

# Det Danske Ledelsesakademi 2011

## Erfaringsbaseret Artikel

### Skrevet af:

**Jacob Brix\***,  
ErhvervsPhD-studerende  
Aarhus Universitet, Business and Social Sciences  
Fuglesangs Allé 4  
8210 Århus V  
T: +45 7220 2927  
M: jabk@asb.dk

**Henning Sejer Jakobsen**,  
Innovationskonsulent,  
Teknologisk Partnerskab, Teknologisk Institut  
Kongsvangs Allé 29  
8000 Århus C  
T: +45 7220 1433  
M: hja@teknologisk.dk

**Annette Skyt**,  
Teamleder,  
Teknologisk Partnerskab, Teknologisk Institut  
Kongsvangs Allé 29  
8000 Århus C  
T: +45 7220 2868  
M: ansk@teknologisk.dk

\*Primær kontaktperson

Henvisninger til artiklen:

Brix, et al. (2011) Innovationsindsatsen i danske SMV'er under finanskrisen – En analyse af 91 innovationstjekkede SMV'er 2009-2010, *Proceedings, Det Danske Ledelsesakademis konference 2011*

# Innovationsindsatsen i danske SMV'er under finanskrisen

## *En analyse af 91 innovationstjekkede SMV'er 2009-2010*

### **Abstract**

*This paper demonstrates a retrospective picture of the strategic management of innovation in Danish SMEs during the financial crisis from year 2008 to 2010. Our analysis takes its point of departure in a multiple case-study where 91 small and medium sized enterprises (SMEs) were compared and analysed. The paper makes it evident how the management of the SMEs, according to their economic reality and the economic development which they experienced in the period from 2008 to 2010, would act strategically regarding future innovation initiatives. The data derives from a regional development initiative called 'Innovations Agents'<sup>1</sup>, which was a pilot project financed by the Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education.*

### **1. Introduktion**

Øget innovation og vækst er i dag krav, som samfundet pålægger lederne i danske SMV'er (European Commission, 2011; BCG, 2010) - der er et såkaldt innovationspres (GTS, 2011). Eksempelvis er der fra politisk side et ønske om øget vækst via innovation, men paradoksalvis viser det sig, at flere danske SMV'er ikke har erfaring med at innovere. Dette paradoks har man fra politisk side forsøgt at forholde sig til ved at indføre forskellige gratis rådgivningstiltag, som SMV'erne frivilligt kan benytte sig af. I denne artikel tager vi udgangspunkt i *Innovationsagentordningen* ([www.innovationstjek.dk/](http://www.innovationstjek.dk/)), som er ét af disse gratis tiltag.

Innovationsagenterne, som i denne artikel repræsenteres af personer fra det danske GTS-netværk, oplever, at lederne af danske SMV'er er begyndt at ændre adfærd mht. deres innovationsaktiviteter. Lederne i SMV'erne er selv begyndt at åbne op for at tage kontakt til ordningen for at få råd og vejledning i forbindelse med at skabe fremtidig vækst via innovation. Årsagen til denne proaktive adfærd skyldes eksempelvis at SMV'erne enten har oplevet samfundets innovationspres eller den trange økonomiske virkelighed, som den finansielle ustabilitet har skabt og stadig skaber. Kort sagt, der viser sig stærke indikationer på, at lederne af danske SMV'er generelt er ved at ændre adfærd, og de begynder dermed at gå fra at være lukkede i forbindelse med deres innovationsaktiviteter til at være åbne (Drejer og Printz, 2006; Chesbrough et al., 2006).

Denne artikel viser de konkrete indsatsområder, som lederne af SMV'erne ifølge dem selv ville fokusere på under krisen, da de i samarbejde med innovationsagenterne drøftede og planlagde fremtidige innovationstiltag i de pågældende virksomheder. Det empiriske grundlag for artiklen er baseret på 91 individuelle case-virksomheder (danske SMV'er). Disses cases er blevet sammenlignet og analyseret i forbindelse med den økonomiske udvikling, som de individuelle SMV'er oplevede i tidsperioden fra år 2008 til 2010.

For at konkretisere hvordan innovationsbegrebet bruges i denne artikel opdeles innovationsbegrebet i område og estimeret effekt (jf. Damanpour, 1987). I artiklen skelnes mellem OECD's definitioner på innovation, herunder produkt, proces, organisatorisk og markedsføringsinnovation (OECD, 2005). Til at forklare effekten - eller den estimerede effekt af innovationsaktiviteterne, benyttes tredelingen inkrementel (paradigme bevarende), radikal (paradigme strækkende) og transformativ (paradigme brydende) innovation (eksempelvis: McFadzean, 1998). (Se mere i metodeafsnittet)

---

<sup>1</sup> <http://www.dti.dk/specialists/23937>

I artiklen opstilles der fire hypoteser om danske SMV'er, som ønskes be- eller afkræftet:

- 1) Danske SMV'er er finansielt velfunderede<sup>2</sup>; argumentet *ingen finansielle resurser* til at investere i innovation er ikke reelt!
- 2) Ledelsen i SMV'erne med økonomisk nedgang nedprioriterer fremtidige innovationsaktiviteter
- 3) Flere SMV'er fokuserer på inkrementel innovation frem for radikal innovation under krisen
- 4) Virksomhedsstørrelsen (målt på antal ansatte) er afgørende for, hvor meget den enkelte ledelse fokuserer på innovation.

