

Kapitel 1

SMV'erne – muligheder og udfordringer

Indholdsfortegnelse

1. SMV'ers betydning	12
2. SMV'er – ejer- og ledelsesstrukturer	13
2.1. Beslutningsstrukturen i SMV'er med flere ejere	15
3. Vækst i SMV'er – de interne vækstdrivere	17
3.1. En stærk forretningsmodel	17
3.2. Strategi som vækstdriver	18
3.3. Ledelse og organisation	20
3.4. "Mind the gap"	21
4. Væksten – det starter med SMV-lederen	21
4.1. Ejerlederens værdier	22
4.2. Frihedstrangen	23
4.3. Ledelses- og personprofilen – ven og fjende	26
4.4. Ledelseskompetence og -erfaring	29
5. Afslutning	32

De små og mellemstore virksomheder er rygraden i dansk økonomi, og det er derfor af stor samfundsmæssig betydning, at de kan skabe den fornødne vækst. Politisk er der derfor også stor fokus på at forsøge at stimulere væksten gennem gode rammevilkår for SMV'er. Imidlertid ligger nøglen til øget vækst ofte gemt internt i virksomheden, og det er SMV-lederen, der sidder med den. Forskningsmæssigt ved vi meget om, hvilke faktorer der har betydning for, om SMV'er evner at vokse. Samtidig viser forskningen, at mange SMV'er har blinde vinkler præcis i forhold til disse vækstdrivere. Såfremt dette "gap" skal lukkes, er det som nævnt SMV-lederen, der sidder med nøglen. Det er hans personlige værdier og kompetencer, såvel faglige som personlige, der primært er afgørende for, om virksomhedens vækstpotentiale kan forløses.

Kapitel 1: SMV'erne – muligheder og udfordringer

I dette kapitel sættes fokus på SMV'er og deres muligheder og udfordringer. Der indledes med et afsnit, der viser, hvor stor en andel SMV'er udgør af det samlede antal virksomheder, beskæftigelse og værditilvækst. Herefter ses der nærmere på, hvordan SMV'er er struktureret rent ejer- og ledelsesmæssigt, da det har stor betydning for de ledelsesmæssige udfordringer og deres løsning. Herefter indeholder kapitlet et afsnit, der gennemgår dels nogle vigtige vækstdrivere, dels viser, i hvilket omfang SMV'er besidder disse. Endeligt afsluttes med et afsnit, der viser, hvorfor ejerlederen er nøglen til at lukke "gappet" mellem de ønskede vækstdrivere og den faktiske situation i SMV'er.

1. SMV'ers betydning

De små og mellemstore virksomheder spiller en væsentlig rolle for dansk og europæisk økonomi. Ifølge EU's definition inddeles virksomheder i tre kategorier¹. Tager man udgangspunkt i definitionen repræsenterer SMV'er i Danmark ifølge EU-Kommissionens 2016 SBA Fact Sheet, 99,7 % af alle virksomheder, de beskæftiger 65,4 % af arbejdsstyrken og står for ca. 60,9 % af værditilvæksten.

Class size	Number of enterprises			Number of persons employed			Value added		
	Denmark		EU28	Denmark		EU28	Denmark		EU28
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	194 031	89.0 %	92.8 %	349 111	21.1 %	29.5 %	27.9	21.4 %	21.2 %
Small	19 595	9.0 %	6.0 %	382 204	23.1 %	20.2 %	26.8	20.6 %	18.0 %
Medium-sized	3 630	1.7 %	1.0 %	349 803	21.2 %	17.0 %	24.5	18.9 %	18.2 %
SMEs	217 256	99.7 %	99.8 %	1 081 118	65.4 %	66.8 %	79.2	60.9 %	57.4 %
Large	653	0.3 %	0.2 %	572 029	34.6 %	33.2 %	50.9	39.1 %	42.6 %
Total	217 909	100.0 %	100.0 %	1 653 147	100.0 %	100.0 %	130.1	100.0 %	100.0 %

Dansk økonomi er således afhængig af vækst i SMV-segmentet, og der er da også på såvel europæisk som på dansk plan stort fokus på netop SMV'er, herunder deres rammevilkår.

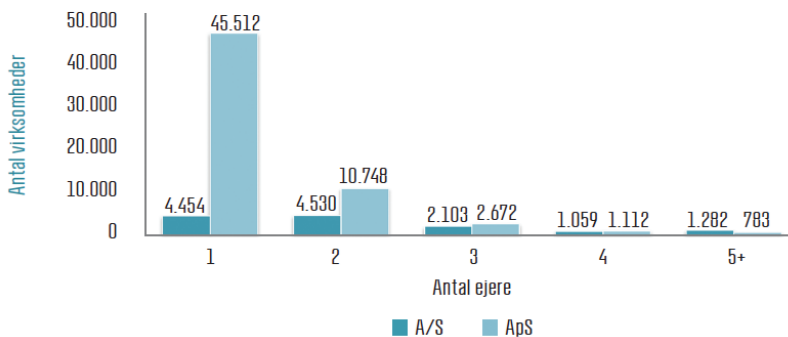
1. I EU-definitionen inddeles SMV'er i tre grupper: Mikrovirksomheder: Under 10 ansatte, omsætning maks. 2 mio. €, samlet årlig balance maks. 2 mio. €; Små virksomheder: Under 50 ansatte, omsætning maks. 10 mio. €, samlet årlig balance maks. 10 mio. €; Mellemstore virksomheder: Under 250 ansatte, omsætning maks. 50 mio. €, samlet årlig balance maks. 43 mio. €.

Forbedrede rammebetingelser gør det dog som nævnt ikke alene. OECD pegede således allerede i 2002 på manglende ledelseskompetencer som en af hovedudfordringerne for små og mellemstore virksomheders overlevelse og vækst.²

2. SMV'er – ejer- og ledelsesstrukturer

SMV'er har en begrænset ejerkreds og er typisk ejerledede. En undersøgelse af aktie- og anpartsselskaber fra 2015³ viser, at langt over halvdelen af anpartsselskaberne har en ejer.

