

---

Center for Små og Mellemstore Virksomheder

---



Udvikling og  
vækst i Danmarks  
SMV'er

# Om Center for Små og Mellemstore Virksomheder

## DANMARK HAR EN SMV-UDFORDRING

Mens små og mellemstore virksomheder har rigeligt af både potentiale og udfordringer, findes der reelt meget lidt dokumenteret viden om, hvordan man skaber udvikling, vækst og arbejdspladser hos Danmarks SMV'er. Mange bukker under, andre stagnerer og nogle vækster. Politikerne afprøver forskellige tiltag, skruer op og ned for diverse skatter og afgifter, men kommer sjældent ind til kernen af, hvad der virkelig virker for SMV'erne.

SMV'erne udgør rygraden i dansk økonomi og har det største potentiale for at skabe arbejdspladser og forbedre

landets økonomi. Problemet er, at vi halter efter vores nabolande med hensyn til at udnytte potentialet for vækst og konvertere nye, innovative ideer til produktivitet. For at løse udfordringen skal der være et stærkt fokus på, hvilke rammebetingelser og værktøjer der bedst understøtter SMV'ernes udvikling og vækst.



## VI VIL LØSE UDFORDRINGEN

Center for Små og Mellemstore Virksomheder vil ind til kernen af problemet og skabe viden med reel effekt ude i SMV'erne. Via tæt dialog med SMV'erne og mange af de parter, som rådgiver dem, vil forskerne løbende generere viden og værktøjer, der virker. Og dokumentere, at de virker. Det forskningsmæssige fokus er på såvel erhvervslivets rammebetingelser som på de interne drivere for vækst, f.eks. forretningsudvikling, innovation, ledelseskompetencer og eksekveringsværktøjer.



Det er en udfordring, at langt de fleste modeller og redskaber til f.eks. innovation og udvikling af forretningsmodeller, strategi og risikostyring primært er designet til store virksomheder. Ejerlederne har nok at se til med at holde virksomhedens drift i gang, og derfor skal udviklingen og læringen ske helt tæt på deres dagligdag. Kun på denne måde får værktøjerne en reel effekt i SMV'erne.

*Centerleder, professor Mette Neville, Aarhus BSS*

# Sådan er vækstmodellen og forskningen blevet til

Forskningsprojektet er forankret i Vidensforum, som er et samarbejde mellem Center for Små og Mellemstore Virksomheder på Aarhus Universitet,



Nykredit og PwC. 30 små og mellemstore virksomheder fra hele Danmark er blevet udvalgt til det fireårige udviklingsprojekt, hvor et team af eksperter sammen med virksomhederne gennemgår følgende proces:



## FORSKNING SIKRER VIDEN, DER VIRKER

Hele forløbet følges forskningsmæssigt for at skabe "viden, der virker" til gavn for SMV'erne og for væksten i samfundet. Til projektet er derfor også knyttet en kontrolgruppe for at undersøge, om den cocktail, de deltagende virksomheder har været udsat for, virker.

De endelige forskningsresultater formidles i videnskabelige artikler med fagfællebedømmelse. Derudover afrapporteres resultaterne løbende til anvendelse for SMV'erne, til undervisningsbrug samt til anvendelse i det øvrige samfund og det politiske system.



Kvartalsvis sparring og opfølgning i virksomheden



Ni læringsmoduler inden for ledelse og organisering, forretningsudvikling og økonomi



SMV'erne indgår i netværksgrupper, som mødes og sparrer mellem modulerne



Afsluttende interviews og registrering af data omkring hvilke nye veje til vækst, der virker bedst

# Vækstmodellen: SMV'ernes treenighed

Som grundlag for den proces, som beskrives på forrige side, har vi udviklet en bred vækstmodel. Den kalder vi for: "SMV'ernes treenighed".

Navnet udspringer af, at vækstmodellen bygger på en kombination af tre hovedelementer:

- 1 en fokuseret forretningsmodel,
- 2 en leder og organisation som støtter op om den,
- 3 et overblik over, hvor og hvordan de positive pengestrømme skabes i virksomheden.

