

Industrieksportens muligheder – nichevirkksomhed

Erik Brinch Nielsen

Navitronic A/S, Århus

SUMMARY: The possibilities of industrial exports are many and varied seen through the eyes of the niche firms, especially for the small and medium-sized firms. The road to continued success is in economic steering, product development, less burden of taxation, political stability, improved and modern export arrangements, a good educational system, and an innovative environment. It is not good ideas that are lacking, but rather an attractive environment for the implementation of these. The taxes and the duty system have gradually eliminated all incentive. It is not the structural changes from outside which have the greatest influence.

Jeg skal indledningsvis indrømme, at det er med nogen usikkerhed, at jeg i dag møder op mellem så mange økonomer. Jeg er selv uddannet teknikumingeniør med en praktisk uddannelse bag ingeniørstudiet.

Mere eller mindre tilfældige omstændigheder, nogle ideer og ønsket om at være selvstændig var starten på den virksomhed, som jeg i dag driver.

Vi fremstiller marineelektronik for den professionelle og specialiserede del af branchen. Vort udstyr anvendes til kortlægningsopgaver af havbunden i tilslutning til udarbejdelse af søkort, havnebyggerier, herunder uddybningsopgaver, rørledningsopgaver og olieeftersøgning. Vort udstyr er også anvendt til fiskeriinspektionsopgaver samt projekter af forskningsmæssig karakter.

Nok om det! Det kunne jeg tale om i dagevis, men det er jo ikke emnet i dag.

Baggrund og virksomhed

Med meget lidt kendskab til økonomi og virksomhedsstyring lagde vi ud i 1973. Vi voksede støt og roligt fra at være nogle få mennesker til i dag, hvor vi er næsten 60 ansatte. Det var en sand kamp at få tingene til at hænge sammen, men det var interessen og de mange spændende opgaver, der drev værket. Enhver økonom ville have dødsdomt projektet i startfasen, men der var nogle, der troede på os. Dette er ikke ment som noget ondt om økonomer, og det skal da nævnes, at vi i flere år har set rigtigheden i og nødvendigheden af at have højt kvalificerede økonomer i virksomheden.

Et af spørgsmålene i denne forbindelse kunne være, om vi ville have klaret os bedre, hvis vi havde indset rigtigheden i selv at have ansat økonomisk ekspertise indenfor virksomhedens fire mure på et tidligere tidspunkt? Svaret er helt klart et JA. Et ikke ukendt fænomen for den lille ekspanderende virksomhed, der drives af håndværkere og teknikere. Det er altid nemmere at se tilbage med gode ideer, om hvad der skulle være gjort. Jeg er overbevist om, at mange mellemstore håndværksvirksomheder vil kunne nikke genkendende til dette forløb.

Økonomisk rådgivning

Assistance på et tidligere tidspunkt kunne have betydet en væsentlig hurtigere ekspansion. Vi kunne måske endog have videreført mange gode ideer, der blev tabt på gulvet på grund af mangelfuld styring og assistance i startfasen.

Når det drejer sig om økonomisk rådgivning, er igangsætterens sparringspartner næsten altid revisor og bank. På grund af mangel på tid har disse som oftest svært ved i begynderfasen at sætte sig ind i, hvad der egentlig kan gøres for at give virksomheden et mere langsigtet løft.

Jeg er overbevist om, at der her med fordel kan investeres mere tid og flere midler i et sådant hjælpearbejde. Det kunne måske være en bankopgave til hvilken, der måske kunne ydes en form for særlig rådgivningshjælp. Vi har desværre set tilfælde, der ikke har været særlige elegante i form af, at banker og investeringsselskaber har deltaget i projekter med det klare mål, at få mest muligt ud af deres investeringer på kortest mulig tid, bl.a. i form af smart børsintroduktion. Dette er som oftest kun kortsigtet planlægning, som i enkelte tilfælde tangerer til lidt for meget »smartness«. Det er ikke denne model, jeg, som igangsætter, opfatter som særlig attraktiv, hvis virksomheden skal fortsætte i samme skabermiljø.

