010 tegn på at markederne er ved at tø op igen?

Overordnet status: SMV'ere sammenlignet med store virksomheder

De små og mellemstore virksomheder (SMV'ere) dominerer i antal traditionelt set markant i forhold til de store virksomheder, og denne position fastholdes og udbygges en anelse i 2010. Det ser vi i figur 1, hvor andelen af SMV'ere er på 99,37% i forhold til store virksomheder med 0,63%. SMV'ernes andel af omsætningen stiger også fra

54,01% til 54,98%, og de store virksomheders andel reduceres dermed.

Udviklingen i form af den øgede andel af omsætningen, der er placeret hos SMV'erne, slår dog ikke igennem i forhold til beskæftigelsen. Her er SMV-andelen faldet fra 38,25% til 37,35%.

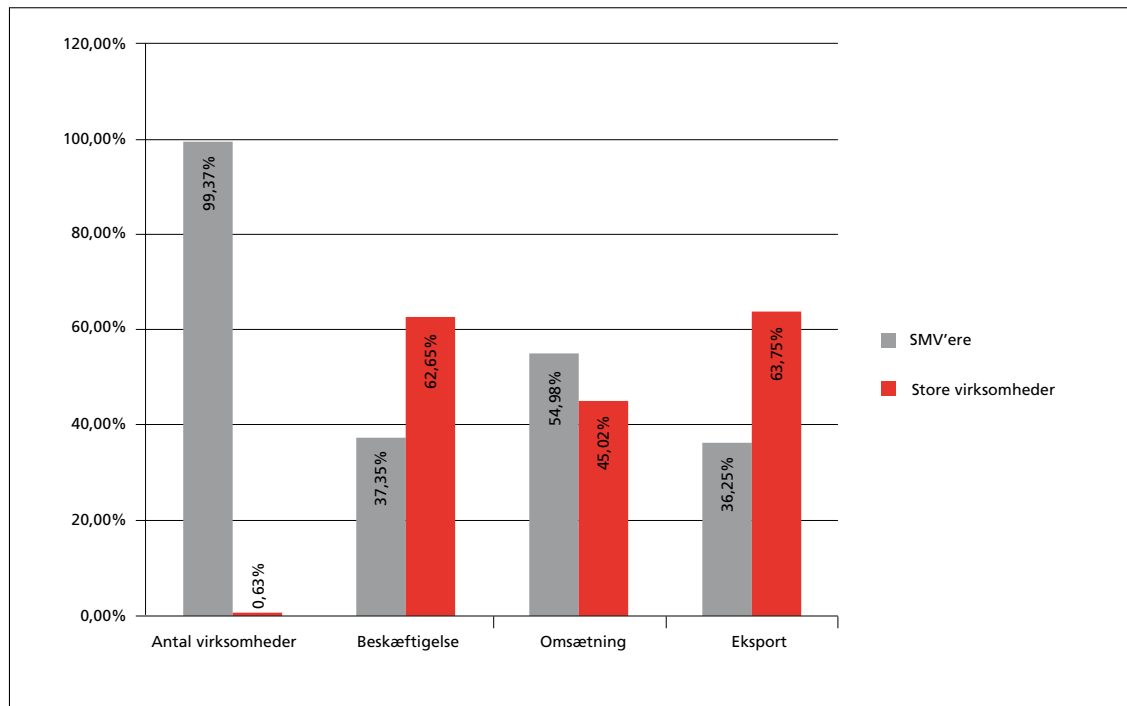
En meget væsentlig udvikling i den danske økonomi i 2010 er en markant stigning i eksporten. Bemærkelsesværdig her er SMV'ernes markante stigning i andelen af eksport, som stiger fra 32,79% til 36,25%. Dette er et af de punkter, som vi ser nærmere på i de efterfølgende afsnit.

I sidste års CESFO Årsrapport så vi en tendens til, at de store virksomheder styrkede deres position på beskæftigelsen, omsætning og eksport. Dette blev tolket som værende pga. de store virksomheders evne til at stå stærkere i krisetider. Men i 2010 ser vi at SMV'erne haler ind på de store virksomheder og øger deres andel af både omsætning og eksporten. Det kan tolkes derhen, at SMV'erne i større grad end de store virksomheder har formået at styrke sig i denne periode af krisen. Det er her interessant at se nærmere på de områder, hvor SMV'erne i særlig grad dominerer. Dette vil vi gøre gennem resten af kapitlet.

Til at gennemgå udviklingen hos SMV'ere og store virksomheder i Danmark gøres der brug af statistisk materiale fra Danmarks Statistik, nærmere bestemt fra Firmastatistikken og Erhvervsdemografien, hvor det i år er årene 2005-2010, der er i fokus.

Danmarks Statistik opererer med en definition af virksomheder, hvor mikrovirksomheder betegner gruppen af virksomheder med 9 eller færre fuldtidsansatte, små virksomheder betegner gruppen med 10-49 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder har 50-99 fuldtidsansatte, mens store virksomheder har 100 eller flere fuldtidsansatte.

Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2010)



Det er vigtigt at understrege, at denne inddeling af virksomheder vil gå i igen i tabeller og figurer, men når vi bruger begrebet SMV, dækker det over både mikro, små og mellemstore virksomheder dvs. alle virksomheder med færre end 100 fuldtidsansatte.

I lighed med sidste år er det vigtigt at bemærke, at Danmarks Statistik i 2009 overgik til at registrere antal fuldtidsansatte på baggrund af eIndkomst, hvilket betyder at der er et databrud mellem 2008 og 2009. Det anslås af Danmarks Statistik, at dette brud alene medfører et fald på 71.000 antal beskæftigede.

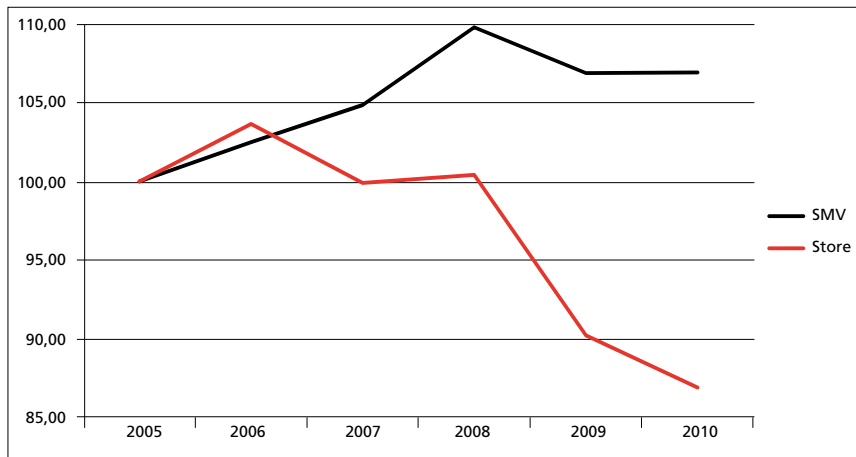
Danske virksomheders antal og størrelse

I sidste års CESFO Årsrapport så vi tydeligt at krisen havde fået sit tag i de danske virksomheder, og vi så i 2009 et markant fald i antallet af virksomheder i Danmark. Denne udvikling fortsætter i 2010, hvor antallet af danske virksomheder er faldet til 298.081. Der er således blevet 2009 færre

virksomheder i Danmark fra 2009 til 2010.