De opstillede hypoteser begrundes og uddybes nedenfor:

Ad1)

Lederne i hovedparten af SMV'erne, som Innovationsagentordningens konsulenter besøgte, hævdede, at de ikke havde de økonomiske resurser til at gennemføre et langsigtet innovationsprojekt. Dog var lederne interesserede i den gratis rådgivning, som ordningens innovationsagenter kunne tilbyde dem for at få pejlet en retning for virksomhedens fremtid. Hypotese 1 afprøves for at belyse og afklare om SMV'erne økonomisk set formåede at igangsætte innovationsprojekter, eller om lederne brugte den manglende økonomi som en underlæggende undskyldning for ikke at igangsætte nye projekter.

Ad2)

Denne hypotese undersøger, om lederne i SMV'er med økonomisk nedgang var tilbøjelige til at nedprioritere innovation under krisen.

Ad3)

Denne hypotese undersøger, om lederne i SMV'er var mere tøvende, hvad angik paradigmebrækkende – eller -brydende innovationsprojekter under krisen. Vi undersøger således om paradigmebevarende innovationsprojekter blev foretrukket, for at bibeholde og/eller beskytte den økonomiske udvikling.

Ad4) Størrelsen af SMV'erne, målt på antallet af ansatte, vurderes at have en effekt på det antal af innovationsprojekter, som ledelsen ønsker at igangsætte. Denne hypotese undersøger således, om der er en sammenhæng mellem de ønskede innovationsaktiviteter som lederne ønsker igangsat og antallet af ansatte i SMV'erne.

Ved at besvare ovenstående hypoteser viser vi generelle indikationer på, hvordan lederne af empiriens SMV'er påtænkte at fokusere deres innovationsindsats, og hvordan SMV'ernes økonomiske formåen påvirkede ledernes ønsker. Resultaterne fra analysen forventes at kunne have væsentlig betydning for tilretningen og dermed effekten af de målrettede tilbud, som SMV'erne tilbydes i forbindelse med fremtidig innovation, eksempelvis i et Innovationsagent-perspektiv.

## 1.1 Empiri

Empirien, som artiklen baseres på, stammer fra 91 danske SMV'er, der blev innovationstjekket gennem pilotprojektet *Regionale Innovationsagenter* i årene 2009 og 2010 ([www.innovationstjek.dk](http://www.innovationstjek.dk)). For at kunne få et innovationstjek, var det et krav, at SMV'erne opfyldte minimum to af nedenstående kriterier:

---

<sup>2</sup> Def.: særdeles positive finansielle resurser, herunder egenkapital og årets resultat.

- Virksomheden er af en vis størrelse (minimum 10 ansatte.), hvor der er behov for processer til at understøtte den teknologiske udvikling, og virksomheden har et særligt innovations- og vækstpotentiale.
- Virksomheden er mindst to år gammel med en positiv finansiel udvikling.
- Virksomheden har en teknologisk udfordring, der kan løses ved at tage udgangspunkt i ny viden og teknologi eller en kombination af nye anvendelsesmetoder af det eksisterende.

Det var det danske GTS<sup>3</sup>-netværk, som repræsenterede de Regionale Innovationsagenter, og det var konsulenter herfra, der stod for at innovationstjekke SMV'erne. I alt blev der gennemført 551 innovationstjek i perioden 2009-2010. Artiklens empiri danner dermed grundlag for ca. 16 procent af den totale population.

Ved hvert innovationstjek udarbejdede innovationsagenten en handlingsplan til ledelsen af SMV'en indeholdende en plan for en fremtidig indsats, som burde gennemføres for at nå det ønskede mål. Endvidere præsenterede handlingsplanerne anbefalinger til, hvordan ledelsen kunne opnå disse mål; typisk via teknologisk udvikling og samarbejde med eksterne eksperter. Det er handlingsplaner fra denne population, hvorfra forfatterne har lavet en tilfældig udvælgelse.

## 1.2 Metode

I fortrolighed fik forfatterne tilladelse til at gennemlæse data og handlingsplaner fra 91 innovationstjekkede SMV'er - en unik mulighed for datatilgang (Yin, 2009) såvel indholdsmæssigt som mængdemæssigt (Eisenhardt og Graebner, 2007). Under indsamlingen og registreringen af empirien blev en kontrolanalyse udarbejdet med oplysninger fra 50 SMV'er i dataarket. Dette blev gjort for at undersøge, om resultaterne ville ændre sig i forhold til resultaterne som fremgik ved færdiggørelsen af indtastningen (de 91 SMV'er). Der skete ikke nogen væsentlig ændring i den procentuelle fordeling af SMV'ernes indikerede innovationsindsatsområder, og de absolutte tal ændrede sig ikke væsentligt da data fra de 50 SMV'er og de 91 SMV'er blev sammenlignet. Således argumenteres det at den indsamlede empiri kan bidrage til valide samt generaliserbare besvarelser af de fire ovenstående hypoteser.

