

ÅRSRAPPORT 2014

CESFO

Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning

AF

Per Vagn Freytag, Kim Klyver
og Suna Løwe Nielsen
(red.)



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 videnressource 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: Småt er godt. Afsnit to rummer smagsprøver på anden igangværende forskning og afsnit tre viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

Årsrapport 2014

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2014

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 (CESFO Rapportserie)
ISSN: 1903-6272 (Trykt version af Årsrapporten)
ISSN: 1904-9110 (Online version af Årsrapporten)
ISBN 978-87-91070-10-5

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
Universitetsparken 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1402
Web: www.sdu.dk/cesfo

Layout og tryk

Jørn Thomsen Elbo A/S, Kolding



CESFO
Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning

AF
Per Vagn Freytag,
Kim Klyver,
Suna Løwe Nielsen
(red.)

ÅRSRAPPORT 2014

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Forord | 5 |
| Afsnit 1 – Årets tema: Småt er godt | |
| Et essay om Schumacher: Small is Beautiful: Økonomisk udvikling med mennesket i centrum | 9 |
| <i>Poul R. Christensen</i> | |
| At ville er ikke det samme som at kunne, og at kunne er ikke det samme som at ville! | 15 |
| <i>Per V. Freytag, Janne J. Liburd og Susanne Jensen</i> | |
| Begrænsningens kunst. Skala som paradoks i designvirksomheder | 23 |
| <i>Anders V. Munch</i> | |
| Sælger? Nej for satan! Identitet og italesættelse hos designværksættere | 31 |
| <i>Birgitte Norlyk</i> | |
| Vækst gennem vidensamarbejde | 39 |
| <i>Lene T. Bager, Thea T. Frølund, Rikke L. Wetterstrøm og Bettina D. Hansen</i> | |
| Er småt virkelig godt? | 45 |
| <i>Andreas P. Cornett og Nils Karl Sørensen</i> | |
| Afsnit 2 – Aktuel forskning inden for Entreprenørskab og Relationsledelse | |
| Erfaringer fra felten – på workshop med ejerledere | 53 |
| <i>Daniel B. Heath og Jesper Piihl</i> | |
| Vidensdeling som udgangspunkt for forretningsmodel innovation | 61 |
| <i>Per V. Freytag</i> | |
| Et umage par: Når den lille virksomhed kaster sig ud i samarbejde med en stor partner | 67 |
| <i>Steffen M. Bastholm og Kristin B. Munksgaard</i> | |
| Success i OPI samarbejder: Anbefalinger til offentlige og private aktører | 73 |
| <i>Majbritt R. Evald, Helle Aa. Nissen, Ann H. Clarke, Kristin B. Munksgaard og Pia S. Nielsen</i> | |
| Centrale samarbejdskompetencer i OPI netværkskonsortier: Fokus på private virksomheders erfaringer | 79 |
| <i>Majbritt R. Evald, Helle Aa. Nissen, Ann H. Clarke og Kristin B. Munksgaard</i> | |
| Standarder for fodbold og business | 87 |
| <i>Frank Steven Dahl Andersen</i> | |
| Place marketing i Vejle kommune: Mellem fjord og international kulturarv | 91 |
| <i>Mads B. Ingstrup og Pia S. Nielsen</i> | |
| Afsnit 3 – Statistik | |
| Små og mellemstore virksomheder i tal: 2012 | 97 |
| <i>Mette S. Nielsen</i> | |
| Forfatterliste | 109 |



Forord

“Småt er godt” (Small is beautiful)

Siden 2008 synes mantraet at have været, at mere vækst er nødvendigt, hvis dansk økonomi skal på ret køl igen. En hjørnesten i denne samfundsøkonomiske vækstfilosofi er bl.a. at øge antallet af iværksættere, og mere generelt at søge at skabe mere vækst igennem innovation i de danske virksomheder. Også selvom en række initiativer er gennemført for at få økonomien ud af ”slæbe gear” har væksten i Danmark dog været beskednen i de seneste 5-6 år. Noget af den manglende succes med vækstinitiativerne kan til dels forklares med, at Danmark som en lille åben økonomi er afhængig af sine hovedsamhandelspartnere (de nærmeste lande såsom Tyskland, Sverige og England). Her har væksten også været beskednen. Men en anden del af forklaringen på den manglende vækst skal måske også søges blandt de danske iværksættere og virksomheder selv! Et spørgsmål er i hvert fald om virksomhederne ser på vækstudfordringen på samme måde som regeringen og andre institutionelle aktører, som har en interesse i samfundsøkonomisk vækst. Ønsker virksomhederne vækst, og hvis de gør det, hvad er det så for en vækst de ønsker?

En ting står klart. Mange mindre danske virksomheder forbliver i hele deres eksistensperiode mindre virksomheder. Hertil kan der være mange årsager. Et spørgsmål er dog i forlængelse af den herskende vækstfilosofi, hvorvidt de mindre virksomheder ikke har mulighed for at vokse, eller om de simpelthen ikke ønsker at vokse? Ét eksempel på, hvordan nogle mindre virksomheder agerer, kan findes inden for bryggeribranchen. Der er igennem de seneste to årtier skudt mange mikrobryggerier op. Omkring 1990 var der således omkring 20 bryggerier i Danmark. I 2010 var tallet af danske bryggerier vokset til over 100. Den massive vækst i antallet af bryggerier kan bl.a. føres tilbage til en stigende interesse for specialøl og ølbrygning i al almindelighed. Kendetegnende for mange af de nye mikrobryggerier er en lokal forankring, en særlig fortælling om produkterne og så det særlige ved at være ”lille og

anderledes”. Flere af de nye mikrobryggerier har haft betydelig succes i deres afsætning, men samtidigt har der også i succesen luret kimen til fiasko! For hvad nu hvis det at være ”lille og anderledes” forsvinder – mikrobryggerier er ikke længere et mikrobryggeri, men ”blot” et mindre bryggeri? Forretningsmodellen og den identitet, der er forbundet med virksomheden og brand value, synes uhjælpelig at hænge sammen med det at være ”lille og anderledes”. Med andre ord er der grænser for skaleringen af virksomheden og dermed grænser for vækst af mikrobryggerier. En lang række andre eksempler kan nævnes i forlængelse af mikrobryggeri eksemplet. Hvad enten det er det lille galleri, designeren, eller produkter fra en bestemt region, som ser det at være en lille virksomhed som en værdi i sig selv. Det samme synes kunderne at gøre. Når forretningsmodellen søges skaleret op forsvinder det ”autentiske” ved virksomheden og dermed også eksistensgrundlaget.

For nogle typer af virksomheder synes der således at være grænser for, hvor meget de kan vokse, men er der også nogle virksomheder som ikke ønsker vækst eller ser vækst som problematisk?

Et eksempel på en virksomhed, som ser skeptisk på vækst, kan vi finde inden for reklamebranchen. I slutningen af 90’erne begyndte forskellige former for reklamedisplays (A-standere, opslagsrammer mv. til anvendelse i supermarkeder) at blive digitale. Det førte til en stigende efterspørgsel efter denne nye type af digitale displays. En mindre dansk virksomhed med 10 ansatte havde i en årrække haft stor succes med salg af ikke digitale displays, og virksomheden så digitaliseringen som en udfordring. Ikke fordi virksomheden ej var i stand til at følge udviklingen, men fordi et stigende salg betød et behov for at ansætte flere medarbejdere. Ejerlederen var alt andet end begejstret for udsigten til at skulle ansætte flere i virksomheden. Med ti ansatte var det muligt at bevare overblikket og at kunne styre hverdagen effektivt sammenlignet med flere end ti ansatte.





For nogle mindre virksomheder rummer det at være få ansatte en værdi i sig; det er nemmere at identificere sig med virksomheden, og det er muligt at have et tæt og godt samarbejde, noget som let forsvinder når virksomheden bliver større. Øget størrelse kan også medføre mere komplekse arbejdsgange og manglende kontrol, hvilket i sig selv kan kræve, at der afsættes mere tid til ledelse, og i det hele taget kan ledelse af virksomheden blive mere krævende. Endelig kan den indtjening, som virksomheden på et givent tidspunkt kaster af sig, blive set som tilfredsstillende. Dermed er incitamentet til vækst ikke til stede. Sidstnævnte kaldes ofte for ”BMW syndromet”.

Derudover findes der også nogle virksomheder for hvem vækstmantraet i sig selv er problematisk, idet de har bæredygtighed som omdrejningspunktet for forretningsmodellen. Der stilles med andre ord nogle andre kvalitative krav til vækst. Vækst i omsætning og indtjening er ikke ubeset noget efterstræbelsesværdigt, men vækst må kobles med nogle forskellige typer af kvalitative mål med udgangspunkt i en samlet bæredygtig forretningsmodel.

Der findes således en række mindre virksomheder, som ikke har mulighed for vækst og/eller ikke ønsker vækst. Årets seks temaartikler omhandler de udfordringer som vækst giver samt diskuterer vores forståelse og betydningen af vækst. Indledningsvis stiller Christensen i artiklen *”Et essay om Schumacher: Small is Beautiful: Økonomisk udvikling med mennesket i centrum”* skarpt på den herskende forståelse af betydningen og nødvendigheden af vækst. Spørgsmålet er, om der ikke findes en anden vej til velfærd, end den som ligger bag den herskende forståelse af, hvad der fører til øget velfærd. I den anden tema artikel ser Freytag, Liburd og Jensen på de logikker, som ligger bag ejerledernes forståelse af deres virksomhed og behovet for vækst samt innovation. Ejerlederne ser forskelligt på behovet for at vokse og udvikle sig. De agerer tydeligvis i forhold til de behov, som de ser, så resultatet bliver *”At ville er ikke det samme som at kunne, og at kunne er ikke det samme som at ville!”*.

Betydningen af autenticitet taget op i den tredje artikel af Munch under overskriften *”Begrænsningens kunst. Skala som paradoks i designvirksomheder”*. Nedskalering og eksklusivitet er ofte væsentlige bestanddele i et luksusprodukt, men giver det at ”noget er eksklusivt” automatisk autenticitet? Artiklen vender de forskellige opfattelser, dogmer og værdier, som knytter sig til design og håndværksmæssigt produktion.

”Sælger? Nej for satan! Identitet og italesættelse hos designværksættere” er en artikel af Norlyk. Artiklen tager fat på det forhold, at der ofte ikke er en adskillelse af designeren selv, og det som designeren frembringer. Ofte er det vanskeligt at skelne mellem ”person” og ”virksomhed”, herunder det som virksomheden ”skal udtrykke” fx ’renhed’, ’æghed’ og ’minimalisme’. Dermed kan designeren godt komme til at stå i vejen for udviklingen af virksomheden. I den efterfølgende femte artikel af Bager, Frølund, Wetterstrøm og Hansen ses på *”Vækst gennem vidensamarbejde”*. Udgangspunktet for artiklen er et projekt, som har haft til formål at styrke væksten i småvirksomheder gennem vidensdeling mellem praksis og forskningsmiljøer. Artiklen viser, at en målrettet indsats, hvor der er respekt for de involverede aktører, kan øge innovationshøjden i mindre virksomheden.

I den sjette og sidste tema artikel ser Cornett og Sørensen på den økonomiske værdi af at være lille, i artiklen *”Er småt virkelig godt?”*. Mere konkret ses der nærmere på den regionale dimension i erhvervs- og beskæftigelsesudviklingen og dens konsekvenser for by-mønster og bosættelse. En konklusion er, at småt ikke er godt i forhold til lokalisering i mindre lokalområder.

Den første artikel om aktuel forskning af Heath og Pihl ses på betydningen af *”Erfaringer fra Felten – på workshop med ejerledere”*. I artiklen gives en række bud på, hvordan ledelsesudviklingsforløb kan styrkes i deres designs, og hvordan deltagere kan agere for at få det bedste udbytte af deltagelse. I anden artikel om aktuel forskning ser Freytag på *”Vidensdeling som ud-*

gangspunkt for forretningsmodel innovation". Artiklen trækker på et dansk-tysk projekt (Win-Vin2) om videndeling og forretningsmodeller. Artiklen demonstrer, at virksomheders forretningsmodeller i høj grad er påvirket af virksomheds samarbejdspartnere, og de projekter som gennemføres i samspil med samarbejdspartnere. Bastholm og Munksgaard ser i "Et umage par: Når den lille virksomhed kaster sig ud i samarbejde med en stor partner" på, hvordan aktørerne påvirker indholdet og udfaldet af samarbejdet. Betydningen af at være skarp på hvad man skal have ud af et samarbejde, fremgår som et centralt læringspunkt. Evald, Nissen, Clarke, Munksgaard og Nielsen ser på "Success i OPI-samarbejder: Anbefalinger til offentlige og private aktører". To kommunale OPI-samarbejder og hvordan private virksomheder oplever det at blive inddraget tidligt i OPI-projekter, danner rammen for artiklen. Tidlig forventningsafstemning synes at kunne mindske nogle af de barrierer der er for offentligt – privat samarbejde. I den følgende artikel ligeledes af Evald, Nissen, Clarke og Munksgaard ses på "Centrale samarbejdskompe-

tencer i OPI netværkskonsortier: Fokus på private virksomheders erfaringer". Artiklen bygger på erfaringer fra tre netværkskonsortier, hvor fokus er på hvilke kompetencer virksomheder opfatter som givtige i forskellige projektfaser.

Der ses i artiklen "Standarder for fodbold og business" af Andersen på hvilke roller standarder og standardiseringsarbejde har for vores samfund og vores ageren heri. Det eksemplificeres via de gældende standarder i fodboldverdenen, og siden drages nogle konklusioner for, hvilke implikationer standarder har for små og mellemstore virksomheder.

Ingstrup og Schou ser på "Place marketing i Vejle kommune: Mellem fjord og international kulturarv". Flere og flere kommuner eller destinationer søger at fremme eksponering af netop deres områder og herigennem øge interesse for at besøge, opholde sig eller flytte til destinationen.

God læselyst!

Per Vagn Freytag,

Kim Klyver og

Suna Løwe Nielsen

Et essay om Schumacher: Small is Beautiful: Økonomisk udvikling med mennesket i centrum

En nation skal kendes på sine opfindelser – redningsbæltet blev opfundet i Danmark

(Ref.: ukendt ophavsmand)

Indledning – Den paradoksale vækstmotor

”Regeringens ”Vækstplan DK” risikerer at forringe og forhale Danmarks omstilling til de nye globale konkurrencevilkår. Den bygger på en fundamental misfortolkning af Danmarks reelle konkurrence-situation, den trodser årtiers advarsler om risikoen for kroniske vækstproblemer, og den ser bort fra mange års forslag til langsigtede og ambitiøse vækststrategier. Danmark er på vej til at blive et af verdens mest forsømte foregangslande.”

Erik Rasmussen,

Mandag Morgen, den 4. marts, 2013

Med denne salut indleder Mandag Morgen i 2013 en gennemgang af 25 års arbejde i såvel tænketanke, internationale konsulentvirksomheder, erhvervenes organisationer og – ikke mindst i de politiske korridorer – med planer og perspektiver for den danske vækstmotor.

Følger man MM's artikelserie, såvel som en lang række andre bidrag, skal man ikke lede længe før en række næsten uløselige hensyn, balancegange og paradokser dukker frem af retorikkens tågebanker.

Der er balancen mellem vækst og velfærd. Balancens paradoksale karakter er nyligt formuleret i modstillingen mellem konkurrencestat og velfærdsstat. Modstillingen rører fundamentalt ved statens rolle i det blandingsøkonomiske samfund. Det syn, at væksten fortsat kan skabe grundlag for velfærdssystemet, viger.

Balancen mellem stordrift og smådrift er et andet område, hvor gemytternes uoverensstemmelse kommer til udtryk. Strukturrationalisering, satsninger på vækstlokomotiverne i dansk økonomi og hensynet til innovationsevnen ift. udviklingen i de brede vækstlag af små virksomheder og iværksættere dækker nogle af de emner, der dæk-

ker over forskellige synsvinkler på vækstens og fornyelsens kilder.

Vækstens paradoksale karakter kommer nok stærkest til udtryk omkring klimaudfordringen og det presserende behov for en bæredygtig produktion, samt i temaet omkring den regionale vækstbalance, hvor de store uddannelsesbyer – specielt København – udfordres af vækst, samtidig med at områder udenfor disse byer i det store og hele udfordres af manglen på vækst.

Endelig er der de divergerende synsvinkler på væksten i den offentlige sektor. På den ene side ses den som en klods om benet på væksten i den private sektor, på den anden side ses den offentlige sektor som grundpilleren i sikringen af vores velfærd og som en tung efterspørger af innovationsgenererende ydelser. Under alle omstændigheder er den offentlige sektor udsat for omfattende strukturrationaliseringer, med en stærk stordrift og centralisering til følge.

Selvom vækstagendaen er stærkt italesat og er genstand for omfattende debat, er det meget sjældent at de grundlæggende præmisser for vækstopolitikken og vækstpakkerne drøftes. Vi står med nogle fundamentale udfordringer for den måde, vi søger at skabe vækst på – udfordringer, som rummer iboende modsætninger, der er så komplekse, at enhver løsning skaber nye – ofte uforudsete – problemer, som har en iboende tendens til at forstærke udfordringerne. Vi står med andre ord med det, Rittel og Webber (1973) kalder et ”wicked problem” – et problem, som vi ikke kan se alle facetter af, før vi er kommet godt ind i løsningen og som er nærmest uløseligt på grund af de indre modsætninger og ydre interessespændinger.

Skal vi følge i andres spor

– eller skal vi finde vores egen sti?

Der er danske vækstinitiativer op gennem den nyere historie, som har været så succesfulde, at de har påkaldt sig international opmærksomhed, og som peger på, at det der ses som vildveje, kan vise sig som hovedveje for den danske samfundsudvikling. Der er et fælles kendetegn ved de 3 initia-





tiver, som fremhæves her, nemlig at de alle er baseret på en kombination af sociale og tekniske innovationer.

Det første initiativ kan måske bedst sammenfattes under overskriften 'Hvad udad tabes skal indad vindes'. For eksempel skabte andelstanken op gennem 1880'erne en voldsom vækst i antallet af kooperative virksomheder mest på landet, men også i byerne. Fx blev der på godt 8 år (1882-1890) etableret mere end 700 mejerier i Danmark¹. De var alle baseret andelsbevægelsen og den nys opfundne centrifuge:

"Det unikke ved andelsbevægelsen som en social innovation var, at den forenede selvejets smådrift med fællesskabets stordrift og banede dermed vejen for en "industrialisering" af landbrugets forædlingsvirksomhed."

(Christensen og Munksgaard, 2001, side 10)

Det andet initiativ drejer sig om grundlæggelsen af velfærdsstaten. Startskuddet var programskriftet 'Fremtidens Danmark', som i store dele blev udformet af Jens Otto Krag i 1945. Det hedder herom:

"Disse idéer (keynesianisme) pegede fremad imod den velfærdsstat, som i 1960'ernes Danmark begyndte at tage form med en højkonjunktur, der bl.a. var årsag til store reallønsstigninger. Her begyndte staten at gå aktivt ind i samfundsøkonomien, bl.a. med en udjævning og omfordeling af indkomsterne, som til gengæld betalte for en udvikelse af offentlige institutioner som sygehus-, skole- og socialvæsen."

(Danmarkshistorie.dk; Århus Universitet. Site: <http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/fremtidens-danmark-socialdemokratiets-valgprogram-1945/#note3>)

Det tredje initiativ opstod i 1970'ernes energi- og landbrugskrise og blev drevet af en række pionerer og sociale fællesskaber, der udviklede vindteknologien som svar på krisen. En række mindre

virksomheder inden for landbrugsmaskinindustrien begyndte at se sig om efter andre græsgange. I et unikt samspil med pionerer og lokale fællesskaber indenfor vedvarende energi, specielt forsøg med vindkraft, blev grundlaget for den danske vindmølleindustri skabt (se fx Karnøe, 1999). Energistyrelsen skriver:

"Opbygning af sektoren sker i begyndelsen som en bottom-up-proces, hvor enkeltpersoner og lokalsamfundet har haft en afgørende betydning. Dette har givet et fundament inden for viden, lokal accept mv. for den senere vindmølleindustri."

(Energistyrelsen, 2011, side 1)

De tre eksempler har det til fælles, at deres succes bygger på et folkeligt engagement og en kombination af sociale, tekniske og organisatoriske innovationer. På sæt og vis giver eksemplerne stof til eftertanke og leder tankerne tilbage til E. F. Schumacher, som for godt 40 år siden skrev bogen "Small is Beautiful – Economics as if People Mattered" (1973).

Bogen blev en international 'Bestseller' og udkom også på dansk i 1975 under titlen "Vækst eller Velfærd – økonomisk udvikling med mennesket i centrum". Den blev i 1995 rangeret som én af de 100 mest indflydelsesrige bøger siden 2. verdenskrig. I dag er bogen er bogen lagt i 'mølpøse' og citeres sjældent på trods af budskabets aktualitet. I det følgende gives en kort skitse af Schumachers grundlæggende tanker og ideer til en "human" centreret økonomisk filosofi. I et afsluttende afsnit sættes Schumacher's arbejde ind i tidens kontekst.

Schumachers tidlige bud på en løsningsmodel – Småt er Godt

Schumacher's budskab er enkelt: det økonomiske system skal tjene mennesket, mennesket skal ikke tjene systemet. Deraf følger de centrale pointer i bogen – den moderne økonomi er ikke bæredygtig; verdens modstand mod forurening er begrænset; samfundets organisationer er uoverskuelige og den fremherskende økonomiske doktrin



er 'verdensfjern', hvilket ifølge Schumacher vil sige, at doktrinen opretholdes af et økonomisk-administrativt establishment, som ikke har føling med de steder og mennesker, der er gjort til aktører i deres univers. Schumacher plæderer for 'det store i det små' altså en særlig form for decentralisering, hvor det enkelte menneske såvel som beslutningstagere lejes i sammenhænge de kan overskue og engagere sig i. Man kan tale om en alternativ samfundsæstetik.

Pakket ind i bogens overordnede kritik af den herskende økonomiske doktrin, opstilles tre spor, der fører til Schumachers model for økonomisk udvikling med et menneskeligt ansigt.

Det første spor – stordriftens ulemper

Der sættes sjældent spørgsmålstegn ved rationaliteten bag stordriftens fordele. Men dels udvikler store organisationer en uoverskuelighed, som leder til ineffektivitet, irrationelle kontrolagender og mangel på fornyelse, hvilket i sidste ende fører til forfald. Desuden fører de store enheder til mangel på nærhed, overblik og engagement hos medarbejdere, som demotiveres af uoverskuelige beslutnings- og kommandoveje og envejskommunikation. De lokale samfund, som organisationen opererer i eller påvirker, bliver præget af afmagt i forhold til egen udvikling.

Schumacher peger på, at stordriftens ulemper er særligt tydelige i, men ikke begrænset til, den 3. verdens lande. Kløften mellem den indsigt, globale og centrale beslutningstagere har, og de indsigter og den erfaring, de lokale aktører i organisationernes periferi har, leder i flg. Schumacher til ekskludering af både viden, engagement og kreativitet. Men Schumacher konstaterer tørt, at da store selskaber er kommet for at blive, er det nødvendigt at studere dem, forstå deres lovmæssigheder og bryde deres paradoksale splittelse mellem behovet for orden og central kontrol på den ene side, og behovet for den skabende friheds uorden på den anden:

"Centralisering er hovedsagelig et ordensbegreb og decentralisering et frihedsbegreb. Orden kræver

intelligens og er fremmede for effektiviteten, medens frihed kræver og åbner døren til, intuition og nyskabelser."

(Schumacher, 1975, side 248-249).

Schumacher plæderer m.a.o. for det små i det store. Med grundlag i eksempler fra GM og British Steel argumenterer han for, at en opdeling af store organisationer i overskuelige, selvstyrende enheder kan udgøre en del af såvel en human som en effektiv løsning. Han taler med andre – mere nymodens – ord om betydningen af at give plads til medarbejdernes intraprenørielle talent og motivation. Store enheder leder til en konvergensbaseret rationalitet, medens mindre enheder beforder en divergent.

Det andet spor – centralisering og decentralisering

Det andet spor omhandler centralisering. Schumacher ser stordrift som centraliseringens og koncentrationstendensernes moder. Grundlæggende finder Schumacher, at tilfredsstillelsen af menneskelige behov fra:

"far away resources rather than from resources nearby signifies failure rather than success".

(Schumacher, 1973, side 64).

Schumacher mener, at de store metropolers vækst skal begrænses, da deres vækst er ustyrlig og ineffektiv. Han skriver bl.a.:

"Der vil ikke kunne findes nogen løsning på massearbejdsløshed og massevandring til byerne, med mindre hele niveauet for livet i landområderne kan hæves."

(Schumacher, 1975, side 206).

Pointen er selvsagt stærk for lande i den 3. verden, men Schumacher mener også, den gælder for udviklede lande. Storbyer som bl.a. London, New York, Tokyo (og København, kan vi tilføje) er ved at blive kvalt i deres egen vækst, medens mange egne af landene og en lang række mindre



byer er ved at blive tømt for liv på grund af centraliseringen af den offentlige administration og den manglende beskatning af de ekstraudgifter, samfundet har, når virksomheder og institutioner centraliseres og placeres i landenes mest fortættede område*. Der er rigeligt med plads, ledig infrastruktur og arbejdskraft uden for storbyernes oplande. En udnyttelse af disse ressourcer ville næppe skade effektiviteten i samfundsøkonomien.

Decentraliseringen understøtter såvel erhvervs- som kulturlivet bredt i samfundet og virker dermed inkluderende, mere end ekskluderende for store befolkningsgrupper.

Det tredje spor – småskala teknologi

Det tredje hovedspor i Schumacher's bog er den teknologiske udvikling, og den fare for menneskeheden og naturens ressourcer, han ser. Hans tale fremkom i en tid, hvor den 'Fordistiske' masseproduktions var på sit højeste, med de menneskelige omkostninger, den æra indebar. Derfor taler han også om, at forbrug mere end arbejdsglæde er blevet målestok for rigdom. Han plæderer for: "*Production by the masses, rather than production for the masses*" (Schumacher, 1973, side 79).

I det område af Jorden, vi befinder os på, kan det lyde en smule bombastisk. Ikke desto mindre har globaliseringen ført til, at der stadig er behov for at se på den produktionstekniske logik, som præger vores samfund – kan storskala teknologien kontrolleres og overskues? Den teknologiske udvikling skulle tjene mennesket ved at gøre arbejdet lettere, give mere ro og fritid, men tværtom har vi omsat de teknologiske muligheder til større pendlingsafstande; stordrift og centralisering. Schumacher anfører:

"The amount of real leisure time a society enjoys tends to be in inverse proportion to the amount of laboursaving machinery it employs" (Schumacher, 1973, side 157)

Han efterlyser en udnyttelse af den moderne teknologi til småskalaproduktion, i overskuelige sammenhænge, som binder produktions- og bosteder bedre sammen. Teknologien skal tjene mennesket, fremfor at mennesket tjener teknologien.

Hvorledes møder Schumacher's tankegods den fremtid, vi står i

Selvom man kan sidde tilbage med en fornemmelse af en 'romantisk' tankegang, der er ude af trit med tiden, så er både de udfordringer og de muligheder, Schumacher så i sin bog i 1973, blevet aktualiserede. På nogle områder har udviklingen indhentet Schumachers teser, på andre indbyder de stadig til eftertænkning. Danmark er på mange måder et land præget af smådrift. Med andelsbevægelsen og foreningslivet in mente kan man med rette tale om elementer af nationalt arvegods. Den danske erhvervsøkonomi er – med enkelte undtagelser – en nicheøkonomi. Historisk set har danske iværksættere og virksomheder været gode til at skabe og udvikle nye produkter, serviceydelser og tjenester til verdensmarkedet – gode til at skabe blå oceaner. Men danske virksomheder har typisk mere end svært ved at holde fast, når markedsnichen udvides og giver plads til de store nationers internationale spillere og dermed forvandles til røde oceaner. Det viser sig på mange måder. Et eksempel er vindmølleindustrien, hvor Danmark har været førende i udviklingen af vindenergi, men nu har svært ved at holde stand over for store spillere fra fx Tyskland, Japan og Kina. Samme mønster viser sig på en række andre forretningsområder, om end i andre former. Skype og Navision o.m.a. sælges af deres danske skabere efter en kort, hektisk vækst, som viser markedets bæredygtighed og potentiale. Der er imidlertid også danske virksomheder, som har evnet at holde fast på trods af stormvejr og de store virksomheders indtog i deres nicher.

Derfor kan man sammenligne erhvervsstrukturen med beton: Der skal være den rette blanding



af store og små sten og de skal være rystet godt sammen med det rette bindemiddel.

I dette billede gemmer sig den indsigt, at små og store virksomheder indgår i et frugtbart samspil, hvor de små virksomheder udgør en vigtig del af infrastrukturen for de store eksportorienterede virksomheder. De bidrager til deres effektivitet og bidrager både som kapacitetsreservoir og som kompetence- og videns-partnere. Det sidste ses fx inden for medicinalindustrien, hvor de små biotekvirksomheder bidrager til de stores videns- og produktudvikling. Omvendt bidrager de store virksomheder til tider til, at smådrift og decentralisering kan bevares.

Samtidig bidrager de mindre virksomheder til den lokale infrastruktur i og med, at de sikrer, at lokalsamfundet fungerer effektivt og dermed bidrager til den lokale velfærd. Centrale dele af den velfærd, som traditionelt italesættes særskilt fra vækst og erhvervsudvikling, er således indbygget i den erhvervsstruktur, vi udvikler.

Medens de store internationale koncerner har stigende vanskeligheder med at navigere i det nye innovative samfund (de sociale medier forstyrrer fx deres imageopbygning og 'Branding'), har en lang række nye former for brugerfællesskaber udviklet sig til produktionsfællesskaber, hvor entusiaster indenfor en lang række kultur- og sportsgrene udvikler nye produkter og services, som sættes i produktion eller til borgernes rådighed. Tænk blot på kitesurfing; mountainbikes; AirBnB; GoMore; etc. De er alle eksempler på, at kilderne til innovation ændres, og at rummet for brugerdreven innovation udvikler og breder sig til produktionsfællesskaber. De forretningsmodeller, som brugerfællesskaber lokalt, nationalt og internationalt udvikler, udgør i stigende grad en udfordring for den traditionelle storskalaproduktion. Denne tendens vil uden tvivl forstærkes, når lokalsamfund og brugerfællesskaber ser at 3D-print teknologien har større potentiale i lokale – og for den sags skyld internationale – interessefællesskaber end som individuelle udstyrstykker. Forskellen mellem det at være bruger og producent er på vej ind i fremtidens tågede grænseland.

Afslutning – den paradoksale fremtid

K. E. Løgstrup (1978) har sagt, at det ikke er målet for udviklingen, som gør udslaget, men de upåagtede bivirkninger. Den måde, vi forestiller os fremtiden på, er partiel og præges af de mentale landskaber, vi har bygget op i fortiden, og den professionskultur, vi har rod i. I Danmark har et dominerende billede været, at blot vi skaber nogle få – men da gerne mange – store lokomotiver, som kan trække væksten, er alt godt. Måske skal vi til at se på den danske erhvervsudvikling med andre øjne og skabe en selvforståelse, hvor udviklingen af fleksible produktionssystemer står i højsædet. Det vil kræve, at vi ser det små i det store og – ikke mindst – det store i det små.

Noter

- 1 Eksklusive det nuværende Sønderjylland.
- 2 Times Literary Supplement, 1995
- 3 Anmeldelse i Neeeweek, 22. marts, 1976
- 4 Undertitel til den danske udgave: Vækst eller velfærd – Økonomisk udvikling med mennesket i centrum. Gyldendal, 1975
- 5 Her må man forstå, senere i Schumachers tekst: analytisk intelligens

Referencer

- Christensen, P. R. og Munksgaard, K. B. 2002. Når mælk bliver til stål. Den rustfri stålindustri i Trekantområdet 1880-2002. Center for Småvirksomhedsforskning, SDU, Kolding.
- Danmarkshistorie.dk; Århus Universitet. Site: <http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/fremtidens-danmark-socialdemokratiets-valgprogram-1945/#note3>.
- Energistyrelsen (2011). Vindmølleindustrien, som historisk flagskib. Energistyrelsen, Kbh., maj, 2011
- Garelli, S. (2012) GOING MICRO – How small-scale economics is changing our lives. IMD, November, 2012: <http://www.imd.org/research/challenges/TC082-12-small-scale-economic-change-stephane-garelli.cfm>
- Karnøe, P. (1991). Dansk vindmølleindustri; Om innovationer, industriudvikling og teknologipolitik : En overraskende international succes, Samfundslitteratur, Kbh.
- Mandag Morgen (4. 3. 2013): Hvordan bryder Danmark med 25 års spildte vækstinitiativer? <https://www.mm.dk/hvordan-bryder-danmark-med-25-%C3%A5rs-spildte-v%C3%A6kstinitiativer>
- Løgstrup, K. E.. Spontanitet som samfundskritisk nødvendighed. I: Spirer til en ny livsform. Redigeret af Blum, J. og Sjørlev, I. Nationalmuseet. 1978
- Rittel, H. W. J. og Webber, M. M. 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning, Policy Science, 4, side 155-169
- Schumacher, E. F. 1973. Small Is Beautiful: economics as if people mattered. Blond & Briggs, London. Genoptryk med kommentarer (1999). Hartley & Marks Publishers ISBN 0-88179-169-5
- Schumacher, E. F. 1975. Vækst eller velfærd. Økonomisk udvikling med mennesket i centrum. Gyldendal, Kbh.

At ville er ikke det samme som at kunne, og at kunne er ikke det samme som at ville!

Indledning

I Danmark findes der ca. 300.000 registrerede virksomheder (Cesfo, 2015). 98,6% af disse har under 50 ansatte, hvilket svarer til godt 1/3 af den samlede beskæftigelse. Små og mellem store virksomheder (herefter smv'ere) er derfor interessante i forhold til et overordnet ønske om at skabe mere vækst i det danske samfund (Erhvervsredegørelsen 2011). Et spørgsmål er imidlertid om dette erhvervspolitiske ønske om øget vækst svarer til de ønsker og forståelser af vækst, der er hos ejerlederne i de mindre virksomheder?

Denne artikel sætter fokus på hvad det er for motiver eller logikker (Dunn & Jones 2010), som driver smv'ere og deres udvikling. Nogle virksomheder startes uden tvivl op med den ambition, at virksomheden skal vokse målt på omsætning, indtjening, og dermed på antal ansatte. Ser man imidlertid på den underskov af mindre virksomheder, som eksisterer i Danmark, er der næppe tvivl om, at mange virksomheder forbliver mindre virksomheder, så længe de eksisterer. Hertil kan der være mange årsager. Konkurrencen på markedet kan være meget hård og dermed vanskeliggøre vækst. Ligeledes kan love og reguleringer ligge begrænsninger på virksomhedens udfoldelsesmuligheder. Vækst kræver i reglen også, at der investeres i nye produkter, maskiner eller services, og finansieringen heraf kan være problematisk. Internt i virksomheden kan der også være faktorer, som hæmmer væksten. Det kan være vanskeligt at planlægge på en hensigtsmæssig måde, når man er en mindre virksomhed, og hele tiden må tilpasse sig kundernes skiftende ønsker. Ambitionerne om vækst kan også variere afhængigt af, om målsætningen med virksomheden er at udvikle den og efter en kort årrække sælge den, om målet er at skabe en mindre virksomhed, som ejerlederen kan styre og udvikle, eller om målet er at skabe størst mulig vækst på flest mulige fronter.

Hertil kommer, at evnen til at omsætte mål til konkrete handlinger også kan variere i betydelig

udstrækning fra virksomhed til virksomhed. Nogle virksomheder har måske ikke de rette kompetencer, har svært ved at omsætte kompetencerne eller har svært ved at tilpasse sig. Smv'ere kan dermed siges at adskille sig på viljen og evnen til at vokse. I artiklen præsenteres fire cases, der differentierer sig med hensyn til deres tilgang og muligheder for vækst. Udgangspunktet for de fire cases er således de logikker, der eksisterer hos ejerlederne i smv'ere omkring virksomhedens mål, hvori virksomhedens styrker og svagheder består, og betydningen af omgivelserne for virksomheden. Først præsenterer vi kort den teoretiske baggrund og udfolder dernæst de fire cases. I den efterfølgende analyse ser vi nærmere på, hvordan forskellige vækstlogikker spiller en rolle for virksomheders beslutninger omkring udvikling og vækst. De fire cases er udvalgt på baggrund af forfatterens kendskab til virksomhederne igennem en årrække. Navne på ejerlederne og virksomhederne er anonymiseret af hensyn til kildebeskyttelse. Vi har endvidere foretaget dybdeinterviews af minimum 2 timers varighed, på baggrund af hvilke de enkelte virksomheders syn på vækst og udvikling er blevet analyseret og sammenlignet. To af forfatterne har en baggrund i samfundsvidenskab, og en i humaniora. Dette har givet anledning til interdisciplinære diskussioner og forståelser af virksomhedernes logikker, som kort udfoldes i analysen. Afslutningsvis sammenfattes artiklen med en ledelsesmæssig vinkel på de udfordringer og muligheder, som hver af de 4 forskellige typer af virksomheder rummer.

Teoretisk baggrund

Virksomheder kan ud fra et kulturelt perspektiv siges at være præget af en bestemt logik (Dunn & Jones, 2010). En logik kan defineres som et fælles sæt af værdier som er styrende for aktørernes overvejelser og kriterier for beslutninger og handlinger inden for en given kontekst (Dunn & Jones, 2010: 114). Virksomheder er tit præget af forskellige logikker, men oftest findes der en logik, der er dominerende i forhold til legitime beslutninger og handlinger i organisationen. For-





skellige logikker kan også være i konflikt med hinanden (Greenwood et al., 2010). Eksempelvis er det velkendt, at medarbejdere, der har mere udadvendte funktioner, som eksempelvis sælgere, har en anden logik end medarbejdere, der primært er beskæftiget med interne funktioner, som for eksempel produktion. Forskellene i ”salgslogikken” og ”produktionslogikken” er kontekstuel bestemt og kan gøre det vanskeligt for forskellige medarbejdergrupper at tale med hinanden og dermed opnå den nødvendige konsensus i visse situationer. Medarbejderne misforstår ikke hinanden bevidst, men referencerammen er forskellig, og derfor er det, der vil være det rigtige at gøre i udgangspunktet forskelligt.

I denne artikel er vi især interesseret i de logikker, som ligger bag ejerledernes opfattelser af vækst! Dvs. den betydning som ledelsens vækstlogik har for bestræbelserne på at opnå vækst. For at få maksimal varians i opfattelsen af vækst har vi været interesseret i både ledere som stræber efter vækst og ledere som ikke stræber efter vækst og de bevæggrunde eller logikker, som ligger bag synet på vækst. M.a.o. hvad karakteriserer vækst/ikke-vækst logikkerne hos ejerlederne og hvordan påvirker dette virksomhedernes udvikling?

Imidlertid er det ikke nok at ville vækst, virksomheder skal også have kompetencerne til at vokse. Virksomheders kompetencer til at udvikle sig hænger sammen med evnen til at se mulighederne i omgivelserne og omsætte dem til handlinger i virksomheden. På denne baggrund er omdrejningspunktet for artiklen at se på, hvordan

forskellige ejerlederes vækstlogikker og kompetencer spiller en rolle for virksomheders beslutninger om vækst, og hvordan ejerlederne oplever mulighederne i omgivelserne for at udvikle sig. De 4 cases i artiklen adskiller sig netop ved deres evner og vilje til vækst, som illustreret i figur 1.

De fire cases som præsenteres i det efterfølgende er bevidst valgt ud fra et ønske om, at de skal afspejle vores typologi. Casene rummer således beskrivelser og forklaringer på, hvorfor virksomhederne har udviklet sig som tilfældet har været primært set igennem informanternes egen optik. I analysen har vi søgt at reflektere over og analysere de beskrivelser og forklaringer, vi har fået fra virksomhederne.

Case Blåbjerg Feriepark: ”Stort er godt”

I 2000 overtog søskendeparret Søren og Lone Silkjær Blåbjerg Feriepark fra deres forældre, der etablerede pladsen i 1976. Forældrene hjælper stadig til. Virksomheden består i dag af Blåbjerg Camping, en 5-stjernet plads, og 100 meter derfra Oksbøl Camping, en 3-stjernet plads, et feriehusudlejningsbureau, samt et rengøringsfirma, som varetager rengøringen i feriehusene og campingpladser, og for eksterne kunder. De to campingpladser har tilsammen 800 enheder og kan huse op mod 3.500 gæster. Udlejningsbureauet har tilknyttet ca. 400 huse og er desuden den største feriehusudlejer i nærområdet på den jyske vestkyst.

Virksomhedens primære målgrupper er familier med børn og voksne par uden børn (50+). Ud

Figur 1. Vilje og evne til vækst

| | Ønsker at vokse | Ønsker ikke at vokse |
|-------------------------|--|--|
| Har evnet at vokse | ”Stort er godt” Case Blåbjerg Feriepark | ”Vækst på trods” Case ABC Reklameskilte |
| Har ikke evnet at vokse | ”Fastlåst” Case Gl. Søbo | ”Småt er godt” Case Nørregaard |



over at levere overnatning, skiller campingpladserne sig særligt ud ved at have mange aktivitetsmuligheder. Der er således badeland, wellness-afdeling, legeland, to restauranter hvoraf den ene serverer gourmetmad, hesteudlejning, en Westernby, fiskesø og guidede aktivitetsture til eksempelvis Vadehavet.

Virksomheden har udviklet sig ved knopskydning, hvor der løbende kommer nye elementer til. Samtidig er der opretholdt en kritisk besøgsmasse for at sikre en fornuftig økonomi. For virksomheden er det vigtigt at kunne tilbyde noget for enhver smag. Dette omfatter forskellige typer af overnatningsmuligheder, naturoplevelser, samt forskellige indendørsaktiviteter, når vejret er mindre befordrende til udendørsaktiviteter. I tillæg til de nuværende overnatningsmuligheder på campingpladserne eller i sommerhus, er planerne på sigt at bygge et badehotel i tre etager tæt på kysten. Der ventes udfordringer i forhold til byggetilladelsen, da arealet ligger inden for kystbeskyttelseslinjen, men allerede nu er det bebygget i mindre omfang.

Eksisterende lovgivning og regulering kan være en begrænsning for virksomhedens vækst. Trods stigende efterspørgsel må der således ikke bygges flere campinghytter. Hytterne må kun udgøre en bestemt procentdel af det samlede antal enheder. Fysisk kan campingpladserne heller ikke blive større. Naboarealerne er beskyttede under Natura 2000, der er EU's naturbeskyttelsesdirektiv. For at sikre en fortsat udvikling af Blåbjerg Camping, påpeger Søren og Lone Silkjær, at øget adgang til naturen spiller en vigtig rolle, da det er den primære årsag til, at gæsterne vælger deres plads. Selvom der synes at være mange juridiske begrænsninger for fortsat vækst, er der dog også muligt at påvirke udviklingen i positiv retning. Eksempelvis har de fået tilladelse til at bygge en permanent badebro ud i Vesterhavet.

Både sommerhuse og camping rummer muligheder for yderligere vækst. Feriehusudlejningen

omfatter næsten udelukkende sommerhuse i Blåvand, hvor det kunne være en mulighed at ekspandere til andre områder på Vestkysten. De er dog meget bevidste om vanskelighederne ved at kontrollere produktet, da sommerhusene normalt er i privateje. Vækst kan også realiseres ved opkøb af andre campingpladser. Det vil kræve en anden organisering end den nuværende familieejerede form, som i høj grad fordres af familiens synlighed og tilstedeværelse stort set alle ugens dage i sæsonen fra marts til oktober. Virksomhedens ejerledere vil gerne vækste, men i sidste ende kan både organiseringen og eksterne reguleringer virke begrænsende, for idéer har de nok af.

Case Gl. Søbo: "Fastlåst"

I mere end to årtier har ægteparret Karen og Kjeld drevet campingpladsen i Gl. Søbo, der er smukt beliggende ned til Lillebælt på den jyske østkyst. Der er i alt 112 pladser og 11 luksushytter. Campingpladsen er specialiseret inden for lystfiskeri og dykning og adskiller sig således markant fra de fleste campingpladser i Danmark. Sæsonen for dykning og lystfiskeri falder uden for den primære turistsæson i juni – august. I stedet har pladsen aktiviteter allerede fra marts måned til sen oktober. Karen og Kjeld fremhæver endvidere, at deres kerneydelse ikke er camping, men fantastiske forhold for dykkere og lystfiskere.

Gæsterne kommer primært i grupper, hvoraf kun meget få er familier. Langt størstedelen kommer fra Tyskland og Holland, hvoraf mange kommer igen år efter år. Enkelte bestiller plads både to og tre år frem i tiden. Kun cirka ti procent af gæsterne er fra Danmark. Karen og Kjeld værdsætter de mange loyale gæster, som de igennem årene har udviklet nære relationer til. Eksempelvis er gæsternes forslag ofte inspiration til forbedringer eller mindre justeringer af deres kerneydelser, og de er ikke i tvivl om, at deres plads både lever op til gæsternes forventninger, og ofte overstiger disse. Alle pladser er normalt udlejet i sæsonen.