Af figur 2 fremgår det, at SMV'ernes udvikling målt på antal har fastholdt nogenlunde samme niveau, mens udviklingen for de store virksomheder er faldet yderligere fra 2009 til 2010. Dette bekræftes, når vi i tabel 1 ser nærmere på udviklingen fordelt på virksomhedsstørrelse. Her tegner der sig et billede af, at antallet af virksomheder er faldende både hos SMV'ere og store virksomheder. Undtaget er dog mikrovirksomhederne, som står for en lille stigning på hhv. 1,3% og 1,2%. De små virksomheder med 10-19 fuldtidsansatte er blevet reduceret med 6,8%, små virksomheder med 20-49 ansatte er reduceret med 4,6%, mellemstore virksomheder er reduceret med 6,9%, mens de store virksomheder er blevet 3,7 % færre. Dette har betydning for den strukturelle sammensætning af virksomhederne i Danmark, og tabel 1 viser, hvordan andelen af mikrovirksomheder med 1-9 ansatte er steget og nu er på 39,48 %, dvs. en stigning på 3,2 %. Denne ændring kan være fremkommet af to årsager. For det første kan flere

Figur 2: Udvikling i antal SMV'ere og store virksomheder 2005-2010



personer have startet egen virksomhed fuldtid i 2010. En mulig forklaring herpå kan være, at når andre virksomheder går konkurs, står tidligere ansatte uden arbejde, og dermed med et stort incitament til at starte egen virksomhed. En yderligere faktor kan være den begyndende optimisme, der trods alt spores i 2010, som kan have ansporet til at mange har set det som det rigtige tidspunkt at

starte op på. Derudover kan det voksende antal virksomheder i denne størrelse skyldes, at større virksomheder har reduceret kapaciteten og derved er rykket ned i en lavere størrelsesgruppering. Set i forhold til 2009 er der her tale om fortsættelse af udviklingen i størrelsesfordelingen af de danske virksomheder om end tendensen er en smule aftagende.

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2005-2010)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fordeling 2010	Fordeling 2005
Mikro	0	162994	164043	168183	168010	156529	158551	53,19%	55,46%
	1-9	106597	109152	111481	117855	116338	117684	39,48%	36,27%
Små	10-19	12654	12806	13143	13086	11994	11183	3,75%	4,31%
	20-49	7322	7741	7861	7912	7059	6734	2,26%	2,49%
Mellemstore	50-99	2151	2226	2486	2479	2197	2046	0,69%	0,73%
Store	100+	2167	2246	2165	2176	1955	1883	0,63%	0,74%
I alt		293885	298214	305319	311518	296072	298081	100,00%	100,00%

For bedre at forstå udviklingen i antallet af danske virksomheder, er det relevant at se nærmere på fordelingen af virksomheder på brancher med fokus på udviklingen fra 2009 til 2010 (tabel 2).

Hvis vi lægger ud med at se på nogle af de brancher, som tegner sig for de største fald i antallet af virksomheder, har vi Bygge og Anlægsbranchen med det største fald (-4,67%). Herefter følger Landbrug m.m. (-2,94%), Transport (-2,93%) og Industri (-1,89%). Vi ser altså, at det er nogle af de tunge brancher i Danmark der igen fra 2009 til 2010 oplever mandefald.

Der er dog også brancher der i perioden har oplevet en større stigning i antallet af virksomheder.

Den største stigning står Information og Kommunikation for (+9,76%). Dernæst følger Finansiering og Forsikring (+8,53%), samt Videnservice (+5,78%). Ser vi nærmere på virksomhedernes størrelse, ser vi, at stigningerne inden for de tre nævnte brancher hovedsageligt er sket inden for mikro og små virksomheder, mens de store virksomheder inden for disse tre brancher oplever fald i antallet. Det tyder altså på, at når der fyres i de større virksomheder starter de tidligere ansatte op for sig selv, som f.eks. konsulent eller anden rådgivning. Her er der tale om virksomheder, som ikke kræver store kapitale investeringer for opstart modsat eksempelvis Industri.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche og størrelse (2010)

Kolonne 1	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+		
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	21764	12034	254	77	7	7	34143	11,45%
B Råstofindvinding	78	89	13	11	7	8	203	0,07%
C Industri	5709	6688	1397	1078	438	408	15718	5,27%
D Energiforsyning	1227	371	32	25	438	10	1675	0,56%
E Vandforsyning og renovation	2078	362	47	37	13	22	2559	0,86%
F Bygge og anlæg	15295	13809	1535	737	13	83	31588	10,60%
G Handel	16239	23779	2731	1588	400	288	45025	15,10%
H Transport	5849	5417	609	373	400	127	12492	4,19%
I Hoteller og restauranter	5822	6856	532	226	47	35	13518	4,54%
J Information og kommunikation	7996	4589	505	289	47	110	13597	4,56%
K Finansiering og forsikring	5293	3662	116	99	67	99	9336	3,13%
L Ejendomshandel og udlejning	19836	4383	235	148	67	26	24664	8,27%
M Videnservice	19080	9738	829	473	152	121	30393	10,20%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	9367	4738	513	310	152	92	15127	5,07%
TOT Erhverv i alt	158551	117684	11183	6734	2046	1883	298081	100,00%

Beskæftigelse

Ser vi på udviklingen i den samlede beskæftigelse fortsætter faldet fra 2009 ind i år 2010 (figur 3). I tabel 3 kan vi se, at fra 2009 til 2010 er antallet af fuldtidsbeskæftigede faldet med 2%, og er nu i 2010 på 2.139.231. Ligeledes så vi sidste år, at SMV'ernes andel af de fuldtidsbeskæftigede var faldet til 38,25%. Denne tendens gentager sig i 2010, hvor andelen nu er faldet til 37,35%. Hvis vi sammenlægger tallene for de forskellige størrelsesgrupper af SMV'ere for henholdsvis 2009 og 2010 og sammenligner det med tilsvarende tal for store virksomheder, ser vi, at SMV'erne fra 2009 til 2010 samlet set har oplevet et fald i beskæftigelsen på 4%, mens de store virksomheder blot har oplevet et beskedent fald på 0,75%. SMV'ernes faldende andel af fuldtidsbeskæftigede er altså en direkte konsekvens af et faktisk fald fra 2009 til 2010.

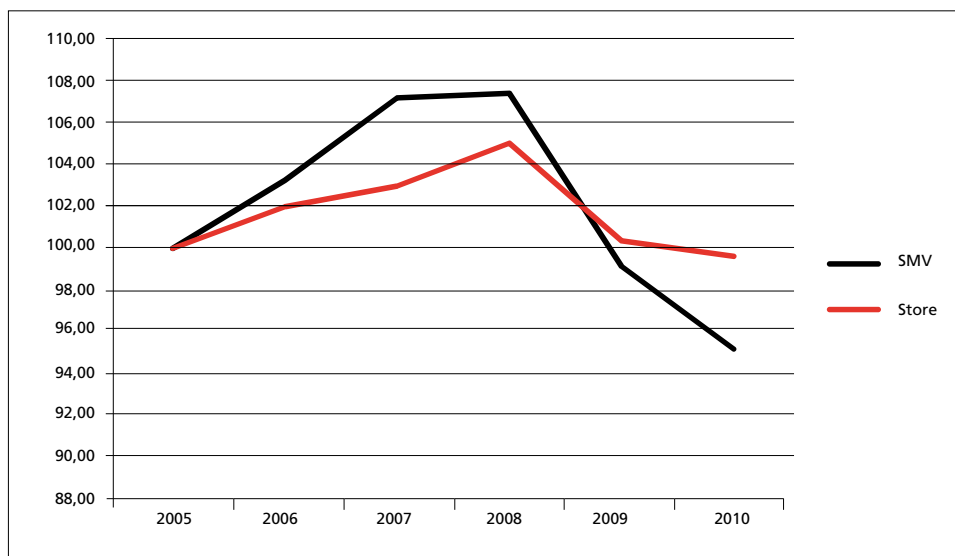
Det er altså tydeligt, at beskæftigelsen indenfor især SMV'erne er påvirket af krisen, og at man her ikke har fundet frem et stabilt niveau endnu. Det er især SMV'erne med mellem 10 og 99 ansatte der lider under finanskrisen (med fald mellem 4,8% og 6,7% afhængig af virksomhedsstørrelse), og dette afspejler sig også i fordelingen af fuldtidsansatte, som er lidt lavere i 2010 end i 2005 for virksomheder med mellem 10 og 99 ansatte. Derimod har der kun været ganske små fald i beskæftigelsen hos mikrovirksomhederne (-0,86%) samt hos de store virksomheder (-0,8%), som nu i 2010 beskæftiger 62,65%.