De tre elementer beskrives på de følgende sider og suppleres af de underliggende barrierer og muligheder, som vi har identificeret igennem forskningsprojektet.

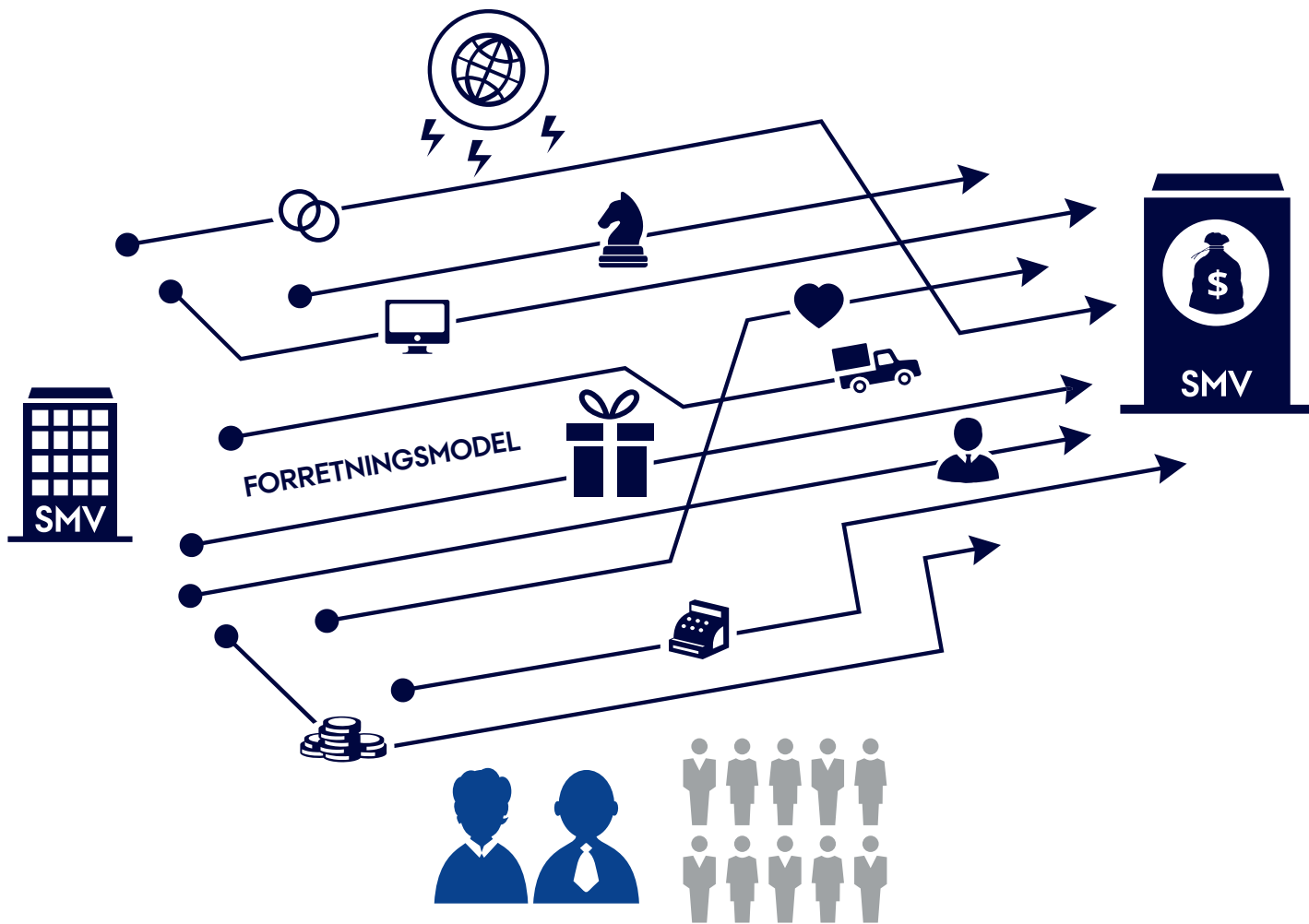
## DEN GODE NYHED

Den gode nyhed er, at nærmest samtlige af de små og mellemstore virksomheder, som har deltaget i Vidensforum, har fundet skjulte muligheder for nyudvikling og vækst i virksomhedens forretningsmodel. Men for at udnytte potentialet i forretningsmodellen maksimalt, skal både ejerlederen og virksomhedens organisering understøtte den, og ejerlederen skal have forståelse for, hvad der skaber de positive pengestrømme i virksomheden.