Troværdighed i markedsføringsmateriale, og deltagelse i udvalgte messer i Tyskland og Holland ligger Kjeld meget på sinde. Her plejes netværk, og han anvender udelukkende fotomateriale, der realistisk afbilder fangst, oplevelser, og naturen under og over havoverfladen. Med Kjelds ord:

”Her kan man fange fisk, se marsvin og smukke solnedgange. Her er der ingen hoppeborge eller sliksultne børnefamilier”.

Alligevel er de meget prisfølsomme, yder sjældent rabat, eller introducerer prisstigninger. De har tidligere eksperimenteret med at tiltrække ferieturister i sommermånederne, men den afsides beliggenhed og manglende restaurantfaciliteter i nærheden af pladsen var ikke nogen succes. De loyale dykkere og lystfiskere værdsatte endvidere ikke de oplevelshungrende turister. Karen fremhæver især nærheden til storslået natur, stilheden, og det langsomme tempo, som altafgørende for deres forretning og livskvalitet.

Man kunne let foranlediges til at konkludere, at småt er godt for Karen og Kjeld. Men det er ikke tilfældet. Siden de købte campingpladsen i 1994, som var et af de første, lovligt kommercielle dykkersteder i Danmark, har de ønsket at udvide. De vil meget gerne kunne byde velkomme til endnu flere dykkere og lystfiskere, men nabojorden har været opdyrket landsbrugsjord indtil for få år siden. Gården henstår nu uden beboere, og markerne lægger brak. Børnene, der har arvet ejendommen, ønsker ikke at sælge. Karen og Kjeld har overvejet at afhænde Gl. Søbo Camping, særligt efter at sønnen flyttede hjemmefra for at forfølge en akademisk karriere. Parret føler sig stadig tæt knyttet til stedet, og mulige købere har der ikke været mange af. De er fastlåste i ejerforhold og en mangeårig livsstil, som hindrer yderligere, forretningsmæssig vækst.

Case ABC Reklameskilte “Vækst på trods”

Forskellige former for butiksreklame anvendes i stort omfang indenfor detailhandlen. Mere tradi-

tionelle standere og displays har været anvendt i generationer, men inden for de seneste 10-15 år har forskellige former for digitale displays holdt deres indtog i branchen. Dette har medført en gradvis fortrængning af de traditionelle standere og displays til fordel for digitale displays. De mere simple udgaver af digitale displays rummer samme funktionalitet som traditionelle standere, hvorimod de mere avancerede udgaver af digitale displays minder om pc-skærme eller tv-apparater.

ABC-Reklameskilte (herefter ABC) blev etableret i slutningen af 1970'erne og er en mindre reklameskilteproducent med 10 ansatte inklusiv ejer-lederen. Meget af salget er til faste kunder. Kun i begrænset omfang sker der udskiftninger i kundebasen, hvor der kommer nye til og erstatter de kunder, som af forskellige årsager forsvinder. Meget af salgsindsatsen handler derfor om at vedligeholde gode relationer til eksisterende kunder. Produktprogrammet tilpasses således løbende til den eksisterende kundebases ønsker og behov. Dette har givet et støt salg med en jævn stigning i omsætningen og en solid indtjening over årene. Fremkomsten af digitale reklamedisplays har imidlertid været en udfordring for ABC. Ejerlederen har altid lagt meget stor vægt på, at ABC var en ”sund forretning og overskuelig forretning”. Målsætningen har ikke nødvendigvis været at vokse målt på ansatte og omsætning. Virksomhedens 8-10 ansatte rummer efter ejerlederen mening adskillige fordele både ledelses- og udviklingsmæssigt. Driften er nemmere at overskue, og der er ikke behov for at ansætte medlemledere. Desuden har de ansatte meget nemmere ved at identificere sig med virksomheden, når virksomheden ikke er alt for stor og uoverskuelig.

Fremkomsten af digitale displays førte i en årrække til en stigning i afsætningen. Dette blev anset som en udfordring for ABC, der potentielt skulle ansætte fire eller fem nye medarbejdere. Dette ville betyde, at der både internt og eksternt



skulle ske ændringer i virksomhedsledelsen. Ideelt set skulle der ansættes en sælger mere, og internt var der behov for en mellemlider til at styre nogle af opgaverne, samt 2-3 medarbejdere i produktionen. Ikke kun for ejerlederen var dette ikke en ideel løsning. De ansatte gav også udtryk for, at det ville blive en anden arbejdsplads, hvor noget af nærheden og selvstændigheden ville forsvinde. Derfor valgte man at lægge nogle af produktionsopgaverne ud af virksomheden, og i en tidsbegrænset periode at have en provisionslønnet sælger tilknyttet. Efter de første års markant stigende salg af digitale displays til erstatning for mere traditionelle standere, faldt markedet igen lidt til ro og opgaverne kunne igen varetages internt i virksomheden. Ejerlederen fastholdt således ønsket om, at ABC kan bevare sin identitet som en lille virksomhed, hvor "man nærmest er i familie med hinanden". Udviklingen har dog betydet en pæn omsætningsstigning, og der er en fastansat mere end tidligere.

Case Nørregaard: "Småt er godt"

Slagter Nørregaard er nylig indehaver af et supermarked på Fanø. Supermarkedet er beliggende i et sommerhusområde, og har primært åbent i turistsæsonen fra juni-august, i skolernes efterårsferie, samt jul og påske. Forretningens primære målgruppe er danske og tyske turister. Udover en mindre kolonialafdeling og bageri, indeholder supermarkedet et slagteri. Slagteriet har fokus på udvikling, produktion og salg af lokale vadehavsprodukter. Blandt disse findes Fanø Vadehavslam, koldrøget Rindby laks, Fanø chutney og marmelader. Slagteriets fokus på vadehavsprodukter understøttes af et manifest, der kendetegner Slagter Nørregaards forståelse af fødevarer:

"I Danmark spiser vi af lyst, ikke af nød. Derfor skal hvert måltid være en oplevelse".

Den målrettede anvendelse af lokale råvarer fra vadehavsområdet omfatter opdræt af egne får, der græsser på marsklandet. Tidevandsforskellen i

Vadehavet tilfører marsken salte og mineraler, hvilke kombineret med væksten af lokale krydderurter på naturlig vis marinere lammene. Usolgte citrusfrugter og grønt fra supermarkedet genanvendes som foder.

Slagteriet tager endvidere socialt udsatte unge ind i tidsbegrænsede stillinger. Slagter Nørregaard mener, at alle fortjener en chance til i livet, og den giver han gerne unge, der vil arbejde. Virksomhedens sociale ansvar er dog ikke noget, der er synliggjort. Endelig er målet for supermarkedet ifølge Nørregaard, at være det supermarked på Fanø, som leverer den bedste, personlige service. Hans tilstedeværelse i butikken vægtes således højt, ligesom det også var tradition for hans forældre, der tidligere ejede supermarkedet.

I foråret 2014 måtte Slagter Nørregaard afskedige slagteriets veluddannede kok, som på innovativ vis stod for produktudviklingen. Alt for få af de mange produkter blev sat i systematisk produktion. Udviklingsprocesserne var blevet for omkostningstunge og blevet til selve drivkraften i kokkens virke. Slagter Nørregaards manglende erfaring som fåreopdrætter resulterede i yderligere tab, da flere af lammene døde på grund af fejlnæring. Endelig var Slagter Nørregaard blevet alenefar til to små børn, hvilket satte en markant begrænsning for hans mulige tilstedeværelse i supermarkedet. Vægtningen af børnenes livskvalitet og behov for nærvær kunne dårligt forenes med selv at skulle være tilstede fra tidlig morgen til sen aften i turistsæsonen.

De mange forskellige logikker virker således hindrende for innovation og udvikling af virksomheden. Nørregaard ser dog ikke vækst som et mål i sig selv, tværtimod. Butikken skal naturligvis helst give overskud, men ikke på bekostning af andre værdier, uanset om det er børnene, dyrenes velfærd, eller vadehavsprodukternes kvalitet. Derfor er småt godt, sådan som situationen ser ud hos Slagter Nørregaard.



Analyse

Et dominerende mantra i dansk erhvervspolitik har igennem mange år været et ønske om vækst. Vækst er blevet synonym med ønsket om større omsætning, højere indtjening og flere ansatte. Derfor er det interessant at se nærmere på, hvilken rolle vækst spiller, og hvad ønsket om vækst rent faktisk betyder i de fire udvalgte virksomheder, som indgår i denne artikel. Analysen af de fire virksomheders tilgange og muligheder for vækst viser, at der er behov for en langt mere kompleks forståelse af vækst. Ubalancen mellem den offentlige, og som oftest uanfægtede diskurs af vækst, udfordres af smv'erne, der udgør størstedelen af de erhvervsdrivende virksomheder i Danmark. Logikker forandrer sig endvidere over tid, ligesom flere forretnings- og livsstilslogikker eksisterer på samme tid, som Dunn og Jones (2010) også viser i deres analyse. Dette er især tydeligt hos Gl. Søbo Camping, der er fastlåst men gerne vil vokse, hos Nørregaard hvor småt er godt, samt hos ABC, der evnede og voksede på trods, men fastholdt familieværdierne i relationerne til såvel ansatte som kunder.

Hos Blåbjerg Feriepark sker væksten i form af knopskydninger, hvor stort er godt. Den horisontale integration og udvikling af overnatningsfaciliteter, udbud af oplevelser og services har samtidig sikret, at virksomhedens indtjening og kontrol er forblevet i familien. Logikkerne her peger endvidere på, at større givetvis er endnu bedre, hvis det lykkes at justere eksisterende kystbeskyttelsesregulativer, eller hvis de formår at ændre den familieejer-ledede virksomhed til at kunne inddrage udefrakommende i den daglige ledelse. Det kunne fx være ved en professionel direktion. Hos ABC blev vækst derimod anset som en hindrende faktor for at fastholde de familiemæssige relationer, hvorfor de i stedet valgte i en periode at entrere med eksterne leverandører.

Som et fælles værdisæt, der er styrende for aktørernes overvejelser og kriterier for beslutninger og handlinger inden for en given kontekst (Dunn

& Jones, 2010: 114), viser eksemplet fra Slagter Nørregaard, smv'ernes overlappende logikker. Slagter Nørregaards forretningslogik, der ligefrem var udfoldet i et manifest, indeholder flere socio-kulturelle og naturmæssige motivationer og logikker. Han ønsker og evner måske heller ikke at omsætte disse til økonomisk vækst. Her er småbørnsfamiliens livskvalitet en samtidig eksisterende, men potentielt modstridende logik (Greenwood, et.al, 2010), hvor stabilitet vægtes fremfor virksomhedsudvikling.

Evne til at vokse kan være vanskelig at vurdere set gennem informanternes egne øjne. Set fra en komparativ vinkel forekommer det dog interessant, at såvel ABC og Blåbjerg har evnet at agere og påvirke deres omgivelser på en sådan måde, at det er fremmede for deres egne logikker. ABC har kunnet sikre sig en moderat påvirkning ved at involvere underleverandører til at håndtere dele af den vækst, de har været igennem. Blåbjerg har skabt rammerne for en fortsat ekspansion på trods af nogle meget rigide lovgivnings- og reguleringsmæssige rammer. Derimod har Gl. Åbo ikke fundet nøglen til at påvirke og evt. ændre deres omgivelser, således at en ønsket vækst har været mulig. Endelig har Nørregaard haft svært ved at skabe en sammenhængende økonomi i sine bestræbelser på at fremme kvalitet på bekostning af kvantitet, ligesom forskellige modsatrettede logikker har været på spil.

Sammenfatning

Vores cases viser et potentielt konfliktfelt for vækst og sætter spørgsmålstegn ved om vækst altid er ønskelig og opnåelig. Den offentlige debat og forståelse af vækst som noget selvfølgelig har givet anledning til et nyt ord, ”vækste”, men det skjuler ikke, at der stadig er et stort behov for kritiske og konstruktive analyser. Der findes hverken en form for korrekt udviklingsmodel eller en logik om samme i danske virksomheder. Vores cases har vist, at ejerledernes evner og ønsker om vækst er ganske differentierede, og de kan med fordel forstås – og respekteres – ud fra de under-

læggende logikker, der driver smv'erne og deres udvikling. At ville er ikke det samme som at kunne, og at kunne er tydeligvis ikke det samme som at ville.

De forskellige logikker påvirker også de ledelsesmæssige udfordringer og muligheder, virksomhederne står overfor. På den ene side handler det om evnen til at kunne se mulighederne i omgivelserne, udfordre dem når det er nødvendigt og dernæst kunne omsætte dem til handlinger. Med andre ord handler det om at kunne 'tænke ud-af-boksen' og kunne se muligheder, hvor andre ser begrænsninger. På den anden side må virksomhederne strategisk gøre op med sig selv, om de har viljen til vækst, eller om andre logikker gør, at de vælger vækstvejen fra. Set ud fra en samfundsmæssig synsvinkel kan der således nok være et ønske om øget vækst, baseret på en overordnet

samfundsmæssige logik om at vækst er efterstræbelsesværdigt i forhold til vækst i BNP og i beskæftigelsen. Den logik som gør sig gældende hos ejerlederne kan imidlertid godt være anderledes end den som pågår på et samfundsmæssigt niveau. Vores analyse har med andre ord vist, at der i nogle virksomheder eksisterer andre former for ønsker om vækst end de, der handler om øget omsætning eller flere ansatte.

Litteratur

Cesfo Årbogen (2015) Statistik afsnittet.

Dunn, M.B. & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 114-149.

Erhvervsredegørelsen (2011)

Greenwood, R., Diaz, A.M., Xiao Li, S., & Lorente, J.C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organizational Science*, 21, 521-539.



Begrænsningens kunst Skala som paradoks i designvirksomheder

Der er et hav af mikrovirksomheder i designbranchen. Dels freelancedesignere, der bygger en forretning op omkring deres eget navn, og småproducenter, der laver unika eller begrænsede serier – mere eller mindre håndværksbaseret eller specialfremstillet. Fra politisk og økonomisk hold betragtes de som regel som en frodig underskov, hvorfra enkelte vil blive 'opdaget' og blive omsat til masseproduktion på det brede marked. Men mange fortsætter som mikrovirksomheder og bidrager samlet set til nationaløkonomien, og der er en række andre værdier i at arbejde i en lille skala, der driver dem. Uanset om de måske 'i virkeligheden' også drømmer om at blive store og bare 'gør en dyd ud af nødvendigheden', når de peger på værdierne ved at være små, så spiller de en rolle, der er værd at reflektere over og undersøge. Både for at forstå de mange, der lever fint i den lille skala, og forstå de oplevelser af tabte værdier, der kan opstå, hvis man tager springet til en større virksomhed. Det vil sige modstridende følelser ved vækst på designfeltet.

Vi skal se på seks forskellige grunde til, at designvirksomheder ofte forbliver små. Det er ret forskellige forhold, som udgør begrænsninger og afgør skalaen. Det kan være grundforhold for produktionen, men hænger oftere sammen med idealer og værdibetydninger blandt designere. Artiklen er en grovskitse af disse parametre, og den skal hjælpe til at forstå og vurdere, hvad disse virksomheder faktisk opnår ved at holde sig inden for disse givne eller valgte begrænsninger. Hvad der måske kun opfattes som barrierer i den gængse vækstlogik for erhvervsfremme, kan her overvejes som rammer, der netop betinger skabelse af visse værdier, især kvalitet og betydning i æstetisk og kulturel forstand. Men først må jeg lige ridse et grundlæggende paradoks i idealerne om den store og den lille skala op, der truer med at dømme designere til kronisk inkonsekvens.

Funktion eller kritik

Det synes at være en tendens i design og mode disse år at udforske muligheder i begrænsningerne, i den bevidst valgte lille skala, for at finde

alternativer til global masseproduktion og det luksusforbrug, som fokuseret på helt store navne og brands. Jeg vil løbende citere og henvise til kataloget *Tangible Traces*, hvor kurator Linda Vlassenrood i 2009 tog pulsen på hollandsk design, arkitektur og mode, og netop udfolder denne tendens. Holland har været normsættende på disse scener siden 1990'erne, og kataloget vover en række generaliseringer, vi nemt kan genkende eller finde paralleller til i Danmark.

"The desire for meaning and depth is also characteristic of the other designers in Tangible Traces. And that is not so strange in a world where uniformity is the rule rather than the exception as the result of mass production and internet communication.

However, they convert the grand words and aims of the worldwide movement of anti-globalists into something very pragmatic, realistic and often on a very small scale." (Vlassenrood 2012:13)

Kataloger som dette tager ufravigeligt udgangspunkt i anerkendte designere, der fremstiller deres valg som kritisk bevidste reaktioner på betingelserne. Men her finder vi klart udtryk for en gældende opfattelse af, at der er en destruktiv, global udvikling i de store skalaer, der kun kan modarbejdes i små skalaer. Her er allerede et paradoks i at markere en idealisme, der kun kan opfyldes pragmatisk, realistisk.

Der er paradoksale spændinger i denne position, som citatet ikke røber, og de har dybe rødder i designhistorien. Der er stærkt modstridende idealer om den store skala hos designere. I de oprindelige tanker bag moderne, industriel design, vi kender som funktionalisme, er målet en standardiseret masseproduktion, der sikrer gode varer af høj kvalitet til alle, 'demokratisk design'. Designeren tænkes altså som den, der kan lave løsninger i den størst mulige skala hinsides klasseskel og individualitet. Vi kan se det radikalt, men krystal klart formuleret hos PH i kronikken *Personlighedens Plads*, 1930:

"Nu har den demokratiske Udvikling mere og mere medført, at vi heldigvis snart alle ser ens ud. De samme regnfrakker, de samme hatte. [...] Personligheden viser sig kun i den forskellige Maade, vi





erhverver vore Knæ i Bukserne og gaar Hælene skæve paa. Hvad Værdi har det.” (Henningesen 1979:154)

Det retoriske spørgsmål her værdiges ikke engang et spørgsmålstegn! Det er typer, standardprodukter, der har samfundsmæssig og dermed også kulturel værdi, mens alle de ydre tegn på personlighed i formgivning er spild. ”Er der noget værre end at få en utypisk Ske eller Gaffel i Haanden, fyldt med Ornamenter, saa man faar Georg Jensen i Munden i stedet for Rødgrød?” (Henningesen 1979:151) Logikken her er stik modsat nutidens forbrugskultur, hvor designet netop markerer livsstil og individualitet. (Når vi har brug for lys, tænder vi PH'en! Skæbnens ironi er, at vi nu ligefrem er på fornavn med de funktionalistiske klassikere.)

Kritikken af forbrugskulturens ligegyldige strøm af ens produkter står imidlertid lige så stærkt i designhistorien. Radikale designere og arkitekter omkring 1968 gjorde modstand imod designrens efterhånden rent teknokratiske rolle i industrien og skabte genstande og indretninger, der ikke lod sig masseproducere eller afsætte gennem gængse kanaler og medier. Dette 'antidesign' knopskød op gennem 1970'erne som miljørigtigt design og gør-det-selv og op gennem 1980'erne som mangfoldig dyrkelse af individualitet og store designernavne. Denne zig-zag-kurs havde distancen til industrielle standardvarer som fælles pejling, og reaktionerne udgør den cocktail af idealer, design udvikler sig efter i dag. Både fælles ansvarlighed og personlig oplevelse. Som for at gøre det hele endnu mere komplekst flirtede 1990'ernes minimalisme igen med standardtyper og uniformitet, men med kritisk, ironisk distance til massekonsum (Ramakers 1998). Fælles er altså vedvarende mistillid til den store skala og nivellerende markeds mekanismer. Og de vidt forskellige værdier, der skal reddes eller skabes, tematiseres i disse år som 'det autentiske' (Dehs 2012). Dermed kommer design meget nær kunstværker i kraft af kritisk refleksion. Design måles dog stadig på, om det byder på en almengyldig model for et bedre liv, og dermed lever den paradoksale spænding

mellem den store og den lille skala videre. Design kan ikke udvikle sig til ren kunst eller kunsthåndværk, hvis begrebet skal bevare mening.

Begrænsninger

Min grove skitse af feltet af begrænsninger strækker sig fra rent materielle vilkår over markedsbetingelser til rent æstetiske dogmer. Fælles er imidlertid, at begrænsningerne kan være selvvalgte betingelser, der netop giver mening og værdi til produktet. Begrænsningen bliver således grundlag for forretningsmodellen.

Begrænsende materialer: En mikrovirksomhed kan være baseret på at forarbejde et helt specielt materiale, der findes i et begrænset omfang og evt. et begrænset område. Genbrugsmaterialer kan typisk være svære at sikre stabile leverancer af, men der er en stribe af eksempler på produktion af møbler ud af gamle gulvbrædder eller lignende, som har unik karakter af gammel lak eller maling. (Foregangsmanden Piet Hein Eek har dog formået at bygge en stor kollektion op.) Men råstoffer kan også have en unik karakter eller lokal betydning. Kataloget *Tangible Traces* nævner et afgangprojekt fra Designakademiet i Eindhoven i 2006, *Uit de klei getrokken* (Op fra dyndet), hvor keramikeren Lonny van Rijswijk lavede et uglaseret stel med ler fra forskellige egne af Holland, der gav de enkelte dele forskellig karakter. Væveren Claudy Jongstra laver installationer i filt og baserer det på uld fra eget fårehold og farver med urter fra egen have. Det er det radikale modtræk til den internationale bomuldsproduktion, der er et miljømæssigt åg, som modebranchen har utroligt svært ved at finde alternativer til.

I kataloget markerer arkitekturteoretikeren Roemer van Thorn dog, at lokale og globale løsninger skal spille sammen i 'global regionalisme' eller 'Dirty Regionalisme', der ikke er bange for at blande værdier og få hænderne beskidte (Vlasenrood 2009). Hvis jeg skal nævne et lidt anderledes eksempel fra Danmark, så er det teglproducenten Falkenlöwe. De ejer Sindal Teglværk, der



Piet Hein Eek, stole af genbrugte gulvbrædder, 2005, Droog Design

dels benytter det lokale ler, dels er det sidste teglværk, som håndstryger og håndsætter stenene i ovnen. Det giver det spil i stenene, der får dem tæt på gamle mursten og gør dem uundværlige til restaurering og andre specialopgaver. Denne produktionsform leder os videre til næste begrænsning.

Begrænsende produktionsform: Det er især forskellige former for (kunst)håndværk eller arbejdsgange med håndkraft, der kan sætte begrænsninger her. Her tænker jeg ikke klassisk kunsthåndværk, der støt fortsætter sin unikproduktion, men en syndig blanding af håndværk og maskinproduktion. Mange modedesignere udfordrer prèt a porter med elementer af krævende håndværksproduktion af enten asiatiske eller europæiske syersker. Enkelte prøver også at få produceret alt i hjemlandet som Alexander van

Slobbe i Holland og Aase Helena Hansen i Danmark, men med outsourcing er det praktisk taget umuligt eller i det mindste uhyre eksklusivt, så her er det naturligt at dyrke en Dirty Regionalism og blande leverancer. I den keramiske industri har de hollandske Droog-designere også udfordret maskinproduktionen og dens traditionelle kvalitetsstandarder ved at tilstræbe fejlbrænding og andre unikke produktionsspor, eksempelvis Hella Jongerius' *B-set*, 1998, og Dick van Hoff's *Extrusion Plates* for Rosenthal, 1997. Det er så at sige 'håndholdt industriproduktion', der modstrider effektiv standardproduktion og kun er mulig i begrænset skala. At søge efter de små afvigelser og unikke variationer, som et element af håndværk kan give, har i øvrigt en kobling til den tidligste designhistorie, hvor John Ruskin og William Morris i midten af 1800-tallet fremhævede denne fejlbarlighed som håndværkets adelsmærke





Det rare centrum for hele familien

Deres nye TECTUM KØKKEN – smukt, moderne, gennemtænt – en virkelig lettelse for husmoderen!
Et TECTUM KØKKEN er opbygget af praktiske elementer, der kan indrettes og kombineres helt efter Deres ønsker.
TECTUM KØKKENET er udført i OREGON PINE - dansk møbelkvalitet i alle detaljer.

Se Deres nye TECTUM KØKKEN i KØBENHAVN: Rosenørns alle 18 – ÅRHUS: Frue Kirkeplads 4 – ODENSE: Tolderlundsvej 106 – NØRRESUNDBY: Voerbjergvej – eller i BYGGECENTRUM, Gyldenløvesgade 19, København V. Spørg efter den store illustrerede brochure med alle oplysninger, mål og priser.

TECTUM KØKKENER er fremstillet efter DANSK KØKKENSÆTETS tegninger og beskrivelse. Arkitekter: m. a. a. Børge Kjær, Inger og Hans Zachariassen.

TECTUM

Reklame fra omkring 1970 for Tectum-køkkenet tegnet af arkitekterne Børge Kjær, Inger og Hans Zachariassen

i modsætning til en maskinproduktion, der ikke bar spor af noget menneske bag fremstillingen (Lyhne & Nielsen 1993). Det er på den anden side et spørgsmål om tilfældig variationer og spor i sig selv er en værdi? ”Is a unique product by definition authentic too? And if so, in what sense and for whom, the designer or the user?” (Vlassenrood 2012:19)

Begrænsninger med ansatte og ledelse: En meget typisk begrænsning i designbranchen såvel som andre steder er, i hvilken grad ansvaret kan uddelegeres til ansatte eller andre parter. Designvirksomheder er ofte bygget op om en designer, der har opnået et renommé og derfor skal have sat aftryk på alle opgaver. Det er muligt at bygge store organisationer op om en grundlægger, men nogle ser en faglig dyd i at have en finger med i hele processen og nøjes med få hjælpere.

”Linked to questions of uniqueness, personality, authenticity or whatever name is given to it are the personal contribution and control of the designer

in the creation of the product. These are no longer taken for granted in an era of mass production [...]” (Vlassenrood 2012:20)

Som vi læste hos PH, så var målet i funktionalismens industrielle design at eliminere designerens personlige aftryk, så den kunstneriske bearbejdning går i ét med teknisk perfektion. Men forbrugerne og medierne dyrker navnene i dag, og i designprofessionen har det også tidligere handlet om at kunne ’lægge navn’ til produkterne. Designeren ønsker at kunne ’se sig selv’ i sit arbejde og se offentligheden i øjnene (Houth & Jensen 2005). Og forbrugerne ønsker at opleve særlige træk af designerens fingerspidsfornemmelse og fordybelse i produkter, der skiller sig ud fra det anonyme. Det er en skøn blanding af romantisk kunstneropfattelse, moderne medie-eksponering og udvikling af signaturtræk for kendere på spil, men oftest italesat og reflekteret i forhold til designerens ansvar for helheden, såvel æstetik og funktion, miljø og samfund. Endelig er der også hos nogle designere en indgroet praksis med at

udvikle nye ideer gennem håndgribelige materialforsøg, der gør det svært at slippe grebet og uddelegere videreudvikling og produktion. Kunsthåndværkeren, der ofte udfører hele produktionen selv, er igen grænsetilfældet, for i en gængs opfattelse, er en designer netop en aktør, der laver (kunstneriske) forlæg for andres produktion. En rolle, der historisk set først opstår med den tidlige industrialisering (Forty 1986).

Begrænsninger i efterspørgsel: Konstant, eller bedre stigende, efterspørgsel er krumtappen i vækstlogikken, og meget arbejde handler netop om at overvinde enhver begrænsning her. Men hvis man har udviklet et produkt eller design, der bare virker og holder i det uendelige, så bliver markedet mættet, og virksomheden kan vælge at basere fortsat aktivitet på begrænset produktion til supplement og vedligeholdelse. Det er dilemmaet ved vellykkede standardtyper eller klassikere, hvor mange søger fortsat vækst ved at tilføje gadgets, udvide 'familien' med beslægtede produkter eller lave mere modeprægede varianter. Men disse løsninger lægger alle op til hurtigere forbrug, der går imod klassikerens idé og kan udvande dens værdier. Her er det faktisk funktionalismens tankesæt, der møder sin egen begrænsning. Et dansk eksempel er Tectum-køkkenet, der hører til de tidlige, arkitekttegnede koncepter fra 1960'erne, hvor Unoform nu er det mest kendte. Tectum, tegnet af Børge Kjær, Inger og Hans Zachariassen, havde stor succes i 1970'erne med enkle løsninger ud fra byggestandarder og kvalitetsnormer fra dansk møbelstandard. Det har diskret tilpasset sig de følgende årtiers trends, men i det seneste årti, der er kendetegnet af en voldsom vækst og meget markante koncepter og brand inden for livsstilskøkkener, har Tectum holdt sig i sin niche som enmandsvirksomhed ved arkitekten Ole Eichen. Tectum-køkkenerne holder ofte så godt, at de ikke bliver skiftet ud, men blot frisket op med nye låger. Dertil kommer enkelte nyproducerede køkkener, ofte særlige opgaver som offentlige, repræsentative institutio-

ner, hvor en bygnings- eller restaureringsarkitekt peger på Tectum som stilsikker løsning. Der er naturligvis flere interne forhold bag dette aktivitetsniveau, (tidligere, økonomisk uføre samt indehaverens alder), men set i forhold til en meget fremadstormende branche, er det interessant, at Tectum har stabiliseret sig som mikrovirksomhed, der har sin raison d'être i en holdbar standard og gør en dyd ud af begrænset efterspørgsel.

Limited edition: Alle de nævnte begrænsninger er faktuelle hindringer, som mikrovirksomheder enten ikke kan eller ikke vil overvinde, og derfor gør en dyd ud af som særlig værdi. Jeg skyder begrebet limited edition ind her, fordi det så at sige er måden, store brands bruger logikker fra mikrovirksomheder og skaber værdi gennem en lille skala. Dermed kan fænomenet så også bekræfte og understrege værdierne hos mikrovirksomheder. I udgangspunktet er tale om specialforarbejdninger eller samlerversioner af produkter, der ellers kendes i stor skala, så det er den omvendte verden at forstå mikrovirksomheder herudfra. Men de har samme appel i at få kunder til at føle sig som, eller faktisk udvikle sig til, kendere og samlere. Limited edition er så at sige den kunstige eller kalkulerede begrænsning for at oppebære eksklusivitet som værdi, der samtidig

Alexander van Slobbes butik, Orson+Bodil, Heerenstraat, Amsterdam, 2010 (eget foto)





kan smitte af på hovedproduktet. Et ekstremt eksempel er Rud. Rasmussens Snedkerier, der i anledningen af 100 års jubilæet for deres Faaborg-stol designet af Kaare Klint og Carl Petersen (og dyrket som afsæt for dansk møbelkunst) laver ti eksemplarer ud af et elmetræ ved virksomheden. De ti stole skal vises rundt i verden og sælges på en auktion på Faaborg Museum, som den er tegnet til.

Hvis en hel virksomhed skalerer ned for at basere sig på eksklusivitet og høj pris, så kan konsekvensen blive en mikrovirksomhed. Et hollandsk eksempel er før nævnte van Slobbe:

"Alexander van Slobbe deliberately stopped his successful SO line for men and breathed a new lease of life into his earlier Orson + Bodil line for women because he wanted to produce on a small scale again, to have contact with his clients, and to be able to make his clothes himself instead of having to fly all over the world all the time." (Vlassenrood 2012:20)

Det har ikke været ualmindeligt i modebranchen med designere, der holdt sig til eget skrædderi og butik, fordi de kunne opbygge en loyal kundekreds med avanceret smag. Men van Slobbe lægger et større mærke bag sig og bruger en række strategier for at markere sin mindre kollektions eksklusivitet. Tøjet er meget enkelt uden at lægge sig efter trends, og man skal være kender eller have tøjet på for at opleve den høje kvalitet. Hans butik har ligget i en lejlighed, som ingen fandt uden at kende ham først, og på senere lokaliteter i Amsterdam har den også virket afvisende ved rå afskærmning og få stykker tøj i vinduerne. Butiksinventaret er stramt designet af Herman Verkerk som installation af rå materialer eller helt i hvid, og ekspedienten virker nærmest som en gallerist, der sælger van Slobbe lige så meget som tøjet. Det er en gennemført, næsten aggressiv minimalisme, der italesættes om et strengt ideal om kun at eje få, meget holdbare genstande og sætter tårnhøje krav forbrugeren. Van Slobbes egen person og øvrige aktiviteter skal selvfølgelig ses som del af billedet, for han har sin status gennem udstillinger, undervisning og opgaver for Puma, Konin-

klijke Tichelaar Makkum og Rijksmuseum. Han kan så at sige tillade sig at vælge at fokusere så stramt på Orson + Bodil.

Begrænsninger i æstetik og attitude: Med van Slobbe som eksempel bliver det helt tydeligt, hvordan den lille skala kan være et bevidst valg for at sikre designerens eget fokus og muligheden for at arbejde med et snævert formsprog og adressere et indforstået klientel og en særlig offentlighed af kendere og fagfolk som snævert publikum. Eksemplet virker ekstremt, ligefrem arrogant, men pointen her er, at meget andet design, der skabes i den lille skala, også er meget krævende i form af æstetisk forståelse og kritisk bevidsthed. Funktionalismens arbejde med den rene form, der burde være let at aflæse for alle, har snarere vist sig som et indforstået spil med abstrakt form. Maksimen bag denne minimalistiske æstetik, 'less is more', som tillægges arkitekten Ludwig Mies van der Rohe, er et paradoks, og det kræver en vis, æstetisk åbenbaring at opleve, hvordan den forenkede form åbner oplevelsen af andre sansedimensioner (Munch 2003). Oveni kommer så kritiske attituder fra forskellige retninger af antidesign.

Designprojektet *Do Design*, der blev lanceret i 2000 med koncept af Droog Design og det strategiske kommunikationsbureau KesselsKramer, er sigende ved at kræve en helt konkret indsats af forbrugeren. Produkterne i denne serie var ikke noget i sig selv, før brugerne havde videreforarbejdet dem og dermed sat et personligt præg på dem. Lampen *Do Scratch* er sortmalet og slipper først lys ud, når du kradser noget i malingen. Stolen *Do Hit* er en hul terning af stål, hvor du selv skal banke dit sæde ud med den medfølgende lægtehammer. Personlig oplevelse for alle penge! Selv hvis de ikke kræver den fysiske indsats, så kræver den slags antidesign stærk interesse for at sætte sig ind i tankegangen og spille med på legen. Minimalistisk æstetik og kritisk design kræver meget viden og engagement, og selv om man kan nå ud til et stort publikum via medier og internet, så sætter designeren en grænse ved at



kræve så meget. I sidste ende kræver det ofte ønsket om en anden livsstil og en anden verdensorden, eksempelvis når det gælder bæredygtigt design.

Disse begrænsninger gennem æstetik og attitude kan nok bedst forstås som dogmer, designeren selv stiller op og udfordrer både sig selv og sine kunder med. I udfoldelsen af begrebet Dirty Regionalism nævnt ovenfor henviser van Thorn til de danske dogmefilm fra 1995, der direkte inspirerede de hollandske arkitekter. Det er enkle greb og præmisser, man så presser til det yderste. Virkningen og betydningen opstår kun i denne ramme. Alle de begrænsninger, jeg har ridset op, kan betragtes som dogmer, hvis de er valgt frivilligt, men værdierne er betinget af at forbrugerne forstår og værdsætter pointerne og ser kvaliteterne.

Ny luksus?

Det kritiske spørgsmål til disse mikrovirkomheder er, om de særlige værdier, de søger, virkelig er bundet til disse begrænsninger, eller de snarere skaber en kalkuleret eksklusivitet? De nævnte begrænsninger hører samtidig til de klassiske dyder for luksusprodukter.

"The focus on construction and detail, the recourse to laborious handicraft techniques, the use of such sustainable materials as wood and wool, the striving for a distinctive product, the personal attention of the designer: in fact they are all characteristics of what used to be considered luxury." (Vlassenrood 2012:20)

Det er på ingen måde givet, at en mikrovirkomhed opnår luksusstatus, men dyrkelsen af begrænsningerne følger ofte en luksuslogik: Et begrænset råmateriale, et krævende håndværk, en personlig indsats, høj standard, eksklusivitet samt markant holdning og æstetik. Det er imod designideologierne i såvel funktionalisme som antidesign at søge en luksusstrategi, der begrænser adgangen til goderne, men det er legitimt at søge at sikre særlige værdier, der ellers går tabt i massekonsum. Spørgsmålet er igen, om eksklusiviteten retfærdiggøres af værdierne? Eksempelvis kan indblanding af håndværk i industriproduktion

virke som ren obstruktion af masseproduktion af ellers høj standard, hvis ikke der opnås særlige virkninger og værdier.

Den etablerede luksusbranche er siden 1990'erne gået i modsatte retning og har lavet brandextensions, så produkterne kan fås i enorme kvanta. Det går imod en klassisk opfattelse af luksus, der er betinget af eksklusivitet. Her er det kun som brands, de bevarer luksusstatus gennem marketing, co-branding og kultursponsorater. Fænomenet kaldes New Luxury, og er endda blevet udråbt som 'demokratisk luksus' (Danziger 2005). Det udfordrer luksusbegrebet, hvor det næppe giver mening at tale om luksus kvalitet til de mange. I *Tangible Traces* citeres van Slobbe for at ville genvinde meningen med luksus:

Luxury will no longer be luxury because of the label: "The big expensive brands have claimed luxury and I want to win it back. The personal touch means much more than a big marketing budget. The new luxury is that of the small-scale, hand-made sustainable." From this perspective the endless quest for the right knots in the wood or the making of felt by hand are also pure luxury, however inexpensive or basic the wooden planks or curls of wool may be. (Vlassenrood 2012:22)

Det er tanken bag meldingen på Van Slobbes butiksvindue i 2010: *NL = New Luxury*. Holland som designation kan stå for denne nytænkte luksus, der baserer sig på de værdier i produktionen, vi har opstillet som begrænsninger. Vi kan udvide perspektivet til, at mikrovirkomheder som sådan kan lægge op til et alternativt luksusforbrug. Her tilbydes mange af de kvaliteter og værdier, der forsvinder i den etablerede luksusbranche. Problemet er bare, at mikrovirkomhederne hver især vanskeligt kan opnå egentlig luksusstatus. Går vi til Christopher Berrys klassiske undersøgelse af luksusbegrebet som komplekst, dynamisk kulturfænomen, så er luksusstatus altid relativ; dog er luksusgoder grundlæggende eftertragtet af mange, men opnået af få (Berry 1994). Mikrovirkomheder kan næppe blive særligt kendte og eftertragtede, medmindre de som van Slobbe har berømmelsen fra andre meriterende

aktiviteter, men de kan være heldige at blive genstand for et luksusforbrug, der søger autenticitet, kvalitet og bæredygtighed. Og de udgør et vækstlag for luksusmærker parallelt med fødevarerområdet.

Litteratur

- Christopher Berry (1994), *The Idea of Luxury*, Cambridge University Press
- Pamela Danziger (2005), *Let Them Eat Cake*, Dearborn Trade Publishing
- Jørgen Dehs (2012), *Det autentiske*, København: Vandkunsten
- Adrian Forty (1986), *Objects of Desire*, London: Thames and Hudson
- Poul Henningsen (1979), "Personlighedens plads", 1930, *Kulturkritik* bd. 1, red. Bay & Harsløf, København: Rhodos
- Hans-Christian Jensen og Henriette Houth (2005), *Forandringer i designpraksis*, arbejdspapir fra Center for Designforskning, København
- Rem Koolhaas (2001), *Projects for Prada*, Milano: Fondazione Prada
- Vagn Lyhne & Kristian Berg Nielsen, red. (1994), *Tankebygninger. Arkitektur og kunsthåndværk 1851-1914*, Aarhus: Klim
- Anders V. Munch (2003), "Minimalismens logik. Eller de rene formers poetik", *Nordisk Arkitekturforskning*, vol. 16/2
- Renny Ramakers & Gijs Bakker, red. (1998), *Droog Design. Spirit of the Nineties*, Rotterdam: 010 Publishers
- Linda Vlassenroed, red. (2009), *Tangible Traces*, Rotterdam: NAI Publishers

Sælger? Nej for satan! Identitet og italesættelse hos design- iværksættere

Indledning

Designere og designiværksættere omfatter deres produkt eller deres ydelse med stærke følelser og stor passion. Både deres personlige og deres faglige identitet er indlejret i en forståelse af, at det er bedre at være lille og anderledes fremfor at være stor, smart og strømnet.

Både designerne og en stor del af deres kunder ser sig selv som repræsentanter for et ikke-materielt værdisystem, hvor passion, ægthed og anderledeshed udgør de grundlæggende værdier i det vigtige spørgsmål om personlig og faglig identitet, som ofte smelter sammen til én samlet identitet.

Det centrale spørgsmål i litteraturen om branding, værdier og identitet fokuserer da også på det overordnede identitetstema: 'Hvem er vi?' og 'Hvad står vi for?' (Hatch og Schultz, 2000).

I modsætning til de store og professionelle aktører på markedet, hvor identiteten og forretningshistorien i høj grad handler om øget vækst, effektivitet, og indtjeningsoptimering, er de små designiværksættere, specielt i startfasen, mere optagede af den kombinerede personlige og faglige historie om kreativitet, originalitet og identitet end om forretningsverdens historie om business, finansiering og indtjening.

Data er indsamlet under et 8 ugers kursusforløb for designiværksættere afholdt af Designandelen, Spinderihallerne i Vejle. Der er ligeledes afholdt interviews med kursusleder Majbritt Chambers samt designchef Ulrik Jungersen, Kolding Kommune.

Design og business – opstår der altid sød musik, når modsætninger mødes?

Mødet mellem designiværksættere og businessverdenen er ofte præget af værdibaserede konflikter og dilemmaer. Når kommende designiværksættere ønsker at omsætte deres ideer og designprojekter til en konkret forretningsmæssig virkelighed støder drøm og virkelighed sammen i et udfordrende spændingsfelt mellem personlige, faglige og forretningsmæssige værdier. I en samfundsmæssig og økonomisk sammenhæng skal

designerens ideer og kreativitet oversættes til en pragmatisk kontekst, hvor designiværksætterne kan bidrage med nye vækstmuligheder for bl.a. små og mellemstore virksomheder.

Denne proces stiller krav til begge parter kommunikationsfærdigheder og forståelse for hinandens forskellige virkeligheder og værdier. Flere typer barrierer stiller sig i vejen af fx faglig, strukturel, personlig, sproglig, kulturel og holdningsmæssig karakter, ligesom disse barrierer kan komplicere realiseringen af det forretningsmæssige vækstpotentiale i mødet mellem designverdenen og businessverdenen. Designiværksætterne indskrives sig herudover i en forståelsesramme for mindre ejerledede virksomheder, der ofte er præget af modsatrettede ideologier og prioriteringer hos ejerlederen. Disse ideologier kan rykke i hver sin retning: en økonomisk-rationel, en iværksætterorienteret og en familiedomineret ideologi (Klyver 2004).

For at facilitere mødet mellem forskellige identiteter og værdier, og for at identificere nogle af de konkrete holdningsmæssige barrierer, der i praksis omgiver designere som potentielle iværksættere, har jeg i dette projekt undersøgt, hvad designiværksætteres bevidste og ubevidste valg af ord, metaforer og narrative elementer kan fortælle om designerens værdier og identitet i mødet med den forretningsmæssige virkelighed af budgetter, regnskaber, finansiering, salg og indtjening. Den forretningsmæssige side er del af den verden, som nogle potentielle designiværksættere intuitivt og emotionelt umiddelbart definerer sig væk fra og ubevidst italesætter som fjendebilleder og karikaturer fx 'slikkede brugtvognssælgere', 'oversmarte københavnere', og 'regneark i jakkesæt'.

Mødet mellem designeren og den pragmatiske virkelighed, der omgiver produktionen, er en udfordring for flere designentreprenører, fordi designeren oplever sin person og sit designkoncept som et samlet hele, hvor kritik af den ene del automatisk inkluderer en kritik af den anden. Derfor kan designerens møde med den forretningsmæssige verden opleves som modstand





snarere end en mulighed for kvalificeret sparring. 'There's nothing like having one's personal, fragile ideas raked over the coals by a tough-minded, return-on-investment-minded business person' (Ziegler et al., 1992: 284).

Data

Data stammer fra observationer og interviews indsamlet i forlængelse af et forskningsprojekt om designiværksættere afholdt på Designandelen i foråret 2013 over en periode på 8 uger med ca. 20 aktive deltagere. På kurset, som fokuserede på at undervise og træne potentielle designiværksættere i at omsætte deres ideer til en forretningsmæssige virkelighed, var der en gradforskkel på typen af kursisterne og deres faglige baggrund, alder og erfaringer. Der er indsamlet i alt 10 interviews af mellem 30-45 minutters varighed. Disse interviews er primært afholdt med nyuddannede designere, der endnu ikke var i gang med at etablere sig formelt og derfor havde få eller ingen egne kontakter til et konkret forretningsmiljø. Observationer indsamlet under kurset omfatter derimod hele holdet af designiværksættere.

Kurset tog form af et 8 ugers forløb med forskellige individuelle og gruppebaserede opgaver og øvelser, samt én ugentlig fælles mødedag på Spinderihallerne – DesignAndelen i Vejle, hvor kursisterne sparrede og ideudvekslede med hinanden og de skiftende undervisere i løbet af kurset.

Metode

De interviews, der er afholdt med nye designiværksættere, er baseret på en fænomenologisk tilgang der sigter på at beskrive, hvordan deltagerne oplever og beskriver selve det fænomen at være potentiel designiværksætter, uden at forskeren opstiller sine egne hypoteser (Norlyk & Martinsen, 2008). I interviewene stilles åbne, ikke-ledende spørgsmål, der skal afdække den oplevede erfaring fx 'beskriv din oplevelse af situationen', 'hvad skete der så?', 'kan du uddybe?' osv.