De indsatsområder som SMV'erne havde tilkendegivet interesse for under innovationstjekket blev opdelt jf. OECD's (2005) kategorisering. Endvidere blev kategorierne produkt og proces opdelt efter en estimeret inkrementel eller radikal effekt for SMV'erne (jf. Damanpour, 1987):

- Nyt produkt (R)
- Produktudvikling (I)
- Ny proces (R)
- Procesudvikling (I)
- Organisatorisk Innovation (forretningsmodel)
- Markedsføring

Med nyt produkt menes der et helt nyt produkt, noget som kan være radikalt nyt for virksomheden, hvorimod produktudvikling skal forstås som en inkrementel justering og/eller forbedring af et eksisterende produkt. Det samme gælder for ny proces, hvor der enten er tale om en hel ny proces eller en forbedring af den/de eksisterende (ofte teknologi). Med organisatorisk innovation menes der et fokus på SMV'ens forretningsmodel, hvor nye

---

<sup>3</sup> Godkendte Teknologiske Servicevirksomheder

samarbejdspartnere/investorer m.m. søges. Markedsføringsinnovation omhandler SMV'er, som ikke før har benyttet sig af markedsføring, men som har levet af deres gode rygte og nu søger omsætning ved at markedsfører sig steder, hvor de ikke før har været aktive.

Efter at have opdelt SMV'erne i ovennævnte kategorier, indhentede forfatterne oplysninger om SMV'ernes økonomi via deres årsrapporter fra 2008, 2009 og 2010. Dette blev gjort via Krak. Fra årsrapporterne blev oplysninger om 'antal ansatte', 'årets resultat' samt 'egenkapital' overført til dataarket, hvilket resulterede i det endelige økonomiske datagrundlag, hvilket er sammenholdt med data fra handlingsplanerne. På baggrund af ovenstående empiri, som efterfølgende er blevet anonymiseret, besvares artiklens fire hypoteser.

### 1.3 Afgrænsninger

Da forfatterne argumenterer, at artiklens resultater er generaliserbare, er der visse afgrænsninger, som bør understreges. Der er flere mellemkoblende variable, som kan influere resultaterne, herunder overførsel af midler til SMV'ernes holdingselskaber og de midler som virksomhedsejerne udloddede. Disse fremgår ikke af analysen. Samtidigt afspejler resultaterne de innovationsinitiativer, som lederne i SMV'erne ville igangsætte jf. de udarbejdede handlingsplaner. Det er således en væsentlig afgrænsning for artiklen, at der ikke er garanti for at initiativerne er blevet igangsat. Der er endnu ikke udarbejdet en opfølgning for at undersøge status på innovationsinitiativerne. Slutteligt er der stor forskel på størrelsen på virksomhederne i det empiriske grundlag. Den største virksomhed havde i 2010 175 ansatte og den mindste virksomhed havde 1 ansat. Dette er en yderligere afgrænsning for artiklens resultater og konklusioner.

## 2. Resultater

### 2.1 SMV'ernes økonomiske udvikling i analyseperioden

I denne afsnit belyses SMV'ernes økonomiske udvikling i analyseperioden og de resultater som fremspringer af analysen bruges til at besvare hypotese 1.

*H1) SMV'erne er finansielt velfunderede<sup>4</sup>; argumentet ingen finansielle resurser til at investere i innovation er ikke reelt!*

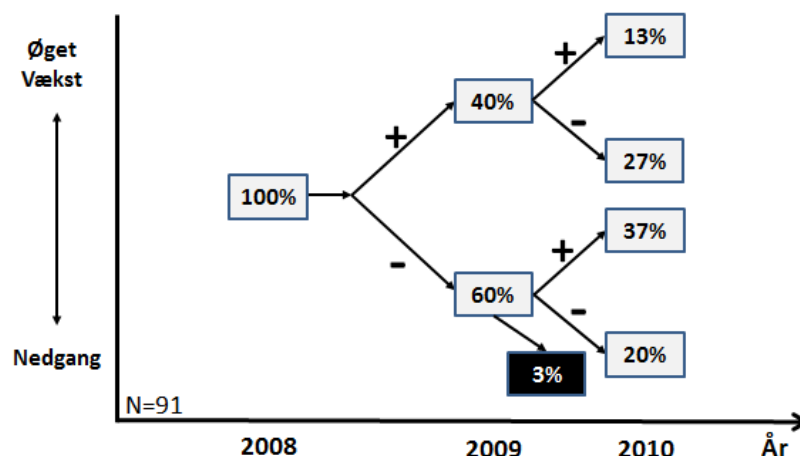
Analyseperioden er særlig interessant, da den omhandler perioden fra finanskrisens udbrud i 2008 og 2 år frem. For perioden gælder det, at SMV'erne gennemgik fem forskellige økonomiske scenarier (jf. deres årsresultater) i analyseperioden. Se figur 1 nedenfor:

#### Figur 1

#### Figur 1: SMV'ernes økonomiske udvikling målt på overskud i perioden 2008 til 2010

---

<sup>4</sup> Def.: særdeles positive finansielle resurser, herunder egenkapital og årets resultat.