## DE BLINDE VINKLER

Vi kan se, at næsten alle virksomhederne imidlertid har blinde vinkler i forhold til ét eller flere af treenighedens elementer. Blandt andet i forhold til hvad ejerlederens egen personprofil, lederstil og frihedstrang betyder for virksomhedens vækstmuligheder.

På de kommende sider kommer vi nærmere ind på de blinde vinkler.



# Forretningsmiljøet

SMV'ernes forretningsmodeller er under konstant pres fra en omverden, hvor forandringstempoet er højt, og ingen kan flyve under radaren. Presset kommer fra alle fronter: nye trends og tendenser, branchekræfter, markedskræfter, makroøkonomiske kræfter og et konstant fokus på pris.

Globalisering betyder, at SMV'er skal operere og konkurrere på mange markeder på én gang, hvor trends, kultur og be-

hov er forskellige. Globalisering betyder desuden flere konkurrenter og konstant prispres. Den teknologiske udvikling går så hurtigt, at det er svært at følge med, og de stærkt øgede miljø- og sikkerhedskrav medfører nye produkt- og servicekrav.

Vores forskning viser heldigvis, at det ikke skræmmer ejerlederne. Det er den type udfordringer, der holder dem skarpe, og som er årsagen til, at de går på arbejde hver dag. Morgendagens mulig-

heder for vækst er en motivation, og konkurrencer er til for at blive vundet.

Men vi kan også se, at fokus på og forståelse af forandringerne i forretningsmiljøet, samt deres betydning for forretningsmodellens værditilbud, kan have afgørende betydning for, om virksomheden "vinder eller forsvinder".

NÅR DU IKKE ER  
OPMÆRKSOM  
PÅ DIT FORRETNINGS-  
MILJØ



- opdager du ikke det, der kan lukke din forretning



- mister du chancen for at spotte nye muligheder i tide



- får du ikke fremtidssikret din forretningsmodel



- kommer du let til at konkurrere på pris i stedet for på værditilbudet



# Forretningsmodellen

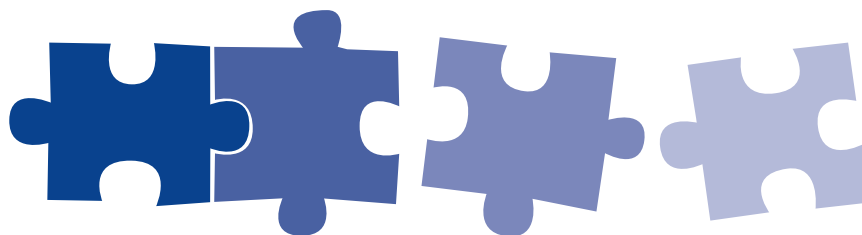
Forretningsmodellen illustrerer, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi. Modellen består af en række byggesten, hvor man for hver enkelt kan beskrive, hvordan netop dette område af virksomheden bidrager til værdiskabelsen – eller mangel på samme.

Vores forskning viser, at de fleste SMV'er har en god base i de eksisterende aktivi-

teter. Men vores screening af virksomhederne i Vidensforum afslørede også, at der ligger mange uudnyttede vækstmuligheder i deres forretningsmodeller: Der er gode vækstmuligheder i SMV'ernes kunderelationer, værditilbud, kundesegmenter og nøglepartnerne. Lidt færre men stadig gode vækstmuligheder i deres nøgleressourcer, og færrest muligheder var der at finde i nøgleaktiviteterne.