Det er selvfølgelig uden for enhver tvivl, at det er vigtigt med en stærk og faglig dygtig ledelse i virksomhederne, både på det økonomiske og ledelsesmæssige område, når der er tale om kraftig ekspansion. Jeg skal i denne forbindelse pege på den fristelse, det måtte være at henvende sig til disse »headhunting« foretagender. Det er efter min mening en form for underlødige forretning, der burde boykottes.

I vor virksomhed vil vi meget nødtigt ansætte en sådan person, der er på »headhunternes« hitliste. Som skibsreder Ole Lauritzen sagde for et par år siden: »Professionelle ledere er blot bange bydreng, som søger at videreføre, hvad andre skabte, og som desværre ofte ødelægger det i farten, inden de tager videre til nye 'udfordringer'. Jeg kan kun anbefale, at man selv, måske ved anden form for assistance, gør arbejdet, selv om det måske kan forekomme vanskeligt og tidsrøvende.

Vigtigt er, at den interne struktur skal være sund og i orden, når der skal bruges kræfter på at få en velorganiseret eksport op at stå. Det lyder altså så rigtigt og nemt,

men jeg er sikker på, at de fleste, i særdeleshed i starten, ligesom os, hænger bagefter med at få tingene på plads, efterhånden som udviklingen skrider frem. Det er en balancetekunst, og dette at være en smule bagud er med til at skabe dynamik, kreativitet og effektivitet.

Når nu det endeligt også for os er lykkedes at gøre det næsten umulige, hvordan kommer vi så videre? Det meget begrænsede (men vigtige) hjemmemarked bringer os ikke videre uden særlig indsats.

Eksportbetingelser

Gode betingelser på hjemmemarkedet, også for nichevirksomheder, er bestemt ikke uvæsentligt, når vi skal ud og kæmpe på eksportmarkedet. Her kunne vi godt tænke os, at danskerne var mere indstillet på at købe dansk. Dette er desværre ikke altid tilfældet, hvilket måske er med til at forstærke kampånden. Det er jo sket for mange, at de skal til udlandet for at få anseelse.

Jeg kunne nævne flere eksempler og skal kun her pege på et aktuelt projekt, med betegnelsen standardflex 300, der har tilknytning til vor branche. Projektet drejer sig om leverancer af nye skibe til det danske søværn. Skibene er meget specielle af konstruktion og forventes udrustet med elektroniske systemer, der skal udvikles fra bunden. Vi har ekspertisen herhjemme i et godt skabermiljø. Der er endog sat midler af til igangsætning af særlige forskningskontrakter med primært statsbrugere, en model i bedste amerikanerstil. Disse midler kunne anvendes i denne sammenhæng. Men delte meninger hos beslutningstagerne, uden nogen form for politisk indblanding, har resulteret i udenlandsk styring. Vi kan derfor, som i andre projekter, se på at forære know-how væk og til sidst dele denne på et lavere niveau i form af medproduktion. Denne form for snæversynethed og kortsigtet planlægning finder vi ikke i samme grad hos nabolandene. Situationen vil gentage sig fremover, hvis ikke indstillingen hos vore offentligt ansatte beslutningstagere ændres. Men vejen er lang.

Et effektivt salgsarbejde i udlandet er det, der skal gøre os stærke. Vi kan ikke kun leve af at spise af hinandens tallerkener.

Hvad har vi gjort for at komme ud på de store markeder?

Vi har sikkert gjort som de fleste: Deltaget i internationale messer, har fået kontakt med en del virksomheder, der forsøger at præsentere vore produkter. Vi har endog selv startet udenlandske afdelinger for derigennem at få en øget markedsandel ved en målrettet indsats på egne produkter. Jeg vil ikke her komme ind på de erfaringer, vi har gjort, men skal blot pege på nogle ting.

Vi har med god erfaring gjort brug af vore ambassader, og jeg kan kun anbefale, at aktiviteterne omkring ambassaderne forstærkes og udbygges. Der er alt for få virksomheder, der går denne vej.

