

# Iværksættere i netværk

---

Af Lars Bo Henriksen

## Resumé

*Med Industri- og Handelsstyrelsens netværksprogram er der sat fokus på samarbejde mellem virksomheder. I Projekt Netværk og Alliancer blev danske virksomheders erfaringer med etablering og ledelse af formelt samarbejde undersøgt. Blandt de undersøgte virksomheder var der flere typiske iværksættervirksomheder og deres udnyttelse af mulighederne i formelt samarbejde viste sig, at adskille sig fra større virksomheders på flere punkter. I denne artikel beskrives nogle af iværksættervirksomhedernes erfaringer, ligesom der stilles spørgsmålstejn ved den rationelle fremgangsmåde der er anbefalet i Handelsstyrelsens netværksprogram.*

I marts måned 1989 blev netværksprogrammet lanceret, som et led i et større erhvervspolitisk fremstød – Strategi 1992.

Netværksprogrammet har til formål at støtte etablering af virksomhedsnetværk, så mindre virksomheder vil kunne opnå en række fordele ved at arbejde sammen. I perioden frem til udgangen af 1992 er der bevilget 150 mill. kr. til dette arbejde. Støtten gives til at dække udgifterne i forbindelse med identifikation, etableringen og drift. Max. kr. 5 mill. pr. netværk. Til at udføre det praktiske arbejde med identifikation, planlægning og etablering blev der uddannet 40 netværksmæglere. Ideen med netværksprogrammet er, at de mindre virksomheder gennem samarbejde skal blive i stand til at overleve på trods af et vigende hjemmemarked og samtidig yde deres bidrag til en øget eksport. (Strategi '92, Industriministeriet, 1989).

Nu kunne man spørge om en erhvervspolitik, der bl.a. satser på samarbejde mellem mindre virksomheder har nogen realistisk chance for

at give resultater i dansk virkelighed. Er det netop ikke et af kendetegnene ved de mindre virksomheder, at deres ledere – der i de fleste tilfælde også er ejere – netop driver virksomhed for at være uafhængig af andre. Er hele ideen med at drive egen virksomhed ikke netop at opnå selvstændighed, og derved undgå de store virksomheders snærende bånd i form af bureaukratisering, med hierarkier, stive kommandoveje osv.?

Hvis det er tilfældet hvordan kan man så forvente, at disse ejere/ledere vil være villige til at engagere deres virksomheder i formelle samarbejder, der kan forventes at medføre etableringen af visse bånd på selvstændigheden, og måske endda føre til en begyndende bureaukratisering. F.eks. i form af skriftlige aftaler, opbygning af selvstændige enheder til koordinering af arbejdet m.v. Derved sættes den selvstændighed der var en del af formålet med virksomheden over styr, og hvem er interesseret i det.

Set i det lys virker netværksprogrammet ikke som nogen særlig god idé for mindre virksomheder. Men som det vil fremgå af det følgende kan det under visse omstændigheder godt lade sig gøre at udnytte de muligheder der ligger i programmet.

## Projekt netværk og alliancer

Gennem arbejdet med projektet Netværk og Alliancer, et projekt gennemført i 1990 af AUC og DIOS (Gustafsson m.fl. 1991), blev det hurtigt klart, at der blandt de forskellige netværk der allerede er etableret af danske virksomheder, også fandtes netværk bestående af små virksomheder der kan betegnes

# Iværksættere i netværk

---

Af Lars Bo Henriksen

## Resumé

*Med Industri- og Handelsstyrelsens netværksprogram er der sat fokus på samarbejde mellem virksomheder. I Projekt Netværk og Alliancer blev danske virksomheders erfaringer med etablering og ledelse af formelt samarbejde undersøgt. Blandt de undersøgte virksomheder var der flere typiske iværksættervirksomheder og deres udnyttelse af mulighederne i formelt samarbejde viste sig, at adskille sig fra større virksomheders på flere punkter. I denne artikel beskrives nogle af iværksættervirksomhedernes erfaringer, ligesom der stilles spørgsmålstejn ved den rationelle fremgangsmåde der er anbefalet i Handelsstyrelsens netværksprogram.*

I marts måned 1989 blev netværksprogrammet lanceret, som et led i et større erhvervspolitisk fremstød – Strategi 1992.