Mulighederne kan indfries, hvis virksomhederne bliver bedre til at udnytte deres styrker. Det kræver dog, at der er overblik over forretningsmodellens byggesten og deres indbyrdes sammenhænge – og her ser det ud til, at alle SMV'er har blinde pletter.

UDEN OVERBLIK  
OVER DIN FOR-  
RETNINGSMODEL  
PÅ TVÆRS



**1** – kan du gå glip af vækst fra lavt hængende frugter

**2** – vil dine væksttiltag blive styret af tilfældigheder og af, hvad du eller dine medarbejdere føler for lige nu

**3** – kan du ikke skabe synergi på kundesiden gennem et værditilbud målrettet forskellige kundesegmenters behov og dermed nå dine kunder på den mest effektive måde

**4** – kan du overse mulige partnerskaber, som kan hjælpe dig med ressourcer, du ikke selv har

**5** – vil forretningsmiljøets pres på din forretningsmodel i højere grad kunne true din virksomhed

**6** – risikerer du at sætte tiltag i gang, som du ikke har ressourcerne til





MED OVERBLIK  
OVER DIN FOR-  
RETNINGSMODEL  
PÅ TVÆRS

- 1 – vil du kunne identificere nye vækstmuligheder i din eksisterende forretningsmodel
- 2 – vil du kunne udnytte forretningsmiljøets pres på din forretningsmodel til at finde nye muligheder
- 3 – vil du skabe synergi i kundesiden gennem et værditilbud målrettet forskellige kundesegmenters behov via de rigtige kanaler
- 4 – vil du skabe merværdi for dine kunder
- 5 – vil du kunne identificere mulige partnerskaber med andre virksomheder eller kunder, der vil kunne styrke din vækst
- 6 – kan du sikre, at du har de nødvendige ressourcer til at få din forretningsmodel til at fungere

# Ledelse og organisation

For en SMV, der vil vokse, er det ikke nok at identificere mulighederne for vækst i forretningsmodellen. Organiseringen skal understøtte forretningsmodellen, og alle skal i arbejdstøjet.

Der er en overvægt af røde personprofiler blandt ejerlederne i vores forskningsprojekt, dvs. resultatorienterede, konkurrence-mindede ledere, der elsker udfordringer. De blå personprofiler, som er mere analytiske, systematiske og detaljeorienterede, og de gule, som typisk er idérige, udadvendte og involverende, er også repræsenteret blandt lederne, mens ingen har en decideret grøn profil, som typisk er den, der forsøger at "holde sammen" på organisationen.

Det er positivt, at ejerlederne ofte vælger mellemledere med komplementerende profiler. Men det løser ikke alt. For ejerlederne arbejder og kommunikerer med udgangspunkt i dem selv, hvilket indebærer en stor risiko for konflikter. Imidlertid ligger der også et stort innovations- og vækstpotentiale i samarbejdet mellem profiler, der komplementerer hinanden.

**MANGLLENDE  
FOKUS PÅ DIN  
ORGANISATION**

## Få alle ombord

på de strategiske initiativer. Ellers risikerer du, at organisationen sejler en anden kurs end den, du har udstukket. Konsekvens: Din virksomhed bliver som et skib uden ror

## Virksomheden skal

rumme personer, som komplementerer dine kompetencer. Er din ledelsesprofil meget kreativ og innovativ, men mangler din organisation profiler, der forankrer processer og holder styr på fremdriften, når du ikke dit mål

## Rationalet bag


forretningsmodellen falder sammen, hvis organiseringen ikke matcher. Vælger du f.eks. at satse på et nyt forretningsområde uden de nødvendige kompetencer og ressourcer i virksomheden, når du ikke i mål