I flere af de danske fælles messearrangementer, som vi har deltaget i, har vi haft indtrykket af, at et væsentligt incitament til deltagelse har været den støtte, der fulgte med. Valg af det rette messe/konferencearrangement har endvidere været bestemmende, om mindst 3 danske virksomheder ville deltage, mere end om messen nu var den helt rigtige. Dette må betegnes som spild af tid og penge. Vore sælgere og frontlinjekæmpere bliver ikke mødt med den interesse, som produktet burde have haft, fordi det valgte forum ikke er optimalt.

Jeg skal derfor i denne forbindelse, når det drejer sig om nichevirksomheder med specialprodukter, pege på, om de nuværende eksportstøtteordninger kunne ændres. Her er meget, der ville kunne give både hurtig og langsigtet virkning i den store sammenhæng.

Det sidste påfund i nedskæringsprocessen er, at man i forbindelse med messer har frataget støtten til rejsearrangementer til salgsmedarbejderne, hvilket ikke netop stemmer overens med den eksportfremme, vi har brug for.

Det er ikke kun støtten, jeg er ude efter, men en væsentlig forbedring af organiseringen af messearrangementerne og kvalificeret forberedende hjælp til disse. Det skulle være muligt at fordoble effektiviteten med et godt forarbejde, et forarbejde som virksomheden ofte tilsidesætter grundet manglende tid og forhåndskontakt med de markeder og områder, der nu skal behandles. Et godt forarbejde, både i forbindelse med nye og tidligere messearrangementer, der genbesøges, vil kunne spare tid og penge, måske endog reducere antallet af gentagne messebesøg uden at miste noget derved. Der er væsentlige forbedringer at hente på dette område samt bedre udnyttelse af de til rådighed stillede midler. De virksomheder, der i dag arrangerer disse ting og ligger inde med megen erfaring skal have hjælp til udvidet konsulentbistand.

De faglige organisationer og foreninger arrangerer til stadighed fælles arrangementer. Opfindsomheden omkring disse er som oftest meget begrænset, og bibringer sjældent med noget nyt til de virksomheder, der måske for første gang bevæger sig ud på nye veje. Som oftest bliver kun de større enkeltvirksomheders særinteresser tilgodeset, oftest helt unødvendigt, da disse normalt vil kunne klare sig selv.

Der er rigeligt at tage fat på her. Nogle kunne måske få den opfattelse, at jeg i særdeleshed taler for at få flere støttepenge til disse arrangementer, men det er ikke tilfældet. Pengene skal bare anvendes bedre. Virksomhederne er indstillet på at betale for professionelle og målrettede ydelser.

Problemet er imidlertid ikke kun at få hevet nogle ordrer hjem. Baglandet skal være i orden. Virksomhedsstrukturen skal være indstillet og forberedt på dette. Der skal også være en rimelig solid økonomisk baggrund. Det er jo stadig sådan, at har man penge, kan man få flere. Og sådan er det også, når man forsøger sig hos Eksportkreditrådet, hvor virkningen kan sidestilles med salg af paraplyer til tørvejr. Her kunne man godt

ønske sig nogle andre regler. Systemet er meget tungt og langsommeligt, og for førstegangsansøgeren kan det virke meget afskrækkende. Bare det, at man forlanger 5 års regnskaber for at komme ind i varmen, er jo en reel blokade for de unge virksomheder. Selv om man så har fået den rette status og har benyttet sig af EKR nogle gange, er det stadig noget som mange mindre, yngre virksomheder vil forsøge at undgå. Det er i det væsentlige blevet noget for de større etablerede virksomheder, så her er også et område, hvor en nytænkning kunne medføre resultater.

Jeg har derudover desværre ikke nogen forudsætning for at komme med nogle løsningsforslag på dette område.