Ser vi i tabel 4 på beskæftigelsen fordelt på brancher, er det stort set alle brancher der oplever fald i beskæftigelsen. Bygge- og Anlægsbranchen har det største fald med 8,89%, efterfulgt af fald i Industri (-7,27%), Transport (-4,54%) og Handel (-3,26). Dette viser, at det er de største brancher der oplever de største fald i beskæftigelsen. Sammenholder vi disse fald med virksomhedsstørrelse, ser vi inden for Bygge og Anlæg, at selvom faldet i beskæftigelsen er gældende på tværs af alle størrelser, er det især markant for de små og mellemstore virksomheder. Det samme gør sig gældende inden for Transport, hvor især virksomhederne med 10-19 ansatte og 50-99 ansatte oplever fald (hhv. -10,81% og 13%).

Industrien oplevede sidste år et markant fald i det gennemsnitlige antal af fuldtidsbeskæftigede, men dette fald er bremset op fra 2009 til 2010 og falder nu kun fra 26,77 til 26,39 i det gennemsnitlige antal fuldtidsbeskæftigede per virksomhed. Information og Kommunikation oplever ligeledes et fald i antallet af fuldtidsbeskæftigede fra 17,05 til 15,72.



Figur 3: Udvikling i beskæftigelsen for SMV'ere og store virksomheder 2005-2010



Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2005-2010)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fordeling 2010	Fordeling 2005
Mikro	0
	1-9	305385	312691	320363	320770	310368	307709	14,38%	13,98%
Små	10-19	169140	171672	176358	176016	160594	149868	7,01%	7,74%
	20-49	218180	230420	233590	235477	209574	199536	9,33%	9,98%
Mellemstore	50-99	146992	152300	170044	169970	151852	141850	6,63%	6,73%
Store	100+	1345510	1372416	1385739	1413480	1350436	1340268	62,65%	61,57%
I alt		2185207	2239499	2286094	2315713	2182824	2139231	100,00%	100,00%

Tabel 4: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2010)

Kolonne 1	Makro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010	SMV-andel	Gnsntl. fuldtids-besk.
	1-9	10-19	20-49	50-99	100+					
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	21903	3263	2136	466	1511	29279	1,37%	94,84%	2,37	
B Råstofindvinding	238	166	311	313	2554	3582	0,17%	28,70%	27,98	
C Industri	23041	19044	33299	30405	158330	264119	12,35%	40,05%	26,39	
D Energiforsyning	1157	432	689	650	7102	10030	0,47%	29,19%	11,45	
E Vandforsyning og renovation	922	641	1155	847	4877	8442	0,39%	42,23%	17,55	
F Bygge og anlæg	40844	20427	21436	8597	24318	115622	5,40%	78,97%	7,15	
G Handel	71970	36576	47072	27650	115582	298850	13,97%	61,32%	10,38	
H Transport	15112	8167	11099	7680	74632	116690	5,45%	36,04%	16,85	
I Hoteller og restauranter	17929	6934	6616	3194	10153	44826	2,10%	77,35%	5,82	
J Information og kommunikation	11630	6875	8786	7448	52335	87074	4,07%	39,90%	15,72	
K Finansiering og forsikring	5708	1576	3129	4590	64528	79531	3,72%	18,86%	19,67	
L Ejendomsandel og udlejning	9808	3148	4339	2526	5510	25331	1,18%	78,25%	5,21	
M Videnservice	23607	11011	13958	10453	47772	106801	4,99%	55,27%	9,44	
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	13007	6945	9228	7489	31099	67768	3,17%	54,11%	11,67	
TOT Erhverv i alt	307709	149868	199536	141850	1340268	2139231	100,00%	37,35%	15,33	

Omsætning

Vi så allerede sidste år, at der var sket et markant fald i omsætningen i de danske virksomheder (13,29%), men dette fald ser ud til at være bremset i 2010 (tabel 5), hvor vi ser en stigning i omsætningen på 4,11% til 3,128 mia. kr. målt i årspriser (dvs. ikke korrigeret for inflation).

Omsætningen fordeler sig nogenlunde jævnt mellem SMV'ere og store virksomheder, dog stiger SMV'ernes omsætning samlet set med 5,78%, mens de store virksomheders omsætning til sammenligning stiger med 2,14%. Udover en meget høj stigning blandt de mindste mikrovirksomheder, stiger omsætningen for de små virksomheder med 10-19 ansatte med 5,38%, samt for de mellemstore virksomheder med 7,69%.

Kigger vi på brancheniveau (tabel 6) er det i lighed med sidste år Handel med 35,44%, Industri med 20,12% og Transport med 11,16 %, der tegner sig for de største andele af den samlede omsætning i Danmark. Vigtigt at notere sig er, at Transportbranchen rent faktisk oplever en stigning i omsætningen på hele 16,86% fra 2009 til 2010, mens Handel og Industri kun oplever moderate stigninger på knap 3,5%. Det er ligeledes interessant at bemærke, at især inden for Handel oplever SMV'erne en markant stigende omsætning.

Tabel 5: Samlet omsætning (2005-2010, årspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fordeling 2010	Fordeling 2005
Mikro	0	286409	315875	337964	330102	258326	315296	9,98%	10,01%
	1-9	512288	558695	561932	574121	504400	517246	17,85%	17,71%
Små	10-19	238807	264502	275578	279624	243169	256247	8,32%	8,38%
	20-49	377229	402855	420578	430716	379535	372189	13,14%	12,77%
Mellemstore	50-99	247772	266848	296005	298883	240281	258752	8,63%	8,46%
Store	100+	1207905	1346208	1469116	1551590	1378824	1408389	42,08%	42,67%
I alt		2870410	3154982	3361173	3465036	3004536	3128120	100,00%	100,00%

Derimod oplever Bygge og Anlægsbranchen et markant fald i omsætningen (11,09%), og fortsætter dermed det foregående års dramatiske fald. Dette fald kan ikke henføres til en bestemt størrelse virksomheder, da både SMV'ere og de store virksomheder oplever fald. Men det er dog gruppen af virksomheder med 50-99 ansatte, der oplever det største fald i omsætningen med 20,72%, efterfulgt af de små virksomheder med 10-19 ansatte (-19,28%). Hvor man inden for andre brancher kan se en forskydning af erhvervsstrukturene, dvs. når én gruppe af virksomheder taber terræn i forhold til omsætning, samles denne omsætning op af en anden gruppe af virksomheder inden for samme branche, så er der ikke umiddelbart noget, der tyder på dette inden for Bygge og Anlæg. Både mikro og store virksomheder oplever ligeledes fald i omsætningen, dog "kun" med et fald på 9,84% for de store virksomheder, hvilket stadig er noget mindre end inden for nogle af de øvrige størrelsesgrupper.

Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2010, årsspriser, mio. kr.)

Kolonne 1	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010	SMV-andel total oms.
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+			
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	22079	60713	6177	3409	678	3160	96217	3,08%	96,71%
B Råstofindvinding	..	472	..	1509	..	6136
C Industri	8508	32577	27581	56013	56180	448478	629336	20,12%	28,74%
D Energiforsyning	56912	17044	5195	9704	11540	31677	132071	4,22%	76,02%
E Vandforsyning og renovation	9752	2344	1398	2714	1493	10035	27736	0,89%	63,82%
F Bygge og anlæg	14113	48193	24027	29530	13154	40295	169311	5,41%	76,20%
G Handel	73213	203988	124372	185839	115386	405659	1108458	35,44%	63,40%
H Transport	19342	26690	15274	24544	16172	247151	349173	11,16%	29,22%
I Hoteller og restauranter	4292	16967	5566	5319	2737	8428	43308	1,38%	80,54%
J Information og kommunikation	7744	17441	10466	16483	11912	98582	162628	5,20%	39,38%
K Finansiering og forsikring
L Ejendomsandel og udlejning	28481	20393	3619	3666	1353	4913	62427	2,00%	92,13%
M Videnservice	13762	29729	13787	16412	15325	62064	151080	4,83%	58,92%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	9592	18593	8550	12202	9081	28797	86815	2,78%	66,83%
TOT Erhverv i alt	315296	517246	256247	372189	258752	1408389	3128120	98,15%	54,98%

Vi så tidligere, at brancherne Information og Kommunikation samt Videnservice oplevede en stigning i antallet af virksomheder, men også at dette ikke i særlig grad har haft indflydelse på omsætningen. Information og Kommunikation stiger dog med 2,13%, og det er her de små virksomheder med fuldtidsbeskæftigede der oplever den største stigning. Ser vi derimod på Videnservice, falder branchens samlede omsætning med 4,7%. Heraf taber de store virksomhed hele 11,75% af omsætningen fra 2009 til 2010, mens de mellemstore virksomheder oplever en stigning på hele 12,86%. Der sker altså inden for denne branche en forskydning i retning af, at de store virksomheder taber omsætning, mens de mellemstore virksomheder øger deres omsætning og position. Igen kan en væsentlig del af forklaringen være, at de store virksomheder er blevet mindre, og at deres

omsætning derfor i 2010 figurerer i en anden størrelsesgruppering.

Denne udvikling ses også i udviklingen i SMV-andelen af den samlede omsætning. SMV-andelen er stigende inden for Videnservice samt Handel, Information og Kommunikation, samt Ejendomsandel og Udlejning, men faldende inden for Industri, Bygge og Anlæg samt Transport.

Eksport

Efter et markant fald i eksporten fra 2008-2009 er det måske lidt overraskende, at den samlede danske eksport fra 2009-2010 er steget med hele 19,59% til 853.713 mio. kr. (tabel 7). Den samlede danske eksport har dermed mere end genfundet sit niveau fra 2008 inden krisen for alvor brød ud, og er rent faktisk på højeste niveau i flere år. Det er bemærkelsesværdigt, at SMV'ernes andel af den

Tabel 7: Samlet direkte eksport (2005-2010, årsspriser, mio. kr.)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fordeling 2010	Fordeling 2005
Mikro	0	39278	43795	42603	45403	33575	63877	7,48%	5,72%
	1-9	53451	51905	49126	49347	44855	53668	6,29%	7,79%
Små	10-19	40862	48447	44253	45412	39681	51296	6,01%	5,95%
	20-49	68073	67138	72407	85024	73503	68509	8,02%	9,92%
Mellemstore	50-99	56235	63547	69056	62507	51927	72087	8,44%	8,20%
Store	100+	428298	479140	505467	558769	470338	544277	63,75%	62,42%
I alt		686198	753973	782912	846462	713879	853713	100,00%	100,00%

samlede eksport er steget fra 32,79% til 36,24%, hvilket svarer til 2004-niveau. Det tyder altså på, at SMV'erne er kommet sig over krisens umiddelbare chok og har genvundet positionen i forhold til de store virksomheder, samt at SMV'erne muligvis har fundet nye muligheder på eksportmarkedet frem for det danske marked. Det er kun virksomheder med 20-49 ansatte, der oplever et fald i eksporten (6,79%), mens de øvrige SMV'ere oplever store stigninger. Stigningen i SMV-andelen skyldes en samlet stigning i eksporten for SMV'ere på 27,05%, mens de store virksomheder har oplevet en mindre, men stadig imponerende, stigning på 15,72%. Selvom både SMV'ere og store virksomheder har oplevet stigninger, er stigningerne større for SMV'erne, hvilket påvirker SMV-andelen.

Ser vi nærmere på udviklingen af eksport inden for de enkelte brancher (tabel 8), ser vi, at stort set alle brancher oplever stigninger, mens Ejendoms-handel og Udlejning kun falder med 8,85%. Ser vi på de store brancher stiger Transport med 35,04%, Bygge og Anlæg med 16,02%, Handel med 13,12% samt Industri med 8,24%. Der tegner sig ikke et entydigt billede af stigninger inden for én bestemt virksomhedsstørrelse, men derimod om stigninger fordelt jævnt på tværs af størrelser. Men hvis vi kigger dybere på tallene omkring SMV'ernes andel af eksporten inden for de forskellige brancher ser vi, at SMV'erne faktisk har styrket deres position på eksportmarkederne en del. SMV'ernes andel

indenfor Industri stiger med 1,06 procentpoint til 20,38%, Handel med 2,04 procentpoint til 66,84%, Transport med 2,87 procentpoint til 17,28% og Bygge og Anlæg med 4,2 procentpoint til 54,35%.

De danske virksomheder oplever altså i 2010 markante stigninger i eksporten, og en stor del af denne stigning tilfalder SMV'erne.

Tabel 8: Samlet direkte eksport fordelt på branche (2010, årspriser, mio. kr.)

	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010	SMV-andel af samlede eksport
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+			
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	348	1922	574	268	93	1221	4425	0,52%	72,43%
B Råstofindvinding	..	76	..	1041	..	5253
C Industri	2000	5061	7998	22058	28213	255302	320633	37,56%	20,38%
D Energiforsyning	20286	503	66	1793	672	7817	31137	3,65%	74,89%
E Vandforsyning og renovation	52	199	241	148	9	2704	3353	0,39%	19,36%
F Bygge og anlæg	189	478	300	447	310	1449	3172	0,37%	54,35%
G Handel	17922	32491	25338	26678	30297	65846	198572	23,26%	66,84%
H Transport	8546	6934	5713	9902	4547	170599	206242	24,16%	17,28%
I Hoteller og restauranter	11	57	2	27	41	391	529	0,06%	26,09%
J Information og kommunikation	794	1930	1534	2155	2797	11596	20806	2,44%	44,27%
K Finansiering og forsikring
L Ejendomshandel og udlejning	383	130	46	39	50	1	649	0,08%	99,85%
M Videnservice	1766	2784	1843	2304	2610	19786	31093	3,64%	36,37%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	2064	933	563	1578	378	2267	7783	0,91%	70,87%
TOT Erhverv i alt	63877	53668	51296	68509	72087	544277	853713	97,09%	36,25%