## De rigtige

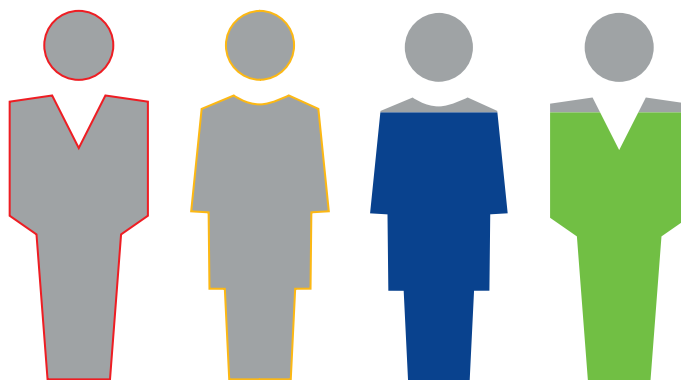
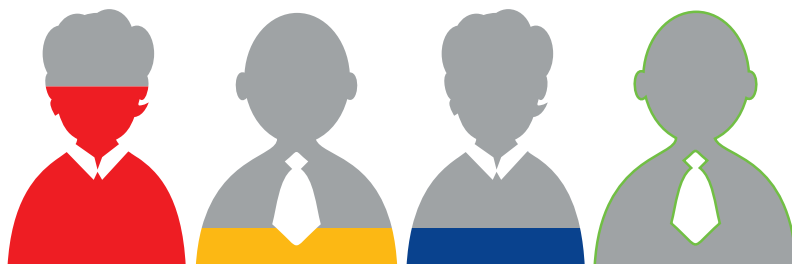
kompetencer er ikke nok. Får du ikke samspillet mellem dig og organisationen til at blomstre, risikerer du at demotivere organisationen og skabe konflikter. En ideskaber skal f.eks. overveje, hvordan en system- og procesfokuseret medarbejder motiveres

## Overvej diversitet

når du sammensætter dit team. Undgår du mellemledere med modsatte ledelses- og personprofiler, fordi det giver dig modspil og "bøvl", får du ikke gennemarbejdede og robuste tiltag for vækst



ET STÆRKT  
FOKUS PÅ DIN  
ORGANISATION



- 1** Forskningen viser, at SMV-ledere typisk ansætter mellemledere og ansatte, som er modsat dem selv i personlige præferencer. Det er en stor styrke, når de krævende opgaver skal udføres
- 2** Din organisation er omdrejningspunktet for at skabe positive pengestrømme og vækst
- 3** Har du mod til at ansætte mellemledere med andre ledelses- og personprofiler end dig selv, selvom du får modspil og "bøvl", opnår du mere gennemarbejdede og robuste tiltag for vækst
- 4** Kender du din ledelsesprofils styrker og svagheder, kan du opbygge en organisation, der understøtter dine styrker og komplementerer dine mindre stærke sider
- 5** Fokuserer du på dine medarbejderes faglige såvel som personlige egenskaber, kan du styrke organisationens arbejde og samarbejde, så væksten løftes op på et højere niveau

# Forståelsen af værdiskabelse

Værdien af en SMV består af de fremtidige pengestrømme, som også er omdrejningspunktet for vækst. Det lyder enkelt: Værdien er positiv, hvis der kommer flere penge i kassen, end der går penge ud – men forskning viser, at det ikke er enkelt i praksis.

For det første er det nødvendigt, at SMV'erne forstår og har overblik

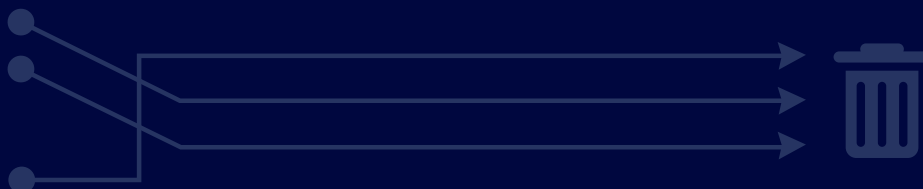
over, hvor og hvordan de positive pengestrømme skabes i virksomheden. Der er mange håndtag, som kan justeres, men ikke alle er klar over, hvilke håndtag der øger værditilførslen og væksten.