ANTAL EJERE I A/S & APS

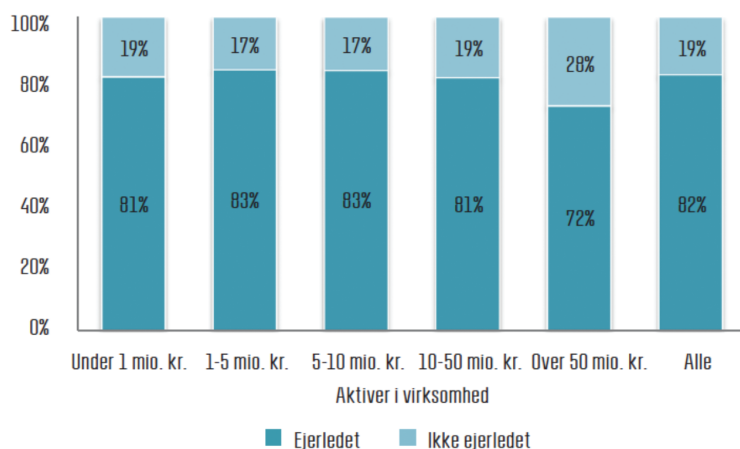


En anden undersøgelse⁴ af godt 1.000 ejerledede virksomheder viste ikke overraskende, at ejerkoncentrationen er størst i de mindste virksomheder. Det kan f.eks. hænge sammen med, at vækst kræver kapital, som f.eks. kan komme fra nye investorer.

Undersøgelser, herunder Bennedsen/Meisner Nielsen 2015 viser desuden, at SMV'er typisk er ejerledede:

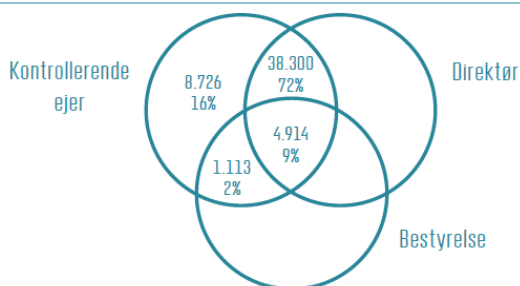
2. Management Training in SMEs: OECD, 2002.
3. Bennedsen, M. & Meisner Nielsen, K. (2015)
4. Nykredit/Neville, M. (2011).

EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER FORDELT PÅ AKTIVER I VIRKSOMHEDERNE



Samme undersøgelse viser endvidere, at ejerne ofte bestrider flere roller, nemlig som ejer, direktør og bestyrelsesmedlem.

DEN KONTROLLERENDE EJERS ROLLE I DIREKTION OG BESTYRELSE



En undersøgelse af alle bestyrelser i aktie- og anpartsselskaber i perioden 2000-2009⁵ viser, at direktøren meget ofte er medlem af bestyrelsen i SMV'er, og det gør sig især gældende i familievirksomheder.

5. Gregoric, A.; Poulsen, T. & Neville, M. (2013).

Andel af aktie- og anpartsselskaber, hvor direktøren er medlem af bestyrelsen:

	Alle virksomheder	
	10 år eller yngre	Over 10 år
1-25 ansatte	82 %	86 %
26-50 ansatte	73 %	73 %
51-100 ansatte	59 %	65 %
	Familiedominerede bestyrelser	
1-25 ansatte	86 %	89 %
26-50 ansatte	78 %	78 %
51-100 ansatte	65 %	69 %
	Ikke-familiedominerede bestyrelser	
1-25 ansatte	68 %	69 %
26-50 ansatte	61 %	60 %
51-100 ansatte	49 %	59 %

Ejer- og ledelsesstrukturen har en række styrker og svagheder.⁶ I denne sammenhæng bemærkes det særligt, at virksomheden er "født med en direktør", nemlig ejeren, i modsætning til større virksomheder, hvor virksomhedens direktør ansættes på grundlag af sine kompetencer.

2.1. Beslutningsstrukturen i SMV'er med flere ejere

Kontrollen i virksomheden hænger afgørende sammen med, hvem der træffer beslutningerne i selskabet. Et nøjagtigt billede af kontrolstrukturen i virksomheder med flere ejere får man derfor kun, såfremt man ved, hvorledes kapitalen er fordelt på de enkelte ejere, da tilstedeværelsen af en majoritetsanpartshaver vil have afgørende betydning for, hvem der kan træffe beslutningerne i f.eks. et tremandsselskab. I en undersøgelse fra 2003⁷ af anpartsselskaber med mere end én ejer indgik spørgsmålet om fordeling af kapitalen på de enkelte ejere. Det interessante var ikke at kende den nøjagtige procentfordeling, men om ejerandelene i tomandsselskaberne var ejet 50:50, eller om der

6. Neville, M. (2000) og Neville, M. (2004).

7. Neville, M. (2003).

var en majoritetsanpartshaver, og i selskaber med mere end to ejere, om der var en majoritetsanpartshaver eller ej. Undersøgelsen viste, at den mest anvendte ejerstruktur i selskaber med to ejere var 50:50 ejerskab. Når mange SMV'er med to ejere vælger et 50:50 ejerskab, skyldes det ofte et bevidst valg om at styre selskabets magtstruktur.⁸ Det fremgår af undersøgelsen,⁹ at ejerne typisk har valgt ejerstrukturen for at undgå majorisering.

I selskaber med få ejere, hvor der er en majoritets ejer, som har udarbejdet en ejeraftale, er det helt sædvanligt, at ejeraftalen indeholder bestemmelser, som spreder kontrollen for at undgå, at enkelte ejere ikke majoriseres. De kan have karakter af bestemmelser, der kræver enstemmighed til visse beslutninger, vetoretsbestemmelser mv. Et eksempel på en sådan bestemmelse ses i boksen nedenfor.

Eksempel på forhøjede majoritetskrav til væsentlige beslutninger:

Uanset hvilket selskabsorgan, der i henhold til selskabsloven som udgangspunkt måtte være kompetent til at træffe afgørelse, skal følgende beslutninger altid forelægges generalforsamlingen til forudgående godkendelse. På generalforsamlingen kan beslutningerne alene godkendes/beslutes, såfremt de tiltrædes af minimum [] % af selskabets samlede stemmeberettigede selskabskapital.

- Salg eller pantsætning af fast ejendom eller andre aktiver til en værdi på mere end [] kr.
- Optagelse af lån eller andre former for kredit (herunder leasing) for mere end [] kr.
- Opsigelse eller bortvisning af ledende medarbejdere.
- Afgivelse af kautions- eller garantierklæringer udgørende mere end [] kr.
- Investering i andre selskaber eller virksomheder, herunder oprettelse af datterselskaber eller filialer.
- Ændring af selskabets forretningsplan eller strategi.
- Indskrænkning eller udvidelse af eksisterende forretningsområder.
- Indgåelse, opsigelse eller ophævelse af aftaler eller foretagelse af dispositioner i øvrigt, som på grund af deres karakter, størrelse, løbetid eller af anden grund er af væsentlig eller vidtrækkende betydning for selskabet.