Nye og ophørte virksomheder

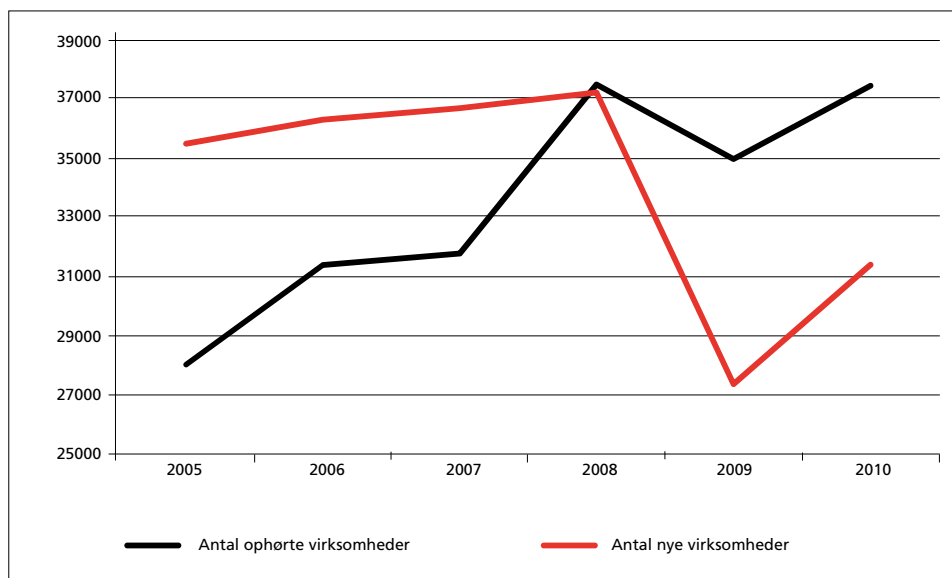
Når vi ser på, hvordan dynamikken i den danske erhvervsstruktur udfolder sig, dækker den over en række af beslutninger, der påvirker organiseringen af aktiviteter blandt de danske virksomheder. Dette omfatter eksempelvis beslutninger omkring sammenlægninger, opkøb, kapacitetsnedskæringer og udvidelser, outsourcing, insourcing, frasalg, ophør, nystart osv. En udredning af, hvordan hver af disse dynamikker har påvirket den danske erhvervsstruktur i 2010 er en omfattende opgave der ligger udenfor sigtet med denne årsrapport. En sådan analyse ville kræve et noget dybere kig ned i de tal, der ligger bag den udgivne erhvervsstatistik.

Et sted, hvor tallene fra Danmarks statistik giver god mulighed for at beskrive dynamikken er omkring ophør af eksisterende virksomheder, og

tilgangen af nye virksomheder. En begrænsning i tallene er dog her, at tallene for reelt ophørte virksomheder for det seneste år ikke er fuldt korrigeret for genstartede virksomheder. Dette indebærer, at antal reelt ophørte virksomheder i forhold til det her angivne forventeligt vil blive nedjusteret.

Ser man på den seneste udvikling fra 2009 til 2010 er der umiddelbart tale om en stigende dynamik, både i form af et stigende antal ophørte, og et stigende antal nye virksomheder (figur 4). I alt 31.393 nye danske virksomheder så dagens lys i 2010. Oven på det dramatiske fald fra 37.197 i 2008 til 27.370 i 2009, er antallet af nye virksomheder således tilbage på et niveau svarende til årene 2003 og 2004. Ser man på antallet af ophørte virksomheder, så angiver statistikken 37.424 ophørte virksomheder i 2010, hvilket svarer til det

Figur 4: Nye og ophørte virksomheder (2005-2010)



Antallet af reelt ophørte firmaer revideres ved offentliggørelse for den foregående periode, idet der tages højde for genstartende firmaer. Derfor vil antallet for det seneste tilgængelige år forventeligt blive nedjusteret i forbindelse med næste offentliggørelse.

meget høje niveau i 2008, og som i forhold til 2009 tegner en stigning på 7,1 %. Tager man ovennævnte forventelige nedjustering i betragtning og regner med en nedskrivning på 10 % (i 2008 var nedskrivningen på 11,6 %), så er der dog tale om et reelt fald på 3,6 % i antal ophørte virksomheder i forhold til 2009.

Kigger vi indenfor i de enkelte brancher (tabel 9), er det specielt brancherne Vidensservice og Handel, der tegner sig for den største andel af nye virksomheder. Men også brancherne Bygge og anlæg, og Information og Kommunikation har tegnet sig for en relativt stor andel af de nye virksomheder. Sammenlignes der med årene 2005-2008 er det dog tydeligt, at aktiviteten indenfor Bygge og Anlæg er mindre i 2010. Samme mønster ses ligeledes indenfor Industri, Handel og Transport og de fleste øvrige brancher.

Nogle af de brancher, der skiller sig ud er Finansiering og forsikring, Information og Kommunikation, samt Vidensservice. Her er der tale om en fastholdelse og i nogen grad en stigning i antallet af nye virksomheder også efter krisens indtog.

Tabel 9: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2005-2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fordeling 2005	Fordeling 2010
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	3311	2233	2458	2264	1584	1661	9,33	5,29
B Råstofindvinding	19	1	15	37	17	13	0,05	0,04
C Industri	1335	1366	1382	1456	1065	1161	3,76	3,70
D Energiforsyning	89	61	92	105	102	87	0,25	0,28
E Vandforsyning og renovation	82	102	241	116	144	27	0,23	0,09
F Bygge og anlæg	4306	5287	502	4105	2413	2673	12,14	8,51
G Handel	5154	5009	5037	4390	3393	3971	14,53	12,65
H Transport	1316	1492	1500	1372	776	984	3,71	3,13
I Hoteller og restauranter	1826	1694	1845	1561	1382	1496	5,15	4,77
J Information og kommunikation	2060	2135	2212	2352	2136	2664	5,81	8,49
K Finansiering og forsikring	668	1350	1257	1054	1301	1941	1,88	6,18
L Ejendomshandel og udlejning	3516	3406	2954	3097	2580	1986	9,91	6,33
M Vidensservice	4918	4907	4880	4874	4072	5041	13,86	16,06
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	2237	2271	2491	2704	1909	2332	6,31	7,43
TOT Erhverv i alt	35473	36278	36660	37197	27370	31393	100,00	100,00

Ser vi på antallet af ophørte virksomheder fordelt på branche (tabel 10) skal vi igen være opmærksom på den forventede nedjustering af tallene for 2010. Men selv hvis man lidt forsigtigt regner med en gennemsnitlig forventelig nedskrivning på 10 % er der flere brancher, hvor tallene indikerer en stigning i antallet af ophørte virksomheder. Inden for industrien fastholdes det meget høje antal ophørte virksomheder som vi så i 2009, og samme tendens ses indenfor Transport. Bygge og Anlæg befinder sig ligeledes stadig på det høje antal som blev registreret i 2008 og 2009, mens der indenfor Handel spores et fald i antal ophørte virksomheder.

Det er også værd at bemærke at der indenfor de brancher, hvor vi har sporet en vækst i antallet af nye virksomheder, også er tale om en vækst i antallet af ophørte virksomheder. Dette gælder eksempelvis Vidensservice, Finansiering og forsikring og Information og Kommunikation. Denne øgede

dynamik indikerer således, at det ikke er branchebetingelserne der er blevet forbedret, men at der derimod er sket en stigning i konkurrenceintensiteten indenfor de pågældende brancher.