For det andet har SMV'erne behov for at kende deres egen forretningsmodel og reagere hurtigt på ændringer for at kunne øge værditilførslen. Det kræver en

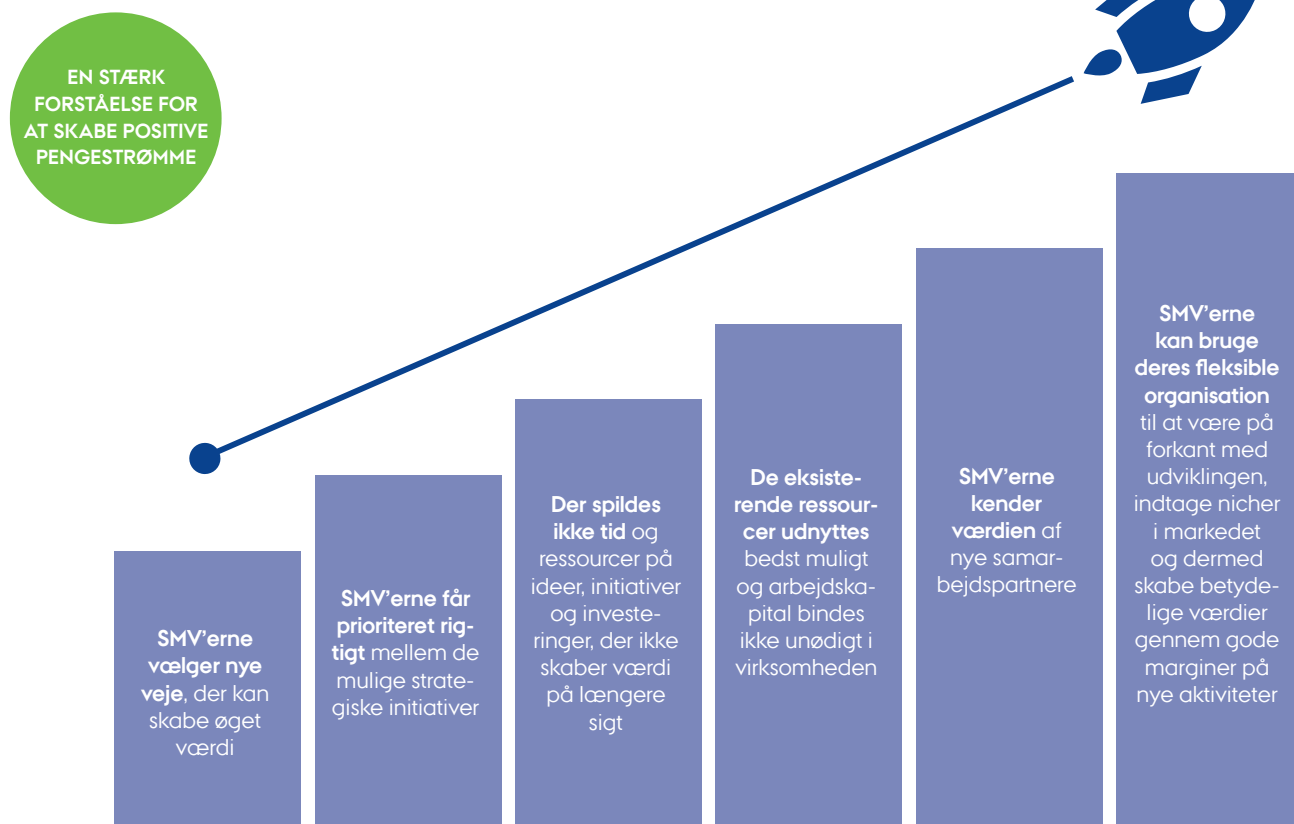
ledelse og organisation, som kan udnytte muligheder og tilpasse sig, så de positive pengestrømme kan opnås.

For det tredje er mange SMV'er ikke højvækst-virksomheder, men stræber nærmere efter det, de selv kalder kontrolleret vækst. De vil gerne fremad, skabe værdi og er villige til at igangsætte nye initiativer, men er samtidig forsigtige.