Det er oplagt, at en sådan bestemmelse kan have stor betydning i forhold til muligheden for vækst og udvikling, idet den medfører, at såfremt ejerne ikke er enige, vil status quo bevares. En eventuel uenighed kan dog være starten på en egentlig konflikt, som kan true virksomheden.¹⁰ En sådan bestemmelse vil

8. Bennedsen, M. & Nielsen, N. (2001); Neville (2003).

9. Neville, M. (2003).

10. Se kapitel 6.

også påvirke bestyrelsens arbejde, da den kan sætte snævre rammer for bestyrelsens beslutningskompetence.

3. Vækst i SMV'er – de interne vækstdrivere

Der har længe været forsket i, hvilke interne forhold der er vigtige for at skabe vækst i SMV-segmentet. Her er der nogle centrale vækstdrivere: en stærk forretningsmodel, strategisk planlægning, en organisation som understøtter forretningsmodellen samt en forståelse af virksomhedens værdistrømme. I det følgende gennemgås nogle af disse vækstdrivere med særlig fokus på, hvor SMV'er er udfordret.

3.1. En stærk forretningsmodel

Forretningsmodellen illustrerer, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi. Helt ny forskning fra Vidensforum for Små og Mellemstore Virksomheder¹¹ viser, at de fleste SMV'er har en god base i de eksisterende aktiviteter.

Et konkret eksempel er en lille virksomhed, som producerer specialiserede løsninger ofte i små mængder. De arbejder til tider sammen med kunden om at finde de rigtige løsninger. Ejerlederen havde fokus på produktionssiden og havde ikke fokus på salg og markedsføring. Man baserede primært salg på "mund til mund"-metoden. De havde ikke overvejet, hvad deres værditilbud nøjagtigt var og foretog ikke kundetilfredshedsundersøgelser mv. Efter screeningmødet, hvor forretningsmodellen blev fastlagt og analyseret, blev der sat fokus på værditilbud, og ejerlederen tog på roadshow hos sine største kunder for at undersøge, hvilken værdi virksomheden skabte for dem, og om der var flere uudnyttede forretningsmuligheder. Især på grund af dette øgede fokus på kundesiden øgede virksomheden fremadrettet sin omsætning med ca. 20 % på ca. 1,5 år.

11. Vidensforum for SMV'er er et partnerskab mellem Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Nykredit og PWC. I perioden 2013-2017 gennemførte partnerskabet et projekt, hvor 30 SMV'er deltog i et aktionslæringsforløb, hvor der var fokus på ledelse og organisation, strategisk forretningsudvikling og værdiskabelse. Målet var at analysere, om denne holistiske tilgang kunne understøtte SMV'er i at realisere deres vækstpotentiale. Forløbet bestod i individuel sparring, deltagelse i fælles læringsmoduler, netværksskabelse, og hele projektet fulgtes forskningsmæssigt. Se nærmere om projektet www.vidensforum.dk. Forskerteamet i projektet udgøres af lektor Tove Brink, SDU og Mette Neville, Aarhus BSS.

Projektet viste, at der ligger mange uudnyttede vækstmuligheder gemt i de eksisterende forretningsmodeller, f.eks. på kundesiden. Mulighederne kan ligge i noget helt fundamentalt som virksomhedens værditilbud, dvs. hvad er det for en værdi/fordele virksomheden leverer til kunden. Det kan være en unik løsning på et problem eller opfyldelse af en drøm, som kunden har osv. Værditilbuddet kan ses som kundens svar på spørgsmålet: Hvad kan du skabe af værdi hos mig, og hvorfor skal jeg købe den hos dig? I andre tilfælde kan der være lavt hængende frugter at plukke f.eks. ved at stille skarpt på kunderelationerne.

Det er dog ikke kun på kundesiden, der kan ligge vækstmuligheder. På produktionssiden havde mange virksomheder f.eks. mulighed for at fremme deres forretning gennem korte eller lange samarbejder for derved at få adgang til ressourcer, man selv manglede i virksomheden.

Det kræver dog, at der er et overblik over forretningsmodellens byggesten og deres indbyrdes sammenhænge. Mange – især ejerledere – arbejder alene med forretningsmodellen på det mentale plan og forholdsmæssigt ustruktureret. For eksempel viste en undersøgelse,¹² at kun 54 % ud af godt 1.000 responderende ejerledere havde en nedskrevet forretningsmodel.¹³ De SMV'er, der ikke har en nedskrevet forretningsmodel, kan have svært ved at skabe sig overblik over de enkelte byggesten i forretningsmodellen og den indbyrdes sammenhæng.

3.2. Strategi som vækstdriver

En stærk forretningsmodel i dag kan være en forældet forretningsmodel i morgen. SMV'ers forretningsmodeller er under konstant pres fra en omverden, hvor forandringstempoet er højt – og ingen er under radaren. Presset kommer fra alle fronter, fra nøgletendenser, branchekræfter, markedskræfter og makroøkonomiske kræfter. Pris er en allestedsnærværende udfordring, mens globalisering betyder, at de måske skal operere – og konkurrere – på mange markeder på en gang, hvor trends, kultur og behov ikke er de samme. Globalisering betyder flere konkurrenter og konstant prispres. Den teknologiske udvikling går stærkt – det, der var science fiction i går, er allemandseje i dag, og det, der er science fiction i dag, er allemandseje i morgen eller i næste uge. Der er også mange usikkerheder i forbindelse med produkter og ydelser f.eks. råvarer og vækstkapital. Nøglekrav ændrer sig, og øgede miljø- og sikkerhedskrav medfører nye produktkrav. Skal udfordringerne i forretnings-

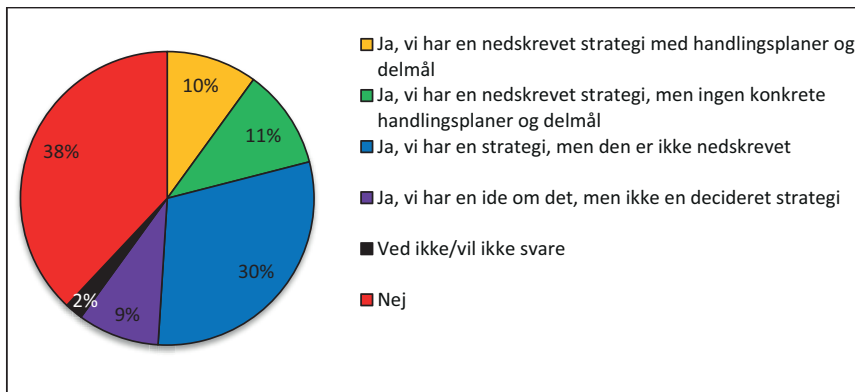
12. Nykredit/Neville, M. (2014).