Figur 1 viser at:

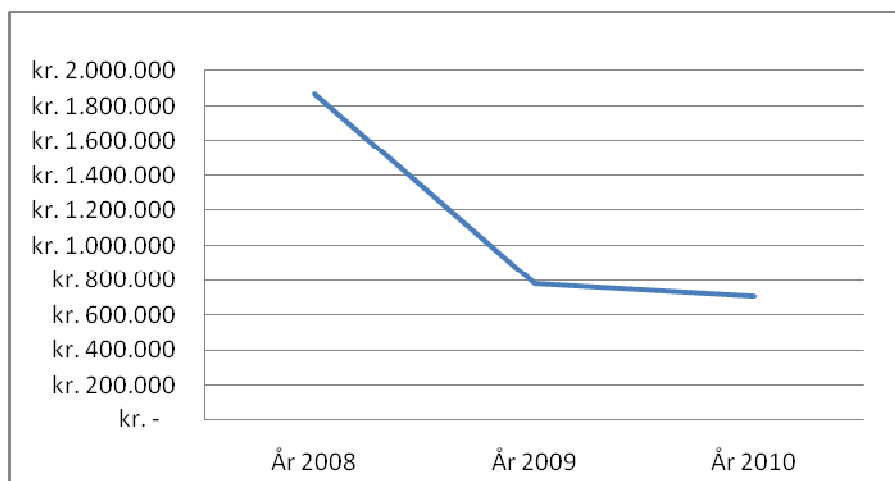
- 13 procent have konstant fremgang;
- 20 procent havde konstant nedgang;
- 37 procent vendte nedgang fra 08-09 til opsving fra 09-10;
- 27 procent vendte fremgang fra 08-09 til nedgang i 09-10, og
- 3 procent af SMV'erne gik konkurs og måtte lukke i perioden.

Udgangspunktet for figur 1 ovenfor er SMV'ernes individuelle økonomi mht. årsresultaterne i år 2008. Tallene fra SMV'ernes årsrapporter fra år 2009 sammenlignes med tallene fra 2008, og tallene fra 2010 sammenlignes med tallene i 2009. Det er interessant at se, hvor mange procent af SMV'erne som har haft økonomisk fremgang i hele perioden, og som har vendt nedgang i 2009 til fremgang i 2010. Ud fra disse tal viser vores analyse at 50 procent af SMV'erne har formået at øge deres årsresultat i analyseperioden. Den anden halvdel af empirien har oplevet fremgang og er derefter endt i nedgang (27 procent), eller de har haft konstant nedgang i perioden (20 procent). Af de SMV'er, som har haft konstant nedgang, er der 3 procent, som har måttet lukke (sort kasse i figur 1).

For at undersøge yderligere økonomiske aspekter til at besvare hypotese 1, analyserer vi nedenfor udviklingen af middeltallene vedrørende SMV'ernes årsresultat. Når vi deler de absolutte tal for perioden, hvor N=91, så fordeler middeltallene sig for SMV'erne og deres årsresultater således: I 2008 var middeltallet for SMV'erne ca. 1.865.000 kroner, i 2009 var tallene 778.000 kroner, og i 2010 var tallene 707.000 kroner (se figur 2 nedenfor). I alt oplevede SMV'erne et gennemsnitligt faldt på ca. 62 procent for perioden – klart det største fald fra 2008 - 2009.