Det er ikke kun støtteordninger og velgørenhedsarrangementer, der er afgørende for om eksporten kommer i hus, men så sandelig også produktet, kombineret med den rette indstilling hos virksomhedens ledelse og medarbejdere. Vi bør i Danmark benytte os af, at vore muligheder for samarbejde i og udenfor virksomheden på alle stillingsniveauer er muligt. Det er noget, som man ikke kender i mange af de lande, vi handler med. Dette tværgående samarbejde er en vigtig forudsætning for vækst.

Vi burde have alle chancer som danskere. Det er naturligt for os at kunne tale fremmede sprog samt at sætte os ind i de lokale forhold, der eksisterer i de lande, vi bevæger os ud i. Vi har evnen til at tilpasse os næsten til hvad som helst. Det er derfor, at vi ofte ser danskere på topposter mange steder i udlandet. Mulighederne ude i den store verden er til stede i et omfang, set med vore øjne, uden begrænsninger.

Hvorfor eksporterer vi så ikke mere, end vi gør? Jeg tror, det ligger i, at vore mange virksomheder er meget små set i international sammenhæng, men også at der ikke er den opmuntring, der burde være til at eksportere. Det burde præmieres under en eller anden form.

Jeg har en del kolleger, der som jeg selv har passeret de fyrre, men med en personlig indstilling, der kun er til skade for vor eksport og vort samfund. Det typiske er, at virksomheden går godt, man har fået en stabil kundekreds og indtjeningen er rimelig til opretholdelse af en god borgerlig levestandard og status. Hvorfor skulle man involvere sig i mere? Det giver kun bøvl med administration, fagforeninger, flere medarbejdere og øget risiko. Dette alderdoms- og eksportfjendske fænomen bør vi gøre noget for at forhindre. Skal vi have en mærkbar ekspansion, som alle taler så meget om, er det helt nødvendigt, at der af politisk vej skabes en gulerod til de helte i dagens samfund, de små virksomhedsejere, som får ideerne, tror på dem, satser deres liv og penge på dem, og får dem til at vokse. For det er jo disse virksomhedsledere, der skal skabe de nye arbejdspladser og de nye produkter.

Det er her, mine damer og herrer, potentialet ligger. Vi har selv fordoblet vor omsætning og medarbejderstab på mindre end 3 år, og vi kan gøre det een gang til. Jeg kender flere, der uden videre kunne gøre det samme.

Den politiske sammensætning i Danmark er en væsentlig hindring for en effektiv løsningsmodel, og man kan kun håbe på, at den nuværende regering med det image, den har, vil kunne være medvirkende til, at det går i den rigtige retning. Ingen arbejdsløshed betyder rigdom til os alle både mentalt, kulturelt og materielt. Danmark er et af de meget få lande i verden, der har alle mulighederne. Det er derfor forfærdeligt og uanstændigt, at vi handler, som vi gør.

De mange små virksomheder i vort land, der med stor fleksibilitet kan indstille sig på næsten hvad som helst, danner en form for forsikring for, at det aldrig vil kunne gå helt dårligt, på trods af politiske fejltagelser. Man skal derfor alligevel ikke glemme vigtigheden af, at der trods alt fra politisk side skal gøres noget for at tilgodese de mindre virksomheder.

Hvor ligger vor styrke, når vi skal ud i den store verden? Den ligger ikke kun i produktet og de mange fornævnte ting, men også i, at vi kommer fra et land med en rimelig politisk stabilitet. Den seneste EF-pakkesnak var et skår i dette forhold. Vi kan kun håbe, at det er et kapitel, der hurtigt går i glemmebogen.

Vækstbetingelser

Der kunne nævnes et utal af forhold, men den netop omtalte politiske stabilitet er af stor betydning. Ikke alene i den situation, vi er omgivet af i udlandet, men også på hjemmefronten. Politisk uro har en tendens til at brede sig langt ind i den enkelte virksomhed og kan nemt give anledning til uro omkring ansættelses- og lønforhold, effektivitet m.m. Det er altid det mest effektive at opbygge noget og nå resultater i en virksomhed, hvor ånden er præget af optimisme. Det giver flere resultater, og dette gælder i særdeleshed også forretningen Danmark.