13. Se også Richbell, R. m.fl. (2006), s. 496-514.

miljøet vendes til vækstmuligheder, er tro, håb og blindflyvning ikke nok. Det er nødvendigt med et stærkt strategisk fokus. Det kan være forskellen på, om virksomheden vinder eller forsvinder.¹⁴ Samtidig betyder forandringshastigheden, at strategi ikke længere er at lægge femårsplaner, som pudses af en gang om året, men i stedet er der behov for løbende fleksibilitet, agilitet og holistisk tænkning, jf. kapitel 7.

Til trods for at et stærkt strategisk fokus har stor betydning for virksomhedens evne til at vokse, er strategi en af de blinde vinkler i mange SMV'er. En dansk undersøgelse fra 2010 blandt 1.000 ejerledere¹⁵ viste, at selv virksomheder med store vækstambitioner ofte manglede at fastlægge en strategi for, hvordan man skulle nå sine vækst mål. Faktisk havde kun 65,8 % af respondenterne en strategi for, hvordan man ville nå sine vækst mål.

Flere studier understreger betydningen af, at en strategi er nedskrevet, og at fremdriften fastholdes gennem opstilling af delmål og handleplaner, som der løbende følges op på. Mange ejerledere kan have svært ved at eksekvere, bl.a. fordi de ofte fanges af den daglige drift.¹⁶ En undersøgelse fra 2016¹⁷ viste, at kun 38 % havde en nedskrevet strategi med såvel handlingsplaner og delmål, 11 % havde en strategi, men ingen konkrete handlingsplaner og delmål, mens 30 % havde en strategi, men den var ikke nedskrevet, og 19 % havde ingen strategi:



14. Herudover har strategi og planlægning også betydning for virksomhedens performance, jf. f.eks. Blackburn, R.A. m.fl. (2013), s. 8-27; Gibson, B. & Cassar, G. (2005), s. 207.

15. Nykredit/Neville, M. (2010).

16. Et af resultaterne af Vidensforums 4-årige vækstprojekt, hvor 30 virksomheder gennemgik et vækstforløb. Se om projektet www.vidensforum.dk.

17. Nykredit/Neville, M. (2016)

Mange ejerledere kommer således ikke “op i helikopteren”, men er i stedet ofte begravet i den daglige drift. Det fremgår af mange forskningsprojekter og blev også bekræftet i Vidensforums vækstprojekt, hvor mange af SMV-lederne gav udtryk for, at den daglige drift tog så meget tid, at der ikke var tid til strategisk udvikling. På det allerførste modulmøde med deltagerne, sagde en af SMV-lederne: *“Den daglige drift driver os.”* En anden ejerleder udtrykte det således: *“Jeg har arbejdet for meget på mange forskellige operationelle opgaver, fordi jeg altid selv løste de opgaver, der ikke blev løst af andre i organisationen. Jeg havde ingen tid til strategisk tænkning på virksomhedens udvikling.”* Om end ejerlederne havde en erkendelse heraf, var det en løbende problemstilling i mange virksomheder gennem hele projektforløbet.

3.3. Ledelse og organisation

Såfremt virksomheden skal kunne realisere sine strategiske vækstinitiativer, skal virksomheden have den rette organisation,¹⁸ som understøtter forretningsmodel og strategi. Dette betyder, dels at virksomheden skal have en direktør, som kan lede virksomheden gennem en vækstfase, dels at organisationsstrukturen hele tiden tilpasses og geares til nye mål og udfordringer.

Den rigtige organisation handler selvsagt om kompetencer. Rationalet bag forretningsmodellen falder sammen, hvis organisationen ikke matcher. Vælger man som led i en ny strategi at satse på et nyt forretningsområde uden de nødvendige kompetencer og ressourcer, når man ikke i mål. Samtidig skal man sikre, at alle trækker samme vej, hvorfor det er vigtigt at kommunikere strategien og sikre, at der er ejerskab til den. Ellers vil organisationen måske sejle en anden kurs, og virksomheden bliver som et skib uden ror. De rigtige kompetencer er dog ikke nok. Ledelsen skal sikre, at samspillet mellem ham/hende og organisationen fungerer, ellers risikerer man at demotivere organisationen og skabe konflikter. En idéskaber skal f.eks. overveje, hvordan en system- og procesfokuseret medarbejder motiveres.

Netop ledelse og organisation kan være en stor udfordring i SMV'er. Som nævnt indledningsvis pegede OECD allerede i 2002 på manglende ledelseskompetencer som en af hovedudfordringerne for små og mellemstore virksomheders overlevelse og vækst.¹⁹ Det at transformere en virksomhed fra lille til stor kan være en udfordring for mange ejerledere. Mens virksomheden er

18. Grant, R.M. (2014); Johnson, G. m.fl. (2014); Killing, P; Malnight, Keys, T. (2006), s. 22.

19. Management Training in SMEs: OECD, 2002.

lille, er ejerlederen mere eller mindre virksomheden, men efterhånden som virksomheden vokser, og organisationen vokser, handler det i høj grad om at kunne lede gennem andre. Her viser forskningen, at ejerledere ofte har store udfordringer, idet de har svært ved at slippe kontrollen, jf. kapitel 8 om virksomhedens organisation. Man taler ofte om virksomhedens vækstpotentiale, men vækst i SMV'er handler i høj grad også om ejerlederens vækstpotentiale.

3.4. “Mind the gap”

Skal man opsummere på afsnit 3.1-3.3, er konklusionen, at vi faktisk har stor viden om, hvilke faktorer der har betydning for vækst. Samtidig viser forskningen også, at det netop er her mange SMV'er har blinde vinkler. Målet må derfor være at forsøge at lukke “gappet”. I Videnforums vækstmodelprojekt, som er kort beskrevet ovenfor, gennemgik 30 SMV'er et 3-årigt forløb. Projektet viste, at en tværdisciplinær “væksttrilogi”-tilgang bestående af ledelses- og organisationsudvikling, forretningsudvikling og finansiel udvikling styrker SMV-ledelsens evne til at udnytte virksomhedens vækstpotentiale.

Projektet viste imidlertid også, at SMV-lederen er nøglen til, at det kan lade sig gøre at lukke “gappet”. Det kræver nemlig, at SMV-lederen gennem ændret ledelsesadfærd implementerer tilgangen i virksomheden, og her kan der ligge udfordringer. Nogle SMV-ledere er meget hurtige til at tage ny viden til sig og bruge den ledelsesmæssigt, mens andre er mere tøvende, og andre igen, trods erkendelse af at den ny viden er interessant i forhold til udvikling og vækst, ikke for alvor handler herpå.