## Figur 2

### Figur 2 SMV'ernes økonomiske udvikling i absolutte tal

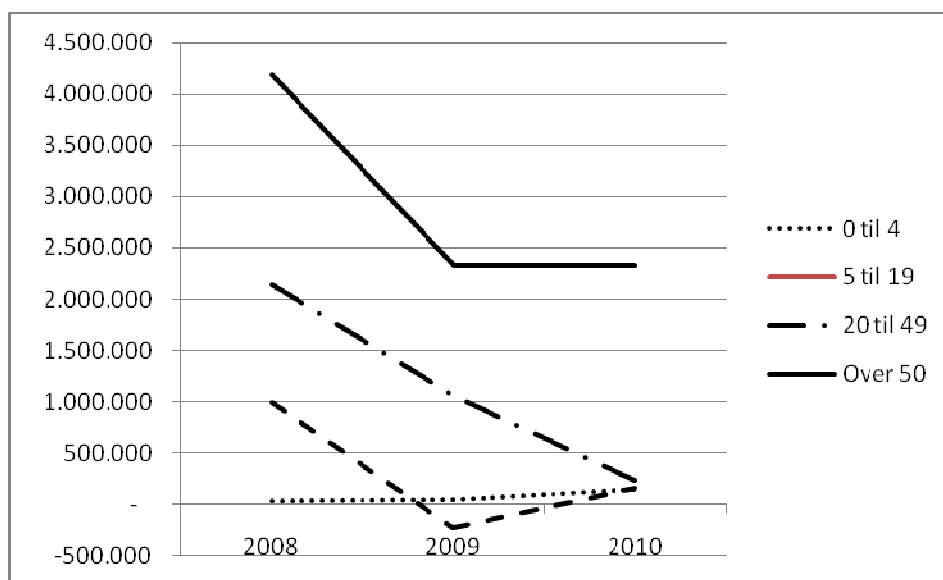


Figur 2 viser SMV'ernes økonomiske udvikling i absolutte tal i forbindelse med deres samlede årsresultater.

Den økonomiske udvikling viser, at de SMV'er som har oplevet nedgang i perioden er blevet ramt meget hårdt økonomisk (hvilket vi dog forventede før analysen). Dog er det interessant at vores analyse samtidig viser, jf. figur 1, at en tilsvarende del af SMV'erne (50%) har formået at øge års resultatet i perioden.

Figur 3 nedenfor uddyber og opdeler SMV'ernes jf. deres størrelse mht. antallet af ansatte og den medvirker således til at undersøge, hvordan antallet af ansatte kan assistere i at beskrive den økonomiske udvikling, som SMV'erne har oplevet.

**Figur 3 Antal ansatte i SMV'erne og den økonomiske udvikling**



Figur 3: Udvikling i resultat før skat gennemsnitligt pr virksomhed jf. deres størrelse

Figur 3 ovenfor viser, at langt størstedelen af SMV'erne har oplevet et drastisk fald i deres overskud fra 2008 til 2009. Kurverne repræsenterer de absolutte tal (resultatet) for virksomhedsstørrelserne jf. deres samlede årsresultater. Grupperingerne af virksomhedsstørrelserne er opdelt således: 0-4 ansatte består af 21 virksomheder; 5-19 består af 24 virksomheder; 20-49 består af 25 virksomheder; og over 50 ansatte består af 21 virksomheder.

Gruppen af de helt små virksomheder (under 5 ansatte) forøgede deres samlede årsresultat i perioden fra 08-10, da denne gruppe samlet set formåede at øge det samlede tal fra 2008 på ca. 30.000 kroner til 140.000 kroner i 2010. Denne udvikling repræsenterer en stigning på ca. 440 procent.

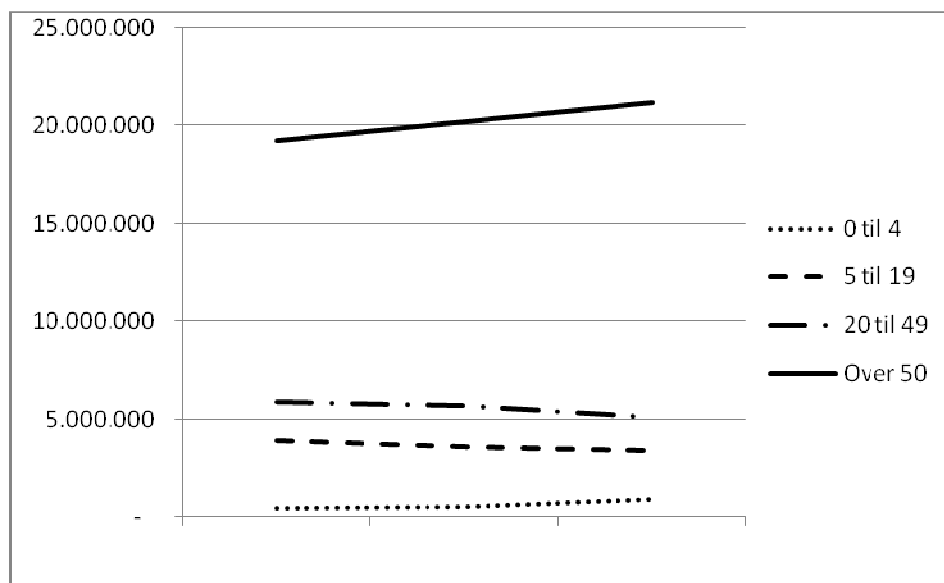
SMV'erne med 5 – 19 ansatte formåede at vende en tilbagegang fra 08-09 til en fremgang fra 09-10. Denne gruppe oplevede en voldsom turbulens i perioden, hvor de samlet set gik fra et resultat i 2008 på ca. 990.000 til – 230.000 i 2009, til 150.000 i 2010. udviklingen i denne gruppe repræsenterer derfor et samlet fald på ca. 75 procent for analyseperioden. Virksomhederne med 20 – 49 ansatte oplevede konstant tilbagegang i perioden. 2.150.000 kroner var total for 2008, 1.050.000 for 2009 og 2010 tallet endte 243.000 kroner. Denne gruppe oplevede således en tilbagegang på ca. 90 procent.