På et inspirerende salgskursus i Jylland, kørt af Harry Motor, faldt spørgsmålet til nogle af tilhørerne om, hvor de slår op i Jyllands-Posten om morgenen. Det viste sig, at hovedparten sad og granskede i forsidens nød og elendighed og kun en enkelt, den rigtige sælger, fandt hurtigt om til bagsidens små lune. Noget mere positivt stof på forsiden kunne også give andre end sælgeren, med hans bagsideinspiration, arbejdslyst. Hvis den siddende regering ikke har fået udrettet meget, har de dog givet os allesammen fornemmelsen af, at det går helt godt, og det har en selvforstærkende virkning. Økonomerne har således et ikke ubetydeligt ansvar, når de udtrykker sig i medierne.

Med de mange fornemme ting, vi har at byde på, burde det være en smal sag at få mere gang i eksportvirksomheden. Vore varer er dyre, men de har også en høj standard og et rigt udvalg af specialprodukter. Det er derfor som regel ikke kun prisen, vi skal ud og kæmpe for. Rigtig mange nichevirksomheder vil kunne bekræfte, at det ikke ville være svært at øge eksporten væsentligt ud over det niveau, der er lagt. Hæmskoen i næsten alle tilfælde er dårlig repræsentation og markedsføring. Det er kun de færreste, der

kan udtrykke tilfredshed med deres agenter. De virksomheder, der har haft ressourcer til at få etableret egne afdelinger, eller afdelinger med meget tæt forbindelse til moderselskabet, har næsten alle gjort det bedst, mange måske med store startomkostninger, og det er dette, der bl.a. lægger en væsentlig dæmper på eksportekspansionen.

Selv om virksomheden har set rigtigheden i selv at sætte noget i gang i udlandet, bliver en beslutning som oftest udsat til det finansielle grundlag er tilstede. Vi skal ud noget før. Det ville derfor måske ikke være så dårlig en idé at støtte sådanne initiativer.

Man kunne forestille sig risikovillige lån, der tilbagebetales i form af en procentsats af den omsætning, der oparbejdes, indtil lånet er tilbagebetalt med en rimelig rente. Skulle det gå galt på eet marked, kunne det være, at et andet marked måske kunne dække de eventuelle tab. Ordningen kunne måske få et udviklingslignende udseende uden dog, at der nødvendigvis skal være et risikoelement. En sådan ordning burde kunne hvile i sig selv efter nogle år. Ordningen må ikke være betinget af, at indtil flere virksomheder skal arbejde sammen ligesom i udstillingsarrangementer. Det vil kun give langsommelige og ikke optimale løsninger. Jeg synes, at det kunne være interessant om nogle økonomer kunne finde forslaget interessant nok til en analyse.

Uddannelsessystemet

En positiv indstilling og et godt initiativ kommer man langt med. Men der skal også faglig dygtighed til for at bevare og forstærke det højteknologiske stade, vi har så meget brug for. Vort undervisningssystem har været godt på vej til at blive degraderet gennem mange års politisk ubeslutsomhed. Der er behov for en opretning, der alt for langsomt er ved at finde frem til uddannelsesinstitutionerne. Jeg tænker i særdeleshed på de grundlæggende uddannelser.

Jeg har indtrykket af, at virksomhederne, når det drejer sig om medindflydelse på uddannelsesområdet, kun råber op, når det allerede er gået galt. Det burde være muligt, gennem organisationerne, at give politikerne et bedre beslutningsgrundlag på et tidligere tidspunkt. Vi er allerede havnet i en vanskelig situation med mangel på kvalificeret arbejdskraft midt i en arbejdsløshedssituation. Nogle skoler, herunder i særdeleshed efteruddannelse, har selv forsøgt at tage et initiativ. Dette er bare et eksempel på, at den er gruelig gal. Det er da ikke fra skolerne, initiativet skal komme. Dette problem bør behandles med største alvor. Faglig kompetence er drivkraften i hele maskineriet. Vi skal ikke langt ind i halvfemserne før halvdelen af de produkter, vi kender i dag, vil være borte. Det er også uddannelse, og uddannelsesplanlægning, dansk industri har behov for.