Tanken er, at data skal udgøres af interviewpersonernes spontane, ikke-rationaliserede fremstillinger af fænomenet, her det at være designiværksætter. I den efterfølgende analyse afdækkes de temaer, der udgør essensen af det fænomen eller den oplevelse, der undersøges.

Teoriramme

Den teoriramme, der ligger bag analysen af designiværksætternes italesættelse, udgøres af den del af diskursanalysen, der fokuserer på, hvordan sprogbrugerens ordvalg implicit sætter rammen for vores fortolkning og forståelse af en bestemt situation, her mødet mellem designkulturen og forretningskulturen. Fokus er på betydningen af ord. Ord kan være konstruktive eller destruktive, især når det handler om at flytte holdninger og værdier, for 'ord skaber billeder, ord kan iværksætte handling, og ord gør i det hele taget en forskel. Vi skal tænke os godt om, når vi vælger de ord, vi beskriver verden med. For de ord, som vi tror, vi beskriver med, er reelt dem, vi skaber verden med (Hammer & Høpner, 2014:141).

Opsætningen af en bestemt forståelsesramme – eller frame – realiseres via sproglige valg og metaforer, som vi kan være bevidste eller ubevidste om. Denne rammesætning, eller framing, kan defineres som en process, hvor sprogbrugeren udvælger 'some aspects of perceived reality and make them more salient in the communication text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation and/or treatment recommendation for the item described' (Entman (1993: 55).

I framingprocessen og i dens strategiske sproglige valg foretages en optoning eller nedtoning, en eksklusion eller inklusion af de elementer, der udspringer af den talendes opfattelse af verden og den fortolkning, han eller hun ønsker at formidle (Fairhurst, 2011, Holmgreen, 2012). I denne sammenhæng er det relevant at se på sproglige valg og på anvendelsen af bestemte metaforer samt de kognitive konsekvenser af disse sproglige valg både i og uden for en forretningsmæssig sam-

menhæng (Lakoff 2003 a, Lakoff og Johnson, ([1980] 2003, Alvesson, 2011).

Analyse: Dominerende temaer i interviews og observationer

Deltagernes foretrukne valg af ord og metaforer over hele kursusperioden på 8 uger afslører en række gennemgående hovedtemaer, som kendetegner deres oplevelse af kurset DesignIværk og den proces de gennemgår, når de søger at se sig selv i rollen som potentielle designiværksættere. Nogle temaer er typiske for iværksættere generelt, fx oplevelser af personlig og økonomisk angst og usikkerhed i forbindelse med opstart. 'Hvordan skal det gå?', 'Kan jeg overleve det her?', 'Har jeg nu styr på det?' osv.

Andre temaer relaterer sig til kursusedtagernes angst for at miste deres identitet, og til angsten for forandring i mødet med den ukendte forretningsverden. Interessant er det imidlertid, at enkelte kursister oplever møderne uden for designverdenen som en spændende udfordring, når de fx præsenterer deres koncept for mulige kunder og eksterne interessenter.

En studerende fortæller positivt om sine erfaringer med at møde eksterne interessenter og præsenterer sit designkoncept: '... Som at være til eksamen, sagde nogle ... men for mig var det muligheden for at vise, hvad jeg har lavet og få lov til at fortælle... Spændende... Få lov til at give den gas. [...] Hvem sidder jeg overfor? Forklare på forskellig måde... og [...] få lov at være mig selv.' Samlet set viste analyserne af kursisternes italesættelse af deres oplevelser et stærkt fokus på fire dominerende temaer, som falder inden for et

spændingsfelt, hvor angsten for at miste sin kreativitet i en forretningsmæssig sammenhæng kæmper med angsten for stilstand, manglende faglig anerkendelse og personlig synlighed.

Præsentation af de enkelte temaer i analysen

Analysen viste et modsætningsfyldt billede, se figur 1. På den ene side føler designeren sig truet på sin identitet, sine værdier og sine drømme. På den anden side når flere designkursister gradvist frem til en erkendelse af, at forandring og en ny definition af egne værdier er påkrævet for at realisere drømmene og omsætte designideerne til en konkret virkelighed, hvor forretningsmæssig realitet indgår som en uomgængelig faktor.

I det efterfølgende præsenteres de fire dominerende temaer i mere detaljeret form.

Tema 1 – Oplevelser af vold og tvang

Når kursisterne beskriver deres reaktion og deres forventninger til at se sig selv som potentielle designiværksættere, anvender de typisk ord, der beskriver en direkte fysisk oplevelse af vold og tvang. Samtidig ser de tvangen som nødvendig for at skabe en bevægelse fra stilstand til dynamik og forandring.

Det er typisk tale om en tvang, den enkelte selv skal udøve – ikke en oplevelse af, at andre vil en ondt. Blandt de interviewede, og på holdet generelt, er der tale om en fælles erkendelse af, at tvangen er nødvendig for at skabe den ønskede forandring. Samtidig kan det gøre direkte fysisk ondt at skabe den ønskede forandring, fordi den enkelte oplever sig som sårbar og udsat.

Figur 1: Dominerende temaer i designiværksætternes udsagn

Dominerende temaer i designiværksætternes italesættelse af oplevelsen som iværksætter

Tema 1: Vold mod designerens person. Fx 'jeg skal tvinges ud i det'

Tema 2: Hvem er jeg? Identitet og splittethed. Fx 'vi skal gøre det på vores måde'

Tema 3: Fjendebilleder og stereotyper. Fx 'Sælger? Nej for satan!'

Tema 4: Kasser, systemer og tab af frihed. Fx 'jeg er bange for at blive puttet i kasser'





På ordniveau viser analysen af interviewene, at især verberne har en markant dominans af ord-clusters af fysisk, voldelig karakter, der samtidig anslår en bevægelse væk fra et trygt og kendt sted henimod et nyt, endnu ukendt og potentielt farligt sted; 'jeg skal sparkes ud, skal sparkes i gang', 'jeg skal tvinges ud af værkstedet', 'vi skal kaste os ud i det'.

Samtidig viser analysen af udsagnene imidlertid også et sæt af positivt ladede sportsmetaforer, hvor fokus flytter sig fra designeren som individualisten i det trygge værksted til en beskrivelse af en kommende holdspiller, der kan fungere i en sammenhæng med andre medspillere i en fælles ramme, hvor målet er kollektivt; 'jeg skal med på holdet', 'jeg skal ind på banen', 'lige nu spiller jeg på min egen bane.'

Et eksternt element af konstruktiv tvang blev anvendt under kursets undervisning i praktisk salg. Salgssituationen og sælgerrollen var for langt hovedparten af designværksætterne omgærdet af stærke negative følelser, fordi rollen som sælger i første omgang var uforenelig med opfattelsen af deres identitet som designere som fx i det dybt-følte og negativt ladede udsagn 'Sælger? Nej for satan!'

Undervisningen i salgstræningen indeholdt blandt andet hands-on salgstræning, hvor kursisterne blev tvunget til at forberede en kort salgstale og umiddelbart derefter telefonisk kontakte en potentiel kunde eller potentiel kontakt. Erfaringsmæssigt er denne del af kurset grænseoverskridende for kursisterne. Nogle flygter rent fysisk og kører direkte hjem. Andre får pludseligt syge børn, som akut skal passes. Flere mobiler dør på stribe, og en del kursister insisterer på, at de skal have flere dage til forberedelse. Men underviseren holder fast på, at aktiviteten skal gennemføres her og nu.

Efterfølgende var kursisternes oplevelse af den tvungne praktiske salgsaktivitet af næsten terapeutisk karakter for flere deltagere. Typiske udsagn som 'det var faktisk nemt', 'han var jo flink', 'jeg skal ringe tilbage', 'jeg er ikke bange mere' og 'nu tør jeg, nu ruller det', illustrerer både lettelse

og forundring over, at salg som aktivitet hverken behøver at være traumatiserende eller uforenelig med en identitet som designer med drømme og idealer.

På trods af at salgsaktiviteten indledningsvis foregik under tvang, blev salgsoplevelsen efterfølgende beskrevet af flertallet af kursisterne som skelsættende og grænseoverskridende 'ingen af os har oplevet noget mega-negativt, men frygten styrer alt'. Det var især den fysiske og overvejende positive oplevelse af salgssituationen, der for alvor flyttede mentale barrierer og åbnede for en mulig gentænkning af identiteten som designer.

Tema 2 – Hvem er jeg? Identitet og splittethed

Kursisternes sprog og deres måde at italesætte deres oplevelser på viser, at spørgsmålet om personlig identitet er meget centralt. Personlig identitet og faglig identitet er smeltet sammen hos mange af designkursisterne. Kritik af den ene identitet opleves også som en kritik af den anden. Dette resulterer igen i en høj grad af sårbarhed. Alle anerkender, at kursets fokus på at lære kursisterne at skelne mellem de to identiteter er vigtig. Samtidig oplever kursisterne processen som svær. Den intellektuelle forståelse er til stede, men kursisterne oplever følelsesmæssigt, at de skal arbejde hårdt på at acceptere og integrere den dobbelte identitet. Splittetheden opleves af nogle som et markant angreb på deres troværdighed og integritet både personligt og professionelt.

'Vi skal gøre det på vores måde', 'vi skal stå ved, hvad vi gør', 'det er svært at finde fokus', 'jeg har ikke lyst til at vælge [mellem forskellige identiteter]', 'jeg skal kunne være i mit arbejde', 'de smykker er mig', 'det er en udfordring at acceptere, at begreberne skal adskilles'.

Identiteten som designer er baseret på et værdisæt, hvis centrale element er nytænkning, kreativitet og anderledeshed i forhold til det eksisterende, som gentænkes og får nye repræsentationer og udtryk. En kursist beskriver kort designidentiteten og -processen som at arbejde med det, der endnu ikke eksisterer. 'Som

designer laver man de ting, der ikke findes, mens en anden beskriver et af målene med sine designs som at skabe 'øjenglæde'. At være designer beskrives af deltagerne som en emotionel og værdibase- ret proces med reference til immaterielle ord og begreber som fantasi, forundring, leg, poesi, efter- tanke osv.

Flere kursister fokuserer på de æstetiske og intel- lektuelle værdier, designet skal udtrykke og bru- ger ord som 'renhed', 'ægthed' og 'minimalisme.' Andre igen italesætter deres idealer og identitet i et sprog præget af semi-religiøse overtoner og refererer til 'et åndeligt, spirituelt indhold', eller til værdiladede begreber som 'hellighed' og 'skaber- kraft'. Henover kurset fremgår det af deltagerens indbyrdes diskussioner og italesættelse af en søg- ning efter en højere mening, at 'troen' og designe- ridentiteten er stærk hos kursisterne. Identiteten opfylder et behov for mening og idealistisk selv- realisering. Enkelte designentreprenører på kurset har oprindeligt en anden baggrund, fx af teknisk natur, men fortæller at 'jeg søgte noget andet', og 'jeg skal have mig selv med.' Der tales om vigtig- heden af 'at være i sit arbejde' og en kursist be- skriver, at hun i sin tidligere profession havde en følelse af, at 'der manglede noget – SKABER- KRAFT!'

Oplevelsen af splittethed mellem designeridenti- tet og businessidentitet betyder ikke, at kursis- terne ikke intellektuelt anerkender vigtigheden af den forretningsmæssige side. Fornuft og følelse kæmper om beslutningsretten. Den spontane italesættelse viser, at den driftsrelaterede side ikke har samme appel og identifikation som designsi- den. 'Af natur kan jeg godt komme til at glemme de ting, jeg ikke gider,' budgettering, cash flow, forretningsplan ... ikke sindssygt interessant... Men at tænke på det nu giver færre problemer senere.'

En anden kursist tilkendegiver, at man ikke behø- ver at være økonomisk naiv, selvom man define- rer sig selv som designer. 'Jeg var på 2 dages work- shop [... fordi jeg] gerne ville vide, hvad det kræ- ver at låne penge. Jeg vil gerne undgå at være naiv designer... Vil ha' styr på det.'

Tema 3 – Fjendebilleder og stereotyper

Analysen af designværksætternes italesættelse og metaforanvendelse viser et sæt af markante fjen- debilleder og unuancerede stereotyper, som især er knyttet til salgssituationen og opfattelsen af sælgerens identitet. For de fleste af kursisterne er salg den største udfordring, bl.a. fordi deres iden- titet som designer – og dermed som *ikke* sælger – er indlejret i den personlige og faglige selvfor- ståelse. 'Sælger? Nej for satan!'

Det er imidlertid vigtigt at pointere, at flere kur- sister i løbet af kurset modererer og nuancerer deres syn på salgssituationen og på sælgerrollen, især fordi de gradvist bliver mere trænede i at opdele sig selv i en personlig identitet og en firmaidentitet, og fordi nogle af kursisterne ople- ver, at disse identiteter godt kan adskilles. Samti- dig vokser også erkendelsen af, at rollen som de- signværksætter og muligheden for vækst og anerkendelse inkluderer fokus på salg 'det er jo business, fordi jeg tjener penge på det.'

Særlig i startfasen af kurset italesættes sælgere som fjendebilleder og som den absolutte modsæt- ning til designerens identitet og værdisæt. Kursi- sternes sprog tegner et billede af sælgere som utroværdige, oversmarte og uden forståelse for æstetisk og designmæssig værdi. Særlig i kursets første del omtales sælgere spontant som 'slikkede brugtvognssælgere' og 'oversmarte københavnere', mens repræsentanter for revision og finansiering beskrives som 'hardcore business guys', og 'regne- ark i jakkesæt.'

Det negative syn på salg og sælgere flytter sig imidlertid i løbet af kurset, fordi kursisterne bli- ver mere trænede i at opdele sig selv dels i en personlig designeridentitet, dels i en firmaidenti- tet, der inkluderer det salgsmæssige. De accep- terer – i alle tilfælde intellektuelt – at de som designere ideelt set kan spænde over flere mod- sætningfyldte identiteter uden at forråde sig selv. Analysen kan dog ikke naivt konkludere, at fjen- debilleder og stereotyper kan elimineres over tid. Der er ikke tale om en simpel, lineær proces, hvor indgroede fjendebilleder gradvist opløses og in- kluderes i en ny selvforståelse hos designeren. Det





kan være svært at sætte ord på for kursisterne, bl.a. fordi fjendebilledet ikke kun er intellektuelt, men også emotionelt indlejret. Konkluderende udsagn som 'noget har provokeret mig ... salgsundervisningen var uden forståelse for designeren' peger i retning af en større kompleksitet i bestræbelserne på at udviske fjendebilleder og stereotyper.

Erkendelsesprocessen er overvejende af cirkulær natur, hvor holdninger svinger frem og tilbage – i modsætning til en lineær proces, hvor deltagelseholdninger gradvist når et ønsket endemål. En kursist udtrykker det således ' [sometider] kan jeg se mig selv som en del af business, og jeg mener, jeg kan lære det... Men efterfølgende på kurset ved emner som omkostninger, budgettering, hardcore business guys osv. bliver jeg så modløs ... Er jeg en del af det? Kan jeg? ... Man skal jo have en kerne.'

Tema 4 – Kasser, systemer og tab af frihed

Det sidste hovedtema i analysen vedrører kursisternes oplevelse af skulle tænke i kasser og systemer i modsætning til det frie og kreative liv som designer. Henover kurset afspejler sprogbrugen imidlertid en gryende forståelse og accept af, at kasser og systemer kan være nødvendige, og at kasser og systemer kan hjælpe med til at realisere drømmen om at blive designværksætter – også på et plan, hvor målet ikke udelukkende defineres som maksimering af økonomisk indtjening, men i lige så høj grad handler om designmæssig anerkendelse. 'Jeg vil gerne kunne leve af det. Jeg vil give det en seriøs skalle...,' jeg har ikke drømt om at blive millionær. Jeg vil bare gerne kunne overleve. Jeg vil gerne have, at mit navn ...'

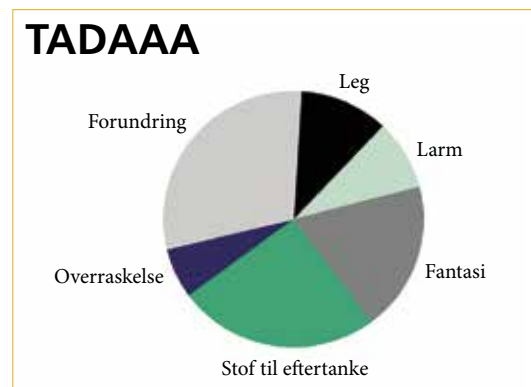
Frygten for at tabe den kunstneriske frihed ved at tænke i kasser og systemer afspejles i udsagn som 'jeg er bange for at blive puttet i kasser,' 'de der kasser med forretningsmodeller ... det var en rutetur.' Kasser og systemer opleves af flere intuitivt som tvang og som en begrænsning af frihed. Nogle kursisters udtalelser viser imidlertid en udvikling fra afvisning til delvis accept, fx 'jeg vil gerne undgå at være naiv designer... Vil ha' styr på det.'

Denne udvikling er illustreret i udsagn som 'måske skal jeg bare lave runde kasser' og udsagn, der beskriver en indbygget fleksibilitet i fortolkningen af begrebet firkantede kasser med skarpe hjørner, fx 'det er til tider svært at se sig selv i kasser, men måske skal man bare bygge sin egen kasse og måske lave lidt om på den.' Oplevelser af afmagt og af at blive overvældet i mødet med forretningsverdenen og dens praktiske krav 'moms, skat, fradrag... det eksploderer i mit hoved' medvirker også til flere kursisters gradvise anerkendelse af nødvendigheden af at kende til systemer og regler.

En noget atypisk kursist med veletableret designvirksomhed har erfaring i at navigere i dilemmaet mellem kreativitet og forretning. Han er på kurset for at få inspiration og vokse som designer. Han forstår sine medkursisters angst for system- og kassetænkning på bekostning af den kreative integritet. Han kommenterer sine medkursisters bekymringer for den forretningsmæssige side således: 'hold kæft, hvor lyder jeg gammelmandsagtig nu! De [kommende designværksættere] kunne have glæde af at komme ind i en virksomhed! ... Men det kunne måske også dræbe deres kreativitet? Den er sgu svær... Det, jeg frygter allermost, er stilstand.'

Nedenstående figur 2 viser, hvordan en lille gruppe af kursister har valgt at præsentere dele af deres designgrundlag i et traditionelt lagkagediagram.

Figur 2: En kreativ fortolkning af et traditionelt lagkagediagram.





Figurens overskrift 'TADAA' angiver lyden af et begejstret udråb. Fremfor at anvende de rationelle og gængse opdelinger i fx dækningsbidrag, markedsandele, investeringsomkostninger osv. har designerne valgt at arbejde med deres egne værdibegreber og deres egne kerneydelser i designproces og produktudvikling: leg, larm, fantasi, forundring, overraskelse og stof til eftertanke.

Diskussion

Analysens fire hovedtemaer belyser på forskellig vis deltagernes oplevelse af fænomenet at være designiværksætter. Denne oplevelsesessens består således i angsten for at miste sig selv i forløbet, og dermed også miste evnen til at tænke kreativt og innovativt. Som analysen af kursisterne forståelsesramme og italesættelse viser, står de kreative værdier i centrum af designeridentiteten, der af nogle opleves som et næsten helligt kald.

Som illustreret i analysens tema 2 om identitet og splittethed italesætter flere kursister deres idealer og identitet i et sprog præget af semi-religiøse overtoner; de refererer bl.a. til 'et åndeligt, spirituelt indhold', eller værdiladede begreber af bibelsk karakter som 'hellighed' og 'skaberkraft'. Dette ordvalg underbygger en opfattelse af kaldstanken i professionsregi (Alvesson, 2011, Jensen 2005). Arbejdslivet handler ikke om lønramme og pensionsordning, men om et fagligt og personligt projekt karakteriseret af 'a search for meaning and identity [...] in which the self [becomes] a project to be developed as it intertwine[s] with one's career' (Fairhurst, 2011: 35).

En dansk undersøgelse af designerhvervets identitet og kultur (Jensen, 2005) peger i samme retning og konkluderer, at 'modsatningen mellem individuel tilfredsstillelse eller selvrealisering gennem formgivningsarbejdet på den ene side og samfundsmæssig efterspørgsel på den anden', fremstår som en karakteristisk del af designkulturen (ibid:10).

Analysens temaer åbner samlet for en diskussion af, om eller hvordan udviklingen af design og innovation kan optimeres og realiseres i en forretningsmæssig sammenhæng. Skal designeren

tøjle sine drømme og indtænke sig i en produktionsmæssig logik? Eller skal designeren holde fast i drømmen og fortsætte sin idealistiske stræben uden hensyn til omverdenens begrænsede forståelse for fantasi og originalitet?

Denne frygt for at miste kreativiteten og evnen til radikal nytænkning ved at identificere sig for meget med den forretningsmæssige side af designprocessen dukker ligeledes op som en vigtig pointe i et interview med designchef i Kolding Kommune, Ulrik Jungersen, som bl.a. kommenterer at, 'flere [designere] topper i deres afgangsopgave i forhold til radikalitet. Derefter kan der indtræde mere pragmatiske dagsordener, og så sker der måske ikke altid så meget mere på den front.' Samlet set illustrerer analysens fire dominerende temaer et modsætningsfyldt spændingsfelt, hvor angsten for at miste kreativiteten ved at indgå i en forretningsmæssig ramme kæmper mod angsten for stilstand, manglende faglig anerkendelse og personlig synlighed.

Konklusion

De fire temaer i analysen supplerer hinanden i diskussionen om identitet og italesættelse. Samlet peger analysen af designiværksætternes italesættelse på et dynamisk og udfordrende spændingsfelt mellem designmæssig kreativitet på den ene side og forretningsmæssig rationalitet og logik på den anden.

Midt i dette spændingsfelt står spørgsmålet om, hvorvidt en større bevidsthed om sprogets indflydelse på vores fortolkning af hinanden og hinandens kognitive rammer kan bidrage til at styrke brobygningen mellem design og business. Med inspiration fra brandinglitteraturen kan et øget fokus på den strategiske betydning af framing og italesættelse medvirke til at skabe 'mind shares' før 'market shares' (Olins, 2003) i mødet mellem designere og iværksættere.

Den centrale udfordring for begge verdener ligger i villigheden og evnen til at forhandle en fælles, pragmatisk forståelsesramme – uden at stille ultimative eller idealistiske krav om fuld enighed og accept.¹

Noter

- 1 Artiklens analyse af dominerende temaer udgør første del af projektet om designentreprenørernes italesættelse. Projektets anden del, som er under udarbejdelse, stiller skarpt på anvendelsen af narrative og narrative elementer i designernes selvfremsættelse.

Bibliografi

- Alvesson, M. 2011. Leaders as saints: leadership through peak performance. In Alvesson, M. & Spicer, A. (eds.). *Metaphors We Lead By*. Abingdon, Oxon. Routledge.
- Entman, R. M. 1993. Framing: Towards a clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, vol. 43, pp. 6-25.
- Fairhurst, G. T. 2011. *The Power of Framing. Creating the Language of Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Jensen, H. C. 2005. Dansk designkultur – omrids af designerhvervet identitet og kultur. I *Designpraksis i forandring*. Center for designforskning. København.
- Hammer, S. & Høpner, J. 2014. *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*. København. Samfundslitteratur.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. In Schultz, M.; Hatch, M.J. & Larsen, M. (eds.) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford. Oxford University Press, pp. 11-35.
- Holmgren, L. 2012. Framing a bank: Reputation management during financial crises. In Herrera-Solar, H. & White, M. (eds.) *Metaphor and Mills: Figurative Language in Business and Economics*, Berlin, Mouton de Gruyter, pp. 243-264.
- Klyver, K. 2004. Ejerleder, familielever eller ejerlever – en ny forståelsesramme for de mindre ejerledede virksomheder. I Christensen, P. C., Damgaard, T. og Jørgensen, T.B. *Iøjefaldende anderledes? Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. København. Jurist- og økonomiforbundet, s. 79-101.
- Lakoff, G. 2003a. Framing the issues: UC Berkeley professor George Lakoff tells how conservatives used language to dominate politics. UC Berkeley News, October 23, 2003. Available at http://berkeley.edu./news/media/releases/2003/10/27_jakoff.shtml
- Lakoff, G. & Johnson, M. 2003 [1980]. *Metaphors we live by*. In Ortony, A. (Ed.) *Metaphor and Thought*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Norlyk, A. & Martinsen, B. 2008. Fænomenologi som forskningsmetode. *Sygeplejersken* vol. 108, nr. 13, pp. 70-74.
- Olins, W. 2003. *Wally Olins on brand*. London. Thames & Hudson
- Ziegler, M.; Rosenzweig, B.; Ziegler, P. *The republic of Tea: How an Idea Becomes a Business; Letters to a Young Zentrepreneur*, 1992 Doubleday. N.Y.

Vækst gennem vidensamarbejde

Baggrund

Når vi taler om vækst i virksomheder, omfatter vækstbegrebet et kvantitativt og et kvalitativt aspekt ved forandring. Kvantitativ vækst drejer sig om bevægelsen fra mindre til større (fx øget produktion eller udvikling af nye produkter), mens kvalitativ vækst handler om bevægelsen fra godt til bedre (fx kompetenceløft i organisation eller forandret selvforståelse). Begge former for vækst vil ofte være til stede, omend forskudt i vækstprocessen (Penrose 1995).

En tilgang til vækst i virksomheder, der er vundet frem i løbet af de sidste årtier, er, at virksomheder samarbejder med videninstitutioner. Sådanne samarbejder kan tage form af fx forsknings-samarbejde eller ansættelse af en erhvervs-ph.d. i virksomheden (DU 2014).

Denne artikel fokuserer på den type samarbejde, der karakteriseres som vidensamarbejde. Her bidrager en eller flere forskere med allerede publiceret, forskningsbaseret viden, mens virksomheden bidrager med sin viden fra praksis. Parterne samarbejder om at kombinere deres viden i udviklingen af fx et nyt produkt i virksomheden. Denne type vidensamarbejde kan defineres som *vidensbaseret innovation* eller innovation via såkaldt 'brokerage', hvor eksisterende viden fra to forskellige domæner inden for samme felt kombineres og skaber ny viden, som manifesteres i fx nye produkter eller ydelser, der giver værdi i virksomheden (Hargadon 2013).

Det empiriske omdrejningspunkt for artiklen er vidensamarbejde i projektet Genvej til Ny Vi-

den (GTNV), der er gennemført i perioden fra januar 2011 til oktober 2014. GTNV er finansieret af Region Midtjylland og EU's Regionalfond, mens Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI), Aarhus Universitet er operatør. Projektet har til hensigt at få flere midtjyske små og mellemstore virksomheder (SMV) til at samarbejde med forskere om videnbaseret innovation. Målet er at øge SMV'ernes innovationskompetencer og at skabe økonomisk vækst i SMV'erne på sigt.

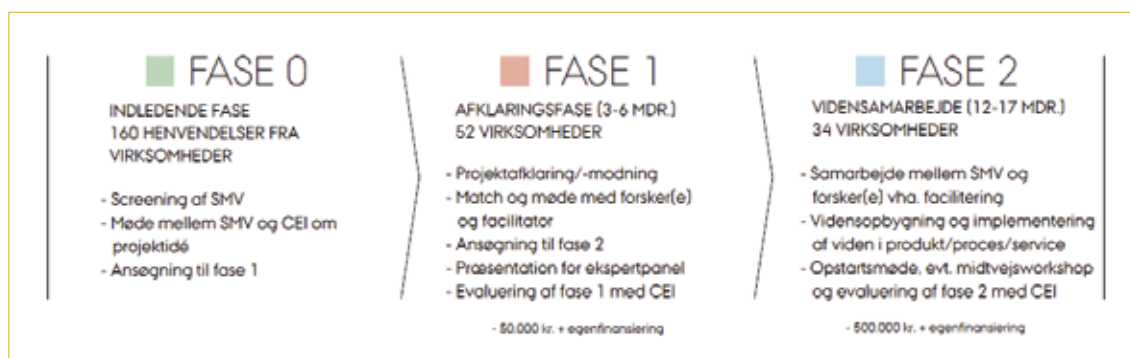
På baggrund af en række analyser tog Region Midtjyllands Vækstforum i 2010 initiativet til GTNV. Analyserne viste, at de SMV'er, der kombinerer en praksisorienteret tilgang til innovation med en forskningsbaseret tilgang opnår bedre vækstmuligheder end SMV'er, der anvender én af de to typer innovationsapproach. Det var incitamentet for at udarbejde et program, der tilbyder både finansiel og processuel støtte til vækst gennem vidensamarbejde for midtjyske SMV'er (Jensen et al 2007, FI 2010, RM 2008).

Men præcis hvordan opstår der vækst hos en SMV gennem vidensamarbejde i GTNV? Og hvad karakteriserer den vækst, der opstår?

Teamet bag GTNV undersøger disse spørgsmål i en analyse af interviewmateriale fra fem vidensamarbejdscases i GTNV, som hver består af en SMV, en forsker samt en facilitator.

Fakta om projektet Genvej til Ny Viden

GTNV forløber i tre faser. Figuren skitserer aktiviteterne i hver fase¹.





Indsamling af data og metode

I foråret 2014 har teamet bag GTNV gennemført semistrukturerede interviews med SMV, forsker og facilitator i fem vidensamarbejdscases. Analysens datagrundlag består således af 15 interviews. De udvalgte cases er unikke, men det har været muligt at trække generiske linjer gennem interviewene i den analytiske bearbejdning af materialet i databehandlingsprogrammet NVivo.

Teamet bag GTNV har valgt at undersøge vækst ved at spørge direkte ind til tre analyseelementer: *vidensamarbejde*, *facilitering* samt *innovation og vækst*. Hvert element undersøges ud fra både SMV, forsker og facilitators syn herpå.

Fem cases

| | SMV | Forsker | Facilitator | Projekt | Vækst i form af |
|---------------|--|--|--|---|--|
| Case 1 | Producerer gardinløsninger og solafskærmning til erhverv og privathjem | Institut for Erhvervs-kommunikation, Aarhus Universitet | Teknologisk Institut | Branding, markedsføring og salg til nyt kundesegment | Markedsføringsstrategier Branding Samarbejde og projekter Selvforståelse |
| Case 2 | Leverer udviklingsopgaver, typetest og myndighedsgodkendelse af elektroniske apparater | Institut for Marketing og Management, Syddansk Universitet | Favrskov Erhvervsråd | Langsigtet forretningsstrategi | Innovationsværktøjer Forretningsstrategi Produktudvikling Markedsudvikling |
| Case 3 | Udvikler, producerer og sælger staldventilations-systemer | Institut for Ingeniørvidenskab, Aarhus Universitet | DAMRC | Energieffektiv gavlventilator til staldventilation | Produktudvikling Kompetenceudvikling Organisationsudvikling Markedsudvikling |
| Case 4 | Tilbyder offentlige og private virksomheder procesforløb og rådgivning inden for etik | Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet | Center for Entreprenørskab og Innovation, Aarhus Universitet | Værktøjer til afdækning af personers etiske profil | Produktudvikling og -salg Selvforståelse Forretningsgrundlag Innovationstilgang |
| Case 5 | Udvikler og sælger softwareprodukter samt konsulent-ydelser inden for geologi og miljø | Institut for Informatik og Matematisk Modellering, Danmarks Tekniske Universitet | Danmarks Tekniske Universitet | Software til geostatistisk analyse og håndtering af store geologiske modeller | Produktudvikling Markedsudvikling Forretningsmodel Samarbejde og projekter |

Analyse

Vidensamarbejde

I GTNV handler vidensamarbejde om et møde mellem mennesker fra to vidt forskellige verdener omkring vidensudveksling og samskabelse af ny viden. I stort set alle interviews betones værdien af *gensidig respekt* i dette møde. Forskeren fra case 1 siger: *Jeg tror, at det har noget at gøre med den der gensidige respekt, som så har været udgangspunkt for, at samarbejdet overhovedet kunne eksistere.*

Tendenser i datamaterialet viser, at når mennesker med forskellig erfarings- og vidensbaggrund arbejder godt sammen, er der anerkendelse og en grad af ydmyghed til stede hos den enkelte over for den andens grundsyn og viden. Ved ikke at



hæve sig op over eller at placere sig under den anden, men derimod ved at gå ind i samarbejdet med en holdning om respektfuld ligeværdighed, opstår der et reelt grundlag for vidensudveksling og samarbejde.

En medejer af virksomheden i case 3 karakteriserer yderligere kimen i det gode vidensamarbejde i GTNV: *Jeg tror lidt, det er den kemi, som vi havde (...). Det er uhøjtideligt, og vi er ikke bange for at spørge, og vi er ikke bange for at lytte, og det var de [forskerne] heller ikke. Altså, der var noget respekt for hinanden, og vi lyttede og lærte. (...) Jamen så var det egentlig også at se, at de [forskerne] blødte for det her ligeså meget, som vi gjorde, og at de var hurtige på aftrækkeren.*

Citatet understreger en generel pointe i interviewmaterialet, som handler om, at vækst gennem vidensamarbejde i GTNV bygger på en fælles nysgerrighed omkring et fagligt felt, der tiltrækker og fastholder alle parter, og en helt grundlæggende motivation hos hver enkelt i forhold til at engagere sig fuldt ud i samarbejdet. Flere interviewpersoner påpeger derudover vigtigheden af tillid til hinandens vidensbidrag og mod på at eksperimentere med at gå nye veje, ligesom åben dialog og tydelig kommunikation synes at styrke samskabelsen af ny viden. Selve oplevelsen af at lære noget nyt af hinanden ser ud til at øge vækstpotentialet i vidensamarbejder i GTNV.

Dette analyseresultat understøttes af et mønster i de vidensamarbejder i GTNV, hvor en sådan personlig indstilling kun i nogen grad eksisterer hos det enkelte individ. I disse tilfælde er der tegn på, at grundlaget for vækst gennem vidensamarbejde svækkes.

Facilitering

Undersøgelser inden for vidensamarbejde viser, at samarbejde mellem virksomhed og forsker styrkes, når en nøgleperson internt i virksomheden fremmer samarbejdsprocessen mellem parterne, og sikrer videnforankring i virksomheden

(Pertuzé et al 2010). I GTNV eksperimenteres der med samme metode, men ved hjælp af en ekstern part i form af en facilitator. Alle facilitatorer får samme opdrag fra CEI: at understøtte processen, hvor viden bringes i anvendelse med fokus på videnforankring og læring. Hver facilitator anvender sine individuelle faciliteringsmetoder, og de mest anvendte metoder er af proaktiv eller reaktiv karakter, som spænder lige fra projektledelse til workshops med fokus på idégenerering og videndeling.

Et fællestræk i datamaterialet er, at et velfaciliteret opstartsmøde mellem SMV og forsker bidrager særligt til, at vidensamarbejdet giver udvikling og vækst. Her synes det vigtigt, at facilitator formår at sætte rammen om og skabe rum for personlig relationsopbygning og meningsfuld vidensudveksling. Helt centralt står også forventningsafstemning, afdækning af interessefællesskaber samt engagerende og respektfuld dialog om innovationsprojektet og den kommende proces. Senere hen i vidensamarbejdet varierer det, hvor ofte, der er behov for faciliterede møder, men det ligger i faciliteringsopdraget, at facilitator undervejs i projektet understøtter videnforankring i virksomheden.

Men præcis hvordan bidrager facilitering til vækst i SMV? Hvad gør faciliteringen ved vidensamarbejdet? En medejer af SMV'en i case 4 udtaler følgende: *Det er måske nogle gange det, der lidt kan være problemet med et vidensamarbejde; at viden bliver en leverance. Så det der med at have facilitatoren på, der på en eller anden måde splitter det til atomer, så det ryger ind i porerne, (...) sådan ind i hele organisationen og de mennesker, der er i organisationen.*

Facilitering i GTNV beriger betingelserne for vækst i SMV ved at støtte og stimulere selve samarbejdet mellem SMV og forsker på forskellige områder, i et omfang og gennem metoder, som er nøjagtigt tilpasset vidensarbejdets kontekst og de involveredes behov. Når faciliteringen skaber



god kvalitet i samarbejdet, ser det ud til, at mulighederne for vækst udvides.

Innovation og vækst

Hvad karakteriserer de former for vækst, der opstår i det faciliterede vidensamarbejde? I GTNV findes vækstpotentialerne i vidensarbejdets reelle gensidighed og innovative skabelse af ny viden. Innovationsprocesser kan udmønte sig i såvel kvantitativ som kvalitativ vækst.

Blandt SMV'erne i de fem cases opnår en enkelt SMV at markedsføre og sælge sit nye produkt indenfor projektperioden og oplever derfor egentlig kvantitativ, økonomisk vækst. Datamaterialet viser imidlertid, at alle SMV'er i de fem cases oplever kvalitativ vækst i den forstand, at der opstår ny indsigt, ændrede handlerum og ny tillid til egne muligheder i SMV'en. I interviewene tegner der sig et mønster, hvor særligt tre former for kvalitativ vækst skiller sig ud.

For det første giver flere virksomheder udtryk for, at de har fået øjnene op for en helt ny verden af samarbejds muligheder. Direktøren for SMV'en i case 1 forklarer nærmere: *Det har nok lært mig så meget, at hvis jeg lige havde et eller andet projekt, så kunne jeg da godt finde på at ringe til Aalborg Universitet nu eller Aarhus Universitet og sige: 'Ved du hvad, jeg har faktisk den her et eller andet, har I nogen, der kan hjælpe med det?'. Det ville jeg da aldrig nogensinde have gjort før.* Vidensamarbejdet i GTNV åbner døre for nye typer samarbejder.

Vi har faktisk bevist, at vi kan køre sådan et projekt igennem og få noget ud af det. (...) Det har givet en enorm selvtillid for virksomheden med produktet, det er der slet ingen tvivl om (...), det har også givet en masse gejst (...). Så har vi fået et kompetencemæssigt løft, som selvfølgelig giver os selvtillid. Denne medejer af virksomheden i case 3 fremhæver den anden type kvalitative vækst, som flere SMV'er oplever gennem GTNV: erfaringen med at gennemføre et succesfuldt innovationsprojekt giver et konkret kompetenceløft og i forlængelse heraf en følelse af ny gejst og selvtillid.

Den tredje form for kvalitativ vækst gennem vidensamarbejde karakteriseres hos en del af SMV'erne ved en mere overordnet organisatorisk ændring i form af en ny approach overfor kontinuerlig udvikling gennem nytænkning. En medejer af SMV'en i case 4 udtaler: *Jeg tænker, at innovation både kan forstås som nye opfindelser, hvor man går ud på en åben mark, og så finder man noget ud af ingenting nærmest. Og det er vel meget sådan, jeg har forstået innovation i lang tid. (...) Men hvor jeg forstår innovation helt anderledes nu, som noget der egentlig sker sådan hele tiden og ikke nødvendigvis fra den ene dag til den anden, men ligesom bare er en del af kulturen. (...) hele tiden at innovere og udvikle den måde, man lever sine services på.* Gennem GTNV bliver innovation en ny tilgang og en tænkemåde, hvor udvikling er en vedvarende bevægelse.

Tendensen i datamaterialet er, at det at sætte gang i et innovationsprojekt inden for ét specifikt område i virksomheden tilsyneladende kan sprede sig som ringe i vandet og positivt påvirke hele organisationen i forhold til ny indsigt, ændrede handlerum og ny tillid til egne muligheder.

Konklusion og perspektivering

Analysen af de fem cases i projektet Genvej til Ny Viden viser, at vækst i SMV gennem vidensamarbejde opstår i et samarbejde, der bygger på det enkelte individs respekt for den andens faglige viden, klar motivation, interesse og engagement i projektet, tydelig kommunikation omkring eget vidensbidrag samt et ønske om samskabelse af ny viden. Derudover beriges betingelserne for vækst i SMV gennem facilitering, som støtter og stimulerer selve samarbejdet mellem SMV og forsker på forskellige områder, i et omfang og via metoder, der er nøjagtigt tilpasset vidensarbejdets kontekst og de involverede menneskers behov.

Den vækst, der opstår i et vidensamarbejde i GTNV er i nogle tilfælde karakteriseret ved kvantitet i form af nyt forretningsområde, marked og øget indtægt i virksomheden, og i alle tilfælde ved

øget kvalitet: oplevelsen af at vokse fra én måde at organisere og drifte sin virksomhed på til en ny og bedre; erfaringen med at bevæge sig fra én måde at tænke og handle på til en ny og bedre.

Blandt de fem cases er der således en overvægt af SMV'er, der inden for GTNV-projektperioden udelukkende oplever kvalitativ vækst som udbytte af vidensamarbejde. Om disse SMV'er også vil opleve kvantitativ, økonomisk vækst på længere sigt vil vise sig, når Region Midtjylland som projektets opdragsgiver måler herpå henholdsvis et og to år efter GTNV's afslutning.

Men er det muligt at sikre en bedre grobund for begge typer vækst under selve vidensamarbejdet? SMV'er fra de fem cases udtrykker, at en udfordring ved hurtigt at opnå økonomisk indtjening kan være, at vidensarbejdets hovedfokus hviler på produktudvikling, mens det er sparsomt med opbygning af viden om implementering og salg af det nye produkt.

En anbefaling fra GTNV er derfor, at man i fremtidige projekter har fokus på såvel kvalitative som kvantitative vækstprocesser i virksomheden, og at projektrammen fx tilbyder kvalificeret sparring

omkring produktimplementering og -salg, sideløbende med selve produktudviklingen i vidensamarbejdet. Dette vil kunne styrke potentialet for, at SMV'en inden for en kortere tidsperiode oplever både kvalitativ og kvantitativ vækst gennem vidensamarbejde.

Noter

- 1 Læs mere om GTNV i magasinet Vidensamarbejde – om projekt Genvej til Ny Viden, Aarhus Universitet 2014: http://genvejtilynviden.au.dk/fileadmin/genvejtilynviden/Dokumenter/AU-Genvejs-brochure_Samlet.pdf

Referencer

- DU (Danske Universiteter) (2014): Videnukveksling med samfundet. Kort fortalt
- FI (Forsknings- og Innovationsstyrelsen) (2010): InnovationDanmark 2010-2013. Viden til virksomheder skaber vækst
- Hargadon, Andrew (2013): Brokerage and Innovation, pp. 163-180 in (ed.) Mark Dodgson et al: The Oxford Handbook of Innovation Management, Oxford University Press, Oxford
- Jensen, Morten Berg et al (2007): Forms of Knowledge and Modes of Innovation, Research Policy, no. 36, pp. 680-693
- Penrose, Edith (1995): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, New York
- Pertuzé et al (2010): Best Practices for Industry-University Collaboration, MIT Sloan Management Review, vol. 51, no. 4, pp. 83-90
- RM (Region Midtjylland) (2008): Brobygning som genvej til innovation. Analyse af samspil mellem brobyggere og virksomheder

Er småt virkelig godt?

Lige som man kan sætte spørgsmålstegn ved, om 'småt er godt' når det gælder virksomheder, innovation eller opstart af nye aktiviteter, har de seneste årtiers regionale udvikling med tiltagende styrke sat spørgsmålstegn ved de mindre byområders og egentlige landdistrikters fremtidsudsigter. Her er der få, der i dag mener, at småt altid er godt.

Nærværende artikel ser nærmere på den regionale dimension i erhvervs- og beskæftigelsesudviklingen, og dens konsekvenser for bymønstre og bosættelse. Endvidere diskuteres konsekvenserne for virksomhedernes udviklingsmuligheder i en situation, hvor fordelingen af humankapitalen også bliver mere og mere skæv.

Hovedtesen er, at kravene til uddannelse og kvalifikationer i erhverv med vækstperspektiver i Danmark vil favorisere hovedstadsregionen og de større byer. Denne tendens er især efter finans- og gældskrisen blevet tydelig i de fleste europæiske lande, herunder også Danmark. En kombination

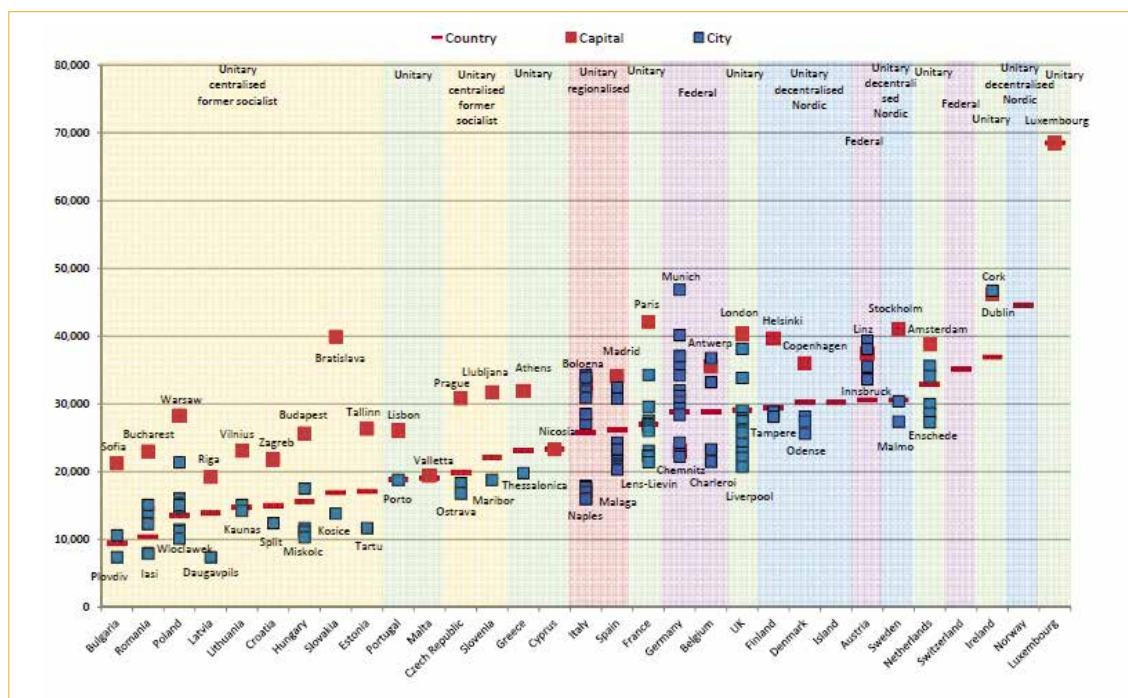
af offentlige besparelser og strukturændringer har forstærket den erhvervsøkonomisk betingede udvikling. Efter en kort indføring i de bagvedliggende faktoreres virkemåde, analyseres udviklingen med udgangspunkt i den europæiske og danske virkelighed.