Netværksprogrammet har til formål at støtte etablering af virksomhedsnetværk, så mindre virksomheder vil kunne opnå en række fordele ved at arbejde sammen. I perioden frem til udgangen af 1992 er der bevilget 150 mill. kr. til dette arbejde. Støtten gives til at dække udgifterne i forbindelse med identifikation, etableringen og drift. Max. kr. 5 mill. pr. netværk. Til at udføre det praktiske arbejde med identifikation, planlægning og etablering blev der uddannet 40 netværksmæglere. Ideen med netværksprogrammet er, at de mindre virksomheder gennem samarbejde skal blive i stand til at overleve på trods af et vigende hjemmemarked og samtidig yde deres bidrag til en øget eksport. (Strategi '92, Industriministeriet, 1989).

Nu kunne man spørge om en erhvervs politik, der bl.a. satser på samarbejde mellem mindre virksomheder har nogen realistisk chance for

at give resultater i dansk virkelighed. Er det netop ikke et af kendetegnene ved de mindre virksomheder, at deres ledere – der i de fleste tilfælde også er ejere – netop driver virksomhed for at være uafhængig af andre. Er hele ideen med at drive egen virksomhed ikke netop at opnå selvstændighed, og derved undgå de store virksomheders snærende bånd i form af bureaukratisering, med hierarkier, stive kommandoveje osv.?

Hvis det er tilfældet hvordan kan man så forvente, at disse ejere/ledere vil være villige til at engagere deres virksomheder i formelle samarbejder, der kan forventes at medføre etableringen af visse bånd på selvstændigheden, og måske endda føre til en begyndende bureaukratisering. F.eks. i form af skriftlige aftaler, opbygning af selvstændige enheder til koordinering af arbejdet m.v. Derved sættes den selvstændighed der var en del af formålet med virksomheden over styr, og hvem er interesseret i det.

Set i det lys virker netværksprogrammet ikke som nogen særlig god idé for mindre virksomheder. Men som det vil fremgå af det følgende kan det under visse omstændigheder godt lade sig gøre at udnytte de muligheder der ligger i programmet.

## Projekt netværk og alliancer

Gennem arbejdet med projektet Netværk og Alliancer, et projekt gennemført i 1990 af AUC og DIOS (Gustafsson m.fl. 1991), blev det hurtigt klart, at der blandt de forskellige netværk der allerede er etableret af danske virksomheder, også fandtes netværk bestående af små virksomheder der kan betegnes

som typiske iværksættervirksomheder. Og det blev klart at disse netværk på en række områder adskilte sig fra de større virksomheders formelle samarbejder.

En sådan skelnen mellem mindre og større virksomheder er ikke ny. Hull Christensen (1988) taler om industrimodernister og industrielle husmænd. Hjalager & Lindgaard (1984) taler om virksomheder der er baseret på en bestemt livsform, hvor der kan skelnes mellem virksomheder der afspejler en selvstændighedsorienteret livsform og virksomheder der afspejler en karriereorienteret livsform (se også Højrup 1983).

En lign. opdeling kan findes hos Johannisson (1987) der taler om owner-managers og corporate managers.

Fælles for disse opdelinger er at små virksomheder betragtes som noget der har værdi i sig selv, og ikke nødvendigvis som noget der med tiden vil blive til store virksomheder. Der er altså tale om at betragte de små virksomheder, som virksomheder der bliver ved med at være små fordi ejeren/lederen netop ønsker at det skal være på den måde. Virksomheden er ikke noget, der kun er første led i en faseopdelt udvikling, der starter med den lille iværksættervirksomhed, udvikler sig til en funktionsopdelt organisation, der så på længere sigt udvikler sig til en stor koncern, som det findes beskrevet i en del af litteraturen, f.eks. Arnth Jørgensen (1983). Selvom disse selvfølgelig findes.

I Projekt Netværk og Alliancer er valgt en opdeling, der skelner mellem selvstændighedsorienterede virksomheder og management orienterede virksomheder.