Det har været sagt i flere år, at udviklingen går i retning af et øget behov for tekniske og økonomiske chefer med høje uddannelser, mellemledere, salgsfolk, tekniske assistenter og kontorpersonale, og et stadigt mindre behov for den ufaglærte og øvrige ar-

bejdskraft. Det er derfor helt uforståeligt med nedskæringer og manglende fordelingsplanlægning i uddannelsessektoren. Det er så sandelig på høje tid, at dette får politikernes bevågenhed med handling til følge.

Jeg har med forundring set på, at stadig mange unge må søge EFG-uddannelser grundet mangel på lærepladser i håndværkssektoren. Der burde være en opmuntring til industrien til at tage disse unge. Jeg er bange for, at flere EFG-uddannede, og færre mesteruddannede, vil betyde færre iværksættere.

Jeg vil meget nødtigt drage ret mange sammenligninger med amerikanerne, da jeg mener, at de i dag har meget at lære af os. Men jeg kan ikke lade være med at tænke på den samarbejdsform, der finder sted mellem industrien og forskningsinstitutionerne i U.S.A. Det var nok noget, vi kunne lære af, men det ville kræve en holdningsændring på uddannelsesinstitutionerne. Det er derfor med stor glæde, at vi så mange virksomheder bakke op bag initiativet til ideen omkring en forskerpark som foreslået i Århus og nu også i København. Det er en klar indikation af et behov.

Økonomiske vilkår

Hvis vi i Danmark skal betale den formidable udlandsgæld tilbage, som jo alle vore skiftende regeringer har hævdet, kan det kun gøres i en positiv kampånd med specielle ideer og konkurrencedygtige produkter. Dette skal hovedsageligt ske ved at virksomheder, store som små, må sættes i stand til at producere på økonomisk gode vilkår, uden at der absolut skal stribevis af støtteordninger til. Man har jo aldrig set, at statsdirigerede virksomheder har været konkurrencedygtige, hverken herhjemme, i østlandene ej heller i de vestlige lande.

Det var rart om initiativet kunne komme fra den danske regering, inden kravet om en ændring kommer udefra. Den logiske konsekvens må være, at virksomhederne får vilkår, som gør, at de kan udvikle sig mere effektivt, og at initiativtageren, opfinderer og folk med gode ideer må forgyldes.

Et højt lønniveau i Danmark gør det vanskeligt at konkurrere med udlandet, i særdeleshed for ikke-specialprodukter, og hvad endnu værre er, de høje indkomstskatter har fjernet incitamentet til at yde en ekstra indsats uanset hvilken branche, der er tale om. Endvidere er utallige idéfolk hvert år blevet »landsforvist« grundet de tåbelige skatte-regler, vi har. Her burde man kunne gøre noget. Samfundet har hårdt brug for disse mennesker.

Dette var blot en lille håndfuld meget væsentlige elementer, der kun lader sig løse af politisk vej, hvilket er ensbetydende med at vejen bliver lang med den politiske sammensætning, vi nu engang har. Demokratiets pris, som nogle gerne vil udtrykke det. Det må dog erkendes, at fejlpositioner, ubeslutsomhed og uduelige udfoldelser fra politisk side har et omfang, der ikke ville kunne finde sted i en privat virksomhed, selv

i demokratiets ånd, uden det ville føre til omgående afskedigelse eller virksomhedens undergang.

Jeg vil ikke fortabe mig i elendighed, men hurtigt ile videre.

Produktudvikling

Udvikling i, og udvikling af, vore nichevirksomheder er betinget af en stadig produktudvikling. Virksomhederne sætter store ressourcer ind her. Og det er vigtigt, at dette på alle måder opmuntres. Det er hele drivkraften. Udviklingsfondet og teknologistyrelsens virksomhed spiller en ikke ubetydelig rolle i fornyelsens tjeneste, og det er derfor vigtigt, at disse ordninger plejes og forenkles. Jeg har intet at udsætte på disse og kan kun med erfaring konstatere, at der efterhånden tilsyneladende er skabt en bedre fungerende, hurtigere og forenklet administration.