Nogle foreløbige resultater fra projektet samt anden forskningsbaseret viden peger på en række af de faglige og personlige forhold, der kan have betydning for, om ejerledere på egen hånd kan lykkes med at realisere en vækstambition.

4. Væksten – det starter med SMV-lederen

Som det fremgår af ovenstående, savner mange SMV'er, som ønsker vækst, nogle af de helt fundamentale drivere for at kunne gennembyrde vækstloftet. Langt de fleste SMV'er er ejerledede, og det starter derfor ofte hos ejerlederen. Hans/hendes værdier, kompetencer og personlighed er helt afgørende i forhold til udnyttelse af virksomhedens vækstpotentiale.

4.1. Ejerlederens værdier

I de mange virksomheder, der er ejerledede, er ejerlederen virksomhedens vigtigste ressource, og hans/hendes ønske og motivation for vækst er derfor en helt afgørende faktor for virksomhedens udvikling.²⁰ I teorien beskrives SMV'er til tider som en forlængelse af ejerlederen,²¹ hvor ejerlederens mål også er virksomhedens mål.²² Og netop ejerlederens værdier kan udgøre enten en driver eller en barriere for vækst. For eksempel vil alene det, at ejerlederen anser sig selv for at være en innovator, øge sandsynligheden for vækst i omsætningen.²³

Med hensyn til motivationen til at udnytte virksomhedens vækstpotentiale peger mange undersøgelser på, at hverken vækst eller økonomisk afkast nødvendigvis er den vigtigste målsætning for ejerledere. Faktisk er det ofte sekundært i forhold til andre mål.

Tilbage i 2000 gennemførte Håndværksrådet en undersøgelse af sine medlemmers holdning til vækst. Den omfattede virksomheder med op til 50 ansatte. Undersøgelsen viste, at der var et ønske om ingen eller kun begrænset vækst, jf. nedenstående tabel.

Jeg ønsker min virksomhed skal vokse hurtigst muligt	11 %
Jeg ønsker begrænset vækst	38 %
Jeg ønsker, at virksomheden bevarer sin nuværende størrelse	42 %
Jeg ønsker at reducere størrelsen på min virksomhed	3 %
Jeg ønsker at afhænde min virksomhed	6 %

En undersøgelse fra 2008²⁴ blandt 1.274 ejerledede virksomheder viste samme tendens, jf. nedenstående diagram.

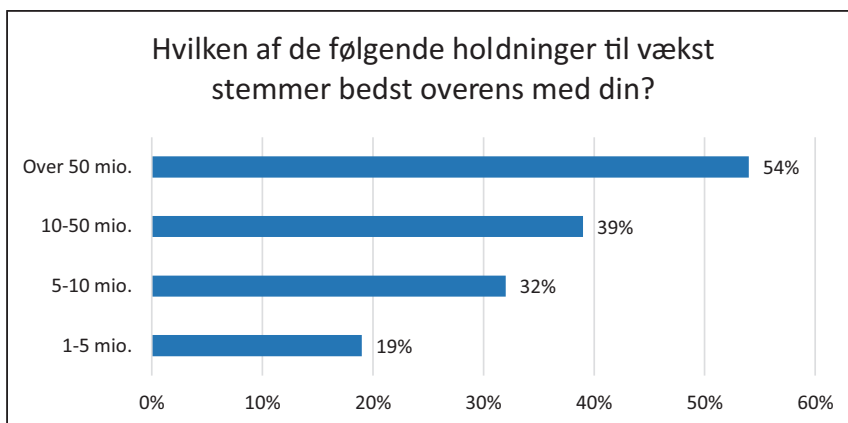
20. Wirklund & Shepherd (2003); Davidsson (1989), Smallbone (1995); Blackburn et al 2013.

21. Wang et al 2007; LeCournu, M.R. m.fl. (1996).

22. Mintzberg (1984) i Shepherd, D.A. & Wirklund, J. (2005).

23. Blackburn, A. m.fl. (2013), s. 8.

24. Undersøgelse af Rambøll/Forstædernes Bank (2008).



Spørger man ind til, hvad der får ejerledere til at vælge at drive selvstændig virksomhed, rangerer afkast og høj løn ofte et stykke nede ad listen.²⁵ De er drevet af andre faktorer:

At beskæftige mig med det fag, jeg interesserer mig for	31 %
At opnå økonomisk gevinst ved på sigt at sælge virksomheden	4 %
At have fuld selvbestemmelse over mit arbejdsliv (dvs. 'foden under eget bord')	41 %
At kunne føre mine ideer ud i livet	18 %
At opnå en høj løn og/eller løbende økonomisk udbytte	6 %

Dette er dog ikke kun et dansk fænomen. En række udenlandske studier viser ligeledes, at ejerledere ofte har en begrænset entusiasme i forhold til vækst,²⁶ og at der er andre stærke(re) drivere.²⁷

4.2. Frihedstrangen

Vidensforums vækstprojekt viste, at det, der oftest ligger bag motivationsfaktorer, såsom at være "herre i eget hus", "forfølge en drøm", "arbejde med det,

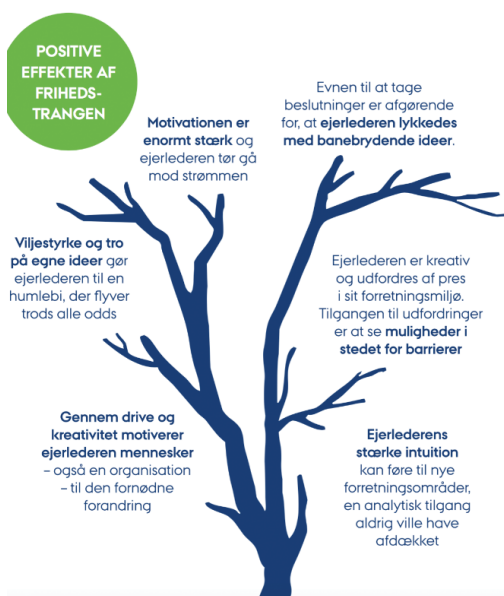
25. Nykredit/Neville, M. (2016).

26. Wang m.fl. 2007.

27. For eksempel Gray, C. i Caley, K. m.fl. (1992); Storey, D.J. (2011), s. 303; Poutziouris, P. (2003), s. 185; Wang et al, LeCornu et al 1996, og Walker & Brown (2004) og en undersøgelse fra Delta: High-Growth SMEs (2012), s. 13.

der interesserer mig” osv., er et ønske om frihed.²⁸ Frihed er ikke et entydigt begreb, men oftest forbinder ejerledere det med retten til selv at træffe beslutninger og bestemme retningen for virksomheden. For nogle er det centrale retten til at søge efter perfektion i forhold til produkter og processer, mens andre har et mål om personlig prestige og anerkendelse. Kun et mindretal så økonomisk uafhængighed som den væsentligste frihedsfaktor.