Den management orienterede virksomhed er en virksomhed hvis ledelse er ansat af ejerne. De driver virksomheden »rationelt« efter moderne managementprincipper og er som ofte uddannet til at drive en moderne virksomhed – enten som ingeniører eller på handelshøjskoler og lign. Virksomhedens primære mål er vækst – i omsætning og i antallet af ansatte.

Den selvstændighedsorienterede virksom-

hed er en mindre virksomhed, hvor alle ledende funktioner varetages af ejeren. Denne vil i de fleste tilfælde have en baggrund som håndværker, og ejeren/lederen sætter sit præg på alt hvad der foregår i virksomheden. Målet med virksomheden er at sikre ejeren et levebrød og høj grad af indflydelse på egen hverdag – selvstændighed. Derfor er det vigtigt for ejeren at sikre stabilitet gennem en fornuftig indtjening i virksomheden og frem for alt undgå vækst da dette vil føre til tab af indflydelse, f.eks. i forbindelse med ansættelse af mellemledere.

### To typer netværk

De to typer af virksomheder har altså forskellige mål og dette viser sig også når det drejer sig om formelt samarbejde i netværk.

Den management orienterede virksomhed deltager gerne i formelt samarbejde, men kun som en perifer aktivitet i forhold til virksomhedens primære aktiviteter.

Disse virksomheder bruger netværk som et supplement til deres øvrige aktiviteter – en strategisk mulighed blandt flere.

Et samarbejde mellem management orienterede virksomheder planlægges og gennemføres »efter bogen«. Der holdes en masse møder, der planlægges og implementeres og kontrolleres og det foregår altsammen på en rationel måde. At det så i virkeligheden sjældent går efter bogen og sjældent særligt rationelt er en anden sag.

Et samarbejde mellem selvstændighedsorienterede virksomheder former sig noget anderledes.

Her er den indledende fase langt den vigtigste. Denne varer meget længe – op til flere år – og en del af aktiviteterne vil være henlagt til andre sammenhænge end de, der direkte vedrører dannelsen af netværk. Det skyldes, at de fleste af deltagerne kender hinanden i forvejen. De er f.eks. kammerater fra samme læreplads, tidligere kolleger i samme virksomhed, venner, naboer, i familie eller lign.

Dannelsen af netværk starter således i ufor-

melle sammenhænge. Når de alligevel mødes afsættes der også tid til at diskutere samarbejds muligheder. Gennem disse møder udvikles en kerne omkring samarbejdet bl.a. gennem udviklingen af et fælles sprog og en fælles forståelse af tingene. Dette medfører også, at den indledende fase er uden formelle forpligtelser. I hvert fald for virksomhederne. Derimod er fasen fuld af sociale forpligtelser, da det sociale netværk hele tiden udbygges og bekræftes og det forpligter naturligvis.

I næste fase – det der kunne kaldes etableringsfasen – er det blevet alvor for parterne. Der skal til at laves aftaler og der skal laves papirarbejde. Da dette er meget uvant for deltagerne hentes der hjælp fra det etablerede rådgivningssystem. Der kan f.eks. være tale om advokater, revisorer, teknologiske institutter, en eksportforening, ligesom professionelle reklamefolk kan komme ind i billedet.

En kritisk faktor i etableringsfasen er at omkostningerne holdes på et så lavt niveau som muligt. Man starter i en garage, i et lager rum der ikke bruges for tiden eller lign. Man låner sig frem til de nødvendige rekvisitter, skaffer billigt salgsmateriale osv. Netværket startes på helt samme måde som man er vant til at starte typiske iværksættervirksomheder. Kravet om lave omkostninger skyldes parternes uvilje mod at sætte penge i noget der endnu ikke har vist sig levedygtigt. Derfor er offentlige tilskud vigtige i denne fase. F.eks. i form af de nu afskaffede eksportfremmeordninger.

Når alle aftaler er på plads kan arbejdet i netværket begynde for alvor. Man kunne kalde denne fase for driftsfasen. Her er parterne tilbage ved det de plejer at lave, det de synes bedst om og det de er bedst til, nemlig produktionen i deres virksomheder. Alt arbejde med markedsføring, salg eller hvad samarbejdet nu drejer sig om, er overladt netværket og det er parterne meget glade for.