Tabel 10: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2005-2010)

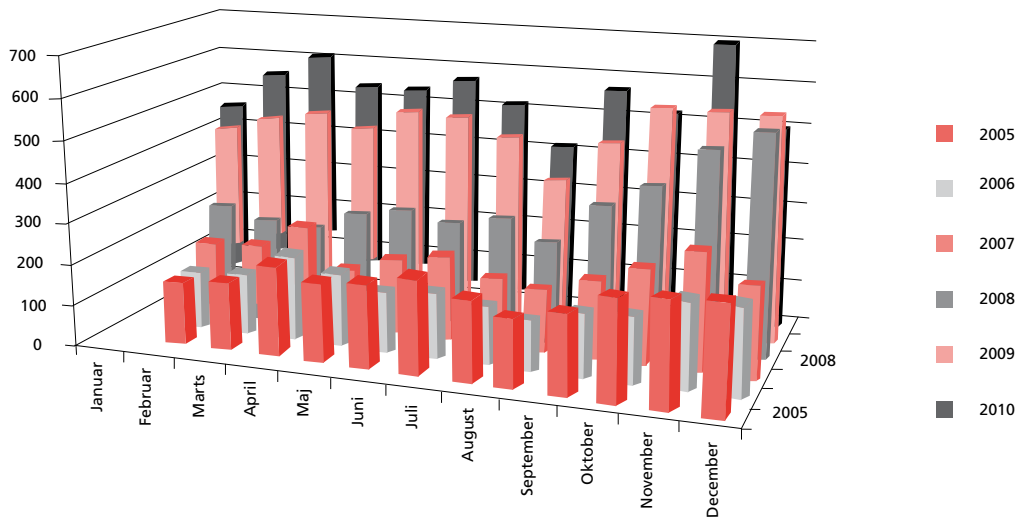
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fordeling 2004	Fordeling 2010
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	3818	4780	3917	4130	3935	3858	13,62	10,31
B Råstofindvinding	13	7	11	13	31	23	0,05	0,06
C Industri	1126	1186	1238	1324	1589	1710	4,02	4,57
D Energiforsyning	235	164	241	132	112	133	0,84	0,36
E Vandforsyning og renovation	90	59	93	131	107	147	0,32	0,39
F Bygge og anlæg	2269	2609	3175	4065	4496	4358	8,10	11,64
G Handel	4238	4450	5142	5283	5261	4928	15,12	13,17
H Transport	1259	1295	1398	1598	1560	1678	4,49	4,48
I Hoteller og restauranter	1526	1573	1761	1393	1347	1601	5,45	4,28
J Information og kommunikation	1458	1449	1611	1638	1883	2113	5,20	5,65
K Finansiering og forsikring	417	880	483	1821	749	1134	1,49	3,03
L Ejendomshandel og udlejning	2064	2569	2242	4893	2692	2570	7,37	6,87
M Videnservice	3176	3515	3948	4160	4383	4565	11,33	12,20
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1506	1600	1775	1994	2454	2362	5,37	6,31
TOT Erhverv i alt	28023	31385	31768	37465	34947	37424	100,00	100,00

Antallet af reelt ophørte firmaer revideres ved offentliggørelse for den foregående periode, idet der tages højde for genstartende firmaer. Derfor vil antallet for det seneste tilgængelige år forventeligt blive nedjusteret i forbindelse med næste offentliggørelse.

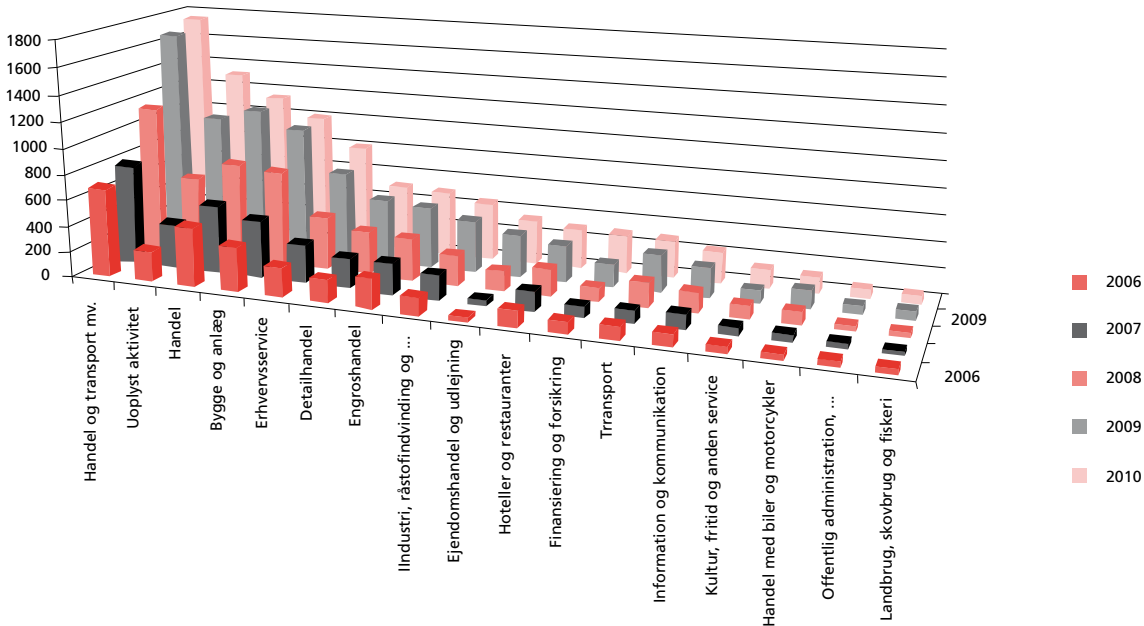
Konkurser

Krisen gjorde sit indhug i 2009, hvor antallet af konkurser steg markant. Ser vi på figur 5, ser vi, at denne tendens i høj grad fortsætter i 2010, hvor antallet af konkurser er højere end på noget andet tidspunkt gennem de sidste mange foregående år. Januar 2010 lægger ud med et lille fald i antallet i forhold til slutningen af 2009, men allerede i februar og marts stiger antallet. Med enkelte fald i løbet af året, topper november med næsten 700 konkurser. Det er interessant at se nærmere på inden for hvilke brancher, de fleste konkurser finder sted. Ligesom sidste år viser figur 6 at antallet af konkurser er højest inden for brancherne Handel og Transport, Handel, Bygge og Anlæg, Erhvervs-service og Detailhandel.