Først undersøges indkomsterne. Figur 1 viser disse opgjort per indbygger i henholdsvis hovedstaden, markeret med rødt, og i de større byområder, markeret med blå. Med få undtagelser, som eksempelvis Tyskland og Belgien, ligger den røde markering højere end den blå. Dette er et udtryk for en centralisering omkring hovedstæderne. Dette er også gældende for Danmark, hvor indkomsten i hovedstaden i de seneste par årtier har bevæget sig væk fra indkomsten i eksempelvis Odense.

Det centrale spørgsmål i et rumligt perspektiv er, i hvor høj grad denne udvikling mod centralisering påvirker virksomhedernes udviklingsmulig-



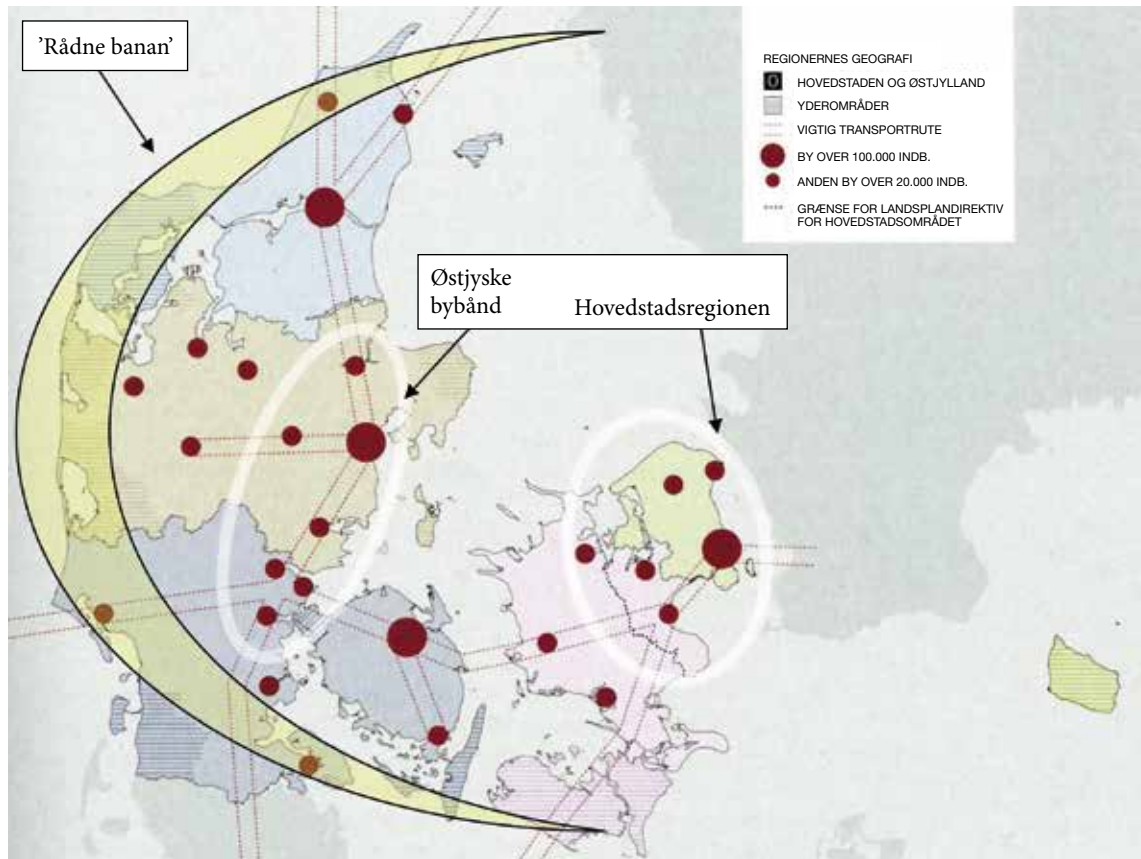
Figur 1: Spredningen i indkomsten per indbygger i hovedstæder ('Capital') og i andre byområder ('City') opgjort 2007.



Kilde: ESPON 2013:14, baseret på statistisk materiale fra Eurostat, herefter Cornett (2014).



Figur 2: "Metropolregionerne" og "den rådne banan"



Kilde: Modificeret på grundlag af kort fra Miljøministeriet (2007)

heder og dermed perspektiverne for mindre urbaniserede egne. Eksempelvis med hensyn til at tilpasse sig de ændrede vilkår for produktion af varer og tjenester.

I et dansk perspektiv synes der at være en tendens til, at de brancher der har klaret sig bedst siden den økonomiske krise er underrepræsenteret, ikke kun i landdistrikterne, men også i de mellemstore by-regioner. Da der samtidig – delvis forstærket af centraliseringen i uddannelsesudbuddet – foregår en markant uddannelsesmigration eller pendling mod hovedbyerne, svækkes videnbasen på sigt i landdistrikterne og i de mellemstore by-regioner. Dette vil på sigt vanskeliggøre den nødvendige branchemæssige omstrukturering, der er en følge af ændringerne i den internationale og nationale arbejdsdeling. I det følgende ses der nærmere på lokalisings-,

branche- og virksomhedsaspektet i en dansk sammenhæng.

Lokaliseringsspektivet

Historisk har der været flere skift, som har påvirket balancen mellem regionerne i Danmark. I 1980'erne stagnerede udviklingen i hovedstadsregionen, og de industri- og eksportorienterede jyske områder vandt frem. Siden midten af 1990'erne er billedet vendt og service og videns-tunge erhverv har vundet frem, ikke kun i Danmark, men i Vesteuropa generelt. Årsagerne er mange, men især globaliseringen og ændringer i den europæiske arbejdsdeling efter integrationen af de tidligere østlande spiller ind.

Udkantregionerne rammes i denne situation dobbelt. For det første dominerer de produktionsorienterede sektorer, som er for nedadgående på



grund af den globale konkurrence. For det andet rammes de af omlokaliseringer af produktion og service til de nye markedsøkonomier i øst. De nye arbejdspladser, der skabes indenfor logistik, marketing samt forretningsservice og innovation i Danmark, er som oftest lokaliseret i hovedstadsregionen og i Østjylland. Her er der opstået et sammenhængende lokaliseringsområde kaldet det østjyske bybånd, der omfatter byer fra Randers i nord til Kolding i syd, som illustreret i figur 2. Koncentrationen af udviklingen i de to centerområder skaber en ny periferi; ofte benævnt ”den rådne banan”.

Denne udvikling har dog undtagelser. Eksempelvis transformationen af tekstilbranchen i Herning siden 1990’erne og i off-shore industrien i Esbjergområdet. Her findes der imidlertid tillige en tiltagende aktivitet i de ikke produktionsrelaterede funktioner i centerregionerne. Dette ses også i vindenergibranchen, hvor produktionsrelaterede arbejdspladser nedlægges og flyttes til udlandet og udvikling, salg og administration koncentrerer i Danmark.

Udover disse fundamentale skift i produktionssystemerne er udviklingen i Danmark de sidste år påvirket af to faktorer, der har forstærket problemstillingen. Den første faktor er *strukturen* reformen i den kommunale sektor. Reformen har skabt større enheder, såvel regionalt som kommunalt. Især den kommunale koncentration har forstærket udkantproblematikken. Man har så at sige

fået en udkantens udkant i kommunerne, hvor aktiviteterne – herunder offentlige arbejdspladser – koncentrerer i de nye kommunebyer, hvilket på sigt svækker de gamle kommunecentre. Det er forbløffende hvor hurtigt offentlige forvaltninger – på trods af flotte hensigtserklæringer før reformen – er blevet koncentreret i de nye ’kommunehovedstæder’. Den anden faktor er *krisen i de offentlige finanser* i kølvandet på den finansielle krise og gældskrisen i Europa, der har nødvendiggjort offentlige besparelser. Dette har forstærket behovet for strukturtilpasninger og centralisering i den offentlige sektor med deraf følgende ændringer i beskæftigelsens omfang og lokalisering. Her er ikke kun de egentlige landdistrikter, der rammes, men også de mellemstore by-regioner uden for hovedstadsregionen.

Disse er afgrænset i tabel 1, som mellemstore by-regioner udenfor defineret som bymæssige områder med et indbyggertal mellem 20.000 og 100.000. Disse er fremhævet med gul signatur, og er her sammenholdt med de større byområder.

Umiddelbart ser det ud til, at mange af de mellemstore byer klarer sig rimeligt, men en analyse af den intra-kommunale udvikling i folketallet afslører ofte, at det stabile eller svagt voksende folketal sker på bekostning af byernes umiddelbare opland. Hertil kommer ændringer i aldersstruktur og et vigende antal arbejdspladser.

Tabel 1: Bycentre i Danmark med mere 20,000 indbyggere 2013

| Indbyggere | København ¹ | Omgiven af København | Østjyske bybånd | Uafhængigt lokaliseret |
|-------------------|------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|
| >1.000.000 | 1 | | | |
| 249.999 – 999.999 | | | 1 | |
| 100.000 – 249.999 | | | | 2 |
| 50.000 -99.999 | | | 4 | 1 |
| 30.000-49.999 | | 5 | 1 | 7 |
| 20.000-29.999 | | 2 | | 9 ² |

Noter: 1: inkluderer 18 kommuner eller dele af kommuner med et samlet indbyggertal på 1,181,239 primo 2013. 2: Inklusive Nørresundby som en del af byområdet i Aalborg.

Kilde: Danmarks Statistik 2014.

**Tabel 2: Ændring i beskæftigelse og pendling i forskellige danske bystrukturer**

| | Samlet beskæftigelse | | Ændring i beskæftigelse | Ændring i pendling | Ændring i pendling <50 km |
|-------------------------|----------------------|-----------|-------------------------|--------------------|---------------------------|
| | 2007 | 2013 | i % 2007-13 | i % 2007-13 | 2007-13 |
| Danmark: | 3.049.916 | 2.840.079 | -6,9 | -5,7 | 13,9 |
| København by (landsdel) | 427.483 | 434.735 | 1,7 | 2,0 | 5,9 |
| Hovedstadsregionen. | 615.808 | 609.691 | -1,0 | -0,6 | 6,9 |
| Det østjyske bybånd | 425.464 | 401.098 | -5,7 | -4,5 | 26,8 |
| Uafhængigt lokaliserede | 557.688 | 545.007 | -10,2 | -9,0 | 11,0 |
| Odense | 105.834 | 99.079 | -6,4 | -5,1 | 27,8 |
| Aalborg og Nørresundby | 112.143 | 108.592 | -3,2 | -1,5 | 23,3 |

Note: Kommuner med byer på mere end 20.000 indbyggere hører til hele kommunen, men kan anvendes til en indikator for den største koncentration.

Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken 2014.

Tabel 3: Samspil mellem lokalisering, produktion og marked.

| | Produktion af varer og tjenester | Marked for varer og tjenester |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Lokalisering: < by-region | Type 1/ Type 2 | Type 1/Type 2 |
| Lokalisering: > by-region | Type 2/ Type 1 | Type 1/Type 2 |

Tabel 4: Ændring i beskæftigelse fordelt på sektorer og lokalisering (Indeks 2009=100) 2009-2013

| | Gruppe-1 | Gruppe-2 | Gruppe-3 | DK i alt |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Danmark: | 104,1 | 98,1 | 87,2 | 94,4 |
| København by (landsdel) | 107,9 | 99,9 | 92,6 | 99,9 |
| Hovedstadsregionen | 104,6 | 99,2 | 91,3 | 97,6 |
| Det østjyske bybånd | 107,0 | 97,5 | 86,7 | 94,7 |
| Uafhængigt lokaliseret | 102,2 | 98,5 | 84,1 | 92,1 |
| Odense | 104,7 | 98,4 | 85,2 | 94,7 |
| Aalborg og Nørresundby | 107,7 | 96,0 | 89,7 | 96,6 |

Note: Data refererer til den Kommune byen ligger i. For en uddybning af branchekoder se figur 3. *Gruppe-1:* (Brancher med stigende beskæftigelse): B Mining and quarrying; CF Pharmaceuticals; I Accommodation and food service activities; JC IT and information service activities; L Real estate activities; MA Consultancy etc.; MB Scientific research and development; P Education; QA Human health activities, MB Scientific research and development. *Gruppe-2:* (Brancher med stigende relative beskæftigelse): CD Oil refinery etc.; E Water supply, sewerage and waste management, JA Publishing, television and radio broadcasting; N Travel agent, cleaning, and other operational services; O Public administration, defense and compulsory social security; S Other service activities etc.; QB Residential care. *Gruppe-3:* Alle øvrige industrier med negative vækst under det nationale gennemsnit

Kilde: Danmarks Statistik, 2014.

Beskæftigelsen og pendlingen er analyseret i tabel 2. Her vises udviklingen i bykommunernes samlede beskæftigelse før og efter krisen samt væksten i pendlingen og især langdistance pendlingen. Især sidstnævnte kan tages som en indikation på den fremtidige erhvervsdemografiske udvikling, da det næppe er sandsynligt, at fremtidens

arbejdskraft vil bosætte sig så langt fra arbejdsstedet.

Brancheperspektivet

Drivkræfterne bag den regionale udvikling, der blev diskuteret i det forgående afsnit, påvirker erhvervene forskelligt alt efter i hvor høj grad



den økonomiske aktivitet er bundet til et bestemt område. Er markedet lokalt, vil et stigende befolknings- og indkomstgrundlag automatisk påvirke forretningsgrundlaget eksempelvis i detailhandlen. Er markedet globalt, stiller situationen sig anderledes; her bliver konkurrenceevne og faktorudrustningen afgørende. Tabel 3 sammenfatter denne problemstillings principielle aspekter.

I tabellen er type 1 lig med traditionel produktion med lav specialisering, mens type 2 er avanceret produktion med høj specialisering. De relativt vigtige typer er fremhævet.

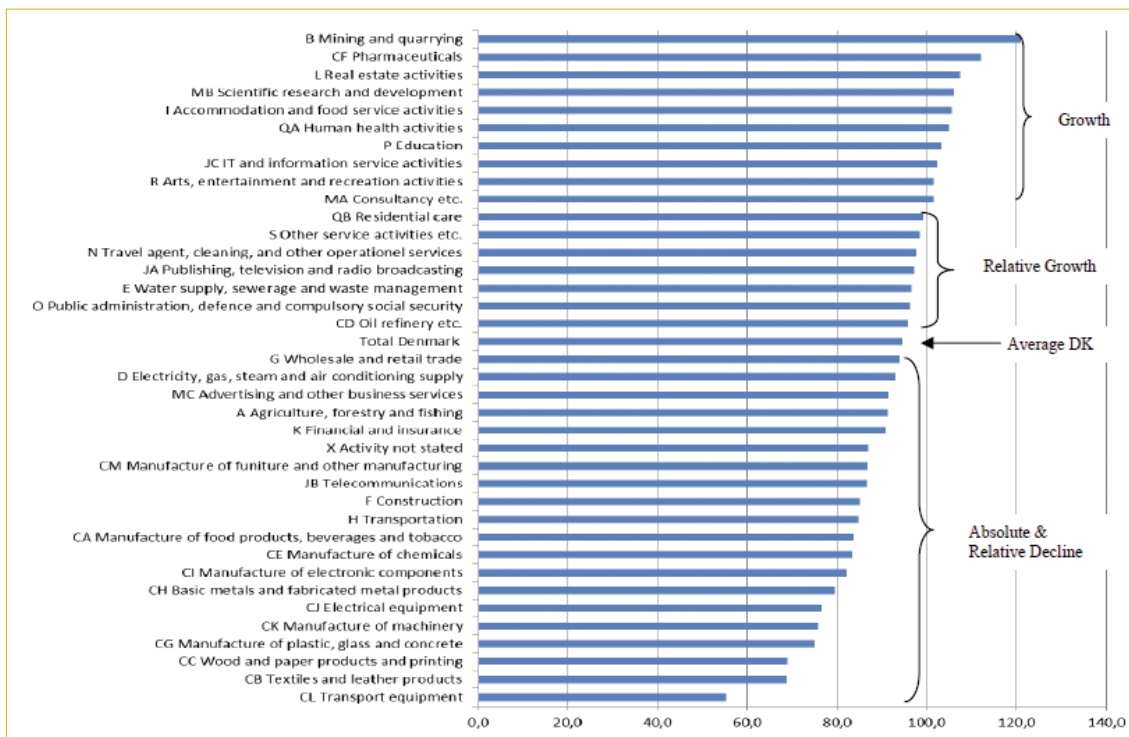
Der kan skelnes mellem erhverv ud fra, i det mindste to sæt kriterier byggende på hhv. markeds- og ressourcerelaterede kriterier. Disse kan være afgørende for, hvilke typer erhverv der lokaliserer sig i et givet område.

Typologiseringen i tabel 3 bygger på to dimensioner, dels branche og dels relativ betydning i lokaliseringsområdet. Især på inputsiden, det vil sige med hensyn til arbejdsstyrkens kvalifikationer,

halvfabrikata og råvarer samt tilgængelighed, spiller lokalisering en stor rolle. Dette gælder uafhængigt af, om det er markeds- eller ressource-relaterede forhold eller eventuelt begge dele. Opdelingen gælder for såvel privat som offentlig virksomhed, og hypotesen er, at Type 2 virksomheder, som har avanceret produktion med høj specialisering, har de bedste udviklingsperspektiver. Da den nødvendige humankapital som oftest ikke er til rådighed i de mindre urbaniserede områder, vil disse på sigt miste økonomisk potentiale. Udkanten vil derfor typisk være specialiseret i type 1 med traditionel produktion.

En indikation på erhverv og kommunetype findes i Tabel 4. Tabellen viser et indeks, der er opgjort i forhold til hele landet, og relaterer resultaterne for kommunerne til de respektive by-kategorier. Figur 3 viser grundlaget for denne typologi i forhold til specialiseringen. Blandt de vigtigste karakteristika er, at stort set alle traditionelle industrihverv i den private sektor ligger i den

Figur 3: Vækst i beskæftigelsen fordelt på brancher 2009-2013



Note: Væksten i beskæftigelsesvæksten fordelt på brancher (DB07) opgjort efter arbejdssted fordelt på kommuner og tid.

Kilde: Danmarks Statistik, 2014.



dårligste gruppe. Det er type 1 erhverv. Periode-specifikt er dog også, at finans- og forsikringsbranchen ligger under gennemsnittet.

Set i relation til den offentlige sektor, der historisk var en af drivkræfterne bag den regionale udlig-ning i 1970'erne, er det slående at sundhedsvæs-net, der en af de bedst præsterende sektorer (rang 6 i figur 3), er underlagt en ekstrem centralisering fremover, der kun vil gavne få byer i gruppen af mellemstore by-regioner og slet ikke landdistrik-terne. Derudover ligger den 'generelle admini-stration' der traditionelt udgør et andet tyngde-punkt i offentlig virksomhed, kun marginalt over landsgennemsnittet i gruppe 2, men stadig med et absolut fald i beskæftigelsen i den undersøgte periode.

I et regionalt udviklingsperspektiv tegner analy-sen et mørkt billede for landdistrikterne og de mellemstore byregioner, især som følge af er-hvervsstrukturen, da virksomhedsgrundlaget gør etableringer af 'spin-offs' og 'spin-outs' virksom-heder baseret på iværksætter i usandsynligt i vækstbrancherne. Endvidere bliver en tiltrækning af nye virksomheder vanskeliggjort af, at de nød-vendige kvalifikationer i arbejdsstyrken kun i begrænset omfang er tilgængelig og på sigt for-mentlig forsvinder, da uddannelsessystemet bliver mere og mere centraliseret. Dette ses der nær-mere på i det følgende afsnit.

Virksomhedsaspektet

Ses der på virksomhedsdimensionen, så har der i mindre grad været rettet opmærksomhed mod de effekter, der opstår, når flere virksomheder foku-serer på deres kerneområder. Gennem denne process opstår nye forretningsområder, og her dannes nye virksomheder. Dette kan resultere i "spin-off", det vil sige virksomheder i samme branche eller i "spin-out" til en anden branche. Sådanne processer kan ofte resultere i dels skabel-sen af nye teknologi opgjort fx som antallet af nye patenter, og dels i generering af markedsviden. Effekten af "spin-in" og "spin-out" er undersøgt ved anvendelse af en virksomhedsdatabase for

Danmark dækkende perioden fra 1999 til 2008. Undersøgelsen har koncentreret sig om den vi-denbaserede industri samt IT- og informations-service. I undersøgelsen er inkluderet nyetable-ringer af virksomheder i perioden fra 2000 til 2005, som havde overlevet som virksomheder i 2008. Den undersøgte periode var generelt ka-rakteriseret af økonomisk vækst og gode kon-junkturer, så recession kan ikke have påvirket materialet.

I de undersøgte brancher kan man identificere 204 "spin-offs" og 86 "spin-outs", der alle blev star-tet op i perioden fra 2000 til 2005, og som var aktive i 2008. For begge typer nydannelser af virksomheder var der tale om mindre virksomhe-der med omkring 15 beskæftigede. Besiddelse af et patent har stor indflydelse på såvel beskæfti-gelse som på omsætning. Det mest robuste resul-tat er, at "spin-offs" er mere effektiv end "spin-outs" med hensyn til afkastet og væksten i afkastet. Resultatet antyder, at de største effekter ligger i at fokusere på kernekompetencerne, idet såvel afkast som væksten i afkastet er højest her. Undersøgelsen viser, at brancherne med størst vækst var "videnbaseret service, industriel design mv." samt "it- og informationservice". Disse bran-cher er ofte underrepræsenteret uden for de stør-ste byområder. Der var dog også relativ stor abso-lut aktivitet i "maskinindustrien", der dækker over et bredt spektrum af brancher, og som er for-holdsvis stærkt repræsenteret uden for centerom-råderene.

Sammenfatning og perspektivering

Såvel i Europa som i Danmark er væksten i ind-komsterne større i metropolerne og de større bycentre end i de mellemstore og små bycentre. Dette skyldes især etableringen af og væksten i vidensintensive virksomheder. Disse efterspørger veluddannet og specialiseret arbejdskraft ofte med lang uddannelsesmæssig baggrund. Netop som en følge af specialiseringen er det kun i disse områder muligt, at skabe et komplet og funktio-nelt arbejdsmarked for disse ydelser. Denne pro-ces betyder, at yderområderne mister virksomhe-

der. Specialiseringen betyder også, at pendlingens omfang øges.

I Danmark har denne proces betydet, at der er dannet større funktionelle enheder, nemlig hovedstadsområdet og det østjyske bybånd, som ses i figur 2. Den indledningsvis fremsatte hypotese, om at småt ikke nødvendigvis er godt, kan således bekræftes.

De små virksomheder er et kendetegn for den danske erhvervsstruktur, men disse er ikke nødvendigvis et gode for de mindre byområder, når det drejer sig om nyetableringer. Mange af de små virksomheder, som er værdiskabende, kræver nemlig meget specialiseret arbejdskraft. Denne er ofte vanskelig at tiltrække. Bevæger man sig udenfor hovedstaden og det østjyske bybånd, bliver arbejdsmarkedet mindre komplet. Det vil sige, at det bliver vanskeligere for den specialiserede arbejdskraft, at finde relevante alternativer, hvis en virksomhed lukker ned. Dette vil lede til en stigende pendling, hvilket også fremgår af analysen.

Dette forhold forstærkes af den administrative struktur, der blev indført efter 2007. Kommuner og regioner blev færre og større enheder. Dette påvirker funktionaliteten. Indenfor eksempelvis kommuner med landdistrikter og mindre byer er de offentlige funktioner blevet centraliseret. Perspektiverne for udkanternes udkant er derfor ikke lyse på trods af de i internationalt perspektiv korte afstande mellem områderne. På den anden side kan der være mulighed for, at der inden for

en række specialiserede erhverv som eksempelvis miljø og rekreation kan skabes lokalisering og vækst. Det afgørende må her være, at der udvikles unikke forhold, der ikke kannibalerer tiltag i andre områder. Eventuelt frivilligt lokalt engagement vil ofte være påkrævet sammen med offentlige initiativer og en klar prioritering af indsatsen. Der er således ikke meget der tyder på, at småt er virkeligt godt, i det mindst når det gælder byområder til lokalisering af fremtidsorienterede virksomheder. Hvor denne grænse går, har naturligvis meget med afstanden til centrene at gøre. Hertil kommer, at lokalisering af arbejdspladser og af de beskæftigede skifter over tid og behov. Langdistance pendling er næppe en løsning på sigt.

Kilder

Cornett, A.P. (2014): "A new regional balance: Challenges and opportunities for intermediate city regions in Europe". Paper for the Special Session 'Regional and urban impacts and consequences of the economic crisis' in proceedings of the 54th ERSA Congress in St. Petersburg, Russia, August, 26th-29th, 2014.

Cornett, A.P., Freytag, P.V., Jensen, K. W og Nils Karl Sørensen (2013): "The value of inter-industry knowledge flow: comparing spin-off and spin-out performance". Arbejdsrapport. CESFO Kolding.

Danmarks Statistik (2014): "Statistikbanken", København (<http://www.statistikbanken.dk>), 26. juni, 2014).

ESPO (2013): "SGPTD Second Tier Cities and Territorial Development in Europe: Performance, Policies and Prospects" Applied Research 2013/1/11, Final Report Version 30/06/2012.

(http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/SGPTD/SGPTD_Final_Report_-_Final_Version_27.09.12.pdf), 26. juni 2014.

Miljøministeriet (2007): "Spatial Planning in Denmark", Copenhagen. (http://www.naturstyrelsen.dk/Planlaegning/Planlaegning_i_byer/Udgivelser_og_vejledninger/Udgivelser/Udgivelser.htm), 27. november 2012.

(For øvrige referencer og kilder se ovennævnte)

Erfaringer fra felten – på workshop med ejerledere

”De er tre mand i en arbejdsgruppe på et ledelseskursus. Allan og Claus er passive. Flere gange siger underviseren til Benny, at: ”hvis vi nu prøver at gøre sådan, så...”, men hver gang giver Benny udtryk for, at det ikke lige umiddelbart kan ses på den måde i hans situation. Til sidst siger underviseren, at han desværre er nødt til at kigge ind til de andre grupper, men at de bare skal fortsætte...”

Sådan lyder en observation fra et netop igangværende studie, der bl.a. sætter fokus på dynamikken i læringsrummet, når ejerledere tager på lederudviklende workshops.

Forskning viser, at der er forskel på, hvilke kompetencer, opstartsfasen af nye virksomheder og en senere vækstfase kræver (fx (Man, Lau, & Chan, 2002)), mens nyere undersøgelser peger på, at stærk, ambitiøs ledelse er vejen frem imod ny og bedre vækst (Senderovitz, 2011). Denne artikel diskuterer, hvorledes lederudvikling af iværksættere/ejerledere i SMV'er gennemføres via ledelsesudviklingsworkshops. Afsættet for artiklen er et EU-projekt kaldet Vækst via Ledelse. Artiklen diskuterer, hvordan konsulenter og undervisere på lederudviklingskurser bedst muligt kan strukturere undervisningen og agere for at fremme læring. Samtidig henvender artiklen sig også til kursister på sådanne forløb og diskuterer, hvilken kursistadfærd, der er mest hensigtsmæssig for at opnå den ønskede læring.

Artiklen falder i fire dele. Først præsenteres kort ambitionerne i EU i forhold til ledelsesudvikling og hvordan Vækst via Ledelse er et eksempel på et projekt, der følger anbefalingerne. Dernæst opstilles kort en ramme for forståelse af, hvordan undervisning i ledelse kan tilrettelægges. Med dette afsæt kigges ind ad døren for at se, hvad der så rent faktisk sker i løbet af lederudviklingsforløb i samspillet mellem underviser og kursist. Dette samles til sidst i overvejelser om, hvordan ledelsesudviklingsforløb kan styrkes i deres design og hvordan deltagere kan agere for at få det bedste udbytte af deltagelse.

Vækst blandt SMV'er på programmet i EU
I ”The Small Business Act” fra 2008,¹ opstilles en

række konkrete principper, som søger at:

”[...] forankre princippet ”tænk småt først” i arbejdet med udformningen af politikker, lige fra reglerne til den offentlige service, og derved fremme SMV'ernes vækst ved at hjælpe dem med at tackle de tilbageværende problemer, som hæmmer deres udvikling” (European Commission, 2008, s. 4).

Således tilstræbes det bl.a. at: ”Fremme en opgradering af viden og kompetencer i SMV'erne sammen med alle former for innovation” (European Commission, 2008). Dette sker bl.a. gennem et større antal programmer baseret på ’god praksis’, hvor succesfulde eksempler på iværksætterundervisning og SMV-træning beskrives til inspiration for både virksomheder og uddannelsesinstitutioner (EU Kommissionen, 2009a, 2009b; European Commission, 2009).

Vækst via Ledelse er et sådant program. Projektet, der kører i perioden 2012-2014, har en målgruppe på 600 SMV'er med op til 50 ansatte, og bygger overordnet set på et trefaset forløb. I første fase screenes virksomheden for vækstpotentiale, herefter gennemgår lederen, der enten kan være ejeren eller en ansat leder, et personligt lederafklaringsforløb der skal kortlægge, hvilke personlige lederkompetencer, som ved udvikling kan skabe vækst; og i den sidste fase gennemføres et udviklingsforløb bestående af hhv. workshops og/eller konsulentforløb med 50% egenfinansiering, der skal danne grobund for varig vækst.

At SMV'er ikke har de samme udfordringer med hensyn til læring og udvikling som større virksomheder, er et af hovedincitamentene for strukturen i Vækst via Ledelse. Selvom der ikke er én bedste måde at tilgå undervisning/træning på, er der i projektet en klar præference for værktøjsbaseret undervisning/træning, som bygger på kompetenceudviklingstilgangen (diskuteret i næste afsnit). Den enkelte virksomheds behov og kontekst danner rammen om udviklingsforløb, og uformel læring og læringsnetværk anderkendes som nødvendige ressourcer i praksis omkring udviklingen af SMV'er.

Europa Kommissionen har udviklet en vejledning i ’god praksis’ for uddannelse og træning af SMV'er





| Egenskaber ved Induktiv Versus Deduktiv Læring | |
|--|---|
| Induktiv Læring | Deduktiv Læring |
| Eksempel- eller erfaringsbaseret | Regelbaseret |
| Fra det specifikke til det generelle | Fra det generelle til det specifikke |
| Formodede konklusioner, men ikke sikre | Mere sikre konklusioner |
| Teorigenererende | Teorianvendelse |
| Mindre struktureret undervisning | Mere struktureret undervisning |
| Begynder med undersøgende undervisning | Begynder med didaktisk/forklarende undervisning |

Kilde: (Whetten & Clark, 1996)

(EU Kommissionen, 2009b). Baggrunden til denne vejledning er en række udfordringer hos SMV'er, der virker som barrierer for udvikling og vækst, heriblandt: organisatoriske, finansielle, HR-politiske, perceptionsrelaterede og ressourcestrukturelle barrierer. Herudover søger vejledningen også svar på udfordringer i forhold til egnede undervisningsmetoder samt strukturelle udfordringer forbundet med kompetenceudvikling (fx demografi og ligestilling). Vejledningen giver blandt mange andre råd om 'god praksis'. Følgende råd omkring uddannelse og træning i SMV'er:

- Spredning af kursusdage over flere måneder
- Flexibilitetscoaching (coaching efter behov)
- Finansiell dækning (typisk op til halvdelen) af kurser og konsulentydelse
- Gratis diagnosticering af kompetenceudviklingsmuligheder
- Uformel læring (på arbejdspladsen)
- Faciliteret netværks- og klyngelæring

(EU Kommissionen, 2009b)

Vækst via Ledelse kan i sin struktur siges at være baseret på denne gode praksis, hvor der er taget højde for den enkelte SMV's udfordringer, behov og kompetenceniveau (Væksthus Syddanmark, 2012)².

Undervisning i Ledelse – to perspektiver

I et ledelsesperspektiv er det essentielt, at læring som definition ikke kun omfatter ny viden eller ændret adfærd, men, at læring også ses som evnen til bevidst at kunne ændre adfærd, når dette er nødvendigt (Illeris, 2009). Whetten and Clark

(1996) bruger begreberne *deduktion* og *induktion* som ramme til at klassificere gængse undervisnings- og læringsformer inden for ledelse. Ifølge Whetten and Clark er deduktiv undervisning bygget på at give kursisten foruddefinerede regler og principper, og herefter efterprøve disse i praksis for en bedre given situationsforståelse. Induktiv undervisning tager derimod afsæt i konkrete oplevelser, hvorefter kursisten bliver bedt om at udvikle relevante regler/principper til beskrivelse af disse. Omsat til et læringsperspektiv kan de to begreber opsummeres i ovenstående tabel.

Whetten and Clark (1996) diskuterer fire tilgange til ledelsesundervisning: *erfaringslæring*, *forelæsning* og *diskussion*, *case-anvendelse*, og *kompetenceudvikling* i forhold til ovenstående rammeforståelse, og ser både fordele og ulemper ved disse tilgange isoleret set.

Erfaringslæringens induktive processer kan give indsigt i hvorfor situationer opstår, og kursisten kan lære at lære af sine erfaringer; men da konklusionerne fra denne læring er mindre sikre, kan et ensidigt brug af denne læring føre til skævheder i læringen, da mængden af information og ideer er begrænset til, hvad de tilstedeværende har af tidligere erfaringer.

Ved forelæsning er læreprocessen primært deduktiv videnoverførsel. Selvom der udvides med diskussion eller anvendelse af modeller for at motivere til at lære stoffet i læringsrummet, pointerer Whetten and Clark (1996), at brobygning imellem konceptuel læring og adfærdsændring ikke nødvendigvis vil være succesfuld ved denne undervisningsform.



Anvendelse af cases i undervisning anses for at være en stor forbedring i forhold til traditionel forelæsning og involverer både induktive og deduktive læringsprocesser; men da læringen ved cases sker ved konstruerede scenarier, kan der være samme manglende brobygning til kursisternes egen praksis som ved forelæsning med diskussion.

Kompetenceudvikling som undervisningsform, følger formen: kompetencekortlægning, -læring, -måling, -praksis og anvendelse. Whetten and Clark (1996) vurderer, at denne form primært kan defineres som et deduktivt forløb, fordi ”*adfærdsprincipper fremlægges som foruddefinerede og efterfølgende bruges til at vejlede ’informeret’ kompetencepraksis og -applicering*” (Whetten & Clark, 1996, s. 158, forfatternes egen fremhævelse). Selvom kompetenceudvikling som metode ikke er uden forbehold, hælder Whetten og Clark mest til denne undervisningsform, da den trækker på mange af styrkerne fra de andre nævnte undervisningsformer.

Whetten and Clark (1996) foreslår derfor en ledelsesundervisningsmodel, som bygger på kompetenceudviklingstilgangen og integrerer induktion og deduktion gennem fem læringsaktiviteter: *erfaring, forståelse, praksis, refleksion, og anvendelse*. På den måde integreres induktion og deduktion i vekselvirkning efter samme principper som ved Kolbs erfaringslæringscyklus (experiential learning cycle) (Kolb, 1984), dog med visse modifikationer. Fx pointerer Whetten and Clark (1996) at en komplet læringscyklus bør indeholde to cyklusser. Den ene inkorporerer kursistens tidligere erfaringsgrundlag (dette benævnes ’afstemning’) og derved skaber motivation for ny læring. Den efterfølgende cyklus skaber motivation for anvendelse af nye principper med adfærdsændring for øje.

Pointen er, at en læringscyklus skal ses i samspil med kursistens tidligere erfaringer, samt motivation for ny læring og anvendelse af ny læring/viden i praksis. Dette kan, ifølge Whetten and Clark (1996), opnås ved at tænke underviserens rolle anderledes i forhold til en traditionel for-

midlerrolle – nemlig som en *læringsfacilitator*.

Facilitatoren skal i alle fem læringsaktiviteter skabe et læringsfællesskab ved at stille spørgsmål, der stimulerer motivation og refleksion samt sikrer at kursisten selv vælger (og tilpasser) generelle principper fra litteraturen, der kan beskrive tidligere erfaringer og samtidig være afsæt for fremtidig adfærdsændring.

Denne metode er selvfølgelig ikke uden omkostninger, da det kræver flere ressourcer fra både kursist og underviser. Kursisten skal være klar til at skubbe forudindtagede forestillinger om undervisningsforløbet til side, mens underviseren skal kunne løsrive sig fra et undervisningsmanus til fordel for mere effektiv undervisning, der også motiverer til adfærdsmæssig ændring.

Som nævnt tidligere kan Vækst via Ledelse overordnet set siges at være baseret på kompetenceudviklingstilgangen, hvor kompetencekortlægning sættes op imod målsætninger, og danner grundlaget for resten af udviklingsforløbet.

På Workshop med Ejerledere

Efter at vi nu kort har diskuteret rammerne for Vækst via Ledelse og konstateret, at projektet i designet følger ’god praksis’ som det er defineret af EU, samt, at vi har sat en ramme for forståelse af forskellige tilgange til undervisning rettet mod kompetenceudvikling af ledere, stiller vi i dette afsnit spørgsmålet: Hvad foregår der så konkret blandt kursister og undervisere på kompetenceudviklingsworkshops?

En gruppe ejerlederes gennemførelse af workshopforløbet i Vækst via Ledelse blev observeret i perioden fra den 5. februar til den 9. april 2014. Observationsstudiet blev foretaget af SDU, hvorfra observatører deltog på i alt fire ud af fire workshops i rollen: ’deltager-som-observatører’ (Gold, 1958). Dette gav observatørerne mulighed for at agere gruppefacilitatorer på lige fod med kursusunderviserne, og derved få mulighed for at arbejde observerende og reflektivt interviewende samtidig med, at kursisdeltagerne kunne gennemføre workshoppen som planlagt og på deres vilkår (Denzin, 2001; Lee & Barnett, 1994).



De fire workshops var fordelt på temaerne: *Strategi, medarbejdermotivation, situationsbestemt ledelse og netværk- og bestyrelse*. Der var tre forskellige undervisere på forløbet, og undervisningen vekslede imellem forelæsning i plenum, case-arbejde i grupper og præsentation/diskussion i plenum. Deltagerantallet varierede fra 16 på første workshop til 6 på den sidste workshop. Variationen skyldtes, at en del af deltagerne meldte afbud fra gang til gang pga. sygdom eller arbejde. Følgende beskrivelse er et citat fra en observation af en strategiworkshop, og gengiver en episode ved et gruppearbejde med tre deltagere, en gruppefacilitator (som observatør) samt en underviser, der cirkulerer imellem forskellige grupper³. Gruppen skulle arbejde deduktivt med anvendelsen af "Blue Ocean Strategi" (BOS) og i øvelsen prøve at positionere egne virksomheder i forhold til konkurrenterne på forskellige konkurrenceparametre⁴:

"Underviseren starter med at spørge om der ikke er en anden deltager (Benny eller Claus) som vil prøve, da Allans virksomhed jo allerede har været under luppen. Lidt modvilligt melder Benny sig. Underviseren går i gang med at tegne BOS-lærredet, og spørger Benny, hvilke værdier virksomheden sælger. Benny er meget stille og tænker så det knager. Efter noget tid siger han, at det er lidt svært med en virksomhed som hans. Underviseren foreslår et par værdier, og hver gang siger Benny: "Njaaaaaejj, jeg ved ikke rigtig...". Allan og Claus er passive. Flere gange siger underviseren, at: "hvis vi nu prøver at gøre sådan, så...", men hver gang giver Benny udtryk for, at det ikke lige umiddelbart kan opsættes/udlægges på den måde i hans situation. Til sidst siger underviseren, at han desværre er nødt til at kigge ind til de andre grupper, men at vi bare skal fortsætte."

Erfaringer fra forløbet peger på, at de mere abstrakte modeller og værktøjer i ringere grad fangede ejerledernes interesse, og de havde svært ved at anvende disse på deres egen situation. Eksemplet ovenfor illustrerer en situation, hvor ejerlederne skulle anvende et strategiværktøj til placering af egen virksomhed i forhold til kon-

kurrenterne på en række punkter; og selvom grupperne endte med at præsentere 'udfyldte modeller' for nogle af virksomhederne, var stemningen herefter, at: *"Det kunne være godt, hvis vi alle sammen fik prøvet modellerne på vores virksomheder"*, hvilket kan indikere, at case-øvelserne af denne type ikke umiddelbart gav motivation til at gå hjem og anvende modellen i praksis, men at deltagerne så mere værdi i at få de andre deltagers feedback omkring forskellige aspekter af deres virksomhed.

En anden iøjnefaldende iagttagelse fra workshopforløbet omhandler deltagernes læringsproces, der stod i klar modsætning til workshoppens strukturelle afvikling. Den umiddelbare opsætning var: plenum-gruppe-plenum, hvor deltagerne i gruppedelen skulle anvende den i plenum underviste teori ved case-arbejde, og efterfølgende diskutere udfaldet af dette i plenum igen. Følgende episode blev observeret ved en gruppesession på en medarbejdermotivations-workshop, hvor øvelsen bestod i (deduktivt) at anvende en minispørgeguide ved ikke-korrigerende medarbejdersamtaler. Ideen i ikke-korrigerende samtaler er, at interviewer gennem en række spørgsmål skal åbne op for, at fokusperson selv opnår nye erkendelser af sin situation – er derved ser nye muligheder for at angribe sin udfordring: *"Det er Erik der interviewer Benny, og Erik lægger ud med at spørge direkte fra spørgeguiden, sådan som underviseren har opfordret til. Benny fortæller om en problemstilling, i forhold til at få optimeret byggetiden på projekter, idet Benny fortæller, at der er meget spildtid. Erik kigger på mig, og så hurtigt ned på spørgeguiden igen, inden spørgsmål to fra denne bliver brugt til at få målsætningen på plads. Benny fortæller igen, og der er en meget 'mekanisk' og lidt akavet stemning omkring brugen af spørgeguiden."*

Efter spørgsmål to, glider Erik ud af sin rolle som interviewer i den "ikke-korrigerende samtale", og begynder at fortælle om, hvordan de i Eriks firma benytter akkord og nogle specifikke styreredskaber til at optimere processerne for at undgå spildtid. Nu er det Benny, der spørger til Erik og samtalen



udvikler sig til at Benny sidder og tager notater af, hvad Erik siger, og siger, at det må de også prøve hos dem. Da 'løsningen' på problemet er givet og samtalen ebber ud, kigger Erik igen ned på spørgeguiden og går i stå. Da underviseren kommer forbi og spørger til processen, siger begge, at det går fint. De beslutter sig til at skifte rolle, så det nu er Benny, der skal bruge spørgeguiden på Eriks problemstilling. Benny kigger ned på guiden og er meget stille. Erik siger: "Ja, men vi har altså et problem med denne her kunde...", og begynder at fortælle om en medarbejder-kunde-situation, hvor kunden vil have én bestemt medarbejder til at udføre en opgave, men hvor Erik af logistiske årsager ikke kan sætte denne medarbejder på opgaven, hvilket skaber en dårlig kunderelation. Benny er stadig meget stille, men kigger så op fra guiden og begynder at sige: "...tja, vi havde jo engang en sag, hvor en medarbejder ikke var disponibel til en opgave som kun han kunne løse...". Benny fortsætter med at fortælle [...] Erik spørger ind til løsningen og samtalen udvikler sig til positiv sparring imellem Benny og Erik. [...] Da underviseren kommer og siger at tiden er gået, har deltagerne hver især kun nået to spørgsmål fra spørgeguiden."

Erfaringer fra forløbet viser, at deltagerne i case-gruppearbejde automatisk slog over i uformel sparring med hinanden, vel at mærke udenom casen og uden om den struktur de egentligt skulle øve. Eksemplet illustrerer således en typisk gruppesituation fra forløbet, hvor deltagerne slår over i sparring efter kort tid (i stedet for at arbejde med det underviste stof). Som gruppefacilitator var det frustrerende at skulle prøve at holde dagsordenen for gruppearbejdet, når den uformelle læring fungerede så godt udenom pensum – dog typisk inspireret af de gennemgåede temaer. Generelt var oplevelsen på workshopforløbet, at deltagerne havde meget glæde af at sparre med hinanden. Dette gav sig bl.a. til udslag ved, at deltagerne var lang tid om at komme tilbage i undervisningslokalet efter pauser og frokost, hvor snakken gik ivrigt på konkrete problemstillinger og episoder, og der blev udvekslet erfaringer på tværs af virksomheder og brancher; og ved forlø-

bets evaluering på den sidste dag, lød det bl.a. fra deltagerne: "[...] hvis workshopsene nu havde ligget over 2x2 dage med overnatning, ville frafaldet sikkert have været mindre, da det er efter aftensmaden og rødvinen at sparringen virkelig rykker", og, "[...] sparringen har helt klart været noget af det bedste på forløbet!"