Vi har lært i vor nichevirksomhed, hvad det betyder at være foran og også, hvad det betyder at komme bagud. Vor størrelse og dermed flexibilitet til hurtig udvikling og omstilling gør, at vi er svære at slå af pinden.

Nichevirksomhed

Jeg føler ikke, at der gøres noget specielt for vore nichevirksomheder. Som før nævnt kan det være vanskeligt at komme frem på hjemmemarkedet med den indstilling, man har hos de offentlige beslutningstagere. Lidt bedre er det at trænge ind hos de private, men generelt er indstillingen afventende og tøvende. Ikke desto mindre har vi mange nichevirksomheder, der grundet eksport trives godt. Det er ikke ideer og opfindsomhed, der er mangel på, men i mange tilfælde tilstrækkelige muligheder for at få de bedste af ideerne til at blive til noget. Kan vi udnytte dette idéoverskud?

Der er grænser for, hvor mange bolde man kan have i luften ad gangen. Dette gælder både finansielt, personalemæssigt og organisatorisk. Der burde derfor skabes en øget interesse for en form for knopskydningsvirksomhed, for ikke at ideerne skal gå tabt, men dette finder kun sted i begrænset omfang. Forslaget er ikke nyt, og når der ikke har været nogen særlige tiltag, skyldes det nok en passiv indstilling hos virksomhederne, samt at der ikke er gjort noget specielt for en udvikling på dette område.

Jeg er overbevist om, at en model først og fremmest skal udarbejdes af nogle økonomer. Villigheden ude i de idéskabende virksomheder er til stede. Der er noget at hente på dette område, lige noget der måske vil kunne passe til en dansk vækststruktur. Jeg tror, at noget sådant kunne være tiltalende for de virksomheder, der stiller sig tøvende over for ekspansion.

Iværksættere

Der er een ting vi af og til glemmer i vor snak. Det er iværksætteren. Hvor kommer

han fra, og hvordan sikrer vi os, at der til stadighed altid er nogle, der tør? Det er desværre en kendsgerning, at det for sjældent er profitten, men alt for ofte fallitten, der kommer til at drive værket, og dette er jo ikke det mest inspirerende. Der er, som før sagt, behov for en gulerod.

Og så den allervigtigste brik, brikken der skal til for at det hele går op: Kvinden bag det hele. Disse fantastiske kvinder, der må finde sig i det mest utrolige og er i stand til at holde ved. I dag er det jo nærmest strafbart at have en medarbejdende hustru, især hvis hun skal honoreres. Det er gale mennesker, der har opbygget systemet.

Dette er nævnt i erkendelse af, at vor virksomhed nok aldrig var blevet til det, den er, uden min kones aktive medvirken, og jeg kan sige det samme for flere af mine kolleger og bekendte. Jeg har det princip, at min kone, der i øvrigt arbejder i virksomheden, altid deltager i møder, hvor der måtte være vigtige beslutninger at tage. For nogle år siden, i forbindelse med ønsket om en bestyrelsesudvidelse, havde vi indkaldt nogle erhvervs- og økonomieksperter, der tydeligt følte sig berørt over dette forehavende. Det var nogle, der kaldte sig professionelle – de burde have deres fine titler deponeret! Det skal i øvrigt hertil bemærkes, at når vi ansætter ledende medarbejdere, sikrer vi os altid, at den pågældende har opbakning fra hjemmefronten.

Jeg vil til slut kun sige, at vi har alle hvert på vort felt et ansvar for, at maskineriet fungerer. Puslespillet skulle gerne gå op, uden at der mangler brikker. Det er derfor vigtigt, at vi er i stand til at tale sammen og forstå hinanden, for at der kan opnås resultater.