MANGLENDE  
FORSTÅELSE FOR  
AT SKABE POSITIVE  
PENGESTRØMME



- 1 Valget af nye veje sker på baggrund af tro, håb og blind-flyvning
- 2 SMV'erne kan komme til at kæmpe for længe med håbløse, ikke-værdiskabende initiativer
- 3 SMV'erne er så bjergtagede af deres muligheder, at de bruger mange ressourcer – ikke mindst deres tid – på ideer, der ikke har gang på jorden
- 4 SMV'erne fokuserer på at arbejde med muligheder uden at forstå de bagvedliggende pengestrømme. Dermed får de ikke udnyttet det afledte potentiale for at skabe værdi
- 5 SMV'erne formår ikke at få deres organisation til at forstå de pengestrømme, der ligger bagved virksomhedens aktiviteter. Dermed tabes pengestrømmene på gulvet i hverdagen



# Frihed

Trangen til frihed er et tydeligt træk hos alle ejerlederne i projektet. Det er så vigtig en motivationsfaktor, at ejerlederne ofte er villige til at opgive vækst, hvis den indebærer tab af frihed. Samtidig ønsker alle deltagende virksomheder at vækste, hvilket gør det vigtigt at forstå såvel de positive som de negative sider af frihedstrangen.

## EJERLEDERNES DEFINITION AF FRIHED

Sandheden er, at ejerlederne på mange måder er mindre frie end lønmodtagere. Deres virksomhed binder dem ofte geografisk, familiemæssigt og økonomisk; de er som kaptajnen, der ikke kan forlade sit skib. Desuden arbejder ejerledere op til 90 timer om ugen, så frihed i form af fritid er der heller ikke meget af.

Alt dette betyder dog mindre, for ejerlederne vurderer frihed som muligheden for at træffe hurtige beslutninger og bestemme retningen i virksomheden. Det er friheden til at føre ideer ud i livet og glæden ved at se dem fungere. Det kan også være friheden til at forfølge det perfekte gennem forbedring af processer og produkter – eller at slå alle konkurrenter med den deraf følgende prestige og anerkendelse. Frihed er for mange også ensbetydende med økonomisk uafhængighed.

## SÅDAN PÅVIRKER DET VIRKSOMHEDEN

Uanset hvad der driver ejerlederen, og hvordan det kommer til udtryk, har det indflydelse på såvel organisation som forretningsmodel og dermed værdiskabelsen. Ejerlederne er bare ikke altid selv klar over sammenhængen.



### NEGATIVE EFFEKTER AF FRIHEDS- TRANGEN



Iveren efter at føre ideer ud i livet kan betyde, at der sættes gang i flere projekter, end ejerlederen får styret i mål



Manglende prioritering af initiativer og ideer stresser organisationen. Tager organisationen ikke ejerskab, bliver udførelsen ikke en succes



Ejerlederens hurtige, intuitive beslutninger, hvor alternativer ikke overvejes, øger risikoen for fejlskøn



Forretningsmodel og udviklingsmål findes kun i ejerlederens hoved, hvilket kan gøre virksomheden til et skib uden retning



Ejerlederen kan være tilbageholdende med at søge finansiering fra eksterne investorer, da det vil begrænse selvbestemmelsen



Vækst ønskes, men ofte ikke den vilde vækst, da ejerlederen ikke vil i lommen på banken – uafhængighed og frihed skal bevares



Ejerlederen kan blive centrum for alle beslutninger og ende med at blive en flaskehals, der spænder ben for væksten. Virksomheden bliver som en general uden hær



Manglende interesse i andres feedback – der kan opfattes som kritik – betyder, at ejerlederen mister gevinsten ved værdiskabende forslag

# Virksomhedens historie

Historierne bag mange SMV'er handler om iderigdom og foretagsomhed ud over det sædvanlige. Det er typisk historier, der minder om "humlebien, der ikke kan flyve, men gør det alligevel", og lederne i SMV'er er naturligt nok stolte af deres historie og dét, de har skabt. Det gælder specielt i familievirksomheder, men også i førstegenerations-ejerledede virksomheder – hvad enten familien er med eller ej.