Diskussion – Dynamik i Læringsrummet

Selvom workshopforløbet skal ses i forlængelse af både en screeningsfase og lederafklaringsfase i projektet, kan den observerede dynamik i læringsrummet diskuteres i forhold til 'god praksis' inden for kompetenceudvikling af SMV-ejerledere.

Således er det interessant, at den umiddelbare/observerbare læring, der er fremtrædende i et planlagt workshopforløb, der fortrinsvis består af deduktiv undervisning (forelæsning, case-arbejde og diskussion), er den uformelle, induktive læring ved sparring, som opstår i gruppearbejdet, i pauser og ved frokostbordet hovedsageligt uden for pensum.

Andre projekter har haft succes med netop uformel læring i forskellige opsæt, hvorfor denne læringsform i SMV-sammenhæng er anderkendt som 'god praksis' (EU Kommissionen, 2009b); men da tidligere forsøg på deciderede netværksforløb ikke havde særlig stor tilslutning, blev det besluttet i Vækst via Ledelse at gennemføre tematiserede workshops i stedet for. Samtidig er der i projektet indlagt klare incitament for netop uformel sparring og netværk (Væksthus Syddanmark, 2012), som sideløbende med de udvalgte undervisningstemaer skal understøtte læringen og udviklingspotentialet hos deltagende SMV'er. I workshopforløbet var disse incitament bl.a. lagt ind i gruppearbejdet og sammensætningen af hold, mens den planlagte (plenum-)undervisning på de fire workshops (som fyldte mere end halvdelen af forløbet) fulgte op på fagligheden i forhold til afklaringsforløbet (dét der manglede). Selvom det i skrivende stund er for tidligt at vurdere effekten af den faglige del af undervisningen (jf. Illeris' læringsdefinition nævnt tidligere), ty-



der observationsstudiet på, at den uformelle læring og sparringen imellem deltagerne virker til at have en direkte effekt – nogle skulle hjem og afprøve de råd/løsninger af de havde fået.

Indtil videre peger undersøgelsen altså på, at der i læringsrummet er en dynamik, der veksler imellem formel, deduktiv undervisning i form af teorioverførsel og case-træning, og uformel, induktiv læring i form af sparringssessions i grupper 'når læreren ikke kigger' samt i pauser og omkring frokostbordet mv.

Dette rejser et spørgsmål omkring formål og struktur på sådanne fremtidige workshops; for hvis ejerlederne er mere motiverede for den uformelle sparring og netværk end for den traditionelle plenumundervisning og teori-/værktøjsanvendelse, hvordan imødekommes så denne motivation – uden at give afkald på det faglige? Whetten and Clark (1996) giver et bud på dette ved deres integrerede ledelsesundervisningsmodel. De pointerer, at motivation for at lære ny teori skal stimuleres gennem afstemning af egne erfaringer og eksisterende teori. Dette vil i praksis sige, at underviseren tager udgangspunkt i ejerledernes egne erfaringer og lader dem vælge, hvilken teori/værktøj, der bedst kan beskrive deres situation. Når først motivationen for at lære ny teori er vakt, skal motivation for anvendelse af ny viden stimuleres gennem anvendelse og opfølgning, der igen skal tage udgangspunkt i ejerledernes løbende erfaringer i anvendelsen.

I nogen udstrækning kan denne dobbelte læringscyklus fungere som analogi til, hvad ejerlederne oplever gennem den uformelle sparring, som tager udgangspunkt i fælles problemstillinger. Herved dannes motivation for både nye løsningslag ("teori") og anvendelse af disse i praksis (adfærdsændring). Men set i et kritisk lys, kan der stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt den uformelle sparring er nok til at øge adfærdsændringskapabiliteten hos SMV'ere, der står overfor et vækstforløb, som kræver andre grundlæggende kompetencer end de eksisterende. Således kan det diskuteres, hvorvidt den uformelle sparring retfærdiggør både deduktion og induktion, idet et

specifikt løsningsforslag til løsning af et specifikt problem ikke umiddelbart øger adfærdsændringskapabiliteten, men kun på kort sigt forholder sig til det specifikke problem, hvilket ikke nødvendigvis kan siges at være læring ifølge artiklens læringsdefinition.

Undersøgelsen af workshopforløbet peger bl.a. på, at ejerlederne har svært ved at forholde sig til (specielt de mere abstrakte) værktøjer/teorier i pensum, der kan sætte organisationen i perspektiv og bruges som afsæt for forretningsudvikling. Men, da netop dét at arbejde med disse værktøjer kan være med til at øge adfærdsændringskapabiliteten, idet der åbnes op for ny viden og derved nye muligheder for adfærdsændring ved behov, er det vigtigt, at ejerlederne fastholder engagementet i dette arbejde både under workshopforløbet og bagefter.

I konklusion skal det nævnes, at undersøgelsen af workshopforløbet i Vækst via Ledelse kan bidrage til 'next-practice' i lignende lederudviklingsforløb. Anvendes således Whetten og Clarks ledelsesundervisningsmodel ved fremtidige workshops af SMV-ejerledere, kan underviseren med fordel indtage den faciliterende rolle, og smide de forudbestemte pensumlænker over skulderen. Men ejerlederne, der deltager, skal også være klar til at fastholde et engagement i det pensum, der arbejdes med. Herved kan afstemning og anvendelse af ny, kontekstrelateret viden motiveres, så læring på sådanne workshops ikke kun bliver en uformel, kompetencegivende frokost, men ligeledes øger adfærdsændringskapabiliteten til fordel for fremtidig udvikling og vækst.

Noter

- 1 Det Europæiske charter for små virksomheder er siden opdateret, og den nyeste fulde tekst er tilgængelig online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/charter/index_en.htm
- 2 <http://startvaekst.dk/raadgiverboersen.dk/rbudbud/99/1004>
- 3 Navnene i casene er ændrede for at sikre deltagernes anonymitet.
- 4 Se evt.: <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/bos-tools/strategy-canvas/>

Referencer

- Denzin, N. K. (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative Research*, 1(1), 23-46. doi: 10.1177/146879410100100102
- EU Kommissionen. (2009a). Best-Procedure-Projektet: "Iværksætterundervisning I Erhvervsuddannelser" (pp. 1-46). Bruxelles.
- EU Kommissionen. (2009b). Vejledning til undervisning i SMV'er (Generaldirektoratet for Beskæftigelse Sociale Anliggender Arbejds-markedsforhold og Inklusion, Trans.) (pp. 1-82). Hamborg: ORSEU.
- European Commission. (2008). "Think Small First" – A "Small Business Act" for Europe. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2009). Guide for Training in SMEs: 50 Cases of Good Practice (Directorate-General for Employment Social Affairs and Equal Opportunities, Trans.) (pp. 1-112). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36(3), 217-223. doi: 10.2307/2573808
- Illeris, K. (2009). *Læring* (3 ed.). Roskilde, DK: Roskilde Universitetsforlag.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1): Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Lee, G. V., & Barnett, B. G. (1994). Using Reflective Questioning to Promote Collaborative Dialogue. *Journal of Staff Development*, 15(1), 16-21.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123.
- Senderovitz, M. (2011). Entrepreneurial management and growth: SDU, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet/Faculty of Business and Social Sciences, Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi/Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi.
- Væksthus Syddanmark. (2012). Udbudmateriale for Vækst Via Ledelse (pp. 1-39). Rådgiverbørsen.
- Whetten, D. A., & Clark, S. C. (1996). An Integrated Model for Teaching Management Skills. *Journal of Management Education*, 20(2), 152-181. doi: 10.1177/105256299602000202

Vidensdeling som udgangspunkt for forretningsmodel innovation

Indledning

Forskellige former for viden er central for udvikling af forretningsmodeller. Viden opleves imidlertid ofte som et noget abstrakt begreb, når man som virksomhed på mere systematisk vis vil prøve at gøre brug af viden for at udvikle virksomhedens forretningsmodel. Viden er således på den ene side, tilstede over alt og er grundlaget for vores forståelse af virkeligheden og for vores handlinger. På den anden side er viden ofte ikke "særlig nærværende" og nem at sætte ord på. Virksomhedernes ledelse og ansatte har ofte en god fornemmelse for hvordan forskellige aktører – leverandører, kunder og andre – agerer som samarbejdspartnere og er med til at skabe værdi igennem samarbejdet. Men det kan ofte være vanskeligt konkret at sige hvad det er som kunder m.fl. rent faktisk bidrager med, udover levering eller køb af konkrete produkter eller ydelser. Endnu mere abstrakt bliver det imidlertid, når vidensdeling og samarbejde handler om udvikling af virksomheders forretningsmodeller. Virksomheders forretningsmodeller beskrives ofte som noget som "findes i" en virksomhed og som virksomheden selv kan udvikle eller innovere på (Osterwalder & Pigneur, 2009). Virksomheder er imidlertid ikke uafhængige af deres omgivelser, men virksomheder er især noget som skabes i et samspil med andre virksomheder. Udgangspunktet for artiklen er således, at forretningsmodeller "skabes i" et samspil mellem virksomheder og også "skal forstås" ud fra de relationer som den enkelte virksomhed har til andre aktører. En forretningsmodel "tager således udgangspunkt i" den konkrete virksomhed, men kan "ikke alene forstås" ud fra den enkelte virksomhed. Artiklen tager afsæt i et forsknings- og udviklingsprojekt (Win-Vin 2) om vidensdeling og forretningsmodeller, og baserer sig på en case og nogle survey data.

Forretningsmodeller

Forretningsmodelbegrebet er igennem de seneste årti, vokset som begreb og dækker over det som kan siges at udgøre kernen eller fundamentet for

den enkelte virksomhed. Margreta (2002) har beskrevet forretningsmodellen som "det system som beskriver virksomhedens enkelte bestanddele". Altså en beskrivelse af den centrale ide og de elementer som udgør en virksomhed. Andre forskere har lagt vægt på, at forretningsmodellen ikke kun kan forstås "indefra", men også handler om hvordan andre virksomheder relaterer sig til virksomheden (Mason & Spring 2012). Kombineres de to perspektiver, består forretningsmodeller af aktivitetsstrømme i virksomheden og mellem virksomheder, relationer mellem aktører i virksomheden og relationer mellem virksomheder samt ressource koblinger i virksomheder og mellem virksomheder, samt den betydning som aktørerne i virksomheden og i virksomhedens relationer tillægger de enkelte komponenter i forretningsmodellen (Freytag et al 2014). Forretningsmodeller defineres dermed som bestående af aktivitetsstrømme, ressourcekombinationer, aktørers kompetencer og aktørers fortolkning heraf. Viden bliver dermed central i forståelsen af, hvad forretningsmodeller er, idet viden handler om hvordan aktører forstår og italesætter forretningsmodellen.

For at illustrere denne videnbaserede tilgang til forretningsmodeller og samtidigt give en dybere indsigt i, hvordan viden spiller en rolle i udviklingen af virksomheders forretningsmodel, gennemgås nedenfor en case fra en virksomhed i vindmølleindustrien.

Case

Funda A/S er en mellemstor underleverandør-virksomhed som har specialiseret sig indenfor tårn og funderingsområdet. Funda anvender en lang række leverandører, heraf betegnes 50 som strategiske. Kun i enkelte tilfælde stiller Funda krav om at de strategiske leverandører ikke må være leverandører til andre konkurrerende virksomheder indenfor branchen. Udviklingen henimod samlede systemløsninger har igennem de seneste år stillet stigende krav til koordination og samarbejde med leverandørerne. Kunderne for-





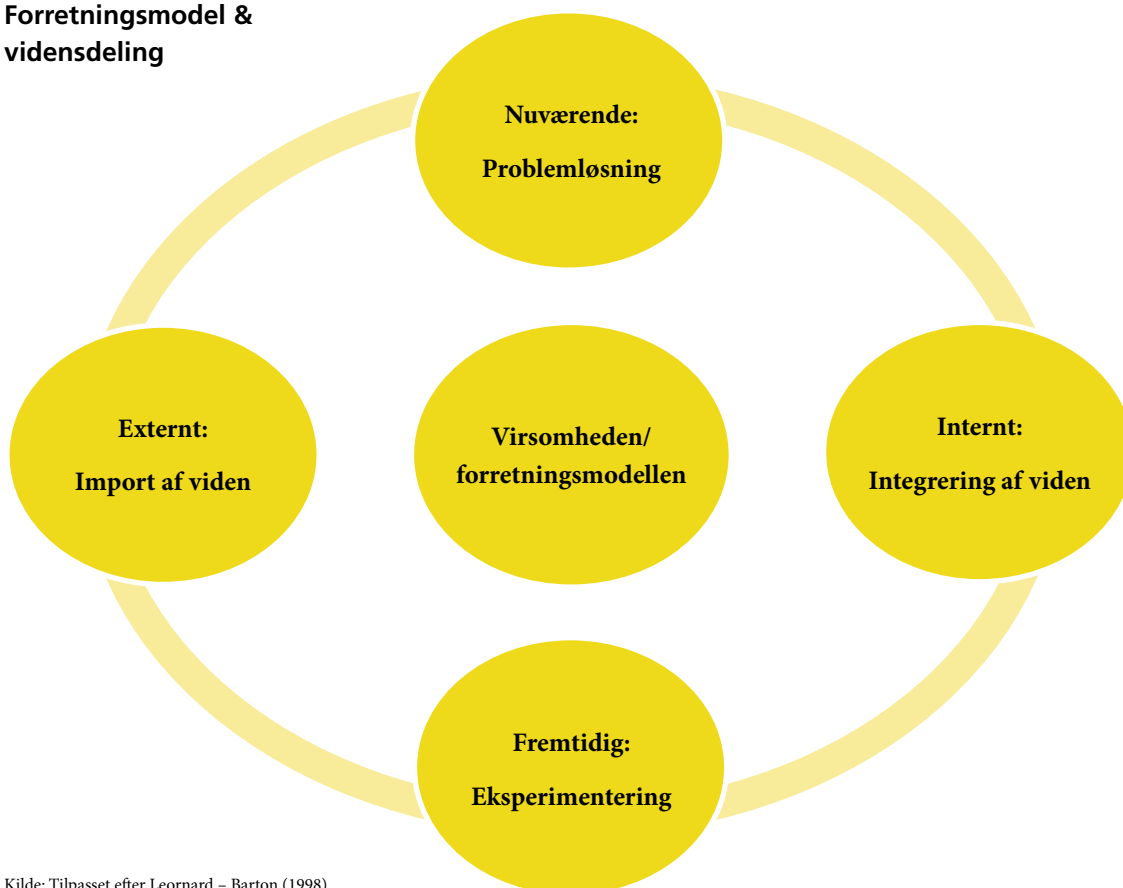
venter således i stigende udstrækning at Funda kan løfte opgaver som rummer forskellige materialer, komponenter, designopgaver og komplekse processer. Samtidigt er markedet meget prisintensivt, hvilket gør det vanskeligt for Funda at opnå den fornødne indtjening på de services og den viden som kunderne modtager. For at sikre en så god kobling som muligt mellem kundekrav og leverandørsiden er det salgsafdelingen som står for sourcingen hos Funda's leverandører. Kundernes oplevelse af hvad Funda bidrager med af værdi til dem, er ofte til diskussion, da kunderne har en anden oplevelse af, hvori Fundas værdiskabelse består, end hvad Funda selv har. Groft sagt ses Funda mest som en samlefabrik fremfor en innovationsfabrik for kunderne. For at yde så kundetilpassede ydelser som muligt, søger Funda at komme så tidligt ind i kundernes købs- og udviklingsprocesser som muligt. Herigennem prøver Funda at vise hvori virksomhedens bidrag og styrker ligger. Tilsvarende sørger Funda at vise, igennem forløbet med kunden helt frem til levering og efterfølgende after-sales-service via forskellige former for dokumentation, den værdi (ydelser) som kunderne modtager. For at dette skal lykkes, stilles der store krav til vidensdelingen i Funda og med Funda's kunder. En af Funda's interne udfordringer er en udbredt silo tænkning og et ERP system, som ikke på alle områder fungerer helt optimalt. Vidensdeling om produktionsplaner, produkt-tilpasninger og helt ned til styklister, er fyldt med udfordringer internt hos virksomheden og endnu vanskeligere bliver vidensdelingen i samarbejdet med kunder og leverandører. Endvidere kan der i de enkelte afdelinger hos Funda være vanskeligt at foretage for- og efterkalkulationer som er præcise nok. Dette gør det også vanskeligt at beregne, hvilke kunder som skal have tilbudt hvilke services, og hvad en kunde eller et projekt rent faktisk ender op med at give i afkast. Det er således ikke muligt at foretage en egentlig aktivitetsbaseret omkostningsstyring. Da salget er central i kunde- og leverandørkontakten er der ofte for meget vægt på at afslutte handler og komme videre til nye kundeemner,

end at se på hvordan samspillet med kunderne og leverandørerne kan gøres mere hensigtsmæssigt og profitabelt. Forudsætningen for at opbygge en bedre fungerende forretningsmodel, hvor det er klart hvordan Funda skaber værdi, ikke mindst igennem forskellige former for vidensdeling, synes at være et spørgsmål om den fornødne opmærksomhed og vilje til forandring. Forandringen af forretningsmodellen kan imidlertid ikke skabes alene af Funda, men forudsætter at leverandører og kunder spiller med ind i forandringsprocessen bl.a. igennem tilpasninger af systemer og planer. M.a.o. er det nødvendigt at opbygge en systematiseret vidensdeling for at kunne skabe et grundlag hvor forretningsmodellen hos Funda kan forandres og innoveres.

Vidensdeling

Casen peger på at vidensdeling er central for at kunne udvikle virksomheders forretningsmodel. Dette er også helt i tråd med Mouzas (2008), som påpeger; "At a time of rapid technological developments, it is now widely acknowledged that companies are confronted with the challenge of continuous knowledge transfer which is only possible through give-and-take processes with other organizations". Virksomheder har m.a.o. kun muligheder for at løfte de udfordringer som et turbulent marked med stigende kundekrav giver, igennem et aktivt samspil med sine omgivelser, herunder ikke mindst leverandører og kunder (Bukh et al. 2005). En måde at vise betydningen af vidensdeling i forretningsmodel innovation er, via en tilpasning af Leonard-Bartons konceptuelle vidensdelingsmodel fra 1998. Forretningsmodeller kommer til udtryk i aktivitetsstrømme, ressourcekombinationer, aktørers kompetencer og aktørers fortolkning heraf. Forretningsmodellen giver rammen for nuværende problemløsning i virksomhedens samspil med sine omgivelser. Igennem virksomhedens anvendelse af viden, sker en læring om, hvad der skaber værdi. Samtidigt prøver virksomheden nye løsningsmodeller af i samspil med omgivelserne – der importeres løbende ny viden til virksomhe-

**Figur 1:
Forretningsmodel &
vidensdeling**



Kilde: Tilpasset efter Leornard – Barton (1998)

den. Igennem vidensdeling i og på tværs af virksomheder, afprøvning og eksperimenter, integration og implementering ændres virksomhedens evne til at løse opgaver på den korte bane og fremadrettet. Igennem processen forandres forretningsmodellen dermed også i aktivt samspil med omgivelserne.

Kobling af forretningsmodel og vidensdeling

Ovenstående case og teoretiske perspektiv kan sammenfattes i en række propositioner eller antagelser om, hvordan forretningsmodeller og vidensdeling hænger sammen.

A. Desto bedre kendskab i virksomheden forretningsmodellen er, som del af en helhed, desto bedre værdiskabelse.

Forretningsmodeller er ikke kun noget som er skrevet ned og som står i et ringbind på en hylde, men det er også det som danner rammer for de enkelte medarbejdes forståelse af den organisation, som de er en del af og den position som virksomheden indtager i en branche eller netværk. *B. Desto bedre forretningsmodellen er forankret hos de enkelte aktører, jo mere robust vil forretningsmodellen være.*

Forretningsmodeller omsættes og udledes gennem de enkelte aktørers handlinger. Ansatte vil eksempelvis kun kunne handle i overensstemmelse med forretningsmodellen i den udstrækning, de har et kendskab til forretningsmodellen og de har internaliseret intentionerne bag forretningsmodellen. Hos ledelsen og blandt medarbejdere vil der ofte trives forskellige forestillinger





hvori forretningsmodellen består, men en form for fælles fortælling vil være nødvendig, for at forretningsmodellen har en sådan robusthed, at der arbejdes ud fra den og den kan udvikles.

C. Desto bedre kendskab hos eksterne partnere til virksomhedens forretningsmodel, desto bedre værdiskabelse.

Da forretningsmodeller skabes i samspillet mellem flere virksomheder, vil eksterne aktører have indsigt i og forståelse for, den enkelte aktørs forretningsmodel. Dette vil præge de øvrige aktørers handlinger i forhold til virksomheden. M.a.o. kan der også her trives forskellige forestillinger om, hvori virksomhedens forretningsmodel består og hvori styrkerne og svaghederne ligger.

D. Desto større vidensdeling der finder sted mellem de enkelte aktører, jo større forretningsmæssig potentiale vil forretningsmodellen have.

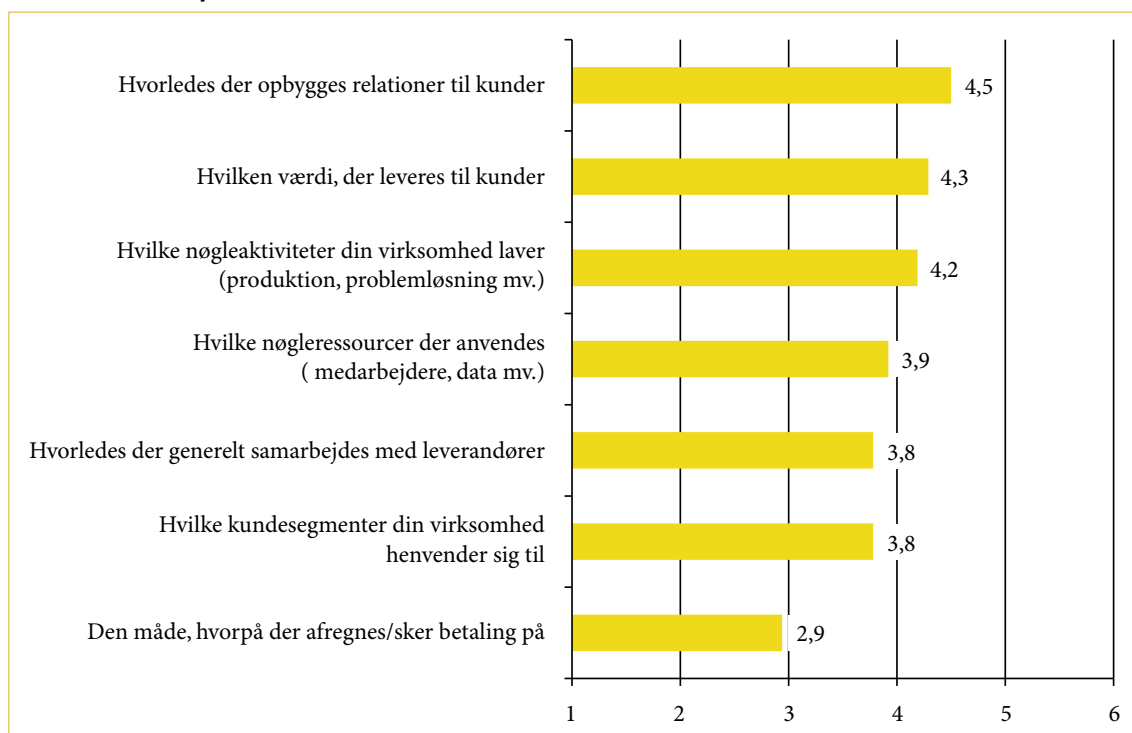
Virksomheders forretningsmodeller eksisterer ikke i et vakuum, men tilpasses løbende inden for branchen, eller i det netværk som den enkelte

virksomhed er en del af. Forretningsmodels udvikling består således i gensidige tilpasningsprocesser mellem de enkelte virksomheder.

E. Desto større åbenhed i videndelingen med eksterne aktører jo større risiko for at de eksterne aktører kan udnytte den indhøstede viden opportunistisk. Åbenhed omkring forretningsmodellen rummer risici idet eksterne aktører ikke kun kan være interesseret i at udvikle fælles værdi, men også kan være interesseret i primært at søge egne fordele.

Et interessant spørgsmål i forlængelse af det ovenstående er, om man også kan finde en bevidsthed om at forretningsmodeller skabes og innoveres i samspillet mellem virksomheder i praksis. En Dansk-Tysk undersøgelse som er et led i Win-Vin II projektet med temaet Videns Marked, løfter lidt af sløret for, i hvilken udstrækning virksomhedssamarbejde influerer på den enkelte virksomheds forretningsmodel.

Tabel 1: Vurder i hvilken grad udviklingsprojekter der er gennemført de seneste 2 år, har haft effekt på:



Survey om forretningsmodeller og vidensdeling

Med udgangspunkt i den ovenfor beskrevne teoretiske ramme (Mason & Spring 2012, Osterwalder & Pigneur 2009) blev der formuleret en række spørgsmål omkring hvordan virksomheder oplever deres forretningsmodel påvirkes af deres eksterne relationer. Tabel 1 rummer besvarelser fra 57 virksomheder inden for transport, service, fødevarer og metalsektorerne i Danmark.

Mindst påvirket af samarbejdet om udviklingsprojekter er måden, hvorpå der afregnes eller sker betaling på i virksomheden, idet gennemsnittet er 2,9 på en skala fra 1 til 6 og hvor 1 afspejler ingen effekt og 6 afspejler en meget stor effekt. Mest påvirket er hvorledes der opbygges relationer til kunden hvor 4,5 afspejler at gennemsnittet af virksomheder ligger midt imellem 4 (påvirkes i nogen grad) og 5 (påvirkes i høj grad). Dette bliver tæt efterfulgt af værdiskabelsen til kunden med et gennemsnit på 4,3 og påvirkningen af de nøgleaktiviteter som virksomheden selv udfører på 4,2. Nøgleaktiviteter som udføres viser et gennemsnit på 3,9 og samarbejdet med leverandører på 3,8. Næstmindste påvirkning af forretningsmodellens delelementer der sker pga. samarbejde om udviklingsprojekter er hvilke kundesegmenter som virksomheden henvender sig til. Samlet set indikerer ovenstående survey, at resultater af virksomhedernes forretningsmodeller, i høj grad påvirkes af deres eksterne relationer. Dette betyder bl.a. at det er vigtigt, at indtænke eksterne samarbejdspartnere, når man som virk-

somhed skal arbejde med udvikling af sin forretningsmodel. Eksplicit at inddrage eksempelvis kunder og leverandører i sin innovation af sin forretningsmodel, vil være en ny øvelse for mange virksomheder, som kan opleves lidt grænseoverskridende for nogen. Der vil således være behov for en høj grad af åbenhed og vilje til at videndele i og på tværs af virksomheder, også på områder som virksomheder kan være tilbøjelige til at opfatte som virksomhedsinterne forhold. M.a.o. kan en barriere for udvikling af virksomhedens forretningsmodel ligge i viljen til at åbne sig imod omgivelserne. En årsag vil være den risiko som virksomheden løber ved at involvere andre i sin udvikling. Nye udviklingsmuligheder rummer dermed ikke overraskende et risikoelement som må afvejes i forhold til et forventet ekstra stort pay-off.

Litteratur

- Bukh, P., Christensen, K. & Mouritsen, J. (eds.), 2005 Knowledge Management: Establishing a field of Practice., Houndsmill: Palgrave Macmillan.
- Freytag, P., Clarke, A., Rocca, A. & Snehot, I. (2014) Jockeying for a position in a business network in motion: Cases from advertising industry, IMP conference 2014, Bordeaux.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review. May 2002: 86-92.
- Leonard, D. (1998) Wellsprings of Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. Industrial Marketing Management, 40 (6), 1032-1041.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation, self published.

Et umage par: Når den lille virksomhed kaster sig ud i samarbejde med en stor partner

Flere spørgsmål kan trænge sig på, når den lille virksomhed overvejer at indlede et samarbejde med en større partner: Vil de blot samarbejde for at ”stjæle” vores teknologi? Hvordan sikrer jeg, at mine egne interesser bliver tilgodeset? Mon de bare er ude på at opkøbe vores virksomhed? Modsat kan samarbejde mellem de umage partnere også bringe fordele: Mindre virksomheder kan få støtte til at udvikle deres markedspotentiale via et samarbejde med en større virksomhed. De større virksomheder kan til gengæld få adgang til nichekompetencer og teknologier, som kan give dem konkurrencemæssige fordele. Men hvordan udvikler man sådanne asymmetriske samarbejder til gensidig fordel? Her sætter vi fokus på, hvordan egne og fælles interesser udvikler sig, når store kunder og deres mindre leverandører skal arbejde sammen. Vi undersøger, hvordan parternes interesser formes og udvikles i takt med at deres samarbejde udvikles. Artiklen bygger på et studie i den danske fødevareresektor og er gennemført med støtte fra FoodNetwork og Videncenter for Fødevarerudvikling (VIFU).

Dine, mine og vores mål for samarbejdet...

Det logiske udgangspunkt for ethvert samarbejde er, at begge skal have noget ud af det. Denne fælles interesse i et samarbejde kan således forstås som summen af de involverede parternes interesser (Medlin, 2006). Jo bedre, man som virksomhed forstår modpartens interesser og de mulige fælles mål – jo større er mulighederne også for at få opfyldt egne interesser (Munksgaard & Medlin 2014). Både den enkelte virksomheds interesser og de fælles, vil naturligt udvikle sig som samarbejdet udvikler sig. Samtidig vil parternes interesser også være influeret af samarbejdets karakter. Dette gælder naturligvis også i asymmetriske samarbejder mellem en mindre leverandør og en større kunde. Specielt har det vist sig vigtigt, at parterne har øje for, at også den lille part i samarbejdet kan bidrage aktivt til, at den fælles interesse nås (Munksgaard, Johnsen, & Patterson, in review).

Vi kigger nærmere på de elementer, som den lille og den store partner må arbejde med for at skabe, håndtere og vedligeholde samarbejdet – som det udvikles fra det tidlige indledende samarbejde til et mere stabilt og vedholdende samarbejde (Johnsen & Ford 2008, Lee & Johnsen 2012). Specielt interesserer vi os for, hvordan de karakteristika, der typisk forbindes med udvikling af asymmetriske samarbejder, vil påvirke parternes egne og fælles mål for samarbejdet:

- Samarbejdets **opstart** er kendetegnet ved, at grundstenen i samarbejdet skal lægges og tillid skal opbygges – mens evt. konflikter og uoverensstemmelser skal håndteres. Her får parterne en første føling med modpartens interesser og mulige fælles mål for samarbejdet afprøves.
- **Udvikling** af samarbejdet sker typisk ved, at der opbygges en gensidighed i fælles initiativer og at parterne viser gensidig opmærksomhed og dedikation ved at engagere sig i samarbejdet. Her vil parterne typisk være opmærksomme på hvor mange ressourcer de hver især ligger i at fælles interesser nås.
- Når samarbejdet når en **stabil** fase vil magtbalancen opleves som mere lige og parterne opbygger rutiner i fælles opgaver, ligesom der er høj grad af tillid og commitment. Her styrkes de fælles interesser ved at disse tænkes og handles i begge partners planer for fremtidig udvikling.

Det næste afsnit præsenterer seks samarbejder i den danske fødevarerindustri og beretter om hvordan både den større kunde og den mindre leverandør oplever, at deres interesser udvikler sig som samarbejdet udvikles. Afrapporteringen bygger på interviews med begge parter i samarbejdet. Samarbejderne deler sig i to typer: i de første tre samarbejder, bygger partnerskabet på den lille og den stores komplementære kompetencer som rækker ud over en fælles interesse i et produkt eller en service, mens de tre efterfølgende samarbejder bygger på en fælles interesse for udvikling af et konkret produkt eller teknologi.





3 samarbejder med komplementære kompetencer

1: Vadehavsbageriet & Easyfood

Den lille bake-off producent Vadehavsbageriet har i flere tilfælde oplevet nye markedsmuligheder gennem samarbejdet med den større kunde, brødproducenten Easyfood. Samarbejdet starter ved, at Vadehavsbageriet kontakter Easyfoods direktør Flemming Paasch med henblik på at få råd og vejledning som nystartet virksomhed. Flemming Paasch henviser til en række relevante kontaktpersoner, og indledningsvis er der derfor en stor afhængighed af Easyfood. Vadehavsbageriet bliver dog en mere aktiv partner, som også bidrager med råd og vejledning til at gøre Easyfoods produktion og processer mere fleksible. Dette skaber i en overgang gnidninger i nogle af Easyfoods afdelinger, hvor ledelsen må træde til og håndtere konflikterne. Flemming Paasch ser det blot som en fordel, at Vadehavsbageriet også udvikler deres kompetencer og bidrager, fordi samarbejdspotentialer bliver større. Deres relation er kendetegnet ved, at de hjælper hinanden gennem vidensudveksling på mange områder. *"Hvis man har det sådan, at man ikke vil give ud af noget, erfaringer, viderelevering af efterspørgsel osv., så er man en død mand i erhvervslivet"*, nævner Jytte Kruse fra Vadehavsbageriet. Samarbejdsmulighederne er siden blevet udvidet i takt med at virksomhederne er blevet gensidigt afhængige. På Easyfoods initiativ er Vadehavsbageriet blevet en del af et netværk af store og små fødevarer virksomheder, som skal levere en samlet pakke af danske kvalitetsfødevarer til det tyske marked. De to virksomheders produktporteføljer supplerer hinanden godt, og sammen kan de levere en komplet konceptløsning. Flemming Paasch siger: *"Vi har aldrig været så tæt på at få meldt vores produkter ind hos store kunder i Tyskland, som vi er nu. Det er en styrke for os, at have Vadehavsbageriet med."*

2: Dansk Honning & Swienty

Et samarbejde mellem to danske virksomheder inden for produktion og handel af hhv. honning

og biavlsmateriel har medført positivt udbytte for begge parter og vendt op og ned på den danske honningbranche, da tiderne var værst. Ansporet af en kritisk situation med honningpriserne tager Michael Christensen, ejer af Dansk Honning, kontakt til Bjørn Andresen fra den større handels- og produktionsvirksomhed, Swienty, da han ved, at Swienty sælger tapperier rundt omkring i Europa. Dansk Honning har en udfordring i forhold til at komme ind hos de europæiske kunder, og udviklingen tager først for alvor fart, da Swienty overtager kundekontakten. Rollerne er klart opdelt, hvor Swienty håndterer kontakten og forhandlingen med eksportkunderne, mens Dansk Honning indsamler og sikrer leverancen fra de øvrige honningproducenter i Danmark. Bjørn Andresen siger: *"I et samarbejde skal man finde ud af, hvad man hver især er rigtig god til"*. Han tilføjer at tingene skal give værdi for begge parter i et samarbejde: *"Man skal se værdien i det, og så er det sådan set ligegyldigt, om man er stor eller lille. Det er specialisering, det drejer sig om."* Partnerskabet har også haft en effekt for andre honningproducenter på det danske marked. To år efter, at Swienty og Dansk Honning begyndte at samarbejde omkring opkøb og eksport af honning, kom der mangel på honning i Danmark, og priserne steg igen pga. den tyske efterspørgsel. Derfor er parterne nu begyndt at fokusere på produktudvikling og andre fælles projekter, for at bevare og styrke samarbejdet fremadrettet.

3: Gram Slot & REMA1000

Samarbejdet mellem Gram Slot og REMA1000 er helt specielt, hvor REMA1000 fra starten har haft eksklusiv forhandlingsret på alle Gram Slots produkter og er i dag medejer. Her har Gram Slot altså en partner, med stor interesse i, at den økologiske landbrugsproduktion løbende udvikler sig, og er en forretningsmæssig succes. *"Det vigtigste er, at man fra start af afstemmer forventningerne. Fordi du skal virkelig have besluttet dig og gå helhjertet ind i det,"* forklarer indkøbschef for REMA1000, Anders Jensen. I starten vil Gram Slot gerne varetage alle opgaver selv, og al kom-



munikation foregår mellem Anders Jensen og Svend Brodersen fra Gram Slot. I takt med at samarbejdet begynder at tage fart, bliver REMA1000's indkøbere inddraget. Anders Jensen forklarer at det en overgang var problematisk for dem at håndtere dette specielle samarbejde: *"Vi har også selv skullet lære af det. For der har da været nogle episoder, hvor vi virkelig har skullet huske, at det her kan bidrage og blive et aktiv for os."* Det er to forskellige verdener som har mødtes, men tillidsforholdet og de personlige bånd gør, at de hver især kan koncentrere sig om at gøre det, som de er gode til. I dag er det udvidet således, at fire fra REMA1000 og to fra Gram Slot varetager kommunikationen, og Gram Slot benytter REMA1000's partnere til opgaver som pakning og logistik. Svend Brodersen udtaler i den forbindelse: *"Det er nye relationer, hvor vi åbner nye døre. Det er sådan, at når man får en partner, så bliver man lukket ind i hans rum. Man åbner en dør."* Deres tætte relation har også åbnet dørene for nye netværk, blandt andet et samarbejde med Uno X, om konferenceafholdelse på Gram Slot. Kontakten bliver skabt, fordi REMA1000 også ejer Uno X.

3 samarbejder med fokus på et konkret produkt

4: Alfa & Beta (disse virksomheder har bedt om anonymitet)

For Alfa er det gået stærkt fremad, siden ejerlederen opfandt et unikt produkt. Til at begynde med havde Alfa hverken organisationen eller forretningsnetværket til at håndtere både salg og produktion, og de henvender sig derfor til Beta. Beta finder produktet interessant da det passer ind i deres eksisterende produktportefølje, og de får derfor eneret til distribution af produktet. Der er derfor en stor afhængighed af Beta indledningsvis. Begge parter har et ønske om eksport, og Alfa dedikerer sig derfor til at udvikle videre på produktet, mens Beta skal stå for forhandlingen og distributionen til eksportkunderne. Alfa mener dog ikke at salgshallene lever op til det potentiale som produktet har, bl.a. ansporet af de mange forespørgsler de får fra andre interesserede kun-

der. Deres forhandlingsmagt er derfor steget og Alfa påpeger desuden at Beta ikke virker dedikeret til at gå helhjertet ind for at få promoveret produktet. *"Vi lærte, at det er afgørende, at de kunder vi engagerer os med kan lide produkterne, ser en fremtid for produkterne i markedet og naturligvis vurderer, at der er en forretning, der kan lønne det hårde arbejde med at introducere. Det er afgørende for engagementet i salgsarbejdet"*, udtaler ejerlederen.

5: Dansk And & Rose Poultry

Dansk And indleder i 2007 et samarbejde med den større fjerkræleverandør Rose Poultry, som skal stå for salg af Dansk And's produkter i Danmark og til eksport: *"Alt hvad vi har gået og lavet, det er kørt igennem Rose's salgsled. De har simpelthen haft disse produkter med inde, blandt deres egne produkter. Det har ligesom været en naturlig del for dem, at arbejde videre med det"*, udtaler administrerende direktør i Dansk And, Martin Daasbjerg. Samarbejdet med Dansk And giver fordele for Rose Poultry i form af at kunne tilbyde en samlet produktpalet til kunderne. De to partnere går i gang med at udvikle nye andeprodukter for at udbrede kendskabet til produkterne og skabe nye produktgrupper. Samtidig henviser de også kunder til hinanden. Rose Poultry bliver i 2012 overtaget af en finsk koncern, hvilket medfører en ny salgsstrategi. Derfor føler Dansk And sig nødsaget til at revurdere samarbejdet. Parterne vælger at ophøre det formelle samarbejde, primært fordi at salget ikke lever op til forventningerne. Det er også et spørgsmål om økonomi: *"Det har noget at gøre med omkostninger, i bund og grund. Hvor mange led, skal du have på, for at kunne køre nogle varer rundt?"*, forklarer Martin Daasbjerg. Selvom parterne ikke er økonomisk forbundet i dag, så har de fortsat et uformelt og venskabeligt samarbejde, hvor de bl.a. henviser kunder for hinanden.

6: Is fra Skarø & Singapore Airlines

Det lille ismejeri Is fra Skarø har udviklet en is til Singapore Airlines. I 2010 får de to ejere af Is fra



Skarø kontakt til Singapore Airlines på en messe i København. Den ene indehaver Britta Tarp siger: ”Vi spurgte dem om de ikke havde lyst til at have deres egen is og det havde de. Således blev opgaven at lave en is ud fra deres Singapore Sling drink”. For Is fra Skarø er selve udviklingsomkostningerne en investering, for de ser store muligheder i et samarbejde med så stor en kunde. Isen viser sig at være en succes og Singapore Airlines ønsker derfor at udvide samarbejdet, så Is fra Skarø skal udvikle varianter til de forskellige sæsoner. For Singapore Airlines er der flere positive perspektiver, bl.a. markedsføringsmæssigt ved at Singapore Sling-isen også sælges til andre kunder, og på den måde får selskabet gratis reklame. Isen og samarbejdet er blevet utrolig vigtig og Is fra Skarø ser det som en blåstempling, når de skal ind hos andre kunder. Trods størrelsesforskellen oplever Britta Tarp ikke en magtbalance eller asymmetrisk afhængighed i samarbejdet. ”Vi bruger lidt mere tid på at pleje relationen, men jeg føler mig ikke mindre værd, fordi vi er så små. Vi kan blot

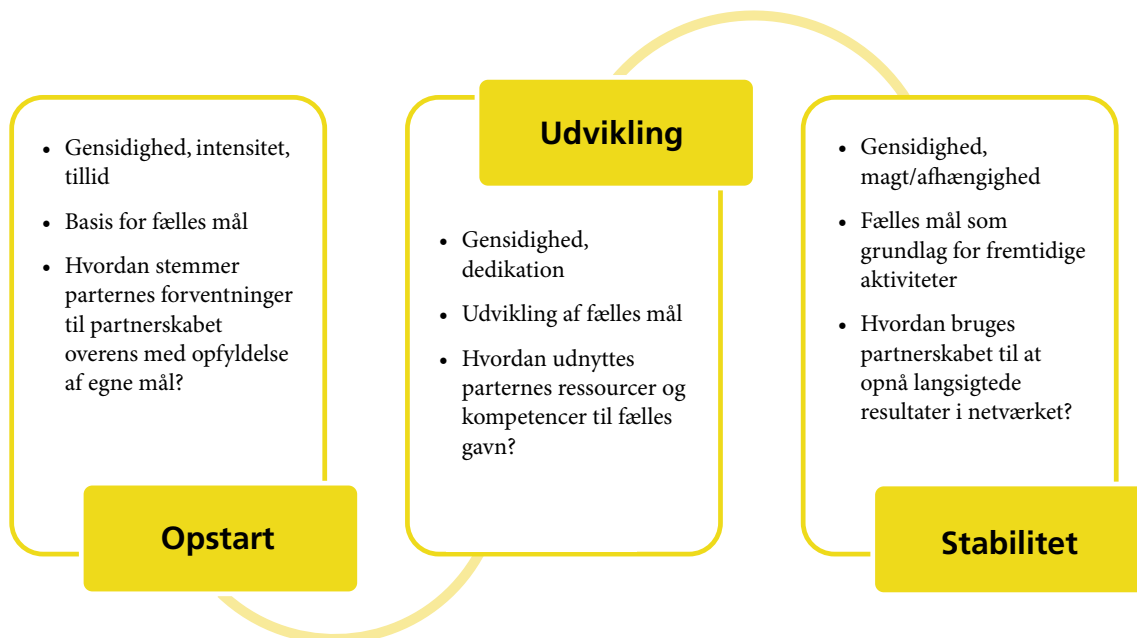
noget andet end mange andre og at vi har pladsen, rummet og idéerne til det.”

Ledelsesmæssige overvejelser: når umage samarbejder skal udvikles til forretning...

Først er det relevant at slå fast, at begge typer af asymmetriske samarbejder – de der bygger på parternes komplementære kompetencer, og de der bygger på en fælles interesse for at udvikle et produkt eller en teknologi – har potentiale til at udvikles til en god forretning for både den lille og den store partner. Vi kan desuden fastslå, at der er nogle generelle forhold, som parterne bør have øje for i udviklingen af samarbejdet. Dette opsummeres i Figur 1. Dog er det værd at bemærke, at der til udviklingen af de to typer asymmetriske samarbejder i nogle tilfælde knytter sig forskellige udfordringer og muligheder, som det er aktuelt at tage hensyn til.

Ikke overraskende er tillid og personlige relationer generelt afgørende for, hvordan det asymme-

Figur 1 – kendetegn og ledelsesmæssige overvejelser i udviklingen af asymmetriske samarbejder





triske samarbejde udvikles og ligeledes i hvilken grad parterne oplever, at fælles og egne interesser opnås. På samme måde kan vi fastslå, at det generelt er væsentligt, at parterne arbejder for, at den oplevede magtbalance og graden af gensidig afhængighed afbalanceres som samarbejdet udvikles. Dette er specielt aktuelt, når samarbejdet når en stabil fase og fra vores studie kan vi se, at dette typisk også hænger sammen med opnåelse af konkrete resultater for salg (som fx i samarbejdet mellem Vadehavsbageriet og Easyfood samt Is fra Skarø og Singapore Airlines). De samarbejder hvor magten opfattes af begge parter som balanceret, opleves generelt som mere succesfulde end partnerskaber, hvor den ene part opfattes som havende 'overtaget'.