Uanset hvad der opfattes som frihed for den enkelte ejerleder, påvirker frihedstrangen udviklingen af virksomheden og dens organisation. Påvirkningen kan være såvel positiv som negativ. På positivsiden er en stærk intuition



vigtig i forhold til f.eks. identifikation af nye forretningsidéer og -områder, som en analyse aldrig ville have kunnet afdække. Ejerledernes beslutningsevne og selvsikkerhed betyder, at de er klar til at gå imod strømmen og forfølge idéer, selv når andre fraråder det. Ejerledere er generelt modige og ser ændringer i deres forretningsmiljø som nye muligheder i stedet for barrierer. Som en ejerleder i Vidensforums vækstprojekt udtrykte det: *“Det er udfordringerne, der gør, at jeg har lyst til at gå*

på arbejde hver dag.” Beslutningsevnen og -viljen er derfor en fundamental forudsætning for, at de kan lykkes med de mest epokegørende idéer. Det er derfor yderst vigtigt, at man ikke f.eks. som bestyrelse dræber friheden for ejerlederen, da den er en vigtig faktor, hvis virksomheden skal have succes. Mange større virksomheder kæmper af samme grund hårdt for at bevare entreprenørånden, selv om virksomheden vokser.²⁹ Figuren på denne side opsamler nogle af de positive sider forbundet med ejerlederens frihedstrang.

28. Dette blev ligeledes bekræftet af Børsens Gazelle-undersøgelse i 2015, hvor 86 % pegede på selvbestemmelse/frihed som fordelen ved at være selvstændig. Se Brink, T. (2015).

29. Se nærmere kapitel 8 om Selskabets organisation.

Friheden har imidlertid også negative sider. Ønsket om selv at kunne træffe beslutninger og bestemme retningen for virksomheden kan gøre det meget svært for ejerledere at slippe kontrollen og f.eks. lede gennem andre. Som en af deltagerne i Vidensforums vækstprojekt udtrykte det: *“Mit behov for kontrol gør mig til min egen største barriere for vækst.”* Og det er meget reelt, at mange ejerledere bliver en flaskehals for udviklingen af virksomheden. Når ejerlederen ikke kan slippe kontrollen, betyder det også, at der mangler tid og fokus i forhold til strategi, da ejerlederen holdes fast i den daglige drift. Ønsket om kontrol kan også blokere for vækst, fordi vækst ofte bliver forbundet med en udvidelse af ledelsesteam og/eller ejerkreds og dermed som en spredning af kontrollen til andre end ejerlederen selv. Endeligt viste Vidensforums vækstprojekt, at frihedstrangen ofte fører til, at ejerledere vælger at sigte mod kontrolleret vækst, da kraftig vækst ofte kræver yderligere finansiering og dermed risici. Som en af deltagerne sagde: *“Jeg parkerer ikke min frihed i bankens lomme en gang til.”* Figuren nedenfor opsamler nogle af de negative sider, der kan knytte sig til en stærk frihedstrang.

Negative effekter af frihedstrangen



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 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.

Vil man i praksis forsøge at lukke “gappet” mellem det, der skal til for at skabe vækst, og så den måde, som virksomhederne drives på i praksis, er det vigtigt at øge forståelsen hos ejerlederen for dennes ledelsesstil, og hvordan den påvirker virksomheden og organisationen. Projektet afslører et spændingsfelt,

hvor frihed er den væsentligste driver for vækst og samtidig nok den væsentligste udfordring i forhold til at realisere en vækstambition. En forståelse af dette spændingsfelt kan for mange ejerledere skabe en motivation for ledelsesmæssig og organisatorisk udvikling, arbejdet med forretningsmodellen og dens muligheder samt fremtidigt cash flow med det mål at opnå vækst.³⁰ Alle tre elementer er indbyrdes forbundne og skaber rationalet for initiativer (forretningsmodellen), gør det muligt at gennemføre initiativerne (ledelse og organisation) og kan guide i forhold til de økonomiske parametre for vækst.

4.3. Ledelses- og personprofilen – ven og fjende

Såvel det, som den enkelte ejerleder opfatter som frihed, samt de ledelsesmæssige udfordringer afhænger bl.a. af ejerlederens personprofil. I det hele taget hænger den måde, som virksomheden ledes på, i høj grad sammen med ejerlederens personprofil.³¹ Det er derfor vigtigt, at ejerlederen har indsigt i egne præferencer – foretrukken adfærd – og de konsekvenser, disse kan have for virksomheden, og det samme skal bestyrelsen have. Kapitel 16 om Det dynamiske bestyrelsesarbejde indeholder et afsnit om personprofiler. Her skal det blot nævnes, at deltagerne i Vidensforums vækstprojekt alle fik fastlagt en Insight-profil, der er baseret på Jung. Ifølge Jung har vi alle en medfødt tendens til at foretrække en bestemt kombination af attitude og primær funktion. Som supplement har man så en sekundær funktion, der virker kompenserende. Endelig indgår to yderligere funktioner dog med mindre vægt – og tilsammen udgør alt dette en bestemt “psykologisk type”. Her er profilerne på et aggregeret niveau inddelt i fire forskellige personlighedstyper, som for forenklingens skyld har fire forskellige farver. Som det fremgår af figuren repræsenterer de fire farver mange forskellige præferencer og udmønter sig i forskellige ledelsesadfærd på henholdsvis en god dag (til venstre) og en dårlig dag (til højre).³²

30. Se Brink, T. & Neville, M. (2016).

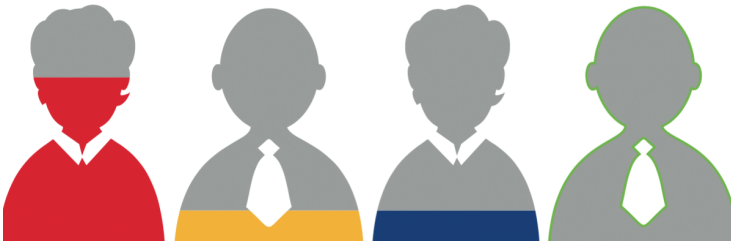
31. Brink, T. & Neville, M. (2017).