Figur 5: Samlede antal konkurser fordelt på måneder (2005-2010)



Figur 6: Antal konkurser fordelt på brancher (2007-2010)

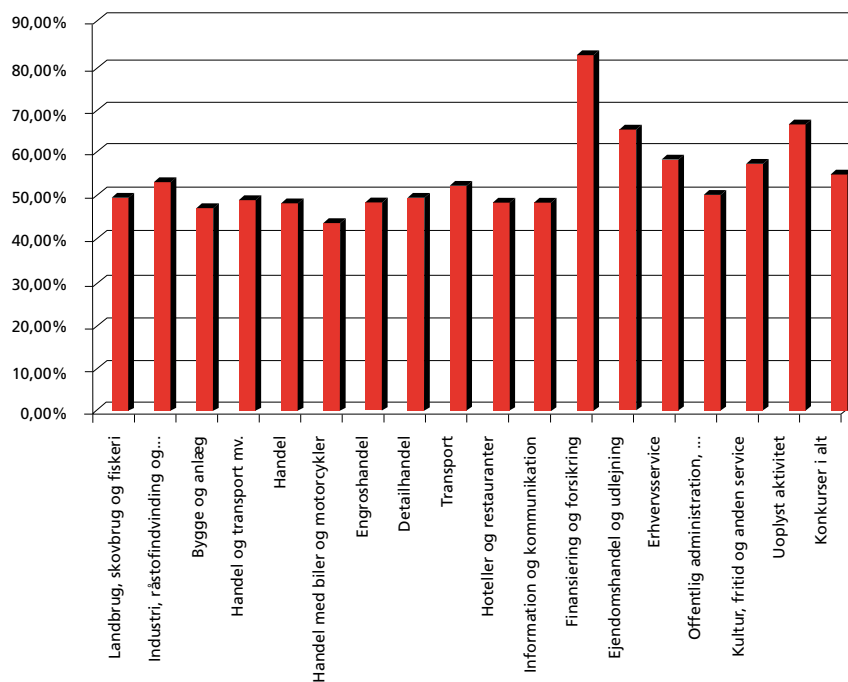


For bedre at forstå udviklingen i konkurser er det relevant at se nærmere på figur 7, der beskriver antallet af konkurser fordelt på brancher i forhold til det gennemsnitlige antal af konkurser for de tre foregående år. Hvor vi i sidste års årsrapport så stigninger på omkring 60% er denne udvikling i 2010 bremset en smule op, og stigningen ligger nu generelt på omkring 50%. Finansiering og For-

sikring topper dog med en stigning på mere end 80% i antallet af konkurser sammenlignet med de tre foregående år, efterfulgt af Ejendoms-handel og Udlejning med lidt mere end 60%.



Figur 7: Stigning i antal konkurser i 2010 sammenlignet med gennemsnit for tre forrige år



Sammenfatning

I 2010 tyder det på at den negative stemning i erhvervsstrukturerne er ved at vende. Oven på krisens kommen i sidste halvdel af 2008, samt de store chokeffekter i 2009 er der flere tegn på at SMV'erne er ved at tilpasse sig de ændrede vilkår.

Helt generelt er der i 2010 færre virksomheder i Danmark. Især de store virksomheder reduceres i antal, men antallet af SMV'ere er derimod nogenlunde stabilt – endda med vækst i antal virksomheder mellem 0 og 9 ansatte. Det vil sige, at forklaringen på en stigning i SMV-andelen af nye virksomheder primært kan tilskrives et fald i store virksomheder, og kun en lille stigning i de mindste SMV'ere – det vil altså sige, at der sker en forskydning af erhvervsstrukturerne.

Det generelle fald i antallet af virksomheder rammer især brancherne Bygge og Anlæg, Landbrug m.m. og Transport og Industri, mens stigningerne i antallet af virksomheder ses hos brancherne

Information og Kommunikation, Finansiering og Forsikring og Vidensservice, hvor det især er antallet af de mindre SMV'ere der øges. Der er her tale om brancher som kan betegnes som de typiske konsulentbrancher, hvoraf nogle muligvis opstår pga. nye muligheder i markedet affødt af finanskrisen, mens andre måske opstår som resultat af nedskæringer andre steder. Samlet set, når vi blot kigger på antallet af virksomheder, styrker SMV'erne deres position i forhold til de store virksomheder.

Denne styrkede position ses også blandt SMV'erne, når det handler om omsætning. Vi så indledningsvist at SMV-andelen af omsætningen er steget og det er væsentligt at slå fast, om denne øgede SMV-andel skyldes en stigende omsætning hos SMV'ere, eller en faldende omsætning blandt de store virksomheder. Kigger vi på de faktiske tal, ser vi, at omsætningen er steget hos både SMV'erne og de store virksomheder, men stigningen har været større hos SMV'erne, og forklarer

dermed den stigende SMV-andel. Dermed styrker SMV'erne deres position betydeligt, og en forklaring herpå kan være at de er ved at have tilpasset sig følgerne fra krisen. Stigningen sker især inden for de brancher der ligeledes oplevede en stigning i antallet af nye virksomheder, nemlig Information og Kommunikation, Finansiering og Forsikring og Vidensservice, som igen er områder, hvor der kan tænkes at opstå nye forretningsmuligheder i forbindelse med krisen.

De hidtidige positive takter med hensyn til øget antal af virksomheder og stigende omsætning blandt SMV'ere, går dog ikke igen i beskæftigelsen, hvor SMV-andelen fortsætter faldet fra 2009. Dette fald i andelen er en direkte konsekvens af et faldende antal fuldtidsbeskæftigede hos SMV'erne, mens de store virksomheder fastholder et nogenlunde stabilt niveau, endda med en lille stigning. Når man ser den stigende omsætning i forhold til den faldende beskæftigelse indenfor specielt SMV'erne, så tegner dette dog også et positivt billede af en effektivitetsforbedring.

Det sidste vigtige fokusområde er eksporten, og her styrker SMV'erne igen deres position markant. Både SMV'erne og de store virksomheder oplever markante stigninger i eksporten, men SMV'ernes stigning er alligevel så meget større, at det får en væsentlig indflydelse på SMV-andelen. Det tyder altså på, at danskernes tilbageholdenhed modsvarer af et stigende forbrug i udlandet, i hvert fald inden for nogle brancher.

I indledningen til dette kapitel blev det beskrevet, hvordan der fra politisk side er foretaget en række ændringer, der skulle motivere et stigende privatforbrug, bl.a. udbetaling af SP-ordningen samt en række skattelettelser. Men på trods af disse forventninger har det vist sig at privatforbruget er bremsset hårdt op i 2010 (Berlingske Business 2010). Handelsbranchen klarer sig dog nogenlunde, hvilket muligvis kan forklares med den stigen-

de eksport, hvor virksomhederne tilsyneladende finder nye markeder. Derimod påvirkes Bygge og Anlægsbranchen markant af det faldende privatforbrug. Bygge og Anlægsbranchen tilgodeses typisk, når danskerne føler økonomisk overskud og råderum, dvs. at der er penge til nye køkkener, nyt tag, renoveringer m.m. Men krisen har tilsyneladende gjort de danske forbrugere utrygge, især mht. boligpriser, beskæftigelse og ledighed – alle faktorer som får de private forbrugere til at holde igen med forbruget og i stedet spare op. Bygge og Anlægsbranchen oplever fald i omsætningen, som så uafværgeligt fører til fald i beskæftigelsen, færre virksomheder og flere konkurser.

Samlet set tyder det på, at SMV'erne er ved at have justeret sig i forhold til krisen. Sidste år så vi, at de store virksomheder klarede sig relativt godt i forhold til SMV'erne, og en forklaring herpå kan være, at de store virksomheder netop har flere ressourcer at tære på, og at de dermed stod bedre, da krisen ramte. Noget tyder på, at de store virksomheder i 2010 har haft behov for at skære mere ind til benet, og at de her har måttet tage nogle af de slag, som SMV'eren måtte tage i det foregående år. Dette er ikke unaturligt, da det alt andet lige tager længere tid at ændre retning for et stort skib end for en lille båd. Samtidig har de store virksomheder i første omgang haft flere ressourcer at tære på end de mindre virksomheder. Dette kan være en af årsagerne til at SMV'erne i 2010 synes at have været bedre til at tilpasse sig efter de ændrede markedsforhold, som følge af krisen. Større fleksibilitet kendetegner netop SMV'er som pga. deres størrelse har nemmere ved at tilpasse sig ændringer i omgivelserne, end tilfældet er for større virksomheder, hvor ændringer ofte foregår over mere lange træk.