Udfordringerne i udviklingen af asymmetriske samarbejder, opstår typisk som følge af at en af parternes interesser for samarbejdet ændres, eller når det opleves at forventede mål ikke indfries. I samarbejdet mellem Alfa og Beta samt Dansk And og Rose Poultry bliver leverandøren i stigende grad utilfreds med udfaldet. Deres forretning udvikles og derfor ændres deres egne interesser sig. I stedet for at den fælles interesse udvikles til gensidig tilfredshed, så bevæger parterne sig væk fra hinanden. Fx vælger Rose Poultry en ny salgsstrategi som gør Dansk And usikker på deres position og det påvirker tilliden. Ligeledes påvirkes samarbejdets udvikling, når personlige kontakter på tværs af partnerne ændres eller udvides – fx når flere afdelinger involveres i den daglige koordinering af samarbejdet. Dette opleves fx i samarbejdet mellem Gram Slot og REMA 1000 samt Vadehavsbageriet og Easyfood, hvor parterne må arbejde med at fastholde tillid og gensidig forståelse når der skal skabes nye koordineringsflader virksomhederne imellem. Det tager tid at skabe tillid og forstå partneren. Medarbejderne kan have en forskellig opfattelse af formålet med samarbejdet, og derfor må ledelsen træde til og rette fokus mod det overordnede fælles mål. Sådanne ændringer kan naturligvis opstå i vilkårlige faser af samarbejdets udvikling. Endelig udfordres samarbejdet, hvis en af

parterne med 'magt' forsøger at udvikle samarbejdet i en bestemt retning.

Hvor den store partners mål for og interesse i partnerskabet med den lille typisk fastholdes gennem udviklingen af samarbejdet, så sker det ofte at den lilles interesser udvikles over tid. Dette er ikke i sig selv overraskende, da vi kan forvente, at den store partner kan have både en større strategisk bevidsthed samt en større organisation, som kan være sværere at 'vende'. Men vores studier viser, at i de tilfælde, hvor der er et klart fokus på et fælles mål og hvor den store mere eller mindre bevidst og direkte støtter den lilles udvikling – så opleves samarbejdet som langt mere givende og succesfuldt for begge parter. Det er især i de tre asymmetriske samarbejder af typen komplementære kompetencer, at parterne lykkes med at fastholde et fælles mål, samtidig med at den lilles interesser udvikles. Det ser således ud til, at en fælles udvikling – hvor der er plads til begge parter interesser – er lettere at gennemføre i et samarbejde, hvor parterne komplementerer hinandens kompetencer. Her trækker parterne på hinandens evner og ressourcer – og konflikter overvindes tilsyneladende nemmere. Dette er dog ikke entydigt og når udviklingen i to af de tre produktorienterede samarbejder i dette studie ser ud til at nærme sig et brud i den stabile fase – så kan dette fx skyldes skift i personalet som er involveret i den daglige koordinering (som i samarbejdet med Alfa og Beta) eller som led i en ændret strategi/interesse hos den ene part (som i samarbejdet med Dansk And og Rose Poultry). Dog kan vi sige, at samarbejdet er mest problemfyldt i de tilfælde, hvor parterne har et forholdsvis snævert fokus på udvikling og salg af produkter fremfor også at se på, hvordan parterne kan komplementere hinanden på anden vis. I samarbejdet mellem Is fra Skarø og Singapore Airlines kan begge parter se perspektiverne i co-branding og her opleves et gensidigt udbytte som på sin vis rækker udover produktet.

Det bør 'den store' overveje:

For den store part er den vigtigste lektie, at se den



mindre part som en ligeværdig partner, som kan tilbyde noget, som den store part ikke kan. Det er derfor nødvendigt at udvise forståelse over for den mindre part, som naturligt nok ofte ikke besidder de samme ressourcer og kompetencer. Den mindre parts interesser og udvikling skal derfor tilgodeses, og det handler om at udvise tillid og dedikation til samarbejdet. Ellers risikerer den store part at 'kvæle' den mindre part, i den forstand at denne ikke føler sig værdsat i samarbejdet eller usikkerhed på egen professionalisme. Det er således særligt væsentligt, at den store assisterer den mindre partner i denne udvikling.

Det bør 'den lille' overveje:

Den mindre part skal fokusere på sit eget bidrag, og gøre sig klart hvad man ønsker at opnå gennem samarbejdet. Med andre ord at tydeliggøre både overfor sig selv og den (potentielle) partner, hvad man vil gå med til, og hvad man ikke vil gå med til. Undersøgelsen viser desuden at det er vigtigt at få afstemt disse forventninger i takt med at samarbejdet udvikler sig.

Det bør parterne overveje i fællesskab:

Som angivet i Figur 1, så vil de overvejelser som partnerne kan gøre sig om deres egne og fælles interesse udvikle sig i takt med samarbejdet:

- **Opstart:** Hvordan stemmer vores forventninger til partnerskabet overens med opfyldelse af egne mål?
- **Udvikling:** Hvordan udnyttes vores ressourcer og kompetencer til fælles gavn?
- **Stabilitet:** Hvordan bruges partnerskabet til at opnå langsigtede resultater i netværket?

Referencer

- Johnsen, R.E. & Ford, D. (2008). Exploring the concept of asymmetry: a typology for analysing customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37 (4), 471-483.
- Lee, C.-J. & Johnsen, R.E. (2012). Asymmetric customer-supplier relationship development in Taiwanese electronics firms. *Industrial Marketing Management*, 41 (4), 192-205.
- Medlin, C. J. (2006). Self and collective interest in business relationships. *Journal of Business Research*, 59 (7), 858-65.
- Munksgaard, K. B., Johnsen, R. E., & Patterson, C. M. (i review). Knowing me, knowing you: the influence of relationship asymmetry on individual and collective goal development in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*.
- Munksgaard, K. B. & Medlin, C. J. (2014) Self and collective interests: using formal network activities for developing firms' business. *Industrial Marketing Management* 43 (4), 613-621.



Success i OPI samarbejder: anbefalinger til offentlige og private aktører

Indledning

Det er kendt viden, at der eksisterer barrierer for Offentlig Privat Innovations-samarbejde (OPI), der skal håndteres, hvis processen skal lykkes og resultater nås. Specielt anbefales det at de forskellige interesser der eksisterer mellem offentlige og private aktører håndteres. Og dette er ikke uden grund, for ofte når offentlige og private aktører indgår i OPI-samarbejder, sker det typisk med et overfladisk kendskab til hinandens forskellige interesser og behov – en forskellighed, som kommer til udtryk ved, at parterne har forskellige mål, værdier og strategier for samarbejdet. Samtidig har parterne også forskellige ønsker til effekter af samarbejdet. OPI-projekter indebærer således almindeligvis, at der er mange forskellige interesser i spil samtidig, og at de forskellige interesser kan medføre konflikter, der kan udfordre eller helt afspejle OPI-samarbejdet.

Men OPI-samarbejder medfører også muligheder. Og netop mulighederne er ofte bevæggrund for, at samarbejder mellem offentlige og private aktører gennemføres til trods for potentielle konflikter. Ved at kombinere kompetencer på tværs af det offentlige og private, opstår nye løsninger til gavn for begge parter. Mens OPI-samarbejder kan skabe bedre og mere effektive velfærdsløsninger for offentlige organisationer, kan OPI-samarbejder for private virksomheder også medføre muligheder i form af ny viden, bedre relationer til centrale partnere og egentligt salg. OPI-samarbejder er derfor også velbenyttet, når det gælder udviklingen af nye velfærdsteknologier inden for sundhedssektoren i regioner og kommuner landet over.

I følgende artikel ser vi nærmere på, hvordan private virksomheder og offentlige aktører i fællesskab kan bidrage til succesfuld gennemførelse af OPI-projekter. Afsættet er en række interviews fra private og offentlige aktører der har deltaget i to kommunale OPI-samarbejder. De to kommunale OPI-samarbejder er kendetegnet ved at have involveret de private virksomheder tidligt i OPI-forløbene. Dette har muliggjort, at både de private og offentlige aktører har kunnet identifi-

cere en række muligheder og udfordringer i at skabe succesfulde OPI-samarbejder. På baggrund af de identificerede muligheder og udfordringer har vi formuleret en række anbefalinger, rettet imod både den offentlige såvel som den private aktør, der ønsker at engagere sig i OPI-samarbejder og opnå succesfulde OPI-forløb. Konkret kan vi på tværs af de to kommunale OPI-samarbejder pege på syv anbefalinger, der opfattes som værdifulde for offentlige og private aktørers opnåelse af succesfulde OPI-projekter. Anbefalingerne angår 1) sikring af engagement ved tidlig inddragelse af den private aktør, 2) sikring af bred viden på tværs af fagligheder, 3) indledningsvis og løbende forventningsafstemning, 4) indledningsvis og løbende opbakning, 5) løbende evaluering, 6) genforhandling i tilfælde af uforudsete hændelser og ændringer, samt 7) afslutningsvis evaluering.

Ganske kort om hvad offentligt privat innovationssamarbejde er

Inden for de seneste år er offentlige-private samarbejder om innovation blevet mere udbredt i Danmark (Brogård & Petersen, 2014). Samarbejdet mellem det offentlige og private gennemføres ofte med henblik på at nytænke og udvikle offentlige løsninger. Hovedargumentet for at danne OPI-samarbejder er, at for at kunne nytænke og innovere er der behov for at kombinere de kompetencer, der går på tværs af den offentlige og private sektor. OPI-samarbejder er især efterspurgt, når det gælder udviklingen af nye velfærdsteknologier inden for sundhedssektoren i regioner og kommuner. Dette hænger i høj grad sammen med, at behovet for nye velfærdsteknologier inden for sundhedssektoren er stort (Ugebrevet Mandag Morgen, 2010), og at efterspørgslen fortsætter med at stige på baggrund af den demografiske udvikling samt velstandsstigning generelt.

Her forstår vi OPI som et samarbejde, hvor offentlige og private partnere *sammen* udforsker innovative løsninger, som ikke umiddelbart er kendte på forhånd (Evald et al., 2014). Dette gør de med udgangspunkt i fælles definerede proble-



**Figur 1: Centrale elementer i OPI-samarbejder**

mer (Nissen et al., 2014). Samarbejdsformen skiller sig således ud fra de mere velkendte offentlig-private partnerskaber (OPP), idet partnerne i OPI anses for at være udviklingspartnere og ikke blot aftagere eller leverandører. Ved at skabe innovationssamarbejde mellem offentlige og private aktører forventes det, at der tilføres en merværdi, som ikke kan opnås via de traditionelle samarbejder. Dette opnås især ved at sikre videndeling gennem kontinuerlig interaktion. Ovenstående model sammenfatter centrale punkter, som både offentlige og private parter bør være opmærksomme på gennem processen i et OPI-projekt, for i sidste ende at sikre succesfulde OPI-projekter.

To kommunale OPI-samarbejder i Varde og Kolding

De to kommunale OPI-projekter denne artikel tager sit afsæt i har fundet sted i henholdsvis Varde kommune og Kolding Kommune i løbet af 2012-13.

Formålet med OPI-samarbejdet i Varde kommune var at gøre hverdagen nemmere for kræft-

patienter gennem etablering af en række sammentænkte kommunale kræftrehabiliterings-tilbud. Kommunen lagde på deres hjemmeside således op til at sikre borgerne 'den bedste kræftrehabilitering' ved at sikre kræftfrakte og pårørende gode tilbud – blandt andet målrettet forebyggelse af senkomplikationer. OPI-samarbejdet var initieret som et udviklingsforløb i den nationale task-force i OPI-Lab projektet, som er et nationalt projekt, der inkluderer alle fem regioner og Socialstyrelsen samt en lang række kommuner, vidensinstitutioner og private virksomheder. Initiativet fra Varde Kommunes side skete på baggrund af et forløbsprogram udsendt af Sundhedsstyrelsen, der handlede om at gøre hverdagen nemmere for kræftpatienter via rehabiliteringstilbud. Ved at organisere et OPI-samarbejde ønskede kommunen at udvikle en række nye tilbud der både kunne styrke kræftrehabiliteringsforløbet samt skabe værdi for de private og offentlige partnere i OPI-samarbejdet. Samarbejdet startede med, at kommunen inviterede en lang række private virksomheder, frivillige organisationer, tidli-



gere pårørende m.fl. til at deltage i en idéudviklingsworkshop. Herefter bestod OPI-samarbejdet i en række workshops og møder, der løbende blev afholdt med deltagelse af både offentlige aktører, frivillige og private virksomheder. OPI-samarbejdet blev igangsat i 2012 og afsluttet i 2013. Projektet resulterede i månedlige 'kræftcaféer' i Varde Kommune, hvor kræftramte, tidligere kræftramte borgere og pårørende har mulighed for at mødes og samtidig blive præsenteret for oplæg fra forskellige fagpersoner.

OPI-samarbejdet i Kolding Kommune havde til formål at indrette badeværelser til et nyt plejecenter. Målet var at bryde med det typiske institutionspræg, og i stedet skabe hjemlighed. Samtidig lagde kommunen vægt på, at der i OPI-samarbejdet blev indarbejdet velfærdsteknologiske løsninger, der ville kunne understøtte beboernes selvhjulpethed og plejepersonalets arbejdsmiljø. De løsningsforslag kommunen efterspurgte skulle således være helhedsorienterede. OPI-samarbejdet startede med, at kommunen inviterede en bred vifte af private virksomheder til at deltage i en idéudviklingsworkshop, hvor fem behovsområder blev præsenteret. Workshoppen lagde også op til at virksomhederne skulle finde sammen i netværkskonsortier, så der kom fokus på den helhedsorienterede løsning. Kun ét netværkskonsortium mellem 7 virksomheder blev dannet. Resten af de deltagende virksomheder valgte fortsat at arbejde alene. Formålet med idéudviklingsworkshoppen var i øvrigt at give de private virksomheder frie rammer i udarbejdelsen af deres tilbudsmateriale, heraf blev 4 ud af 7 tilbud udvalgt til videre bearbejdelse. Dette stod virksomhederne selv for, og der blev således ikke afholdt flere workshops eller møder mellem kommunen og de private virksomheder. Gennem en separat innovationsproces udviklede de private virksomheder selvstændigt forskellige løsningsforslag til plejecenteret, hvor der blev taget afsæt i kravet om at sikre en helhedsorienteret løsning. Sidst i innovationsprocessen mødtes de private virksomheder med Kolding kommune samt OPP-konsortiepartnerne¹, for at præsentere deres løsningsfor-

slag i separate grupper. OPI-samarbejdet sluttede i 2013 og det mundede ud i at en af virksomhederne der deltog i OPI-samarbejdet blev valgt.

Anbefalinger til kommuner og private virksomheder

De private virksomheder og offentlige partnere der har deltaget tidligt i hhv. Varde og Kolding kommunes OPI-samarbejder ser en række muligheder og udfordringer i at skabe succesfulde OPI-forløb. Disse muligheder og udfordringer har vi i det følgende formuleret som anbefalinger, rettet imod både den offentlige såvel som den private aktør, som ønsker at indgå i succesfulde OPI-samarbejder. Konkret kan syv anbefalinger rettes til kommuner og andre offentlige aktører, der ønsker at indgå i et OPI-samarbejde – såvel som til deres potentielle private partnere. Hver enkelt anbefaling har værdi i sig selv – men det største udbytte nås ved at de anvendes i sammenhæng.

1. Sikre engagement ved tidlig inddragelse af den private aktør

Overordnet set, er der tre forskellige grunde til at involvere den private aktør tidligt i OPI-projektet. Men fællesnævneren for alle tre er at tidlig inddragelse af private virksomheder sikrer robust engagement mellem de offentlige og private deltagere. Først og fremmest sikrer den tidlige inddragelse en kvalificeret afdækning af behov. Behovsafdækning er vigtigt for at sikre så solidt et grundlag som muligt for, at de private aktører kan vurdere om der eksisterer et forretningspotentiale. Samtidig har den offentlige aktør en interesse i at kende brugerens behov for at udvikle den bedst mulige løsning. Da private virksomheder ofte har erfaring med at lave bruger- og behovsundersøgelser, kan tidlig inddragelse være med til at kvalificere behovsafdækningen. For det andet skaber tidlig inddragelse øgede muligheder for videnskabelse. Tidlig idéudvikling med virksomheder giver den offentlige part adgang til viden omkring produkt- og servicemæssige muligheder, hvorimod den private aktør får adgang til viden om hvorledes den offentlige sektor fun-



gerer og opnår information om brugernes behov. Denne tværfaglighed skaber nytænkning og idéudvikling som ikke ellers er mulig. Til sidst skaber tidlig inddragelse en fordel for den private virksomhed, idet den får mulighed for at opbygge og vedligeholde gode relationer til offentlige aktører. Dette gælder også for de offentlige aktører. Men for de private virksomheder er tidlig inddragelse vigtigt idet deres forståelse for det offentlige system forbedres, hvilket på længere sigt kan påvirke virksomhedens afsætningsmuligheder inden for løsninger til det offentlige.

2. Sikre bred viden på tværs af fagligheder

Projektledelsen i et OPI-projekt kan med fordel sørge for at invitere fageksperter og andre relevante aktører ind i processen for at skabe kvalificeret input og inspiration – både i den tidlige opstart og løbende i projektet. Hermed matches og udfordres de offentlige og private virksomheders faglige viden positivt. Den dygtige projektledelse forstår således at bibeholde en bred viden på tværs af alle de fagligheder, der er på spil i samarbejdet. Ikke blot på tværs af de offentlige aktører og private virksomheder, der deltager direkte i samarbejdet, men også på tværs af offentlige aktører der arbejder inden for det offentlige system. Samtidig er det centralt, at projektledelsen også formår at erkende, hvornår der er behov for ekspertviden uden for det offentlige system. Fx kan det være en mulighed at inddrage en faglig ekspert, der kan afspejle de behov og krav der stilles i det private eller fra brugernes side, for dermed at sikre bred forståelse for hvad der sikrer kommercielt potentiale.

3. Skab indledningsvis og løbende forventningsafstemning

Forventningsafstemning er central for at give de involverede samarbejdspartnere en fælles idé om hvilke mål der forfølges, hvordan målene skal nås og hvornår samarbejdet forventes afsluttet. Der skal som regel blot enkle spørgsmål til for at skabe en debat mellem parterne om deres forventninger. Spørgsmål der kan stilles er fx hvilket

fælles mål der skal arbejdes med, hvilke midler og ressourcer der kan tilvejebringes, og hvilke output der forventes af samarbejdet på sigt. Det anbefales således at foretage forventningsafstemning i projektets tidlige opstartsfasen, men også som en midtvejsaktivitet. Erfaringerne fra de to kommuneforløb peger på, at specielt midtvejs i processen skrider parternes forventninger til hinanden. Det fælles mål kan have ændret og udviklet sig siden opstarten og derfor skal det italesættes på ny. Ofte er flere møder mellem offentlige og private derfor en nødvendighed.

4. Sikre indledningsvis og løbende opbakning til forløbet

Det er vigtigt for projektets fremdrift og afslutning, at samarbejdet bakkes op af flere forskellige interessenter. Disse interessenter kan fx bestå af politikere, den kommunale ledelse eller private virksomheders ledelse, brugere, medarbejdere og investorer. Hvis ikke samarbejdet skaber værdi for en bred skare af interessenter, kan samarbejdet blive afsluttet før tid eller blive lukket ned, uden at de erfaringer samarbejdet har bidraget med tages til efterretning. Samarbejdet kan dermed risikere at få status som et enkeltstående forløb uden indflydelse på fremtidige beslutninger. Forsøg derfor på at skabe værdi til en bred skare af interessenter såsom:

- Borgere der berøres af samarbejdet i form af eksempelvis øget livskvalitet.
- Medarbejdere der berøres af samarbejdet i form af eksempelvis forbedret arbejdsmiljø og/eller lettere arbejdsgange.
- Politikere der skal legitimere og vise fremgang for en politisk dagsorden, hvor velfærdsydelse ofte er det væsentligste punkt. Ligeledes skal politikerne kunne se potentialet i samarbejdet ud fra en økonomisk betragtning, i form af for eksempel effektiviseringsgevinster.
- Virksomheder og erhvervsliv som skal se værdien i samarbejdet ud fra et erhvervsøkonomisk perspektiv i form af om samarbejdets løsning er rentabelt at udvikle og potentielt kan kommercialiseres.

Virksomhederne kan i den forbindelse aktivt bidrage til at efterspørge hos kommunen om de mest relevante interessenter er med i projektet.

5. Evaluer undervejs for at sikre feedback

Undervejs i samarbejdet vil de private og offentlige parter arbejde hver for sig. Dette er helt naturligt, specielt i situationer hvor flere private virksomheder sammen udvikler løsningsmodeller. Derfor kan det være en idé at følge op på den indledningsvise forventningsafstemning, så det sikres, at der fortsat handles ud fra en fælles forståelse, når projektet går ind i sin mellemliggende periode. Med andre ord skal den indledende forventningsafstemning betragtes som et relativt abstrakt startskud. Efterfølgende, hvor de private virksomheder konkret skal omsætte projektets idéer, skal der fortsat arbejdes på at konkretisere og evaluere de idéer, de arbejder efter. En løbende forventningsafstemning er også brugbar idet det ofte ikke er hensigtsmæssigt eller muligt helt fra starten at trække meget skarpe linjer op for samarbejdet og dets økonomiske rammer. I stedet er der behov for at understøtte de private virksomheders arbejde undervejs. Derfor kan der med fordel tages initiativ til at drøfte forløbets fremdrift, formål og ambitionsniveau undervejs, inden mulige løsninger evalueres. Der kan fx også være behov for at de offentlige aktører bibringer med ny viden, eller reflekterer over eksisterende praksisser, for at nå et resultat der både skaber værdi for de private og offentlige parter. I denne situation kan det også være legitimt at bringe uforudsete hændelser eller konkrete ændringer i mål, samt behov eller økonomisk råderum på banen og få disse afklaret.

6. Gennemfør genforhandling, hvis uforudsete hændelser eller ændringer sker

Det kan blive en nødvendighed at genforhandle samarbejdets mål, midler og output så frem forudsætningerne for samarbejdet ændres undervejs i forløbet. Ofte arbejder offentlige organisationer ikke med enkle men netop med multiple mål,

som tager hensyn til mange interessenter. Kommunale beslutninger, der kan have negative effekter for samarbejdet og OPI-projektet, bør kommunikeres til projektets partnere, ellers mistes ejerskabet og opbakningen til samarbejdet på den korte bane og kommunen fremstår med et dårligt ry og image blandt fremtidige private samarbejdspartnere. På samme vis skal den private partner informere de øvrige samarbejdspartnere, i det tilfælde at grundlaget og mulighederne for deres involvering ændres.

7. Evaluer afslutningsvis projektet

For at sikre en god afslutning på OPI-samarbejdet er det afgørende at der skabes indsigt i, hvad projektet har bidraget med og om såvel private som offentlige projektdeltagere nåede deres mål. I den forbindelse er det en god idé at lægge vægt på både processen og resultaterne i evalueringen. Resultaterne skal evalueres for at vise, om der er opnået ny viden, og om projektets idé reelt kan udføres eller ej. Processen skal evalueres fra de allerførste idéer til projektets afslutning for at tydeliggøre, hvorfor de opnåede resultater blev, som de gjorde. Dette gøres for at kunne gentage succeser og undgå fejl i fremtidige projekter. Det er også i evalueringsprocessen, at de involverede parter kan komme af med eventuelle refleksioner over udfordringer, der har præget samarbejdet. I evalueringen kan disse refleksioner anvendes konstruktivt til, at parterne lærer af hinanden, så udfordringerne i fremtiden kan overkommes.

Afsluttende bemærkninger

I artiklen er der blevet set nærmere på en række erfaringer erhvervet fra to kommunale OPI-samarbejder, primært med fokus på hvordan private virksomheder og offentlige aktører på bedst mulig måde kan opnå succes i deres samarbejde omkring OPI-projekter. OPI som samarbejdsramme er noget som kommuner i stigende grad giver sig i kast med. Det er en forholdsvis ny samarbejdsramme der prøves af, hvilket gør mange kommuner til pionerer inden for OPI.





I artiklen peges der på syv centrale anbefalinger, der ikke blot vedrører den tidlige opstart af et OPI-samarbejde, men vedrører hele samarbejdsforløbet fra start til slut. De syv anbefalinger er både henvendt til offentlige og private aktører, for bedst muligt at understøtte OPI-samarbejder fremadrettet, og tydeliggøre hvad der skal til for at opnå succesfulde OPI-samarbejder. Ønskes mere viden om OPI kan offentlige og private aktører finde denne via websiden www.sdu.dk/opi. På websiden findes også en række redskaber der kan anvendes i OPI-samarbejder mellem offentlige og private aktører, netop med det formål at sikre samarbejdet foretages ud fra fælles definerede problemer, ud fra dialog og kontinuerlig videndeling samt skaber merværdi for offentlige som private partere. Redskaberne er frit tilgængelige, og er udarbejdet af OPI forskergruppen ved SDU.

Noter

- 1 OPI-samarbejdet blev gennemført som et delprojekt til et større OPP-projekt (Offentlig Privat Partnerskab), der blev igangsat i 2012 af kommunen. OPP-partnerne skulle stå for bygning og drift af det nye plejecenter, levering af pleje- og omsorgsydelser samt administration af boligudlejning. OPI-projektet blev igangsat for at identificere potentielle underleverandører der skulle udvikle nytænkende inventar mv. til plejecenterets badeværelser. Slutteligt var det op til OPP-partnerne at beslutte, om de ville indkøbe inventar fra de virksomheder, der deltog i OPI-samarbejdet.

Referencer

- Brogård, I. & Petersen, O. H. (2014), Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet, KORA: Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- Evald, M. R., Nissen, H. A., Clarke, A. H. and Munksgaard, K. B. (2014), Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Current research themes and future research themes yet to be explored, *International Public Management Review*, 15(2): 1-20.
- Mandag Morgen (2010), Velfærdens innovationskatalog 2010, March.
- Nissen, H.A., Evald, M.R. and Clarke, A.H. (2014), Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships, *Industrial Marketing Management*, 43(3): 473-482.

Artiklen er udfærdiget i samarbejde med OPI Task-force, der er en projekthold under OPI-Lab (Laboratorium for offentlig-privat innovation og velfærdsteknologi). Det er OPI Task-forcen der har finansieret den undersøgelse og erfaringsopsamling som artiklen hviler på. Samarbejdet mellem OPI Task-forcen og OPI-forskergruppen, skal føre til viden om, hvilke overvejelser offentlige og private aktører generelt kan gøre sig i den tidlige del af en OPI-samarbejdsproces. Dermed opnås viden om de udfordringer og muligheder, der kan skabes ved at inddrage private virksomheder tidligt i kommunale OPI-projekter. Den viden, der afrapporteres her, skal således sikre et mere robust fundament for organiseringen af fremtidige kommunale OPI-samarbejder. doi: 10.1177/105256299602000202



Centrale samarbejdskompetencer i OPI netværkskonsortier: Fokus på private virksomheders erfaringer

Introduktion

Innovationssamarbejder mellem offentlige og private, også kaldet for Offentlig Privat Innovation (OPI) gennemføres ofte med henblik på at nytænke og udvikle offentlige velfærdsløsninger. Værdien i at sammenbringe offentlige og private aktører er netop at gøre brug af den diversitet af viden og kompetencer, som de forskellige partnere besidder. Diversiteten muliggør at der kan sammensættes den viden og de forskellige kompetencer, der skal til for at udvikle helhedsorienterede og innovative løsninger til den offentlige sektor, som vanskeligt ville kunne udvikles af én part alene. Dette forudsætter dog at parterne er parate til at videndele med hinanden (Nissen et al., 2014).

Netop videndeling i opstarten og i løbet af samarbejdet kan rumme en række udfordringer. Ikke blot er offentlige og private aktører ofte væsensforskellige, hvad angår opfattelser af hvad der skal prioriteres, og hvilke værdier og mål der skal arbejdes efter (Munksgaard et al., 2012), men de private virksomheder kan også være udfordret på at skulle samarbejde med andre private virksomheder, de normalt ikke samarbejder med. OPI sammenbringer således ofte grupper af forskellige aktører der skal skabe deres første erfaringer med at påbegynde et tæt og udviklingsorienteret samarbejde.

I denne artikel sættes fokus på en række af de erfaringer private virksomheder har gjort sig ved at indgå i OPI netværkskonsortier. OPI netværkskonsortier forstås her som en sammenslutning af private virksomheder, der indgår i et samarbejde med en eller flere offentlige partnere. OPI netværkskonsortier er kendetegnet ved at flere private virksomheder, for det meste uden indgående kendskab til hinanden, finder sammen for at udvikle en velfærdsløsning der også giver mening for de offentlige partnere i projektet. Dette nødvendiggør ofte tilegnelsen af en række nye kompetencer for at kunne samarbejde parterne imellem – både ift. offentlig-privat og privat-privat. I det følgende fokuseres der derfor på den række af kompetencer de private virksomheder oplever er

essentielt at tilegne sig når OPI netværkskonsortier skal dannes og efterfølgende drives i et samarbejde mellem flere partnere. I denne artikel forstås samarbejdskompetencer som evnen og viljen til at omgås andre, skabe relationer og netværk samt forstå og respektere andres funktioner, opgaver og værdier.

OPI og netværkskonsortier

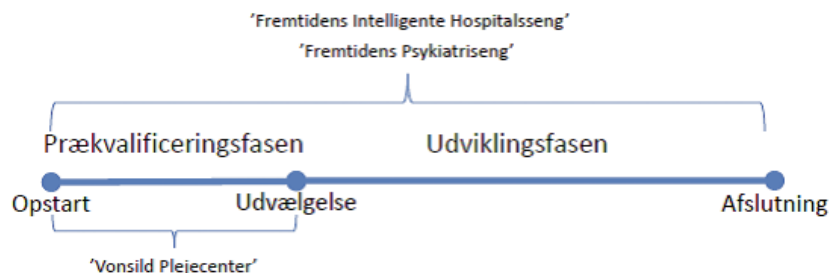
Offentlig Privat Innovation er ofte karakteriseret ved at offentlige og private partnere *sammen* udforsker innovative løsninger, som ikke umiddelbart er kendt på forhånd (Dittmer et al., 2009; Weihe et al. 2010). Dette gør de med udgangspunkt i fælles definerede problemer (EBST, 2009, 2010). OPI skiller sig således ud fra de mere velkendte offentlig-private partnerskaber (OPP), idet partnerne i OPI anses for at være udviklingspartnere, og ikke blot aftagere eller leverandører (EBST, 2010). Ved at skabe innovationssamarbejde mellem offentlige og private partnere forventes det, at der tilføres en merværdi, som ikke kan opnås via de traditionelle samarbejder mellem offentlige og private partnere.

Der findes flere måder at organisere OPI-samarbejder på (Clarke et al., 2011). En måde hvorpå OPI kan organiseres er ved at samarbejder mellem offentlige og private opstår spontant og uformelt. Disse samarbejder, indebærer ofte kun ganske få samarbejdspartnere. En anden måde hvorpå OPI kan komme til udtryk er via mere formelt igangsatte OPI-projekter, typisk initieret top-down af ledelsen hos en offentlig aktør. Disse formelle projekter involverer ofte mange partnere og typisk en række private virksomheder, som ikke nødvendigvis har tidligere erfaring med at indgå i innovationsprojekter med hinanden. Dette kan for eksempel ske via netværkskonsortier, som denne artikel fokuserer på.

Data fra tre netværkskonsortier

I alt bygger de erfaringer denne artikel præsenterer, på data fra 3 netværkskonsortier, der er etableret for at indgå i tre OPI projekter. De tre netværkskonsortier deler alle tre en positiv oplevelse



**Figur 1: Prækvalificeringsfasen og udviklingsfasen**

af at gå sammen til trods for at de ofte ikke har tidligere erfaring med at samarbejde med hinanden omkring innovation. Endvidere er de positive erfaringer til stede til trods for at kun to ud af de tre netværkskonsortier vandt det offentlige udbud, og fortsatte samarbejdet efter prækvalificeringsfasen igennem udviklingsfasen. Ovenstående figur illustrerer, hvilke faser, dataindsamlingen i hvert OPI netværkskonsortium har været centreret om.

For OPI-projektet 'Vonsild Plejecenter', er der foretaget interviews med 5 private virksomheder samt Kolding Kommune. Herudover er dokumenter fra Kolding Kommunes hjemmeside omhandlerende OPI projektet blevet anvendt. Interviewene med de private virksomheder har udelukket fokuseret på prækvalificeringsfasen, idet de fem virksomheder ikke vandt udbuddet og derfor ikke efterfølgende indgik i en udviklingsfase sammen. De fem virksomheder var hhv. specialiseret i udvikling af senge, skabsløsninger, baderumsinventar, loftlifte, viden om demens samt musik.

Kort om OPI-projektet 'Vonsild Plejecenter'

Vonsild plejecenter er et OPI-projekt igangsat af Kolding Kommune med fokus på indretningen af badeværelser til et nyt plejecenter. OPI-projektet blev gennemført som et delprojekt til et større OPP-projekt, der blev igangsat i 2012: Det var OPP-partnerne der tog beslutning om, hvilken løsning de ville gøre brug af

blandt de deltagende OPI-virksomheder. Selve OPI-projektet skulle tilvejebringe innovative forslag til nytænkende inventar mv. til plejecenterets badeværelser. Kravet til de nye badeværelser var især at de skulle fremstå som hjemlige for at bryde op med det typiske institutionsprægede. Dertil kom at Kommunen også lagde vægt på, at der blev udviklet løsninger, der kunne understøtte beboernes selvhjulpethed og plejepersonalets arbejdsmiljø. I starten af OPI-samarbejdet inviterede Kommunen flere private virksomheder til at deltage i en idéudviklingsworkshop. Her blev de deltagende virksomheder opfordret til at finde sammen i netværkskonsortier, for at imødekomme den række af forskellige krav Kommunen opstillede. Afsættet skulle tages i fem behovsråder, der var blevet identificeret som centrale af konsulentvirksomheden Copenhagen Living Lab. Ét netværkskonsortium blandt de deltagende virksomheder blev dannet, mens resten af de deltagende virksomheder fortsatte med at arbejde solo. I netværkskonsortiet udviklede de private virksomheder i fællesskab et helhedsorienteret løsningsforslag. Sidst i prækvalificeringsfasen inviterede Kommunen de deltagende virksomheder til et møde, hvor de deltagende virksomheder præsenterede deres forskellige løsningsforslag for Kommunen og OPP-partnerne. Resultatet af mødet i 2013 blev at netværkskonsortiet ikke blev valgt, i stedet faldt valget på en solo virksomhed.



For OPI-projektet 'Fremtidens Psykiatriseng' er der i forbindelse med prækvalificeringsfasen foretaget observationsstudier af møder mellem offentlige og private partnere, gennemført interviews med to private virksomheder og indsamlet dokumenter fra Region Syd og Region Hovedstadens websider. Ligeledes er der i udviklingsfasen foretaget observationsstudier af det netværkskonsortium der vandt udbuddet, i form af en række heldagsmøder afholdt mellem de private partnere og de offentlige partnere. De private virksomheder i netværkskonsortiet er hhv. specialiseret i udvikling af løsninger i stål samt udvikling af puder.

Kort fortalt om 'Fremtidens Psykiatriseng'

Fremtidens Psykiatriseng er et OPI-projekt som startede i 2014 og slutter i midten af 2015. Psykiatrien i Region Syddanmark og i Region Hovedstaden samarbejder om projektet og gør brug af udbudsformen begrænset udbud. Udbuddet mundede i foråret 2014 ud i et OPI-projekt mellem de to regioner samt et virksomhedskonsortium. Forud for OPI-projektets start stod Region Syddanmark og Region Hovedstaden for at lave behovsundersøgelser med fokus rettet mod brugerbehov i forbindelse med brug af sengen. Det indebar bl.a. observationer på afdelinger, interviews med medarbejdere, patienter og pårørende, workshops og udarbejdelse af designforslag til fremtidens psykiatriske seng. Behovsundersøgelsen dannede baggrund for sengens funktionskrav i udbuddet, som beskriver alt fra brugervenlige oplevelser til overholdelse af hygiejnestandarder. Ønsket til den nye seng er især at den kan optimere indlæggelses- og soveoplevelsen for psykiatriske patienter, at den lever op til sikkerhedsmæssige og hygiejnemæssige krav samt sikrer et godt arbejdsmiljø for medarbejdere. Den nye psykiatriseng skal være produceret og klar til levering i midten af 2015. Indtil da er netværkskonsortiet, i samarbejde med de to regioner, i gang med en udviklingsproces, der skal skabe sengens og pudens design. Sluttelig skal virksomhederne producere en endelig prototype, som også skal testes på psykiatriske afsnit.

For OPI-projektet 'Fremtidens Intelligente Hospitalsseng' er der foretaget interviews med 3 virksomheder, og derudover er dokumenter fra projektets og Region Midtjyllands hjemmeside blevet anvendt. Interviewene med de private virksomheder har fokuseret på prækvalificerings- og udviklingsfasen, idet de tre virksomheder, der indgik i et netværkskonsortium sammen, vandt udbuddet. De private virksomheder i netværkskonsortiet var hhv. specialiseret i udvikling af hospitalsenge, IT samt puder og madrasser.

Kort om 'Fremtidens Intelligente Hospitalsseng'

Fremtidens Intelligente Hospitalsseng er et OPI-projekt der blev gennemført fra 2009 til 2013. Regionshospitalet i Randers, tilhørende Region Midtjylland, initierede projektet og brugte udbudsformen, konkurrencepræget dialog, for at prækvalificere et antal ansøgere, den ønsker at indgå i yderligere dialog med. Formålet med dialogen i denne fase er at finde en eller flere løsninger, som kan opfylde den offentlige aktørs behov. De løsninger der nås frem til danner grundlag for de tilbud, som de valgte virksomheder senere opfordres til at afgive. Udbuddet munder ud i et OPI-projekt mellem Regionshospitalet i Randers, Aarhus Kommune og en række virksomheder der indgår i et konsortium sammen. I starten af projektet udvikler netværkskonsortiet en funktionsmodel af deres bud på sengen. Buddet bliver præsenteret på et seminar ved Randers Regionshospital, hvor netværkskonsortiet modtager kommentarer fra deltagerne for yderligere produktmodning af sengen og dens design. Sideløbende med konstruktionen af sengens funktion bliver der arbejdet på at designe sengens udtryk, samtidig med der bliver taget højde for sengens sammenspil med de miljøer, den skal indgå i. Senere udarbejdes en mock-up af nogle af sengens grundlæggende funktioner med det formål at teste den på Regionshospitalet og opnå yderligere kommentarer og forbedringsforslag til de

foreslåede løsninger. Gennem projektet bliver der løbende afholdt møder og workshops mellem netværkskonsortiet og Regionshospitalet. Ved udgangen af 2013 er den nye intelligente hospitalsseng sat i produktion.

Erfaringer fra tre OPI netværks-konsortier ift. prækvalificeringsfasen og udviklingsfasen

De kompetencer som virksomhederne i de tre netværkskonsortier oplever, er centrale at tilegne sig når der skal samarbejdes med andre partnere kan opdeles alt efter om der fokuseres på prækvalificeringsfasen eller udviklingsfasen. For prækvalificeringsfasen peges der på at virksomhederne skal være tillids- og risikokompetente. Dvs. at partnerne skal være i stand til at opbygge tillid til andre partnere, og være parate til tage en risiko ved at dele ud af deres egen viden. Disse to kompetencer skal være til stede for at starte et samarbejde op. For udviklingsfasen peges der på at virksomhederne, foruden de to ovenstående kompetencer, også skal være forståelses- og mulighedskompetente. Dvs. at partnerne skal kunne aflæse hvilke 'spilleregler', arbejdsgange mv. som tages for givet hos samarbejdspartnerne og skal partnerne kunne tilegne sig viden om øvrige (offentlige) markeder, hvor løsningen potentielt kan skabe værdi foruden det marked OPI-projektet snævert fokuserer på. Disse kompetencer er nødvendige for at kunne samarbejde over længere perioder til trods for de uforudsete situationer, der kan opstå. Desuden er disse kompetencer nødvendige for at kunne skabe en løsning der ikke kun kan anvendes til et snævert marked (en løsning udelukkende udviklet til OPI-projektets offentlige partnere), men også kan afsættes på et bredere (offentligt) marked. I det følgende gennemgås de fire kompetencer mere i detaljen.

Prækvalificeringsfasen

Konsortieprojekterne er kendetegnet ved at være sammenslutninger af private virksomheder, der er forskelligt sammensat hvad angår viden og

kompetencer. Diversiteten har i konsortierne været nødvendig for at kunne udvikle de efterspurgte helhedsorienterede bud på løsninger. Dette afsæt har nødvendiggjort at virksomhederne har været villige til at etablere et tidligt tillidsforhold til hinanden, så at sige skabe nogle trygge rammer omkring samarbejdet, uden forudgående eller indgående kendskab til hinanden. Det væsentlige i at kunne etablere et tidligt tillidsforhold til hinanden – i såvel relationen mellem offentlig-privat som privat-privat – gives der udtryk for her af en privat virksomhed:

Et af de vigtigste punkter er, at du involverer nogle der har behovet, interessen og vil bruge den tid på det der er nødvendig. Der er en hel masse møder, hvor man skal have tid til at sætte sig ned og sige "hvad er det så vi kan, og hvad er det så I har brug for" ½ det er igennem den der dialogfase, som vi brugte et ½ år på, at man ligesom skaber trygheden. Og den [trygheden] er så vigtig fordi vi skal ligesom have lagt målene fast og sagt "jamen hvad er det så vi skal nå og hvordan kan vi nå derhen", og hvis ikke man kan blive helt afklaret og finde ud af at det er rammerne vi skal arbejde inden for, så kører det ud af nogle helt forkerte spor og så ender det galt. Det var en rigtig god fase.

Et tidligt tillidsforhold til hinanden er derfor væsentligt for at kunne spore sig ind på hinanden og konkret finde ud af hvad løsningen skal indeholde samt hvem der gør hvad. Specielt i situationer hvor virksomhederne anser hinanden for at være potentielle konkurrenter, er opbygning af tillid mellem parterne essentielt for samarbejdets opstartssucces. En af virksomhederne udtrykker det centrale ved et tillidsforhold mellem privat-privat således:

Altså, det er virkelig vigtigt at de [den anden virksomhed] har tillid til, at jeg ikke tager nogen af deres ting og går hjem i min produktionsvirksomhed og siger 'nu skal I høre her, jeg har lige været til et møde, og det er bare spændende det her – det skal vi også have gang i'. Altså, der er en utrolig tillid til, at det vi taler om her [i netværkskonsortiet], det er i forhold til det her projekt det er ikke altid, at det er så nemt, men den fortrolighed, den er der.



I forlængelse af ovenstående peger virksomhederne også på det nødvendige i at være parate til at tage en risiko ved at dele ud af deres viden. Ved indgåelse i udviklingsorienterede projekter er der løbende en risiko ved at dele viden imellem parterne, idet videndeling ofte forekommer på et mere detaljeret niveau, for at kunne gennemskue og arbejde udviklingsorienteret med hvordan løsningens forskellige komponenter skal hænge sammen. Risikoen ved videndeling kan minimeres ved at indgå mundtlige aftaler, eller såkaldte sociale kontrakter for god opførsel. Risikoen ved videndeling vil dog være kontinuerlig igennem udviklingsfasen, så derfor er en generel accept af denne præmis centralt for at samarbejdet kan udvikle sig. En virksomhed fortæller om dette i følgende citat, men påpeger også at risikoen kan være forskellig fra virksomhed til virksomhed: *Det der så også er udfordringen det er... øh, vi får jo løn af vores virksomheder for at få afsat vores produkter, og man kan sige at da vi [to ud af de fem virksomheder] er af en vis størrelse så har vi måske også rum og plads til og interesse for at deltage i sådanne nogle samarbejder [netværkskonsortier], for at deltage i noget udvikling. Men der var altså nogle repræsentanter fra [to andre virksomheder], som jo sidder og nærmest sælger eller udleverer deres viden, som de normalvis fakturerer for. Og det er en udfordring, som vi så kom over, men det krævede nogle diskussioner, og det krævede, at vi var nødt til at finde et arbejdsgrundlag for at sige "jamen det har vi fuld forståelse for, men det kan blive en investering for dig i fremtiden". Det er en anden vinkel end OPP. Man kan ikke bare sige nu skal I arbejde sammen eller nu skal I alle sammen bare lige inddrages i det her, fordi for nogle kan det betyde at man tager deres levebrød ud af hånden eller munden på dem.*

Udviklingsfasen

I udviklingsfasen er det fortsat nødvendigt for samarbejdets succes at tillid og villighed til at dele viden er til stede parterne imellem. Men derudover er det også vigtigt at parterne tilegner sig kompetencer, der gør dem i stand til at forstå,

hvorfor de øvrige partnere agerer som de gør i løbet af udviklingsfasen, hvor løsningen skal konkretiseres, testes og rejusteres. På denne led får partnerne indsigt i nogle af de 'spilleregler' eller 'taget for givet' normer der vægtes af de forskellige partnere. Forståelsen fremmer også accepten af, hvorfor aktiviteter og udviklingsprocesser ikke udelukkende kan drives på de præmisser den enkelte part mener, ville være hensigtsmæssigt. Specielt kan de 'spilleregler' der tages for givet i den offentlige sektor, være væsensforskellige fra hvad der gør sig gældende i den private sektor. Ved at opnå indsigt i og forståelse for eksempelvis hastigheden af beslutningsprocesser i det offentlige sundhedssystem, samt hvilke offentlige interessenter der er nødvendige at inddrage i udviklingen af løsningen, kan private virksomheder undgå at have en forventning om hurtigt at kunne handle på eksempelvis en ny idé. Ofte vil det være nødvendigt i det offentlige sundhedssystem at opnå accept fra en række offentlige interessenter (eks. ledelse, indkøbere, fagpersonale, politikere mv.) for at undgå implementeringsbarrierer. En virksomhed udtrykker det således ift. spilleregler som den offentlige part arbejder efter, og som private virksomheder må lære at håndtere:

De [offentlige] er utrolig motiveret for at samarbejde om udvikling, men det kræver lidt tålmodighed. Jamen det er jo helt typisk, når nu vi skal have noget udviklet, at vi ikke bare kan sige 'vi har fået en god idé, den kører vi færdig'. Vi skal præsentere skridt for skridt og have et okay [fra de offentlige partnere]. Altså, vi kan ikke bare sådan lave noget om hele tiden, fordi vi synes det er nemmere eller bedre – de skal ligesom acceptere, så vi kan ikke sådan køre ud af en tangent. Det er både godt og skidt, men det er i hvert fald dét der gør at det tager længere tid.