Sidst formåede de mellemstore virksomheder med over 50 ansatte at bremse tilbagegangen fra 08-09 til et mindre fald i 09-10. I 2008 var det samlede tal 4.190.000 kroner for gruppen, hvorefter 2009 resulterede i 2.300.000 kroner, og 2010 2.300.000 kroner. For denne gruppe var den økonomiske udvikling kendetegnet ved et fald på ca. 55 procent.

For virksomhederne over 4 ansatte ses parallelle linier, hvor der er tale om en tilbagegang for alle. Dog er det kun virksomheder med 5 – 19 ansatte der ikke har oplevet, at udviklingen i 2009 – 2010 blev vendt til noget betydeligt mere positivt. Disse resultater indikerer at de små SMV'er (0-4 ansatte) oplevede fremgang i perioden, og at de baseret på denne fremgang ville være i stand til at påbegynde innovationsaktiviteter. Det samme gælder de mellemstore virksomheder med over 50 ansatte. Selvom denne gruppe har oplevet et fald på ca. 55 procent, er deres samlede årsresultat på et sådan niveau (ca. 2.300.000) at de uden problemer ville kunne igangsætte innovationsaktiviteter uden at undskylde med begrundelsen 'manglende økonomi'. De resterende grupper af SMV'er med mellem 5 og 49 ansatte, som har oplevet tilbagegang pålydende 90 og 75 procent, placerer sig på et økonomisk niveau, der ligger højere end de små virksomheder med fire ansatte eller derunder, men grundet deres voldsomme fald i perioden, er det ikke muligt at vurdere, om denne gruppe formår at igangsætte innovationsaktiviteter.

For at undersøge yderligere hvordan SMV'erne klarer sig økonomisk i perioden, analyserer vi nedenfor figur 4 og figur 5, for at vise egenkapitalens udvikling i SMV'erne, og ledernes evne til at forrente egenkapitalen (afkastningsgraden) i perioden.

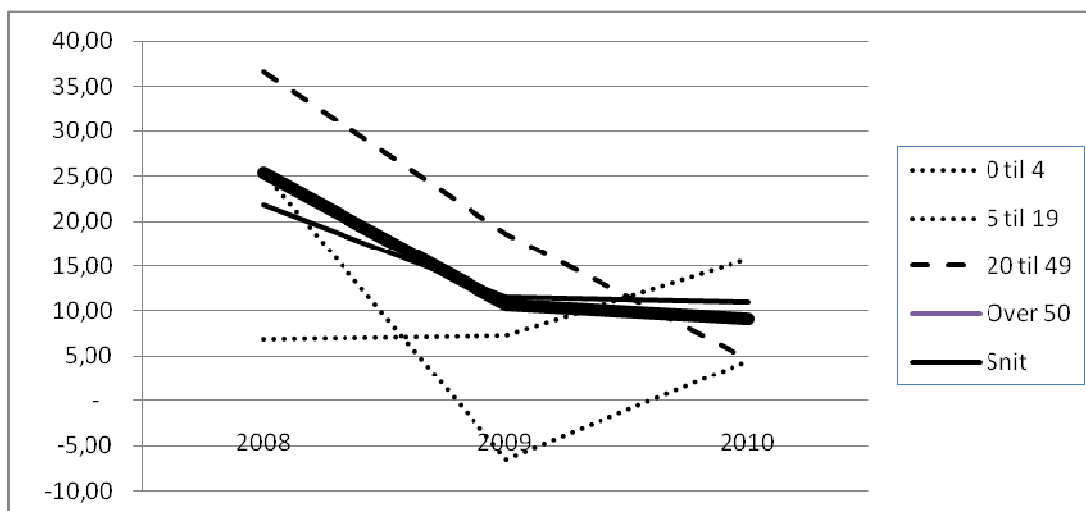
**Figur 4 Egenkapitalens udvikling i perioden**



Figur 4 Egenkapitalens udvikling i perioden

Figur 4 viser, at der er stor forskel på den gennemsnitlige egenkapital for de mellemstore virksomheder (over 50 ansatte) og de resterende grupper, som har mindre end 50 ansatte. SMV'erne med 5-19 ansatte havde et konstant fald i egenkapitalen på 15 procent, og SMV'erne med 20-49 ansatte oplevede et mindre fald fra 08 til 09 end fra 09-10, men det samlede fald var på 16 procent. De helt små virksomheder med under 5 ansatte oplevede en stigning for perioden på 47 procent og de mellemstore virksomheder med over 50 ansatte oplevede en stigning på 9 procent. Dette betyder, at de helt små virksomheder, og de helt store SMV'er, er dem, som har formået at øge egenkapitalen for perioden, hvorimod forfatterne vurderer, at SMV'erne med mellem 5 og 49 ansatte har været tvunget til at tære på egenkapitalen for at overleve. For at uddybe analysen af figur 4, viser figur 5 nedenfor, hvordan grupperne af SMV'er har formået at forrente deres egenkapital i perioden.