32. Discovery © Andrew Lothian, Insights, Dundee, Scotland, 2006. All rights reserved.

4. Væksten – det starter med SMV-lederen



Her skal gives nogle eksempler på, hvordan ejerlederens personprofil kan have stor betydning, dels for hvor de ledelsesmæssige udfordringer i virksomheden ligger, dels for hvilke løsninger virksomheden kalder på. Der er – nok ikke overraskende – flest røde profiler blandt ejerledere, som er karakteriseret ved at være konkurrencemindedede, krævende, have en stærk vilje og være yderst målrettede. Vidensforum deltagere fordelt efter den mest dominerende farve:



Nogle af den røde lederprofils udfordringer er ofte, at de har svært ved at slippe kontrollen og lede gennem andre. De bliver let flaskehals i virksomheden og der skal arbejdes med løsninger, hvor de arbejder med at slippe kontrollen og lede gennem andre.

En deltager i Vidensforums vækstprojekt: “Jeg har nu ansat en ny projektleder. Faktisk er medarbejderen ansat som projektleder. Tidligere har han arbejdet for os, men blev stresset af alle mine spørgsmål til projekterne hele tiden. Projektlederen refererer nu til en medlemleder med ansvar for driften. Det er rigtig godt, at jeg ikke længere skal fokusere på projekter. Det er slet ikke sjovt.”

Mange af ejerlederne i projektet har en gul profil. De er karakteriseret ved at være dynamiske, demonstrative, entusiastiske og have en overbevisende adfærd. Gul ledelsesadfærd indeholder typisk mange idéer og fokus på udvikling. En blanding af gul og rød adfærd, som ofte ses hos ejerledere, kan medføre en høj risiko for, at hele hovedfokus er på udvikling, og det kan være svært at styre initiativerne. Af de deltagende virksomheder baserede 44 % primært væsentlige forretningsmæssige beslutninger på intuition og erfaring. Det er oplagt, at dette spiller ind i forhold til f.eks. strategiprocesser i virksomheden.

En af deltagerne i projektet sagde det på følgende måde:

“Jeg får så mange idéer, og det er svært at “holde styr på” det hele med alle de idéer, der kommer op hele tiden. Jeg har brug for nogen til at stille de kritiske spørgsmål. Som kræver, at jeg forklarer konsekvenserne og udfordrer mig på frister samtidig med, at jeg har friheden til at gøre, hvad jeg vil gøre. Jeg har brug for nogen til at holde mig på rette spor for at nå målet i sidste ende.”

En deltager i Vidensforumprojektet har en stærk gul profil dvs. med den dynamiske, demonstrative, entusiastiske adfærd og med fokus på idéer og udvikling. Ejerlederen sammenlignede sig selv med Wozniackis træningsmaskine, der konstant skød nye bolde ud, men havde svært ved at få dem alle over nettet. Han havde samtidig en udfordring med at få dem landet i organisationen. Der manglende en styring af de enkelte projekter, og ejerlederen selv deltog i virksomheden på alle niveauer trods virksomhedens kraftige vækst.

Et andet karakteristika er, at de mange idéer ofte sættes i gang uden de store overvejelser af, om virksomheden har den rette organisation til at kunne håndtere de nye initiativer. En erkendelse heraf og af de mulige negative effekter kan skabe stor værdi. Ejerledere med gule/røde profiler skal derfor ofte lære at prioritere og holdes fast på prioriteringerne.

Som følge af vækstforløbet arbejder “Mr. Wozniacki” nu med maks. 5 initiativer ad gangen og arbejder tæt sammen med organisationen omkring implementeringen af nye initiativer. Endeligt øger hurtige beslutninger risikoen for fejlslagne initiativer. Mr. Wozniacki valgte endvidere at ansætte en højrehånd, som profilmæssigt var hans modsætning, nemlig blå. Denne kunne med sine stærke analytiske og strukturelle kompetencer “styre” tingene, hvilket har givet en stor ro i virksomheden. Endeligt kan nævnes, at “Mr. Wozniacki” for nylig har valgt at få en professionel bestyrelse.

I en anden virksomhed er værditilbuddet, at de tilbyder et kompetencemiljø med viden inden for formidling og oplevelser, hvor virkemidlet er messestande, udstillinger og events. Ejerlederen er en stærk og udadvendt ejerleder, hvis store styrke og passion er udvikling i samarbejde med kunderne. En erkendelse af at han ikke kunne have det fornødne fokus både på dette og internt på organisationen, førte til, at han ansatte en administrerende direktør og nu selv som ejer tager sig af udviklingen sammen med kunderne.

Fælles for mange af ejerlederne var således, at de var fanget i den daglige drift. Løsningen er ofte af organisatorisk karakter, idet der skal skabes en organisation, da det ikke er en énmandsopgave at drive en virksomhed. Det kræver dog en indgående forståelse af egen foretrukket adfærd og dens konsekvenser for virksomheden.³³

4.4. Ledelseskompetence og -erfaring

Udvikling og vækst i et forretningsmiljø, der hele tiden er under forandring, kræver en bred palette af kompetencer af såvel rent faglig karakter som evnen til at kommunikere både internt som eksternt, til at vidensdele, planlægge og delegere.³⁴ I SMV'er er ejerlederen og virksomheden forbundne kar. Ejerlederen er i de første faser af virksomhedens udvikling typisk eneste beslutningstager³⁵ og er epicentret for alt i virksomheden, men ofte mangler denne de ledelseskompetencer, der skal til for at bringe virksomheden gennem vækstloftet.³⁶ Som påpeget af Storey³⁷ savner SMV'er generelt en organisation, der besidder alle relevante kompetencer, hvilket betyder, at ejerleders kompetencer og lederevner bliver endnu vigtigere i SMV'er end i større virksomheder.³⁸ I SMV'er skal ejerlederen både have overblikket over virksomheden og dybdegående viden om alle aspekter af virksomheden. Når virksomheden vokser, er det andre og delvis nye kompetencer, der er behov for, da vækst skaber øget kompleksitet.³⁹