Virksomhedens historie er derfor også ofte en central del af SMV'ernes hjemmesider. Mange SMV'er fortæller historien om, at de med hårdt arbejde og oddsene imod sig har fået succes. Den historie fremmer stolthed og appetit på at øge

væksten fremadrettet. Historien giver også virksomheden en identitet, selv om den måske er en helt anden i dag, end da den blev grundlagt. SMV'erne lever ganske enkelt sammen med deres egen historie og på deres egen "sti" til fremdrift og udvikling. Men historien i sig selv og dyrkningen af den kan have både positive og negative effekter.

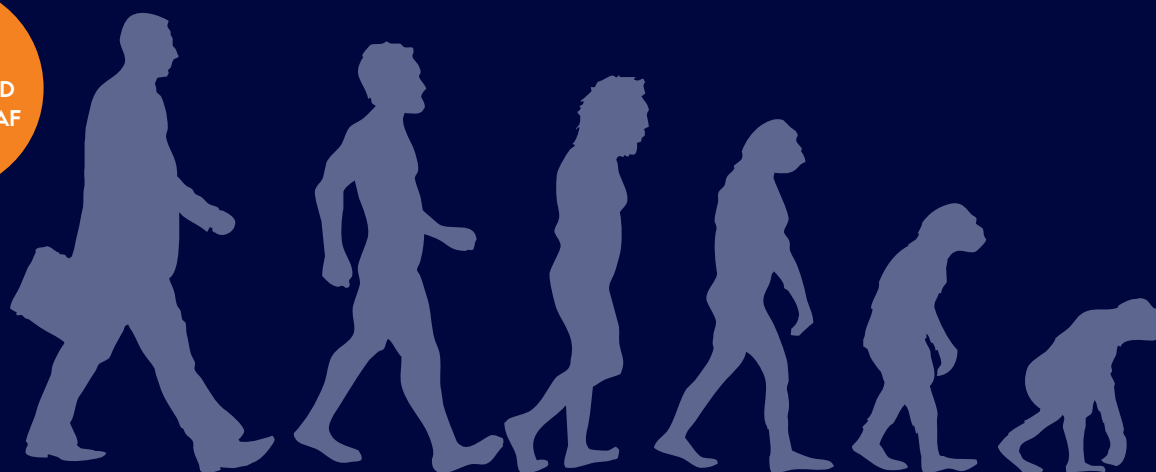


## POSITIVE EFFEKTER VED AKTIV BRUG AF HISTORIEN

- 1** Historien kan udgøre en meget stærk branding af virksomheden og dens produkt såvel internt som eksternt
- 2** Den kan give en stærk identitetsfølelse og et stærkt tilhørsforhold, som kan bruges organisatorisk
- 3** Historien kan udbrede SMV'ens resultater til ansatte, kunder, leverandører og partnere, så de forstår potentialet i virksomheden
- 4** Den kan gøre det muligt for virksomheden at efterleve egne værdier på en måde, der er let at identificere for alle
- 5** Historien kan signalere stabilitet, troværdighed og soliditet over for det øvrige samfund



MULIGE  
NEGATIVE  
EFFEKTER VED  
AKTIV BRUG AF  
HISTORIEN



**1** Den stærke tilknytning til egen historie kan ubevidst sætte begrænsninger for, hvad det er i orden at stræbe efter

**2** Historien kan udgøre en binding – bevidst eller ubevidst: "Vi gør, som vi altid har gjort"

**3** Den kan gøre det svært at få nye ideer igennem og lede til, at lovende muligheder for innovation overses eller tabes på gulvet, fordi de ikke passer ind på den hidtidige "sti"

**4** Historien kan betyde, at man holder fast i forældede måder at behandle kunder og ansatte på. Det kan få kunder til at søge andre samarbejdspartnere og gode medarbejdere til at forlade virksomheden

**5** Historien kan signalere "svundne støvede stier" overfor kunder, der efterspørger nye måder at gøre tingene på

# Mere viden på vej



Forskningen  
i folderen er  
kun de første re-  
sultater – mere  
viden er på  
vej. Følg med i  
udviklingen på  
[smv.au.dk](https://smv.au.dk)



Du kan også  
følge vores  
forskning,  
aktiviteter og  
arrangementer  
på LinkedIn:  
Center for Små  
og Mellemstore  
Virksomheder