Parterne har tilpasset sig omgivelsernes krav om internationalisering og specialisering

uden at de har ændret deres adfærd. Kernen i virksomheden – produktionen – er intakt og ejeren/lederen føler at han stadig har kontrol over virksomheden. Ejers krav til virksomheden er opfyldt og samtidig indebærer netværket en række yderligere fordele som f.eks. stabil afsætning, stabile betalinger, service osv. Ejeren/lederen er tilfreds, hans virksomhed har tilpasset sig uden at vokse.

Ændringerne i systemet sker gennem tilpasning til omgivelserne og ikke ved planlagte forandringer. Alligevel er det et fantastisk effektivt system til at producere mindre serier efter ordre med de kendte produktionsprocesser. Der er ikke noget organisatorisk slack. Der arbejdes effektivt uden unødvendige omkostninger og uden unødigt organisatoriske overbygninger. Derimod har systemet meget svært ved at omstille sig fra det kendte til noget nyt, hvis dette nye indebærer ændringer i produktionsprocesser og produktgrupper. Netværket har meget svært ved at foretage strategiske ændringer. F.eks. omstilling fra produktion af møbler i træ til møbler i stål og plast.

Gennem netværket har parterne løst en række problemer med at tilpasse sig omgivelsernes krav uden at de selv har været nødt til at ekspandere deres virksomheder og dermed fravige det oprindelige mål – status quo. Man kunne sige at ved at opfinde noget der minder om landbrugets andelstanke, har man formået at tilpasse sig. Industriens husmænd har formået at bevare deres virksomheder, og dermed deres selvstændighed, og overleve i en verden der stiller krav om øget specialisering og internationalisering. Der er ikke meget der vil kunne forstyrre denne idyl, hvis parterne fastholder deres oprindelige ideer med netværket. Alligevel har det vist sig at der kan opstå problemer i den beskrevne model.

For det første er der en fare for at netværket bemannes med personer der har andre ambitioner end ejerne i de enkelte virksomheder. Derved kan netværket ekspandere mere end det egentligt var meningen og virk-

somhederne kan blive stillet over for krav om en ekspansion de ikke ønsker.

For det andet er systemet sårbart over for fjendtlige overtagelser. Det kan ske ved at netværk og parter har så stor succes med deres samarbejde, at andre får øje på dem og begynder at interessere sig for både parter og netværk. Det kunne f.eks. være en pengestærk koncern, en institutionel investor, en stor konkurrent eller lignende. Denne investor ser en mulighed for gennem netværket at få forrentet nogle penge fornuftigt og/eller købe sig adgang til netværkets markedsrelationer, til en bestemt teknologi eller lign. Derfor køber investor et par af virksomhederne til en pris, der ligger betydeligt over, hvad den type virksomheder normalt indbringer - giver dem et tilbud der ikke er til at afslå. Derved kommer netværket til at indgå i en koncernstruktur med alt hvad det indebærer, og det er ikke sikkert at det lige var det parterne havde tænkt sig da de lavede deres netværk.

## Konklusion

Hvis ovenstående beskrivelse af mindre virksomheders deltagelse i formelt samarbejde svarer bare nogenlunde til hvad der foregår i en dansk virkelighed, er der en del at lære i forhold til netværksprogrammet. For det første ser det ud til, at det kan lade sig gøre at udnytte de muligheder der er i programmet. Ideen med et tilskud er rigtigt og ideen med en mægler passer også fint til de små virksomheders behov. Mægleren kan tage sig af det ofte besværlige papirarbejde og den finansielle støtte kan hjælpe deltagerne over de

første økonomiske forhindringer. Derimod ser det ikke ud til at netværksprogrammets og netværksmægleruddannelsens (Hatch 1989) intentioner om at bringe forskellige virksomheder sammen og få dem til at samarbejde når analyser og rationelle kalkuler viser, at det vil kunne betale sig, har mange chancer. Det vil på forhånd være dømt til at mislykkes. Hvis ikke deltagerne kender hinanden og har udviklet et fælles sprog og den fornødne tillid, bliver der ikke noget netværk. Uanset om der er både mægler og tilskud.