Ligeledes synes det at være centralt for netværkskonsortiets succes at være opmærksom på de potentielle markeder konsortiet kan afsætte deres løsning til, hvad enten dette marked befinder sig inden for det danske sundhedssystem eller i andre lande. Opmærksomheden mod andre poten-



tielle markeder, end det marked OPI-projektet snævert fokuserer på, kan have betydning for konsortiets muligheder for at kommercialisere deres innovative løsning efter OPI-projektet er afsluttet. Dette fremlægger en virksomhed således:

De offentlige [OPI-projektpartneren] har jo ligesom ikke samme kommercielle indsigt, som vi har, vi skal jo ligesom have et eller andet ud af det – her og nu eller på sigt! De [den offentlige projektpartner] har ikke noget konkret viden om den forretnings- og udviklingsmæssige del i dét [løsningen], så der er forskellen. Hvorimod vi [de private virksomheder] har jo viden om forretningsdelen plus udviklingsdelen i dét [løsningen] og [er enige om at] det er den vej vi sejler. Ja, så der er lidt forskel. Så det er vigtigt at der er et stærkt virksomheds-samarbejde for at nå i mål.

Opmærksomheden imod andre potentielle markeder end det marked OPI-projektet snævert fokuserer på, betyder konkret at parterne skal opnå forståelse for forskellige interessenters udfordringer og behov. Løsningen der skal afsættes skal således afspejle disse særegne behov. Dette hensyn til forskellige markeder eller brugere forklarer en virksomhed således:

Det der for os er vigtigt, det er at det ikke bare er én løsning – de der vil betale kan få én [søfistikeret] udgave, og de der ikke vil betale kan få en anden [mere simpel] udgave – så der er flere muligheder at vælge imellem. Så det er ligesom vores måde at arbejde på at vi har en base og så kan de [forskellige markeder og kunder] få varianter.

At være mulighedskompetent betyder således at virksomhederne ikke blot formår at udvikle én løsning, til det marked OPI-projektet snævert fokuserer på, men også at indtænke varianter af løsninger, der kan afsættes til andre potentielle markeder.

Afrunding

Når virksomheder indgår i et konsortiesamarbejde med andre virksomheder og offentlige aktører, åbnes der op for muligheden for at den enkelte virksomhed opnår adgang til bl.a. nye

ressourcer i form af eksempelvis kompetencer og viden fra de øvrige partnere. Samtidig er der også mulighed for at den enkelte virksomhed opnår tætte samarbejdsrelationer – det være sig med andre virksomheder eller offentlige aktører.

Forudsætningen for at opnå disse fordele er imidlertid, at den enkelte virksomhed er i stand til at samarbejde med såvel andre private virksomheder som offentlige organisationer, der ofte er meget forskellige fra den selv, hvad angår viden og faglige kompetencer. I nogle tilfælde kan der endog være tale om at private virksomheder skal være villige til at samarbejde med private virksomheder, der er potentielle konkurrenter. Ofte indbefatter det at indgå i netværkskonsortier i forbindelse med OPI-projekter, således at den enkelte virksomhed tilegner sig en række samarbejdskompetencer. De kompetencer som de private virksomheder peger på er centrale at tilegne sig, er kompetencer i forhold til at være parate til at videndele, tage den risiko videndeling kan medføre, acceptere de andre partners spilleregler og orientere sig bredt i forhold til hvilke interessenter løsningen kan skabe værdi for. At danne og drive netværkskonsortier er således ikke uden udfordringer.

På længere sigt kan de samarbejdskompetencer virksomheder tilegner sig, ved at indgå i OPI netværkskonsortier, være centrale for en virksomheds innovationsevne og overlevelse, da den via samarbejdet får mulighed for at forny sig. Ny viden, nye kompetencer og indsigt i fremtidige potentielle markeder kan opnås ved deltagelse i OPI-projekter. Dermed kan virksomheder undgå at blive låst fast af sine interne rutiner og måder at gøre tingene på, hvilket kan gøre virksomheden blind mod potentielle muligheder, som eksempelvis et nyt potentielt marked eller ny teknologi (Freytag et al., 2009).

Men det at indgå i netværkskonsortier i forbindelse med OPI-projekter afstedkommer også en række udfordringer, som erfaringerne fra de private virksomheder peger på. Derfor er det en god ide, forinden et netværkskonsortie skal dannes eller undervejs i samarbejdsforløbet, at gøre brug

af den række af redskaber der er udviklet til OPI-partnere – private som offentlige – for at understøtte opstarten og det videre samarbejdsforløb de forskellige aktører skal igennem. En række redskaber, der er udviklet specifikt til OPI-samarbejder, kan findes på websiden: www.sdu.dk/opi. Redskaberne er alle afprøvet i forskellige OPI-projekter.

Litteratur

- Clarke, A. H., Evald, M. R. & Munksgaard, K. B. (2011). Samarbejde mellem offentlig og private aktører om innovative projekter. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO, side 71-78.
- Dittmer, M. A., Christiansen, C., & Kierkegaard, G. F., (2008), Public Private Partnership for Innovation (PPPI) in Denmark, *European Public Private Partnership Law Review*, 4(4): 240-242.
- EBST (Erhvervs- og Byggestyrelsen) (2009), Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation, marts.
- EBST (Erhvervs- og Byggestyrelsen) (2010), Offentlig-privat velfærdsinnovation, november.
- Freytag, P, Jensen, J.M., Madsen, T.K. (2009). Marketing en introduktion. Syddansk Universitetsforlag.
- Munksgaard, K. B., Evald, R. E., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L., (2012). Open Innovation in Public-Private Partnerships? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 2, side 41-51.
- Nissen, H.A., Evald, M.R. and Clarke, A.H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3): 473-482.
- Weihe, G., Højlund, S. & Nørgaard, B. (COWI), (2010). Offentlig-privat innovation – en bedre vej til vækst og bedre velfærd, FTE.

Erfaringsopsamlingen sker som et led i afslutningen på Serviceplatform-projektet 'OPI Netværkskonsortier'.



Standarder for fodbold og business

Introduktion

Det er ikke gået manges næse forbi, at der i sommeren 2014 var VM i fodbold i Brasilien. Fodbold betragtes af mange mennesker verdenen over som god underholdning, hvad enten det er som tilskuer eller spiller. Det samme kan man ikke just sige om formelle standarder og standardiseringsarbejde i nationalt, europæisk og/eller internationalt regi. Forbløffende få mennesker kender til de omkring 27.000 standarder, som de omgås og ubevidst anvender dagligt. Standarder er alle steder omkring os fx i form af diverse målenheder, gevind på elpærer og energiklasser for biler. Derfor spiller standarder en vigtig rolle på alle tænkelige områder i samfundet, herunder også fodbold og måske mere interessant måden hvorpå virksomheder interagerer med hinanden og forbrugere på. Denne tekst har af den grund til formål at diskutere standarders rolle for små og mellemstore virksomheder, hvilket gøres med udgangspunkt i noget så jordnært som fodbold.

Standarder for fodbold

Forestil dig en fodboldkamp, hvor spillers regler, målenheder eller banens overflade ikke var standardiseret men i stedet var forskellige fra kamp til kamp eller måske varierede i løbet af selve kampen. Det ville virke kaotisk og forvirrende for alle involverede og spillet ville hurtigt miste sin underholdningsværdi. To gode eksempler herpå er i den klassiske ledelseslitteratur beskrevet på følgende måde:

”Forestil dig en rund, skrånende fodboldbane med mange mål, hvor folk spiller fodbold. Mange forskellige mennesker (men ikke alle) kan deltage i spillet (eller forlade det) på forskellige tidspunkter. Nogle kan kaste nye bolde ind i spillet eller fjerne dem. De som deltager i spillet, prøver hver især at sparke enhver bold, der kommer forbi dem, i retning af de mål, de synes om, og væk fra de mål, de ønsker at undgå. Skråningen på banen givet et bias for, hvordan bolden falder og hvilke mål der nås, så en specifik beslutning og det reelle udfald er ikke nemt at forudsige” (March & Olsen, 1995, p. 94; oversættelse af ibid., 1976, p. 276).

”Forestil dig at du enten er dommer, træner, spiller eller tilskuer i en ukonventionel fodboldkamp: Fodboldbanen er rund; der er flere mål spredt tilfældigt på den runde bane; folk kan træde ind eller ud af kampen, når de har lyst; de kan kaste bolde ind, hvornår de vil; de kan vælge mål, ligeså tit de vil; hele kampen finder sted på en skrå bane; og kampen bliver spillet, som om den giver mening” (oversættelse af Weick, 1976, p. 1).

Det er åbenlyst, at fodbold har brug for nogle faste fysiske rammer og ensartede regler for at fungere som en ligeværdig konkurrence mellem en turnerings deltagende hold. Standardisering gør spillet lettere at tilgå for både spillere, trænere, tilskuere og dommere, da de nøjagtigt ved, hvad de skal forholde sig til. Så selvom fodboldkampe til tider kan virke fuldstændig kaotiske og præget af tilfældigheder, er der alligevel altid en form for modificeret orden i kampen pga. de mange tilstedeværende ”usynlige” standarder. Dette fænomen kaldes i litteraturen for organiserede anarkier, løst koblede systemer, forhandlede virkeligheder o.l. (Weick, 1985, p. 34).

Blandt de standarder som skaber orden i fodboldkampen, er der fx:

- **EN 748** som afgør målets funktions- og sikkerhedskrav herunder størrelsen på 7,32 x 2,44 meter samt at overliggeren maksimalt må give sig 1 cm.
- **EN 16027** der bestemmer krav til målmandshandsker, så de kan tåle betydelig kraftpåvirkning og forhindrer dem i at glide af målmandens hænder.
- **EN 12233** som vedrører græshøjden på sportsarealer, hvilket for naturlige fodboldbaner er 23 mm, hvis det skal være helt præcist.
- **EN 13061** der beskriver krav til benbeskyttere, så de ikke kan glide mere end 15 mm op eller ned af benet samt hindre buler større end 25 mm.

Mange andre standarder er i spil på og omkring fodboldbanen, som alle har til formål at skabe statiske og sikre omgivelser for kampen fx opstilling af tv-kameraer, belysning af banen, tøjet og støvlerne, fodboldens størrelse og overflade, siddepladserne på stadion, indholdet i lægetasker





m.fl.. Derudover er der selvfølgelig også selve spillets regler fra fodboldloven (Laws of the Game), som er sanktioneret af FIFA og IFAB. På trods af at både de fysiske og sociale omgivelser er gjort statiske i form af disse formelle standarder og regler, er selve kampen stadig dynamisk dog ikke decideret kaotisk, som beskrevet i de to ovenstående eksempler.

Standarder for business

Én ting er sport, noget andet er virksomhedsdrift; eller hvad? Faktisk er det velkendt i litteraturen omkring strategi og ledelse at associere med andre sociale og naturlige fænomener såsom naturen, krig og sport. I forhold til sport kan man derfor støde på begreber såsom ”*Management by Football*” (Kreilgaard, 2008), ”*Playmaker*” (Borch, 2009) og selvfølgelig ”*Team Player*” (Keidel, 1984), hvilke alle hører under det forskningsfelt, som går under termen ”*sports economics*”. Det er således meningsfyldt at drage paralleller mellem virksomhedsdrift og holdsport såsom fodbold, da der er mange logiske ligheder mellem de to sociale fænomener.

På samme måde som en fodboldkamp ikke ville kunne fungere uden tilstedeværelsen af standarder, gælder det samme for den daglige drift af virksomheder. Ingen virksomhed er en isoleret ø uafhængig af andre, men er omgivet kunder, leverandører, konkurrenter, samarbejdspartnere og et omkringliggende samfund. Således er det essentielt at have en lang række forhold på plads i formelle aftaler, som gør omgivelserne mere statistiske og sikre. Standarder gør selvfølgelig ikke omverdenen urokelig men snarere til et løst koblet system, da det kun er de af branchen udvalgte områder, som er standardiseret i samarbejde med et uafhængigt standardiseringsorgan. Alternativet kan illustreres på følgende måde: ”*Forestil dig en virksomhed, der har lige så mange mål, som der er medarbejdere ansat. Virksomheden indgår i et netværk, hvor den samarbejder med leverandører og kunder, som springer til og fra diverse aftaler, når de føler for det, fordi deres mål er ligeså tvetydige. Virksomhedens medarbejdere kan*

kun snakke dansk (og intet andet), leverandørerne snakker kinesisk og kunderne russisk. Derudover anvender de forskellige talsystemer, måleenheder samt IT-systemer og har forskellige forventninger i forhold til kvalitet, sikkerhed, miljøbelastning og social ansvarlighed. Endelig kan enhver virksomhed i netværket ændre i de indgåede aftaler på et hvilket som helst tidspunkt, så det passer til et af deres mange mål.”

De 27.000 anerkendte standarder i Danmark tjener alle det fælles og noble mål at gøre verdenen til et enklere sted at leve, men på hver deres måde. Groft sagt kan det hele samles op i følgende fire punkter:

- **Komplementaritet** så to funktionelt forskellige objekter kan interagere med hinanden fx tog og skinner, hardware og software, bolte og skruer osv.
- **Kompatibilitet** hvor relationen mellem funktionelt ensartede objekter sikres, dvs. konkurrerende mobiltelefoner, computere, biludstyr mv.
- **Komparabilitet** som gør det muligt at måle og sammenligne objekter herunder chilistyrke, bilers benzinforbrug, hårde hvidevarers strømforbrug, farvekoder o.l.
- **Kredibilitet** som øger et produkts eller services troværdighed fx dokumentation af kvalitet, sikkerhedskrav, miljøbelastning, social ansvarlighed mv.

Endvidere er nogle af disse standarder generelle og kan anvendes på tværs af brancher, da de vedrører fælles interesseområder såsom kvalitetsledelse (ISO 9001), miljøledelse (ISO 27001), informationssikkerhed (ISO 27001), social ansvarlighed (ISO 26000), fødevarerikkerhed (ISO 22000) osv.. Således er det muligt for selv små og mellemstore virksomheder at dokumentere sådanne områder overfor de omkringliggende interessenter. Faktisk findes der fodboldklubber som har implementeret ISO 9001 for at arbejde systematisk med kvalitet for både tilskuere, sponsorer og spillere (Meesters & de Vries, 2002). Andre standarder er dog meget industrispecifikke såsom DS 57, som bestemmer en kapsels størrelse på flasker, så man kan anvende én og samme oplukker. Et

andet eksempel er EN 62684, der beskriver en fælles mobiloplader for det europæiske marked. Endelig er der selvfølgelig også standarderne fra fodboldeksemplet ovenfor, som mest af alt må forventes at være interessante for købere og sælgere på markedet for fodboldudstyr.

Alle mennesker bruger standarder hundredevis af gange dagligt privat såvel som professionelt uden at være opmærksomme på det, fordi standarderne er institutionaliserede vaner og teknologier, der forekommer "usynlige" for brugeren. Én ting og dog helt sikkert, at hvis standarder ikke var til, ville dagligdagen for mange virksomheder og mennesker virke mindst ligeså kaotisk som de ovenstående eksempler.

Implikationer for små og mellemstore virksomheder

Især små og mellemstore virksomheder er tilbageholdende, når det gælder deltagelse i udviklingen af nye standarder, også kaldet for standardisering, hvilket bringer tankerne tilbage til kapitlets introduktion. Selvom fodbold kan virke som leg, kræver det hårdt arbejde og/eller talent at opnå succes. At deltage i national, europæisk eller international standardiseringsarbejde er ligeledes hårdt arbejde og kræver ressourcer i form af tid og penge. Fordelene er klare, idet man åbenlyst både får indflydelse, ny viden og større netværk. Alting har dog sin pris og det har standardisering også, så den enkelte virksomhed må

gøre op med sig selv, om det rent strategisk og økonomisk giver mening at deltage. Det samme gælder køb og implementering af eksisterende standarder, som heller ikke kommer omkostningsfrit. Dog kan der være meget god viden at hente i standarder, så den dybe tallerken ikke skal opfindes gang på gang. Det kan imidlertid være svært at vide præcis, hvad man får for pengene inden købet, da standarder er et beskyttet ophavs-materiel. Derfor anbefales det for små og mellemstore virksomheder på samme måde som for fodboldklubber, at vurdere hvor aggressivt man ønsker at agere samt hvor store og hvor mange chancer, man ønsker at tage.

Referencer

- Borch, C., 2008, "Playmaker", www.carstenborch.dk/playmaker (11/09/2014)
- Keidel, R. W., 1984, "Baseball, Football, and Basketball: Models for Business", *Organizational Dynamics*, vol. 12, no. 3 (pp. 4-18)
- Kreilgaard, B., 2008, "Management by Football", Nyt Nordisk Forlag
- March, J. G. & Olsen, J. P., 1976, "Organizational choice under ambiguity", in: March, J. G. & Olsen, J. P. (ed.), "Ambiguity and choice in organizations", Universitetsforlaget (pp. 10-23)
- March, J. G. & Olsen, J. P., 1995, "Skraldespandsmodeller af beslutningstagen i organisationer", in: March, J. G. (ed.), "Fornuft og Forandring: Ledelse i en verden beriget med uklarhed", Samfundslitteratur
- Meesters, B. & de Vries, H. J., 2002, "ISO 9000 scores in professional soccer - but who is the customer?", *ISO Management Systems*, vol. 2, no. 6 (pp. 51-55)
- Weick, K. E., 1976, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 1, (pp. 1-19)
- Weick, K. E., 1985, "Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory", in: Weick, K. E. (ed.), 2001, "Making Sense of the Organization", Blackwell, (pp. 32-56)

Place marketing i Vejle kommune: Mellem fjord og international kulturarv

Indledning

Hvis du besøger hjemmesider fra danske og udenlandske kommuner og regioner, er der minimum ét gennemgående karaktertræk. De prøver alle, at markedsføre deres respektive styrkepositioner med det formål at tiltrække virksomheder, borgere og turister til deres specifikke områder. Under ét kaldes disse handlinger for place marketing og der er mange danske eksempler på dette fænomen. For eksempel markedsfører Aarhus sig som fremskridtets by under sloganet "Aarhus – Danish for progress", Kolding vil være kendt som Danmarks designby og Esbjerg iscenesætter sig som Danmarks energimetropol med henvisning til de mange offshoreaktiviteter ude i Nordsoen. Igennem de seneste 10 til 15 år er det blevet generelt accepteret at lokaliteter kan brandes på lige fod med virksomheder og deres produkter og services (Rothschild et al., 2012), og interessen for place marketing er steget kraftigt, hvilket i høj grad kan tilskrives en voksende erkendelse hos kommuner og regioner om at udvikle deres nuværende image, og så det forhold, at den voksende globalisering medfører færre mobilitetsbarrierer og dermed en øget konkurrence om talenter, investeringskapital, besøgende mv. At det forholder sig således, kan blandt andet aflæses på de kommunale og regionale markedsføringsbudgetter og det voksende antal place marketing projekter verden over (Lucarelli & Berg, 2011).

Under ét kan place marketing defineres som den koordinerede brug af marketingteknikker i skabelsen, kommunikationen og udvekslingen af et budskab, som har værdi for en given lokalitet og dens interessenter (Braun, 2008). Til dato har forskning i place marketing primært fokuseret på store og velkendte metropoler og kun i et begrænset omfang på små og mellemstore byer og regioner (Lucarelli & Berg, 2011). Dette næsten ensidige fokus ændrer vi lidt på med indeværende artikel om place marketing i Vejle kommune. Artiklen er udarbejdet med afsæt i interviews med cheferne for henholdsvis erhverv, turisme og handel i Vejle kommune, samt med to

af kommunens bosætningsguider, og formålet er at analysere hvilke lokalitetsmæssige elementer Vejle kommunes place marketing strategi bygger på. Inden vi når dertil, forklares i det følgende de grundlæggende aspekter af place marketing.

Essensen af place marketing

Place marketing er et forholdsvist nyt begreb både i praksis og blandt forskere, og det udspringer fra en marketingstradition vedrørende branding af produkter og services, herunder diskussionen om, hvorvidt produktets oprindelsesland har en markedsføringsmæssig værdi (Gertner, 2011; Rothschild et al., 2012). Ifølge Gertner (2011) har litteraturen om place marketing gennemgået forskellige udviklingsfaser siden 1990. Den første fase kaldet "udrugning" fra 1990 til 2000 var kendetegnet ved et fokus på at anviser hvorledes lokaliteter kunne og burde opfattes som brands og hvordan der ledelsesmæssigt kunne arbejdes med disse brands. Siden hen er litteraturen modnet og i dag er omdrejningspunktet ikke blot at vise hvordan lande, regioner og byer arbejder med place marketing, overvejende illustreret via kvalitative casestudier, men også at bidrage med analyser og diskussioner af målgrupper, kommunikationskanaler og effekter ved place marketing. På trods af denne udvikling er place marketing begrebet, og den bagvedliggende litteratur, ifølge Haddock (2010) og gengivet i Giovanardi (2014), stadig for underudviklet til at kunne blive betragtet som et selvstændigt forskningsdomæne, grundet både metodiske, empiriske og teoretiske begrænsninger. Flere forskere, herunder Zavattaro (2012), peger i den forbindelse på, at litteraturen lider under fraværet af konceptuelle modeller, som eksempelvis kan bidrage til at anskueliggøre hvorledes place marketing strategier kan implementeres og senere hen evalueres og hvilke marketingmix, som er de mest optimale i forhold til specifikke lokaliteter.

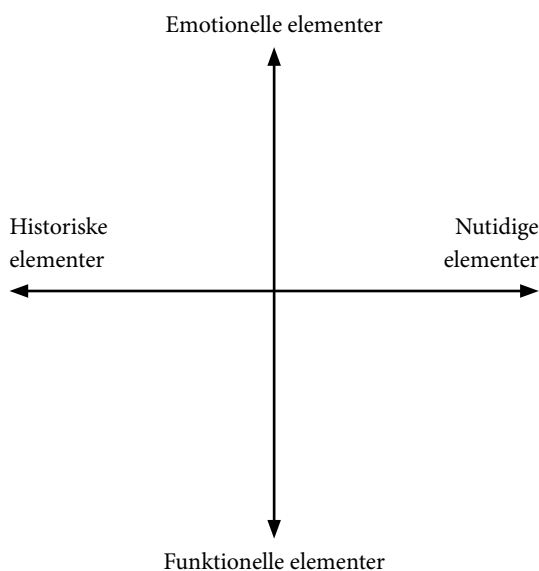
Foruden disse manglende konceptualiseringer er der også knyttet en række sproglige forvirringer til begrebet place marketing afledt af dets relatio-





ner til en række nært beslægtede begreber, såsom city branding, place promotion og destination marketing. Der er betragtelige forskelle disse begreber imellem (Lucarelli, 2012; Lucarelli & Berg, 2011), og de bunder hovedsagligt i, hvad der definitions-mæssigt forstås ved en "lokalitet" og fra hvilken fagtradition de enkelte begreber udspringer. For indeværende vil vi ikke dvæle yderligere ved denne diskussion, men blot understrege, at der på tværs af de forskellige fagtraditioner som bidrager til place marketing, er en fælles forståelse af kompleksiteten i forbindelse med at kunne sammensætte det rette place brand, målrettet de rigtige målgrupper ved hjælp af diverse lokalitetsmæssige elementer. Til at perspektivere denne diskussion, trækker vi i det følgende på Rothschild et al. (2012) og deres todimensionelle brandingmodel (figur 1), der kategoriserer forskellige lokalitetsmæssige elementer på to akser, gående fra henholdsvis historiske elementer (historisk kulturarv og monumenter) til nutidige elementer (moderne attraktioner og events) og fra funktionelle elementer (bygninger, natur og infrastruktur) til emotionelle elementer (kultur og livskvalitet).

Figur 1: Elementer i place marketing



Kilde: Rothschild et al. (2012)

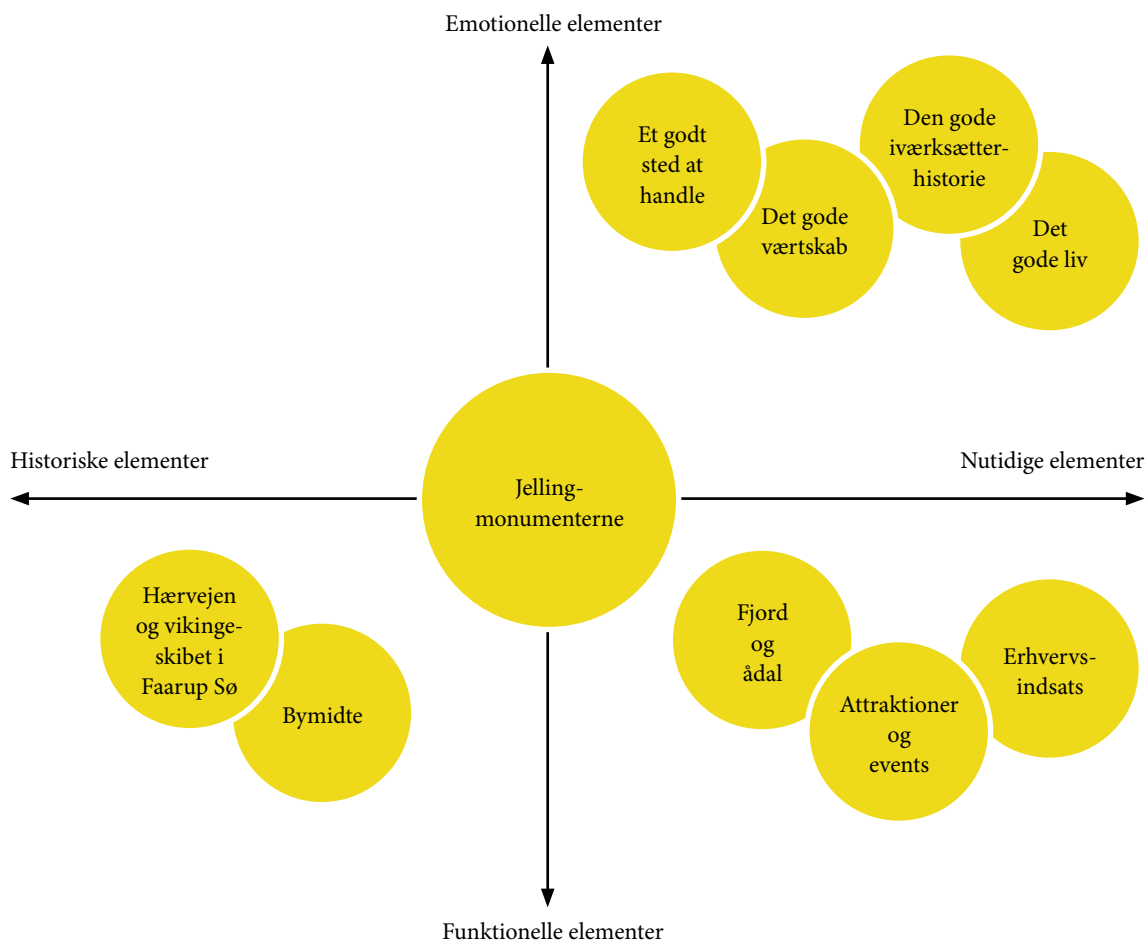
Det er i denne sammenhæng vigtigt at bemærke, at et place brand ikke nødvendigvis behøver at trække på elementer fra alle fire kvadrater, selvom det ofte kendetegner de stærkeste og mest veletablerede (Rothschild et al., 2012). Samme rationale findes hos Kotler et al. (1999), som understøtter vigtigheden af at et place brand består af både hard factors (funktionelle elementer) og soft factors (emotionelle elementer). I det følgende afsnit anvendes figur 1 i en illustration af Vejle kommunes place marketing strategi og til at analysere hvilke lokalitetsmæssige elementer strategien bygger på. Vejle kommune er her valgt som case, fordi den tidligt har fokuseret og satset på place marketing og dets virkemidler.

Vejle på verdenskortet

Vejle kommune er en af de mange danske kommuner, der har taget place marketing til sig og det sker specifikt under sloganet "Hvor Danmark blev født". Foruden denne historiske reference til Jellingmonumenterne, kendt som nationens dåbsattest, så fremgår det af kommunens place marketing strategi, at Vejle Fjord og Vejle Ådal samt det lokale handels- og byliv skal bruges aktivt i markedsføringen af Vejle kommune, og dermed i tiltrækningen af turister, borgere og virksomheder. Denne markedsføringsmæssige indsats understøttes desuden af den lokale erhvervspolitik, kommunikationsstrategi og bosætningspolitik.

I overensstemmelse med Rothschild et al. (2012) baserer Vejle kommune sin place marketing strategi på både historiske og nutidige elementer samt på funktionelle og emotionelle elementer. Jellingmonumenterne, der er optaget på UNESCOs kulturarvsliste, er i den forbindelse kronjuvelerne da de spænder over alle fire elementer. Foruden monumenternes åbenlyse funktionelle og historiske elementer, bygger de også i høj grad på et emotionelt element, som henvender sig til den danske nationalfølelse og identitet. Derudover bruger Vejle kommune også monumenterne i en nutidig bosætnings- og erhvervs-mæssig kontekst, med sloganerne "dit liv starter her" og "din

Figur 2: Vejle kommunes centrale place marketing elementer



virksomhed starter her”, underforstået Vejle kommune kan være fødestedet for din familie og din virksomhed. Af andre historiske og funktionelle elementer, som der slås på i Vejle kommunes place marketing strategi, kan nævnes Hærvejen og vikingskibet i Faarup Sø. Hærvejen slynger sig igennem kommunen og henvender sig hovedsageligt til cykelturister, hvorimod vikingskibet i højere grad henvender sig til børnefamilier. Endelig er Vejles bymidte også et væsentligt historisk og funktionelt element i kommunens place marketing strategi. Vejle fik i 2010 titlen Danmarks hyggeligste handelsby, en titel som blandt andet er opnået gennem en aktiv place marketing indsats. I forlængelse af de historiske og funktionelle ele-

menter og de historiske og emotionelle elementer i Vejle kommunes place marketing strategi, findes der også en række nutidige og emotionelle elementer. Indsatser som ”det gode liv”, ”den gode iværksætterhistorie” og ”et godt sted at handle” er alle eksempler herpå, og disse initiativer er udmøntet som en række narrativer. ”Det gode liv” er historier rettet mod turister som kommer til Vejle for at nyde naturen og få en wellnessoplevelse på et af de mange kurhoteller i kommunen. ”Den gode iværksætterhistorie” fortælles både til byens borgere samt til potentielle nye borgere som går med drømmen om at starte egen virksomhed, og ”et godt sted at handle” er rettet mod besøgende som kommer til Vejle for at handle og hygge sig. Den overordnede filosofi, der ligger bag disse





narrativer er, at man som borger, turist eller virksomhedsejer skal føle sig velkommen når man vælger Vejle kommune til. Dette bliver forsøgt understøttet af en satsning på ”det gode værtskab”, som indbefatter alle aktører i kommunen, fra ansatte i restaurations- og hotelbranchen til ansatte i den kommunale forvaltning. Alle skal agere værter for byens besøgende.

Slutteligt er der også flere nutidige og funktionelle elementer repræsenteret i kommunens place marketing strategi, hvor især børnevenlige attraktioner heriblandt Legoland, Lalandia og Givskud Zoo fremhæves. Lalandia og Legoland ligger begge i Billund kommune, men som Turistchef Morten Damgaard Nielsen understreger, så er turister ligeglade med kommunegrænser og derfor spiller det heller ikke den store rolle i markedsføringen af Vejle kommune, hvorvidt disse attraktioner ligger i kommunen eller ej. Ud over børneaktiviteter er naturoplevelser, wellnessoplevelser samt handel, centrale nutidige og funktionelle elementer som Vejle kommune fokuserer på i sin place marketing strategi. I relation hertil kan nævnes, at Vejle har haft succes med at afholde en række events i bymidten, med det formål at lokke handlende til. Eksempler herpå er det årlige brudeløb og Danmarks største professionelle cykel løb, Post Danmark Rundt. På erhvervssiden er tiltrækning og fastholdelse af virksomheder en konkret indsats som understøttes ved funktionelle elementer som for eksempel det nye Green Tech Center, rettet imod virksomheder med fokus på grøn teknologi, og ved at co-brande sig med de andre fem kommuner i Trekantområdet.

Figur 2 på foregående side opsummerer og grupperer de mange forskellige elementer der er i Vejle kommunes place marketing strategi og som har indflydelse på hvordan kommunen målrettet arbejder på at sætte Vejle på verdenskortet. I den forbindelse understreger Erhvervschef Michael Jul-Nørup Pedersen, at branding i høj grad er baseret på et langt sejt træk og at et place brand ikke udvikles fra den ene dag til den anden.

Sammenfatning

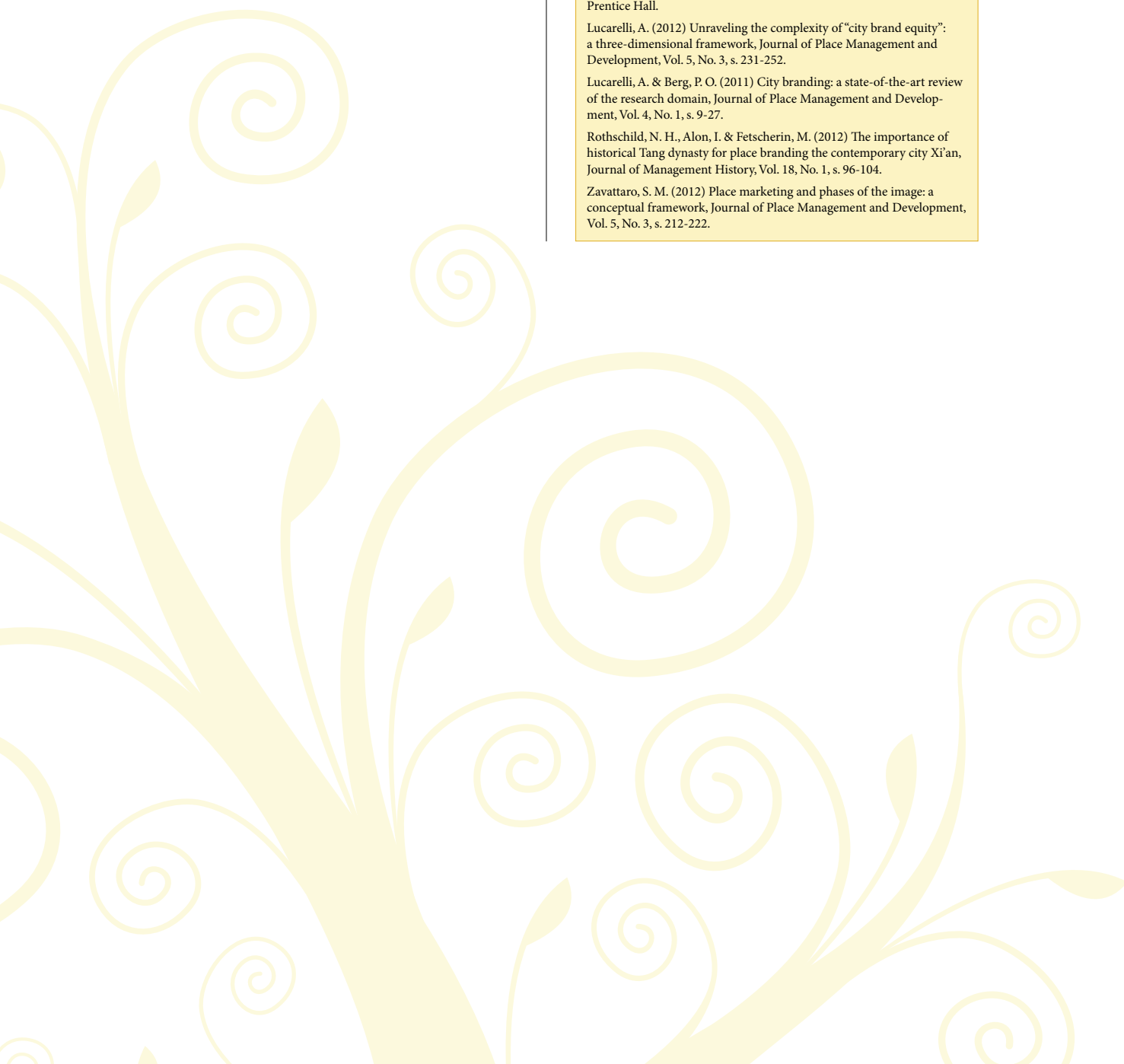
Kendetegnende for place marketing strategien i Vejle kommune er, at den grundlæggende bygger på funktionelle elementer og kun i mindre grad på emotionelle elementer. Denne fordeling er også hyppigt forekommende hos andre danske kommuner og regioner, men det store fokus på funktionelle elementer betyder til gengæld, at der er et potentiale som ikke tydeligt adresseres i den nuværende place marketing strategi. Et andet særkende ved strategien er dens bredde som blandt andet kommer til udtryk i diversiteten af de mange funktionelle elementer og i forbindelse med de mange målgrupper, som strategien henvender sig til, eksempelvis turister, virksomheder, iværksættere og borgere. Målgrupperne er ikke i sig selv unikke, men den efterfølgende inddeling i en række afgrænsede undermålgrupper gør strategien meget konkret og operationaliserbar. For eksempel drejer det sig inden for turisme om børnefamilier, cykelturister, wellnessurister samt mødeturister. Endvidere bygger place marketing strategien på erkendelsen om, at kun igennem en samlet indsats på tværs af funktioner i den kommunale forvaltning, kan det lykkes at sætte Vejle på verdenskortet. Denne tværfunktionelle indsats ses blandt andet ved at kommunens erhvervs politik, kommunikationsstrategi og bosætnings politik er knyttet til place marketing strategien. Det som så står tilbage, foruden en stærkere fokusering på emotionelle elementer i strategien og en øget insisteren på at udvælge et fyrtårn, som kan bruges i markedsføringen af Vejle kommune uden for landets grænser, er en diskussion af i hvilken grad det er retvisende når der i Vejle kommunes place marketing strategi indgår elementer beliggende uden for kommunegrænsen. Er det retvisende eller vildledende?

Ambitionen med denne artikel har været at analysere hvilke lokalitetsmæssige elementer Vejle kommunes place marketing strategi bygger på, men vi håber samtidig at artiklen kan være med til at bane vejen for en yderligere interesse vedrørende place marketing. Særligt er der behov for

en bedre forståelse af hvad place marketing er og ikke er, samt hvad de danske kommuner og regioner selv kan gøre for at markedsføre lige netop deres område. Derfor vil vi gerne indbyde til dialog og vi hører meget gerne fra dig hvis du har kommentarer til denne artikel og erfaringer med place marketing fra din egen kommune eller region.

Referencer

- Braun, E. (2008) *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam. Online: <http://hdl.handle.net/1765/13694>.
- Gertner, D. (2011) A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature, *Journal of Brand Management*, Vol. 19, No. 2, s. 112-131.
- Giovanardi, M. (2014) *A Multi-scalar Approach to Place Branding: The 150th Anniversary of Italian Unification in Turin*, *European Planning Studies*. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2013.879851>.
- Haddock, S. V. (2010) 'Branding the creative city', i S. V. Haddock (red.), *Brand-Building: The Creative City*, Florence: Firenze University Press.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999) *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, Harlow & London: Prentice Hall.
- Lucarelli, A. (2012) Unraveling the complexity of "city brand equity": a three-dimensional framework, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5, No. 3, s. 231-252.
- Lucarelli, A. & Berg, P. O. (2011) City branding: a state-of-the-art review of the research domain, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, No. 1, s. 9-27.
- Rothschild, N. H., Alon, I. & Fetscherin, M. (2012) The importance of historical Tang dynasty for place branding the contemporary city Xi'an, *Journal of Management History*, Vol. 18, No. 1, s. 96-104.
- Zavattaro, S. M. (2012) Place marketing and phases of the image: a conceptual framework, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5, No. 3, s. 212-222.



Små og mellemstore virksomheder i tal: 2012

Det overordnede tema for CESFOs Årsrapport skifter fra år til år, men netop dette afsnit omkring udviklingen i Danmarks små og mellemstore virksomheder er en fast del af årsrapporten, og i dette års udgave retter vi fokus mod året 2012.

Til at gennemgå udviklingen i Danmarks små og mellemstore virksomheder gør vi brug af statistisk materiale fra Danmarks Statistik fra årene 2007-2012 – med særligt fokus på 2012.

Inden vi går videre, er det relevant at se kort på, hvilke begivenheder vi husker 2012 for – både i Danmark, men også i resten af verden. Danmark overtog formandskabet for EU og satte vækst og skabelse af nye arbejdspladser på dagsordenen. Både en finansplan med formål at genskabe tillid til den europæiske økonomi, samt en omfattende vækstplan for EU blev vedtaget under det danske formandskab.

Det var også i 2012, at den nye lukkelov trådte i kraft, som gav butikkerne mulighed for at holde åbent langt flere dage end tidligere.

I USA genvælges Barack Obama til fire år mere som USA's præsident.

EU slutter 2012 af med et fald på -0,3 % af BNP, hvilket er skuffende i forhold til, at man havde forventet at afslutte 2012 med nul-vækst. I sidste halvdel af 2011 var det især de sydeuropæiske lande, der var hårdt ramt af den eskalerende europæiske gældskrise, og som har svært ved at kæmpe sig fri, fordi de bliver mødt af stramme sparekrav fra EU, som hæmmer den økonomiske aktivitet.

Vi så i sidste års CESFO Årsrapport, at 2011 blev et år, hvor optimismen fra 2010 ikke helt slog igennem, og at der derimod i højere grad fandt en stabilisering tilstede end egentlig vækst. I dette års kapitel vil vi fokusere på, om optimismen blomstrer igen i 2012, eller om vi endnu engang må se en langt mindre vækst og fremgang end forventet.

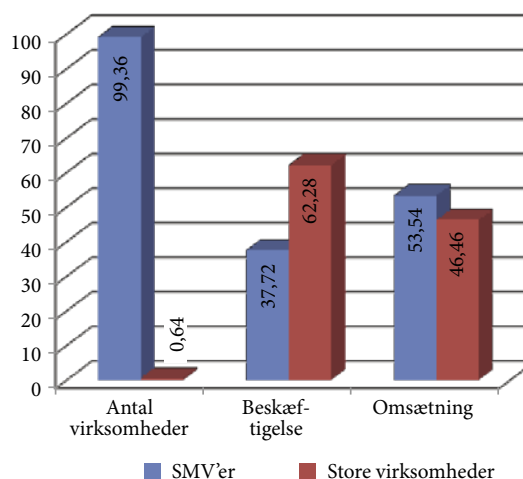
Til at diskutere forskellene i udviklingen mellem virksomhedsstørrelse, bruger vi definitionen fra Danmarks Statistik: Mikrovirksomheder er virksomheder med mellem 0 og 9 fuldtidsansatte,

små virksomheder har mellem 10 og 49 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder har 50-99 fuldtidsansatte, mens store virksomheder har 100 eller flere fuldtidsansatte. Når vi i dette kapitel omtaler små og mellemstore virksomheder (SMV'ere), er der tale om mikro, små og mellemstore virksomheder, som derfor har mellem 0 og 99 ansatte.