Efterskrift

Dette års CESFO Årsrapport fokuserer på år 2010, og i dag ved vi, at Danmark på trods af positive tendenser langt fra var på vej ud af krisen. Det

er interessant at se på, hvordan de økonomiske vismænd tolkede udviklingen i 2010:

I sidste halvdel af 2010 blev der i Det Økonomiske Råd holdt møde, hvor man diskuterede dansk økonomi i 2010. Konklusionen var, at den bratte økonomiske nedtur man oplevede i 2008 og 2009 blev afløst af positiv vækst i 2010. Man slog fast, at opsvinget var skrøbeligt, men dog på vej (Dansk Økonomi, efterår 2010).

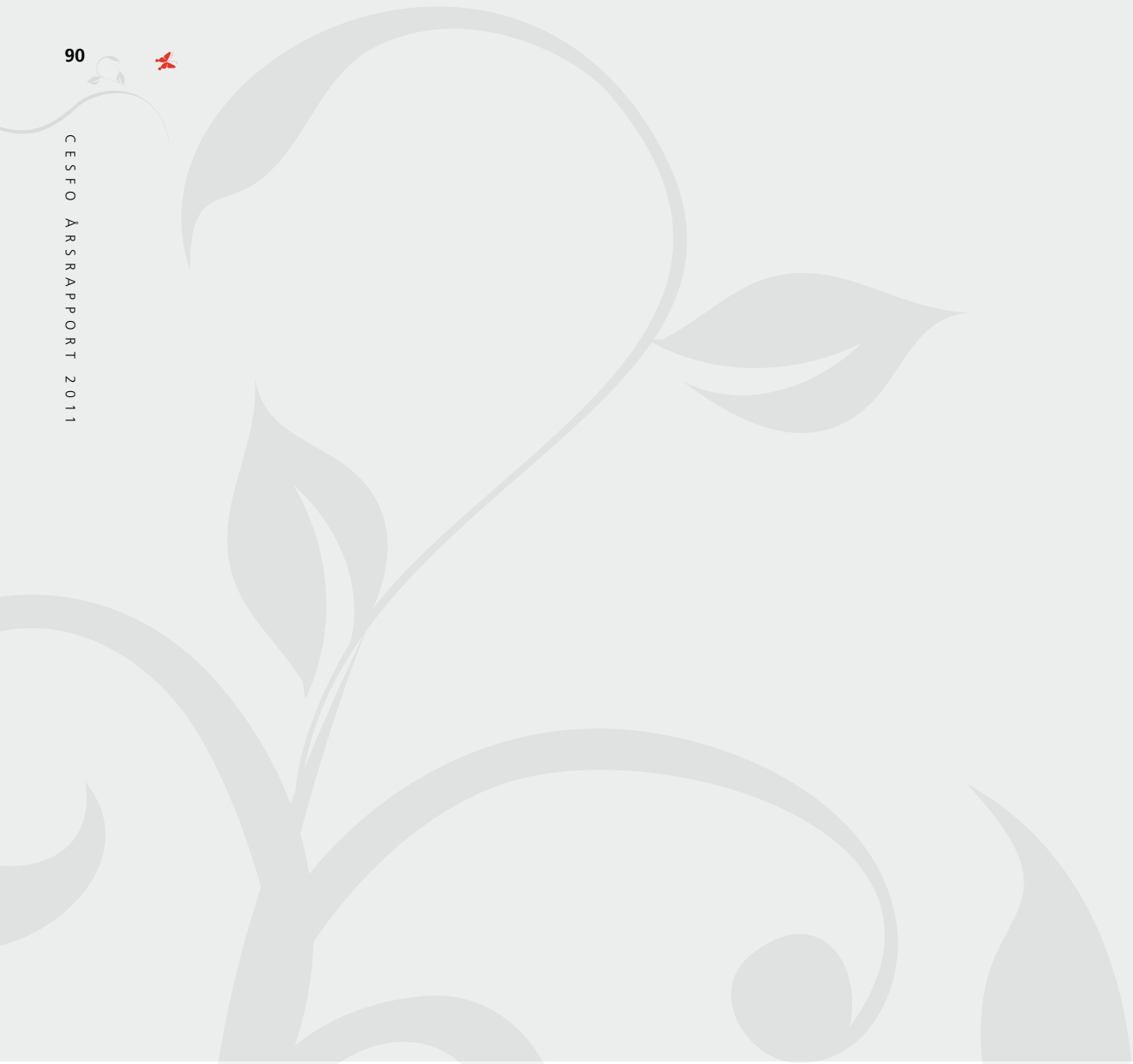
Èt år efter, dvs. i november 2011, mødes Det Økonomiske Råd igen, og udmeldingerne er denne gang noget mere dystre. Krisen har ramt Danmark, EU og resten af verden på en måde som man ikke har forudset, og det står nu klart, at normaliseringen af konjunkturerne vil være markant langsommere, end man normalt ser det, og at der ikke er udsigt til økonomisk opsving i de næste par år. Privatforbruget er gået helt i stå og de positive tendenser, som vi så i 2010, var til dels drevet af ekstraordinære stigninger i det offentlige forbrug samt offentlige investeringer (Dansk Økonomi, efterår 2011).

Det vil altså sige, at de positive takter, som dette kapitels gennemgang af 2010 viser, blot var forbi-passerende, og at vismændenes forventninger om, at Danmark kunne være på vej ud af krisen, ikke holdte stik.

Referencer

- Berlingske Business (2010): *Det Private Forbrug Skuffer Stort*. 2. august 2010, netudgave hentet fra: <http://www.business.dk/investor/det-private-forbrug-skuffer-stort>
- Dansk Økonomi, efterår 2010. Rapport hentet fra: <http://www.dors.dk/sw7756.asp>
- Dansk Økonomi, efterår 2011: Rapport hentet fra: <http://www.dors.dk/sw8693.asp>





Forfattere

Ann Højbjerg Clarke

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

Bo Schønning Mortensen

Cand.merc., ph.d.-stipendiat, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, bsm@sam.sdu.dk

Frank Steven Dahl Andersen

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

Helle Aarøe Nissen

Cand.merc., videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, hani@sam.sdu.dk

Jan Bendtsen

Cand.merc., iværksætter, BENDTSEN start og udvikling, jb@janbendtsen.dk

Kim Klyver

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

Kristin Balslev Munksgaard

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

Mahya Bayat

Master-studerende, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, m_bayat@ut.ac.ir

Majbritt Rostgaard Ewald

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

Marianne Storgaard

Cand.polyt., ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mars@sam.sdu.dk

Per 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, pnx@sam.sdu.dk

Pia Storvang

Cand.arch., ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, spi@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen

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

Suna Løwe Nielsen. Cand.merc., ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, sso@sam.sdu.dk

Susanne Jensen

Cand.oecon., ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, sjen@sam.sdu.dk

Teit Lüthje

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

Thomas Schött

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



CESFO

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

CESFO – det danske samlingssted for international forskning i Entreprenørskab og små- og mellemstore virksomheders ledelse og organisation. Centret lægger stor vægt på at arbejde tværfagligt og tværfakultært i tæt samarbejde med både brugergrupper og andre forskningsmiljøer i Danmark og internationalt.

CESFO er organisatorisk forankret hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i Kolding, hvor også hovedparten af forskerne og sekretariatet holder til.

Centrets kernekompetencer er samlet i fire hovedområder (temaer), som er:

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationale aktivitetsudvikling
- Innovation og regional erhvervs politik