---

## Litteratur

Arnth Jørgensen, Keld: Strategisk udvikling. Civiløkonomernes forlag, København, 1983.

Gustafsson, Jeppe; Henriksen, Lars Bo; Larsson, Rune: Udvikling af strategiske alliancer, joint ventures og netværk, 1991.

Hatch, Richard C.: Håndbog for netværksmæglere. Industri- og Handelsstyrelsen, 1989.

Hjalager, Anne-Mette & Lindgaard, Gert: Livsformer og lokale erhvervspolitiske initiativer. Nord-REFO, 1984.

Hull Christensen, Peer: Virksomhedsperspektiver på industripolitikken: Industrimodernister og industriens husmænd. I *Politica*. nr. 3, 1988.

Højrup, Thomas: De glemte folk. Statens Byggeforskningsinstitut, 1983.

Johannisson, Bengt: Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective. I *International Studies of Management & Organization*. Vol XVII, No. 1, 1987.

Strategi '92, Industriministeriet, 1989.

somhederne kan blive stillet over for krav om en ekspansion de ikke ønsker.

For det andet er systemet sårbart over for fjendtlige overtagelser. Det kan ske ved at netværk og parter har så stor succes med deres samarbejde, at andre får øje på dem og begynder at interessere sig for både parter og netværk. Det kunne f.eks. være en pengestærk koncern, en institutionel investor, en stor konkurrent eller lignende. Denne investor ser en mulighed for gennem netværket at få forrentet nogle penge fornuftigt og/eller købe sig adgang til netværkets markedsrelationer, til en bestemt teknologi eller lign. Derfor køber investor et par af virksomhederne til en pris, der ligger betydeligt over, hvad den type virksomheder normalt indbringer - giver dem et tilbud der ikke er til at afslå. Derved kommer netværket til at indgå i en koncernstruktur med alt hvad det indebærer, og det er ikke sikkert at det lige var det parterne havde tænkt sig da de lavede deres netværk.

## Konklusion

Hvis ovenstående beskrivelse af mindre virksomheders deltagelse i formelt samarbejde svarer bare nogenlunde til hvad der foregår i en dansk virkelighed, er der en del at lære i forhold til netværksprogrammet. For det første ser det ud til, at det kan lade sig gøre at udnytte de muligheder der er i programmet. Ideen med et tilskud er rigtigt og ideen med en mægler passer også fint til de små virksomheders behov. Mægleren kan tage sig af det ofte besværlige papirarbejde og den finansielle støtte kan hjælpe deltagerne over de

første økonomiske forhindringer. Derimod ser det ikke ud til at netværksprogrammets og netværksmægleruddannelsens (Hatch 1989) intentioner om at bringe forskellige virksomheder sammen og få dem til at samarbejde når analyser og rationelle kalkuler viser, at det vil kunne betale sig, har mange chancer. Det vil på forhånd være dømt til at mislykkes. Hvis ikke deltagerne kender hinanden og har udviklet et fælles sprog og den fornødne tillid, bliver der ikke noget netværk. Uanset om der er både mægler og tilskud.

---

## Litteratur

Arnth Jørgensen, Keld: Strategisk udvikling. Civiløkonomernes forlag, København, 1983.

Gustafsson, Jeppe; Henriksen, Lars Bo; Larsson, Rune: Udvikling af strategiske alliancer, joint ventures og netværk, 1991.

Hatch, Richard C.: Håndbog for netværksmæglere. Industri- og Handelsstyrelsen, 1989.

Hjalager, Anne-Mette & Lindgaard, Gert: Livsformer og lokale erhvervspolitiske initiativer. Nord-REFO, 1984.

Hull Christensen, Peer: Virksomhedsperspektiver på industripolitikken: Industrimodernister og industriens husmænd. I *Politica*. nr. 3, 1988.

Højrup, Thomas: De glemte folk. Statens Byggeforskningsinstitut, 1983.

Johannisson, Bengt: Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective. I *International Studies of Management & Organization*. Vol XVII, No. 1, 1987.

Strategi '92, Industriministeriet, 1989.