Overordnet status: SMV'ere sammenlignet med store virksomheder

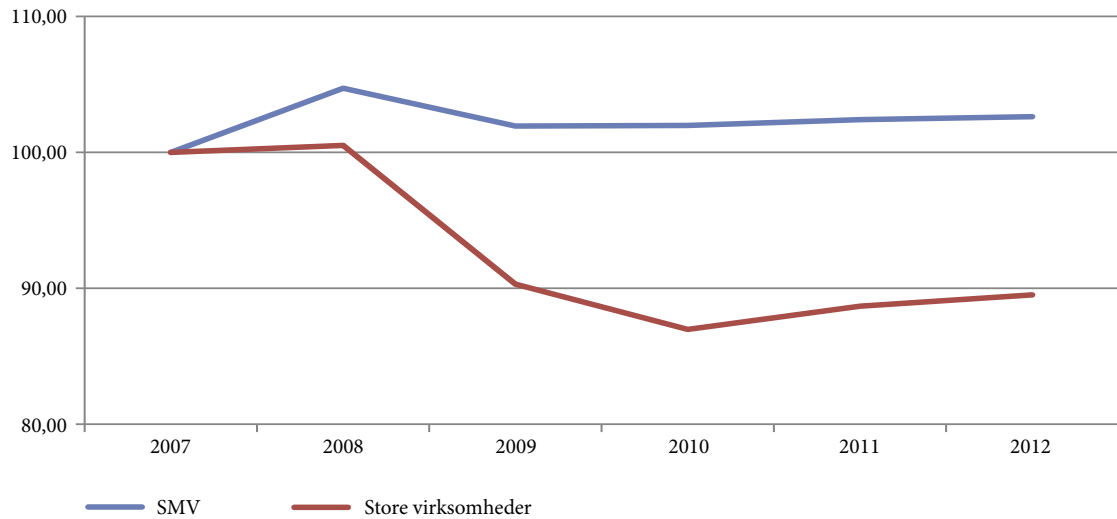
Dette afsnit beskæftiger sig traditionelt med en sammenligning mellem SMV'ere og store virksomheder på tre områder: antal virksomheder, beskæftigelse og omsætning. Kigger vi tilbage på de foregående år, var der stort set ingen ændring i andelen inden for disse tre områder mellem SMV'ere og store virksomheder. Figur 1 viser, at SMV'erne stadig i 2012 er langt større i antal med en andel af virksomheder i Danmark på 99,36 %, hvilket svarer nøjagtigt til andelen fra 2011. Sidste år hentede SMV'erne en smule ind på de store virksomheders andel af beskæftigelsen med en stigning i andelen til 37,35 % – denne stigning er yderligere styrket i 2012 med en andel på nu 37,72 % i forhold til de store virksomheder. Der er altså igen i 2012 sket en forskydning i SMV'ernes favør, dog er der tale om en lille forskydning.

Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2012)





Figur 2: Udvikling i antal SMV'ere og store virksomheder 2007-2012



Ser vi på SMV'ernes andel af den samlede omsætning, skete der i 2011 et fald i andelen til 54,42 %, og dette fald forstærkes i 2012 til 53,54 % af den samlede andel. Det betyder, at de store virksomheder endnu et år styrker deres andel af den samlede omsætning. Der tegner sig altså ikke et entydigt billede af, hvem 'vinderen' er i kampen mellem SMV'erne og de store virksomheder.

Danske virksomheders antal og størrelse

Antallet af virksomheder i Danmark stiger pænt i 2012 og fortsætter dermed den tendens, som startede i 2011 efter et par år med markante fald i antallet af virksomheder. Der er i 2012 nu 301.481 virksomheder i Danmark, hvilket er en stigning på 0,25 % i forhold til 2011.

I figur 2 ser vi, at det især er de store virksomheder, der fortsætter de gode tendenser fra sidste år, hvilket udmønter sig i en stigning i antallet af store virksomheder på 0,94 % fra 2011 til 2012. Blandt mikrovirksomhederne ser vi en svag stigning, men generelt er det de mellemstore og store virksomheder, der står bag den samlede stigning.

Vi ser altså, at der generelt er en stigning i antallet af virksomheder i Danmark i 2012, og at størstedelen af denne stigning kan tilskrives mellemstore og store virksomheder (Tabel 1). Det er nu relevant også at se på, hvordan udviklingen har været inden for de forskellige brancher, som CESFO Årsrapporten plejer at fokusere på. Vi følger brancheinddeling fra Danmarks Statistik

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2007-2012)

| Virksomhed | Antal fuldtidsansatte | | | | | | | Fordeling | Ændring | |
|-------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|-----------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2012 | 2007 | 2011-2012 |
| Mikro | 0 | 168183 | 168010 | 156529 | 158551 | 160589 | 161034 | 53.41% | 55.08% | 0.28% |
| | 1-9 | 111481 | 117855 | 116338 | 117684 | 118175 | 118479 | 39.30% | 36.51% | 0.26% |
| Små | 10-19 | 13143 | 13086 | 11994 | 11183 | 11209 | 11161 | 3.70% | 4.30% | -0.43% |
| | 20-49 | 7861 | 7912 | 7059 | 6734 | 6729 | 6750 | 2.24% | 2.57% | 0.31% |
| Mellemstore | 50-99 | 2486 | 2479 | 2197 | 2046 | 2111 | 2119 | 0.70% | 0.81% | 0.38% |
| Store | 100+ | 2165 | 2176 | 1955 | 1883 | 1920 | 1938 | 0.64% | 0.71% | 0.94% |
| I alt | | 305319 | 311518 | 296072 | 298081 | 300733 | 301481 | 100.00% | 100.00% | 0.25% |


Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på brancher og størrelse (2012)

| Brancher | Mikro | | Små | | Mellemstore | Store | I alt | Fordeling 2012 |
|---|--------|--------|-------|-------|-------------|-------|--------|----------------|
| | 0 | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | | |
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 20721 | 11465 | 283 | 84 | 9 | 9 | 32571 | 10.80% |
| B Råstofindvinding | 92 | 85 | 18 | 12 | 9 | 8 | 218 | 0.07% |
| C Industri | 5772 | 6476 | 1397 | 1045 | 430 | 404 | 15524 | 5.15% |
| D Energiforsyning | 1425 | 375 | 33 | 22 | 430 | 14 | 1878 | 0.62% |
| E Vandforsyning og renovation | 2108 | 368 | 49 | 46 | 16 | 20 | 2607 | 0.86% |
| F Bygge og anlæg | 15036 | 13764 | 1494 | 761 | 16 | 84 | 31300 | 10.38% |
| G Handel | 15746 | 23273 | 2662 | 1557 | 412 | 296 | 43946 | 14.58% |
| H Transport | 5474 | 5091 | 611 | 378 | 412 | 132 | 11822 | 3.92% |
| I Hoteller og restauranter | 5743 | 7101 | 570 | 237 | 49 | 40 | 13740 | 4.56% |
| J Information og kommunikation | 8875 | 5027 | 499 | 336 | 49 | 107 | 14962 | 4.96% |
| K Finansiering og forsikring | 4421 | 4386 | 121 | 93 | 64 | 84 | 9169 | 3.04% |
| L Ejendomshandel og udlejning | 22314 | 4619 | 245 | 147 | 64 | 34 | 27398 | 9.09% |
| M Videnservice | 20536 | 10160 | 839 | 485 | 152 | 131 | 32303 | 10.71% |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 9926 | 5062 | 515 | 325 | 152 | 102 | 16043 | 5.32% |
| TOT Erhverv i alt | 161034 | 118479 | 11161 | 6750 | 2119 | 8 | 301481 | 100.00% |

(DB07, 21-grp), men udelader en række brancher af analyserne, da de ikke er inden for fokus af Årsrapporten (der er her tale om brancherne: O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser m.v.; og X. Uoplyst aktivitet).

Overordnet set er der ingen markante ændringer i antallet af virksomheder i 2012 – der er både stigninger og fald, men ingen i nærheden af de ændringer, som vi har set i de tidligere år. I tabel 2 ser vi stigninger hos brancherne Information og Kommunikation (+2,56 %), Finansiering og Forsikring (+2,07 %) og Videnservice (1,64 %). Dette er pæne stigninger, men stadig beskedne i forhold til 2011, hvor flere brancher oplevede markante stigninger. Dette kan ses som et tegn på en stabilisering efter flere års usikkerhed, eller som en svagere udvikling end forventet. Brancher med faldende antal i virksomheder er Transport (-2,11 %), Handel (-1,64 %), Industri (-1,22 %) og Landbrug (-0,41 %). Derudover oplever Bygge og Anlægsbranchen som helhed også et lille fald på

0,87 % i antallet af virksomheder, og dette fald skyldes især, at der er færre mikrovirksomheder med 0 ansatte (-2,32 %), samt færre små virksomheder med 10-19 ansatte (-4,17 %). Derimod er der markante stigninger hos de mellemstore (+8,78 %) og store (+3,70 %) virksomheder inden for Bygge og Anlægsbranchen. Som de foregående år har vi med de nuværende tal fra Danmarks Statistik ikke mulighed for at følge enkelte virksomheder, og det er derfor ikke muligt for os at sige noget nærmere om præcis hvorfor der bliver færre mikro- og små virksomheder. Men typisk ved vi, at en virksomhed kan gå konkurs, lukke eller blive opkøbt, og når vi samtidig ser en markant stigning i de mellemstore og store virksomheder, kunne det være en indikation på opkøb af de små virksomheder. Selvom Bygge og Anlægsbranchen som helhed oplever et lille fald i antallet af virksomheder, er det vigtigt at huske på, at dette er et beskedent fald sammenlignet med tidligere års meget markante fald. Det ser altså ud til, at branchen fastholder det stabile leje, som blev lagt i 2011.



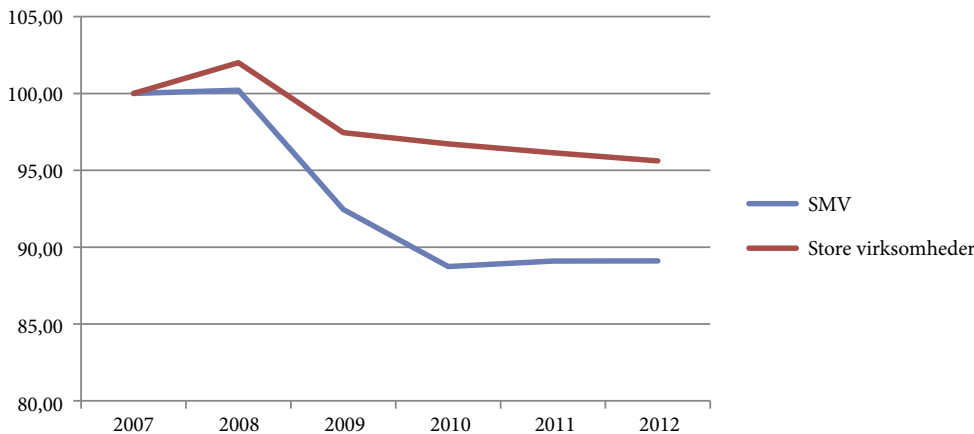
Beskæftigelse

I 2012 ser vi et fald i den samlede beskæftigelse på 0,34 %, og der er nu 2.127.159 fuldtidsbeskæftigede i Danmark (Tabel 3). Dette er et beskedent fald ligesom i 2011, hvor faldet var på 0,2 %, og det tyder på, at beskæftigelsen ligger nogenlunde stabil i 2012, hvilket også er visualiseret i figur 3. SMV-andelen af de fuldtidsbeskæftigede er på 37,72 %, hvilket svarer til niveauet for 2011, og der er altså stadig en god stabil fordeling mellem SMV'ere og store virksomheder.

Det er dog også relevant at gå lidt dybere ned i tallene og se på, hvordan antallet af fuldtidsbeskæftigede fordeles sig på de forskellige brancher (Tabel 4). Branchen Vidensservice tegner sig for den største stigning med 4,12 %, mens Landbrug

følger efter med en stigning på 3,86 %. Derudover ser vi, at også serviceerhvervene som restaurationsbranchen (Hoteller og Restauranter) og rejsebranchen (Rejsebureauer etc.) oplever pæne stigninger på henholdsvis 3,62 % og 3,05 %. En stigning indenfor netop disse serviceerhverv kan indikere en stigende optimisme blandt forbrugere, som øger lysten til at bruge flere penge. Vi så i 2011, at Bygge og Anlægsbranchen var ved at finde et stabilt leje efter flere års nedtur, og det gjorde sig også gældende i 2012 i antallet af virksomheder (fra foregående afsnit), som ikke længere var markant faldende. Denne tendens slår også igennem på antallet af fuldtidsbeskæftigede, hvor branchen har en stigning på 0,79 %, hvoraf især de mellemstore (50-99 ansatte) og

Figur 3: Udvikling i beskæftigelsen for SMV'ere og store virksomheder (2007-2012)



Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2007-2012)

| Virksomhed | Antal fuldtids-ansatte | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | For- deling 2012 | For- deling 2007 | Ændring 2011-2012 |
|-------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|------------------|-------------------|
| Mikro | 0 | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| | 1-9 | 320363 | 320770 | 310368 | 307709 | 306843 | 305775 | 14.37% | 14.01% | -0.35% |
| Små | 10-19 | 176358 | 176016 | 160594 | 149868 | 150193 | 149755 | 7.04% | 7.71% | -0.29% |
| | 20-49 | 233590 | 235477 | 209574 | 199536 | 199644 | 200622 | 9.43% | 10.22% | 0.49% |
| Mellemstore | 50-99 | 170044 | 169970 | 151852 | 141850 | 145503 | 146109 | 6.87% | 7.44% | 0.42% |
| Store | 100+ | 1385739 | 1413480 | 1350436 | 1340268 | 1332282 | 1324898 | 62.28% | 60.62% | -0.55% |
| I alt | | 2286094 | 2315713 | 2182824 | 2139231 | 2134465 | 2127159 | 100.00% | 100.00% | -0.342% |


Tabel 4: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2012)

| Brancher | Mikro | | Små | | Mellem- store | Store | I alt | Fordeling 2012 | SMV andel | Gnsntl. fuldtids- besk. |
|---------------------------------|-------|--------|--------|--------|------------------|---------|---------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| | 0 | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | | | | |
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | .. | 21717 | 3646 | 2358 | 571 | 2000 | 30292 | 1.42% | 93.40% | 2.45 |
| B Råstofindvinding | .. | 238 | 219 | 379 | 252 | 3167 | 4255 | 0.20% | 25.57% | 33.24 |
| C Industri | .. | 21905 | 18934 | 32432 | 29766 | 157914 | 260951 | 12.27% | 39.49% | 26.07 |
| D Energiforsyning | .. | 1172 | 441 | 657 | 664 | 6806 | 9740 | 0.46% | 30.12% | 11.12 |
| E Vandforsyning og renovation | .. | 923 | 634 | 1442 | 1100 | 4997 | 9096 | 0.43% | 45.06% | 18.91 |
| F Bygge og anlæg | .. | 40125 | 20236 | 21923 | 10983 | 25827 | 119094 | 5.60% | 78.31% | 7.36 |
| G Handel | .. | 69513 | 35402 | 45893 | 28254 | 119674 | 298736 | 14.04% | 59.94% | 10.38 |
| H Transport | .. | 14180 | 8232 | 11153 | 9170 | 74278 | 117013 | 5.50% | 36.52% | 16.89 |
| I Hoteller og restauranter | .. | 18990 | 7374 | 6773 | 3272 | 11251 | 47660 | 2.24% | 76.39% | 6.19 |
| J Information og kommunikation | .. | 12560 | 6828 | 10292 | 8119 | 48178 | 85977 | 4.04% | 43.96% | 15.52 |
| K Finansiering og forsikring | .. | 6344 | 1651 | 2825 | 4393 | 61296 | 76509 | 3.60% | 19.88% | 18.92 |
| L Ejendomshandel og udlejning | .. | 10474 | 3320 | 4528 | 2706 | 6951 | 27979 | 1.32% | 75.16% | 5.76 |
| M Videnservice | .. | 23760 | 11186 | 14797 | 10487 | 50776 | 111006 | 5.22% | 54.26% | 9.81 |
| N Rejsebureauer m.m. | .. | 13597 | 6956 | 9716 | 7718 | 33196 | 71183 | 3.35% | 53.37% | 12.26 |
| TOT Erhverv i alt | .. | 305775 | 149755 | 200622 | 146109 | 1324898 | 2127159 | 100.00% | 37.72% | 15.25 |

store virksomheder (100+ ansatte) tegner sig for de største stigninger med henholdsvis 9,58 % og 2,66 % sammenlignet med 2011.

Enkelte brancher oplever fald i beskæftigelsen, og her står Finansiering og Forsikringsbranchen for det største fald (-3,50 %) efterfulgt af brancherne Industri, Handel, Information/Kommunikation og Ejendomshandel, som alle har fald på under 1 % i antallet af fuldtidsbeskæftigede i 2012. Disse forholdsvis beskedne fald understreger, at beskæftigelsen også i 2012 fastholder et stabilt niveau uden for store udsving.

Omsætning

I de foregående år har vi set en stigende omsætning hos virksomhederne i Danmark efter det kraftige fald i 2008 som resultat af finanskrisen. I 2012 stiger omsætningen med 5,18 % og ender dermed på 3,489 mia. kr. målt i årspriser (ikke

korrigeret for inflation) – se tabel 5. Især mikro-virksomhederne uden ansatte har en stigning i omsætningen på hele 19,04 %, men denne markante stigning er muligvis et udtryk for, at netop denne gruppe af virksomheder er sårbare. De oplevede et markant fald i 2009, efterfulgt af en stor stigning i 2010, men denne stigning blev endnu engang afløst af et stort fald i 2011. Hvor de andre grupper af virksomheder allerede i 2011 havde genfundet noget nær deres niveau fra før finanskrisen, gør dette sig først gældende for mikrovirksomhederne i 2012 med endnu en markant stigning i omsætningen. Blandt de andre grupper ser vi ikke nær så store stigninger som tidligere år, hvilket endnu engang giver et billede af, at dansk erhvervsliv i 2012 står stille eller er ved at stabilisere sig. Dog stiger omsætningen i de store virksomheder med 6,62 %, mens den stiger med 3,48 % i de små virksomheder (10-19 an-


Tabel 5: Samlet omsætning (2007-2012, årspriser, mio. kr.)

| Virksomhed | Antal fuldtidsansatte | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Fordeling 2012 | Fordeling 2007 |
|-------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|----------------|
| Mikro | 0 | 337964 | 330102 | 258326 | 315296 | 284879 | 339114 | 9.69% | 10.05% |
| | 1-9 | 561932 | 574121 | 504400 | 517246 | 560263 | 568502 | 16.25% | 16.72% |
| Små | 10-19 | 275578 | 279624 | 243169 | 256247 | 266521 | 275785 | 7.88% | 8.20% |
| | 20-49 | 420578 | 430716 | 379535 | 372189 | 397954 | 392124 | 11.21% | 12.51% |
| Mellemstore | 50-99 | 296005 | 298883 | 240281 | 258752 | 292078 | 297599 | 8.51% | 8.81% |
| Store | 100+ | 1469116 | 1551590 | 1378824 | 1408389 | 1524364 | 1625320 | 46.46% | 43.71% |
| I alt | | 3361173 | 3465036 | 3004536 | 3128120 | 3326059 | 3498444 | 100.00% | 100.00% |

Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2012, årspriser, mio. kr.)

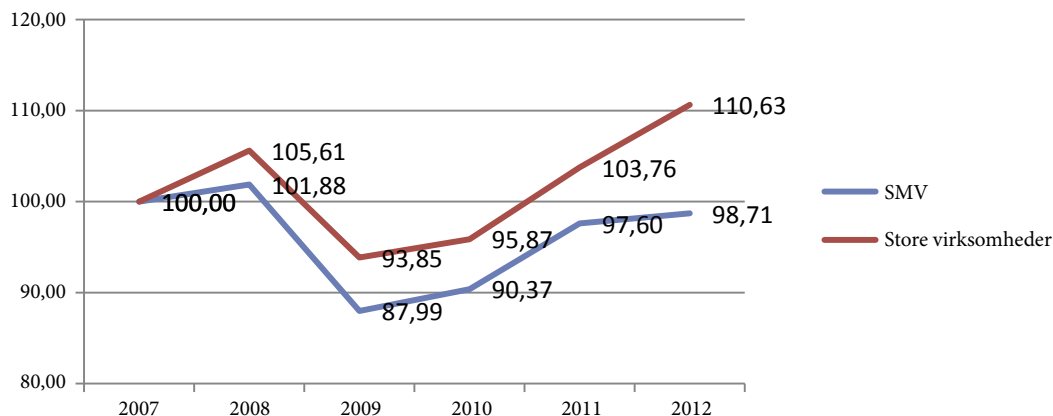
| Brancher | Mikro | | Små | | Mellemstore | Store | I alt | Fordeling 2012 | SMV andel af total oms |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|---------|---------|----------------|------------------------|
| | 0 | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | | | |
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 23971 | 69468 | 8256 | 4477 | 627 | 3931 | 110730 | 3.17% | 96.45% |
| B Råstofindvinding | .. | 1330 | .. | 1204 | 702 | 8944 | .. | .. | |
| C Industri | 11133 | 33832 | 31123 | 62039 | 59732 | 549211 | 747069 | 21.35% | 26.48% |
| D Energiforsyning | 68629 | 18132 | 4785 | 6290 | 13157 | 45643 | 156635 | 4.48% | 70.86% |
| E Vandforsyning og renovation | 9493 | 3039 | 1726 | 3668 | 1830 | 11969 | 31724 | 0.91% | 62.27% |
| F Bygge og anlæg | 17280 | 51084 | 26436 | 35483 | 19181 | 51737 | 201200 | 5.75% | 74.29% |
| G Handel | 68712 | 226350 | 128710 | 183195 | 131118 | 464237 | 1202323 | 34.37% | 61.39% |
| H Transport | 18866 | 28044 | 18808 | 26903 | 20862 | 272129 | 385612 | 11.02% | 29.43% |
| I Hoteller og restauranter | 4098 | 18623 | 6180 | 5874 | 3069 | 10322 | 48166 | 1.38% | 78.57% |
| J Information og kommunikation | 8576 | 19470 | 11266 | 18913 | 12042 | 90984 | 161251 | 4.61% | 43.58% |
| K Finansiering og forsikring | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | .. | |
| L Ejendomshandel og udlejning | 31585 | 19323 | 3070 | 3475 | 1307 | 4819 | 63578 | 1.82% | 92.42% |
| M Videnservice | 14437 | 31624 | 13710 | 24320 | 16140 | 70389 | 170620 | 4.88% | 58.75% |
| N Rejsebureauer m.m. | 10712 | 20949 | 9800 | 12523 | 12356 | 32087 | 98426 | 2.81% | 67.40% |
| TOT Erhverv i alt | 339114 | 568502 | 275785 | 392124 | 297599 | 1625320 | 3498444 | 98.23% | 53.54% |

satte), med 1,89 % i de mellemstore (50-99 ansatte) og med 1,47 % i mikrovirksomhederne med 1-9 ansatte. Kun de små virksomheder med 20-49 ansatte oplever et lille fald i omsætningen på 1,46 %.

Samlet set kan vi se, at SMV'erne endnu engang taber terræn til de store virksomheder, når det handler om omsætning, da de store virksomheder

står for hele 46,46 % af den samlede omsætning i 2012 (Tabel 5) mod 45,58 % i 2011. Denne udvikling er også tydelig i figur 4, hvor de store virksomheder i 2012 er på indeks 110,63, mens SMV'erne blot er på 98,71 med 2007 som indeks 100.

Går vi et skridt videre og ser på fordelingen mellem brancherne (Tabel 6), er det især store

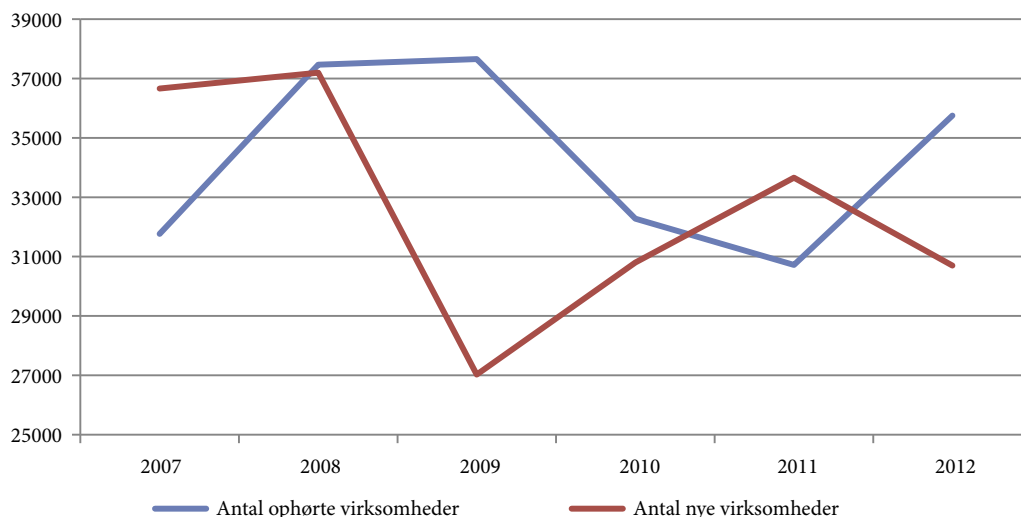
**Figur 4: Udvikling i omsætningen**

stigninger i omsætningen i Industrien (6,74 %) og Bygge og Anlægsbranchen (6,55 %), der træder frem og understøtter den positive udvikling her, som vi også så i de foregående afsnit. Viden-service står for den største stigning med 9,5 %. De andre store serviceerhverv som Restaurationsbranchen og Rejsebureauer etc. har også flotte stigninger i 2012 på hhv. 4,05% og 4,25 %. Transportbranchen har også et godt år i 2012 med en stigning i omsætningen på 3,39 %. Også på brancheniveau er det værd at bemærke, at stigningerne i 2012 ikke er nær så markante som 2011, hvilket endnu engang understreger en stabilisering.

Nye og ophørte virksomheder

Ved at se på tallene for nye og ophørte virksomheder, får vi et indblik i dynamikken i den danske erhvervsstruktur.

Ud fra figur 5 ser vi, at der i 2012 sker bemærkelsesværdige ændringer. Antallet af nye virksomheder tæller 30.696 nye virksomheder i 2012 (Tabel 7), hvilket svarer til 2010-niveau efter en stigning i 2011 til 33.659 nye virksomheder. Derimod stiger antallet af ophørte virksomheder i 2012 til 35.753 virksomheder (Tabel 8) mod 30.178 ophørte virksomheder i 2011 (bemærk at tallet for 2011 er korrigeret for genstartende virksomheder – dette er endnu ikke muligt for tallet for 2012,

Figur 5: Nye og ophørte virksomheder (2007-2012)

**Tabel 7: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2007-2012)**

| Brancher | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Fordeling 2007 | Fordeling 2012 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|----------------|
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 2458 | 2264 | 1584 | 1661 | 2220 | 2191 | 6.70 | 7.14 |
| B Råstofindvinding | 15 | 37 | 17 | 13 | 20 | 16 | 0.04 | 0.05 |
| C Industri | 1382 | 1456 | 1065 | 1161 | 1378 | 1212 | 3.77 | 3.95 |
| D Energiforsyning | 92 | 105 | 102 | 87 | 137 | 185 | 0.25 | 0.60 |
| E Vandforsyning og renovation | 241 | 116 | 144 | 27 | 155 | 145 | 0.66 | 0.47 |
| F Bygge og anlæg | 5026 | 4105 | 2413 | 2673 | 3485 | 3078 | 13.71 | 10.03 |
| G Handel | 5037 | 4390 | 3392 | 3969 | 4287 | 3862 | 13.74 | 12.58 |
| H Transport | 1500 | 1372 | 776 | 984 | 1050 | 986 | 4.09 | 3.21 |
| I Hoteller og restauranter | 1845 | 1561 | 1382 | 1496 | 1759 | 1639 | 5.03 | 5.34 |
| J Information og kommunikation | 2212 | 2352 | 2136 | 2665 | 2819 | 2550 | 6.03 | 8.31 |
| K Finansiering og forsikring | 1257 | 1054 | 956 | 1346 | 1238 | 1087 | 3.43 | 3.54 |
| L Ejendomshandel og udlejning | 2954 | 3097 | 2580 | 1986 | 2523 | 2041 | 8.06 | 6.65 |
| M Vidensservice | 4880 | 4874 | 4072 | 5042 | 5356 | 4944 | 13.31 | 16.11 |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 2491 | 2704 | 1909 | 2332 | 2661 | 2368 | 6.79 | 7.71 |
| TOT Erhverv i alt | 36660 | 37197 | 27024 | 30799 | 33659 | 30696 | 100.00 | 100.00 |

Tabel 8: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2007-2012)

| Brancher | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Fordeling 2007 | Fordeling 2012 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|----------------|
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 3917 | 4130 | 3936 | 2885 | 2277 | 2996 | 12.33 | 8.38 |
| B Råstofindvinding | 11 | 13 | 31 | 16 | 14 | 19 | 0.03 | 0.05 |
| C Industri | 1238 | 1324 | 1589 | 1505 | 1353 | 1565 | 3.90 | 4.38 |
| D Energiforsyning | 241 | 132 | 112 | 85 | 109 | 135 | 0.76 | 0.38 |
| E Vandforsyning og renovation | 93 | 131 | 107 | 118 | 89 | 153 | 0.29 | 0.43 |
| F Bygge og anlæg | 3175 | 4065 | 4496 | 3879 | 3238 | 3612 | 9.99 | 10.10 |
| G Handel | 5142 | 5283 | 5261 | 4474 | 4535 | 5117 | 16.19 | 14.31 |
| H Transport | 1398 | 1598 | 1560 | 1570 | 1390 | 1431 | 4.40 | 4.00 |
| I Hoteller og restauranter | 1761 | 1393 | 1347 | 1478 | 1512 | 1768 | 5.54 | 4.95 |
| J Information og kommunikation | 1611 | 1638 | 1883 | 1860 | 1993 | 2513 | 5.07 | 7.03 |
| K Finansiering og forsikring | 483 | 1821 | 3452 | 908 | 960 | 1098 | 1.52 | 3.07 |
| L Ejendomshandel og udlejning | 2242 | 4893 | 2693 | 2084 | 2027 | 2591 | 7.06 | 7.25 |
| M Vidensservice | 3948 | 4160 | 4383 | 3900 | 3908 | 5235 | 12.43 | 14.64 |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 1775 | 1994 | 2454 | 2126 | 2182 | 2490 | 5.59 | 6.96 |
| TOT Erhverv i alt | 31768 | 37465 | 37653 | 32278 | 30718 | 35753 | 100.00 | 100.00 |

**Tabel 9: Nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder**

| Brancher | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 0.63 | 0.55 | 0.40 | 0.58 | 0.97 | 0.73 |
| B Råstofindvinding | 1.36 | 2.85 | 0.55 | 0.81 | 1.43 | 0.84 |
| C Industri | 1.12 | 1.10 | 0.67 | 0.77 | 1.02 | 0.77 |
| D Energiforsyning | 0.38 | 0.80 | 0.91 | 1.02 | 1.26 | 1.37 |
| E Vandforsyning og renovation | 2.59 | 0.89 | 1.35 | 0.23 | 1.74 | 0.95 |
| F Bygge og anlæg | 1.58 | 1.01 | 0.54 | 0.69 | 1.08 | 0.85 |
| G Handel | 0.98 | 0.83 | 0.64 | 0.89 | 0.95 | 0.75 |
| H Transport | 1.07 | 0.86 | 0.50 | 0.63 | 0.76 | 0.69 |
| I Hoteller og restauranter | 1.05 | 1.12 | 1.03 | 1.01 | 1.16 | 0.93 |
| J Information og kommunikation | 1.37 | 1.44 | 1.13 | 1.43 | 1.41 | 1.01 |
| K Finansiering og forsikring | 2.60 | 0.58 | 0.28 | 1.48 | 1.29 | 0.99 |
| L Ejendomshandel og udlejning | 1.32 | 0.63 | 0.96 | 0.95 | 1.24 | 0.79 |
| M Videnservice | 1.24 | 1.17 | 0.93 | 1.29 | 1.37 | 0.94 |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 1.40 | 1.36 | 0.78 | 1.10 | 1.22 | 0.95 |
| X Uoplyst aktivitet | 0.23 | 0.18 | 0.11 | 0.29 | 0.50 | 0.19 |
| TOT Erhverv i alt | 1.15 | 0.99 | 0.72 | 0.95 | 1.10 | 0.86 |

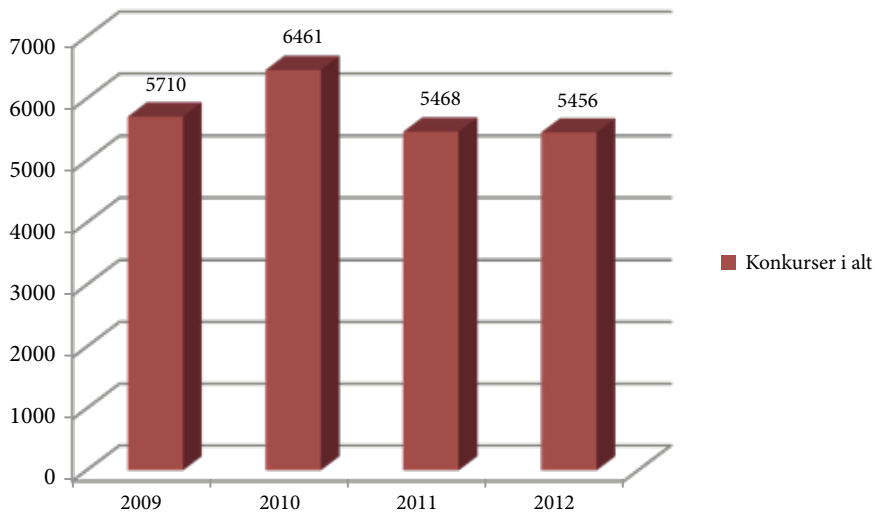
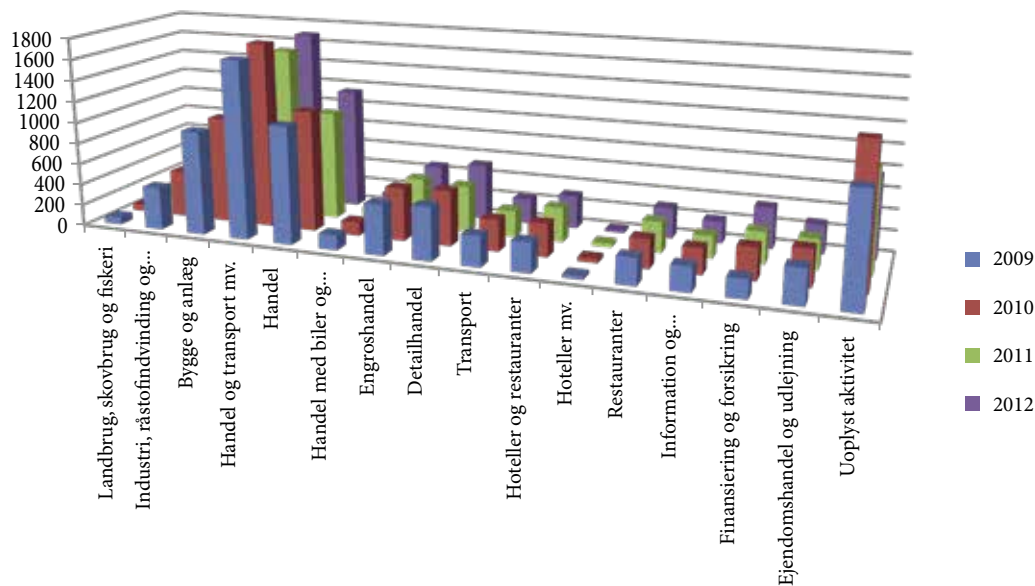
som først korrigeres ved næste års tal). Vi har dermed en situation, hvor der ophører en del flere virksomheder, end der opstår nye. Med det data-materiale der ligger til grund for dette kapitel i CESFO Årsrapporten, er det ikke muligt at give en entydig forklaring på, hvorfor nogle virksomheder opstår, mens andre ophører. Ophørte virksomheder kan betyde konkurser eller lukninger, men det kan i lige så høj grad betyde sammenlægning med andre virksomheder eller opkøb, hvilket giver en anden historie. Tilsvarende kan tallet for nye virksomheder også dække over nye virksomheder, der opstår ud fra eksisterende virksomheder, eksempelvis gennem oprettelse af datterselskab eller lignende.

Det samlede antal af nye virksomheder var faldende i 2012, og ser vi i tabel 7 nærmere på, hvordan dette fald har fordelt sig på brancherne, er det tydeligt at faldet rammer alle brancher bredt. Faldene i 2012 kommer efter et 2011, hvor ingen brancher havde fald i antallet af nye virksomheder. Bygge og Anlægsbranchen oplevede i 2011 en meget markant stigning på hele 30,4 %, men må i 2012 se et fald på 11,68 %. Industrien

oplever et fald på hele 12 % i 2012 efter et stabilt niveau i 2011, mens også Handel (-9,91 %) og Transport (-6,10 %) oplever fald.

Stigningen i antallet af ophørte virksomheder i 2012 fordeler sig ligeledes jævnt på næsten alle brancher (Tabel 8), og især brancherne Information og Kommunikation (+26 %), Ejendoms-handel (+27,8 %) og Videnservice (+33,96 %) har store stigninger. Industrien oplever ligeledes en stigning i ophørte virksomheder på 15,67 %, mens Handel (+12,83 %) og Bygge og Anlægsbranchen (+11,55 %) også har en stigning. Derimod ser vi i Transportbranchen blot en stigning i antallet af ophørte virksomheder på 2,95 %.

Som i 2011 ønsker vi i dette års afsnit også at gå et skridt dybere ned i tallene for bedre at forstå dynamikken i udviklingen, og dette gør vi ved i tabel 9 at se på netto-tilgangen af virksomheder fra 2011 til 2012 (dvs. ophørte virksomheder fratrukket nye virksomheder). Et tal over 1 indikerer, at der dannes flere nye virksomheder, end der ophører, mens et tal under 1 indikerer, at der ophører flere virksomheder, end der dannes nye.

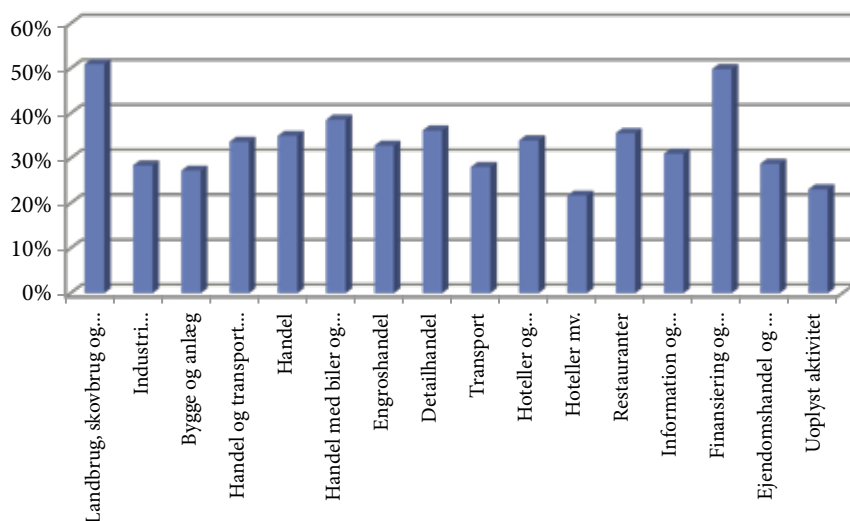
**Figur 6: Konkurer i alt (2009-2012)****Figur 7: Antal konkurer fordelt på brancher**

Hvis vi først genopfrisker hukommelsen ved at se på tallene for 2011, ses det, at der i 2011 var en del netto-tilvækst inden for flere brancher (dvs. flere brancher havde et tal over 1). Men i 2012 tegner der sig et andet billede (Tabel 9), da tallene på tværs af brancher stort set alle holder sig under 1, hvilket vil sige, at der er en negativ tilvækst

eller en netto-afgang inden for alle brancher på nær et par enkelte.

Konkurer

Antallet af virksomheder, der må dreje nøglen om på grund af konkurs, ligger i 2012 på 5456 virksomheder, hvilket er på niveau med 2011

**Figur 8: Stigning i antal konkurser i 2012 sammenlignet med gennemsnit for 2009-2011**

(Figur 6). Ser vi nærmere på, hvordan antallet af konkurser fordeler sig på de forskellige brancher (Figur 7), ser vi, at især Handels-brancherne har et stort antal af konkurser i 2012 (Handel og Transport med 1695 konkurser og Handel med 1149 konkurser). Det svarer til en stigning på hhv. 33 % og 35 % i 2012 i forhold til gennemsnittet for de tre foregående års gennemsnit (Figur 8). Her ser vi også, at Landbrug endnu engang oplever en markant stigning i antallet af konkurser med en stigning på 51 % sammenlignet med gennemsnittet for perioden 2009-2011. De resterende brancher bevæger sig for størstedelens vedkommende mellem 25-35 % i 2012, hvilket også svarer til udviklingen i 2011. Vi ser også, at Finansiering og Forsikring har oplevet en stor stigning i antallet af konkurser i 2012 på knap 50 % sammenlignet med gennemsnittet for 2009-2011.

Sammenfatning

Gennemgangen af nøgletallene for udviklingen i danske virksomheder i 2012 viser, at heller ikke 2012 blev året, hvor dansk økonomi igen tog fart efter en længere periode med afmatning. Ligesom tilfældet var det i 2011, præges også 2012 af det, som man kunne kalde stabilisering i stedet for

vækst. Dette forstået på den måde, at vi ikke ser de store ændringer inden for de nøgletal, som CESFO Årsrapporten beskæftiger sig med i forhold til 2011. En sådan udvikling kan tolkes på flere måder – naturligvis er det skuffende, at den optimisme, som man ellers har forudsagt og håbet på ville slå igennem, endnu ikke har gjort det i 2012, men samtidig tegner tallene også et billede af en generel stabilisering i dansk økonomi efter flere år med markante udsving. Vi kan kalde det stilstand eller stabilisering.

I 2012 ser vi en pæn stigning i antallet af virksomheder i Danmark, og det er især de mellemstore og store virksomheder, som stiger i antal. Derimod er der ikke de store udfald i antallet af virksomheder fordelt på de forskellige brancher. Det er her værd at bemærke, at selvom Bygge og Anlægsbranchen oplever et lille fald i antallet af virksomheder, sker der store stigning inden for denne branche blandt de mellemstore og store virksomheder. Dette giver også et billede af en mere stabil udvikling for Bygge og Anlægsbranchen, som ellers har været hårdt ramt.

Beskæftigelsen rammes af et mindre fald i 2012, men det er dog beskedent. Derimod oplever især serviceerhvervene pæne stigninger i beskæftigelsen – især blandet hoteller, restauranter og

rejsebureauer. Dette tyder på, at der er ved at komme mere gang i disse brancher efter nogle hårde år.

Derudover ser vi en pæn stigning i omsætningen fra 2011 til 2012 – dog er det primært de store virksomheder, der får del i denne stigende omsætning, da SMV'erne taber terræn. Ser vi på brancheniveau, er det især de traditionelle brancher som Industrien og Bygge og Anlægsbranchen.

Efterskrift

I CESFO Årsrapporten kigger vi altid to år tilbage i tiden på grund af det datamateriale, som vi har til rådighed. Det giver os mulighed for at sammenligne de forventninger, som lå dengang med den udvikling, som rent faktisk er fundet sted. I Det Økonomiske Råd nedjusterede man i 2011 forventningerne til væksten i dansk økonomi og nedjusterede dermed også forventningerne til et kommende opsving. Ser vi på dette kapitels gennemgang af udviklingen i 2012, viste denne nedjustering sig at holde stik, da 2012 netop kan beskrives som et år med stilstand, eller stabilisering om man vil.



Forfatterliste

Anders V. Munch. Ph.d., professor, Institut for Design og Kommunikation, Syddansk Universitet, awm@sdu.dk

Andreas P. Cornett. Ph.d., professor, Institut for Grænseregionsforskning, cornett@sam.sdu.dk

Ann Højbjerg Clarke. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Bettina Dencker Hansen. Projektleder, AU Center for Entreprenørskab og Innovation, Aarhus Universitet, bdh@au.dk

Birgitte Norlyk. Ph.d., lektor, Institut for Design og Kommunikation, Syddansk Universitet, bino@sdu.dk

Daniel Balslev Heath. Videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, dbh@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

Janne J. Liburd. Ph.d., lektor, Institut for Design og Kommunikation, Syddansk Universitet, liburd@sdu.dk

Jesper Piihl. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jpi@sam.sdu.dk

Kristin Balslev Munksgaard. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kbm@sam.sdu.dk

Lene Tortzen Bager. Ph.d., lektor, Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier, Aarhus Universitet, ltbager@tdm.au.dk

Mads Bruun Ingstrup. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mbj@sam.sdu.dk

Majbritt Rostgaard Ewald. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mre@sam.sdu.dk

Mette Søgaard Nielsen. Ph.d., videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mesn@sam.sdu.dk

Nils Karl Sørensen. Ph.d., lektor, Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet, nks@sam.sdu.dk

Per Vagn Freytag. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pvf@sam.sdu.dk

Pia Schou Nielsen. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pnx@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, rind@sam.sdu.dk

Rikke Lillelund Wetterstrøm. Projektmedarbejder, AU Center for Entreprenørskab og Innovation, Aarhus Universitet, rlw@au.dk

Steffen Muxoll Bastholm. Videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, sta@sam.sdu.dk

Susanne Jensen. Ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, sjen@sam.sdu.dk

Thea Thorsgaard Frølund. Udviklingskonsulent, AU Center for Entreprenørskab og Innovation, Aarhus Universitet, ttf@au.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