**Figur 5 Afkastningsgrad fordelt efter størrelse**



Figur 5 Afkastningsgradens udvikling i perioden

Figur 5 ovenfor viser, at de helt små virksomheder med 0-4 ansatte er den eneste gruppe, som har formået at opretholde en stabil forrentning og dermed øget afkastningsgraden i perioden fra ca. 7 til ca. 17 procent. SMV'erne med 5-19 ansatte har oplevet et fald i afkastningsgraden fra 25 procent i 2008 til minus syv procent i 2009, og derefter har de formået at øge afkastningsgrad til 4,5 procent i 2010. Denne gruppe der har oplevet et fald på i alt 20,5 procent fra 2008 til 2010. SMV'erne med 20 til 49 ansatte oplevede et drastisk fald i afkastningsgraden for hele perioden, og denne gruppe endte i 2010 med en afkastningsgrad på 4,6 procent. I alt oplevede gruppen et fald på hele 32 procent. Sidst viser figur 5 SMV'erne med over 50 ansatte, som i 2008 havde en afkastningsgrad på ca. 22 procent, i 2009 på 11,5 procent og i 2010 på 11 procent. Denne gruppe oplevede således et fald på ca. 11 procent i perioden.

Således viser figur 5, at de helt små virksomheder placerer sig højest i 2010, ved at have en afkastningsgrad på ca. 17 procent, hvilket ligger ca. 7 procent højere end medianen. Den næstbedste gruppe er de mellemstore virksomheder med over 50 ansatte, da de i 2010 havde en afkastningsgrad på 11 procent, hvilket placerer dem ca. to procent højere end medianen. De resterende to grupper, med ansatte mellem 5-19 og 20-49 havde i 2010 en lav afkastningsgrad på under fem procent, hvilket placerer dem fire procent lavere end medianen, og hvilket vurderes dybt problematisk rent forretningsmæssigt.

Analysen af figur 4 og 5 viser, at det er de helt små virksomheder med under 5 ansatte og de mellemstore virksomheder med over 50 ansatte, som har klaret sig bedst økonomisk, og det er disse to grupper, som har det økonomiske fundament til at igangsætte innovationsprojekter, uden at bruge 'manglende økonomi' som undskyldning. Derved kan vi delvis bekræfte hypotese 1, ved at konkludere, at de helt små virksomheder og de mellemstore virksomheder er finansielt velfunderede til at igangsætte innovationsprojekter. Disse to grupper repræsenterer 46 procent af den samlede empiri. Forfatterne mener det er meget vigtigt at undersøge nærmere, hvad der får ledere af disse to grupper af SMV'er til at bruge "manglende økonomi" som undskyldning for ikke selv at påbegynde et innovationsprojekt. Den reelle årsag for denne tilbageholdenhed bør undersøges nærmere. De resterende virksomheder

De andre to grupper befinder sig stadig i en dyb krise, hvilket vurderes ud fra deres ringe evne til at forrente egenkapitalen, samt deres brug af egenkapitalen til at sikre forretningens overlevelse. Lederne i disse SMV'er viser jf. de udarbejdede handlingsplaner interesse for innovation, men de udviser også stor forsigtighed ved påtale vigtigheden af den daglige drift for at sikre overlevelse. Innovationsagenterne oplevede fra disse grupper af virksomheder en interesse i at påbegynde deres innovationsprojekter, hvis disse kunne medfinansieres fra offentlig side. Således var der flere og flere innovationstjekkede virksomheder, som efterfølgende havde efterspurgt samarbejde med GTS-institutterne mht. Forsknings- og Innovationsstyrelsens Videnkupon<sup>5</sup> ordning, hvor lederne af SMV'erne i samarbejde med en videninstitution kunne – og til stadighed kan ansøge om midler til konsulentbistand m.m. for at igangsætte et konkret innovationsprojekt.

## 2.2 SMV'ernes indikerede innovationsaktiviteter

For at besvare hypoteserne 2, 3 og 4, analyserer vi de innovationsaktiviteter, som lederne af SMV'erne hævdede, at de ville igangsætte på baggrund af de handlingsplaner, som Innovationsagenterne havde udarbejdet. Da hypoteserne 2,3 og 4 alle omhandler disse innovations-initiativer, besvares de tre hypoteser samlet i dette afsnit. Først præsenteres resultaterne af vores analyse.

Figur 6 nedenfor viser, hvilken innovationstype virksomhederne havde indikeret, de ville igangsætte. Innovationsaktiviteterne er opdelt efter størrelsen på middeltallet for årets resultat, henholdsvis 2008, 2009 og 2010.