33. Brink, T. & Neville, M. (2017).

34. Kappel, C. (2012).

35. Corbetta, G. & Montemerlo, D. (1999), s. 61.

36. Feltham, T. m.fl. (2005), s. 1.

37. Storey, D.J. (2011).

38. Barkman, R. (1994), s. 117.

39. Se kapitel 8 om organisation.

Har ejerlederen ikke de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer og erfaring kan dette resultere i, at virksomheden ikke kan udnytte sit fulde potentiale og i værste fald ikke overlever. Netop manglende ledelsesmæssige kompetencer synes at være den væsentligste årsag til, at virksomheder ikke lykkes eller endda går konkurs.⁴⁰ Ifølge et canadisk studie fra 1997 skulle man i mere end halvdelen af de virksomheder, der var gået konkurs, finde årsagen i virksomhedens interne forhold. Virksomhederne havde ikke udviklet den interne styrke, der skal til for at overleve. Generelle ledelsesmæssige svagheder kombineret med et manglende marked for deres produkter var oftest årsagen til konkurs. Studiet pegede på, at ledelserne havde manglet den erfaring, viden og visioner, som skulle til for at drive virksomheden. Ledelsen manglede både bredde og dybde i sin forretningsmæssige viden til for eksempel at kunne koordinere finansiering, afsætning og daglig drift, ligesom der manglede specifik viden inden for bl.a. disse områder.⁴¹ Andre studier viser, at ejerledere ofte har virksomhedsspecifik viden,⁴² men savner mere generelle ledelseskompetencer.⁴³ Dette billede understøttes af en undersøgelse fra 2011,⁴⁴ som viser den uddannelsesmæssige baggrund for ejerledere. Som det fremgår af nedenstående diagram havde de fleste en kort eller mellemlang uddannelse, ofte i form af en erhvervsuddannelse.

40. Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2008), s. 288; Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2010),

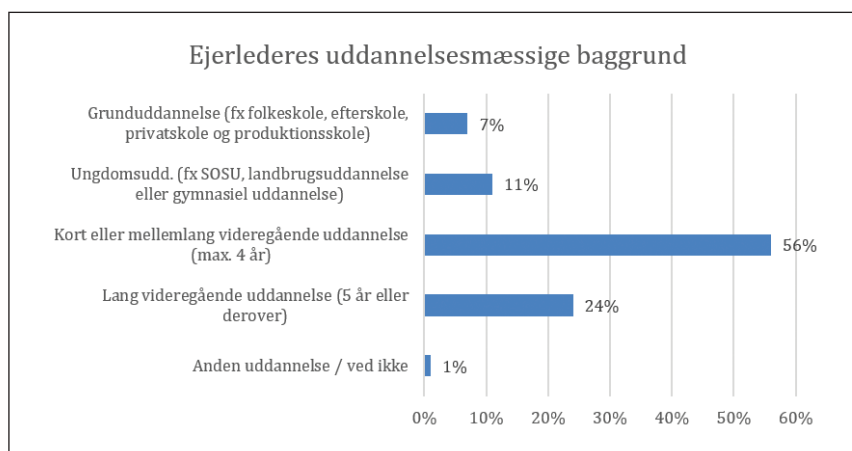
41. Ofte tales om "dårlig" ledelse. Dårlig ledelse er en generel betegnelse, der dækker en bred vifte af ledelsesmæssige problemer. Som påpeget af Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2010), er begreberne dårlig forvaltning og dårlige ledelseskompetencer vage og brede. De kan dække en bred vifte af ledelsesmæssige problemer, f.eks. A) utilstrækkelig markedsføring eller kommerciel ledelsesfærdigheder; B) mangel på eller utilstrækkelig strategisk styring af virksomheden; C) manglende evne til tilstrækkeligt at forudse virksomhedens fremtid og udviklingen i miljøet; D) manglende evne til korrekt at tilpasse virksomheden til ændringer, hvad enten det skyldes internt eller eksternt pres; E) mangel på operationelle og daglige ledelsesevner; F) dårlige regnskabs- eller økonomistyringsfærdigheder og G) manglende kontrol og overvågning af virksomhedens aktiviteter, personale eller omkostninger.

42. Bammens, Y.; Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011), s. 134.

43. Forbes, D.P. & Milliken, F.J. (1999), s. 489-505.

44. Nykredit/Neville, M. (2011).

4. Væksten – det starter med SMV-lederen



Som det fremgår af tabellen, er der oftest tale om en faglig uddannelse:

Uddannelsens orientering	Procent
Faguddannelse	57,2 %
Handelsorienteret uddannelse	18,1 %
Finansielt orienteret uddannelse	10,4 %
Ledelsesorienteret uddannelse	1,6 %
Andet	12,7 %
I alt	100,0 %

En stor undersøgelse af alle danske SMV'er (1-100 ansatte) i selskabsform, der havde en bestyrelse, viste samme billede.⁴⁵

Det er ikke overraskende, at så mange ejerledere har en erhvervsfaglig baggrund. Mange ejerledere er fagpersoner, der bliver selvstændige, fordi de ønsker at arbejde med deres fag.⁴⁶ Ejerlederens styrke vil her ofte ligge på den faglige del og mindre på den rent ledelsesmæssige del, hvilket kan udfordre muligheden for at vækste virksomheden. Studier tyder på en positiv korrelation mellem et højere uddannelsesniveau og virksomhedens performance og vækst. Ét studie viser, at stiftere af højvækstvirksomheder er karakteriseret ved højt uddannelsesniveau, en stærk motivation for at blive selvstændig og

45. Gregoric/Poulsen/Neville.

46. Nykredit/Neville, M. (2011)

ofte har tidligere industrierfaring end stiftere af mere langsom voksende virksomheder.⁴⁷

Selv om uddannelse synes at have en betydning, er det de færreste ejerledere, der tager efteruddannelse, og det er især ejerledere med en erhvervsfaglig baggrund, der fravælger efteruddannelse.

5. Afslutning

Som det fremgår af ovenstående har mange SMV'er et stort vækstpotentiale, men de kan have svært ved dels at identificere det, dels at udnytte det identificerede potentiale. Der mangler ofte det fulde overblik over forretningsmodellen og et overordnet strategisk fokus. Som det fremgår af kapitel 2, kan bestyrelsen skabe stor værdi ved at initiere og forankre de nødvendige processer. Det er dog først og fremmest ejerlederen selv, der sidder med nøglen til, om det kan lykkes at gennemføre vækstambitionen. Her spiller hans personlige værdier og kompetencer, såvel faglige som personlige, en afgørende rolle for, om virksomhedens vækstpotentiale kan forløses. Da langt de fleste SMV'er er ejerledede, er det nødvendigt for bestyrelsen at foretage en nøje vurdering af, om ejerlederen har det fornødne vækstpotentiale, jf. kapitel 8. Virksomheden kan have et vækstpotentiale, men såfremt en ejerleder f.eks. ikke evner at slippe kontrollen og lede gennem andre, vil virksomheden nå en grænse for, hvor meget den kan vokse.

47. Blackburn, R.A.; Hart, M. & Wainwright, T.'s undersøgelse viste, at der var en positiv korrelation mellem det at have en uddannelse på højere niveau end gennemsnittet og erfaring i virksomhedens success; Calvo, J.C.A. & Garcia, M. (2010), s. 263; Watson, M.L. & Van Vuuren, J.J. (2002), s. 153.