**Figur 6: SMV'ernes overskudsudvikling og indikerede innovationsaktivitet**



Figur 6 SMV'ernes samlet med deres overskudsudvikling sammenhol den type innovation, de efterspørger

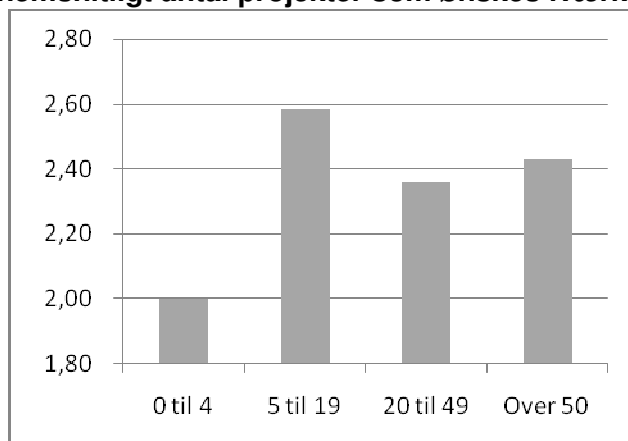
Hvad virksomhederne efterspørger kan ikke alene eftervises i den udvikling der har været. Figur 6 viser til gengæld et meget ensartet billede af de forskellige typer af innovation der søges, sammenholdt med virksomhedens økonomiske situation. Modellen viser endvidere, at de SMV'er som ville fokusere på markedsføringsinnovation og nye produkter (radikal

<sup>5</sup> <http://www.fi.dk/tilskud/opslag-stoettemuligheder/loebende-ansoegningsfrist/videnkupon>

innovation), var dem, som havde klaret sig bedst. Herefter var det SMV'erne, der ville arbejde med inkrementel procesudvikling, som lå tredje bedst økonomisk set.

Hvis man retter opmærksomheden mod figur 7 nedenfor, viser denne hvor mange aktiviteter fordelte lederne i forbindelse med SMV'ens størrelse ønskede igangsæt.

**Figur 7 Gennemsnitligt antal projekter som ønskes iværksat fordelt efter størrelse**



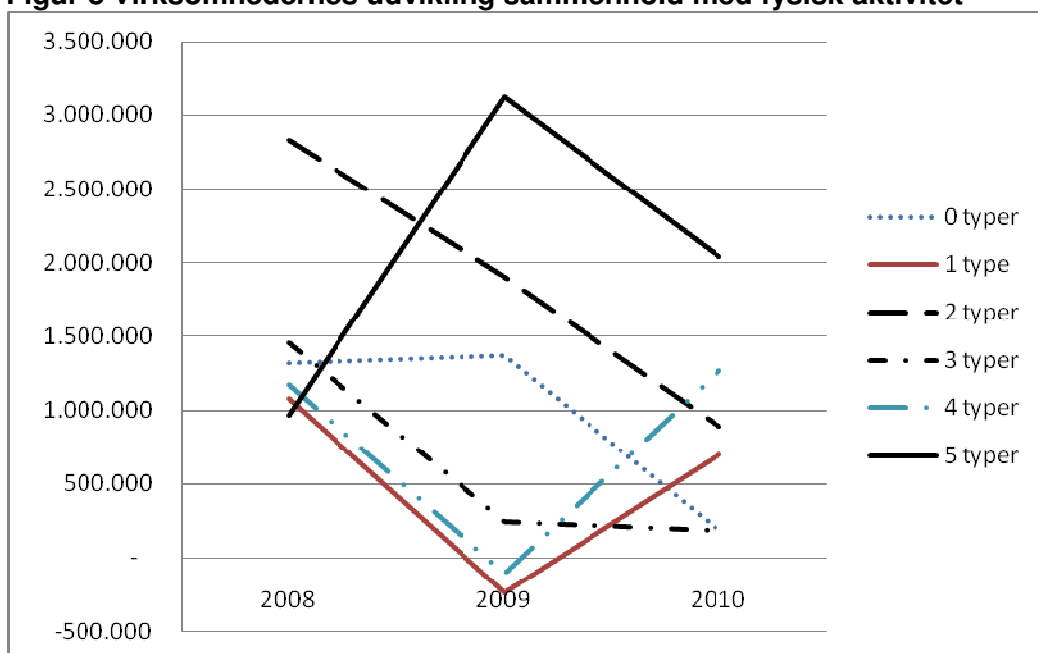
Figur 7 viser det gennemsnitlige antal innovationsprojekter, som de forskellige SMV grupper ønskede igangsæt.

De helt små SMV'er havde i gennemsnit et tydeligt mindre fokus på at igangsætte flere innovationsprojekter end de større SMV'er havde. Den gruppe af SMV'erne der i gennemsnit efterspurgte flest forskellige aktiviteter var SMV'erne med 5-19 ansatte. Det var også denne gruppe der havde oplevet er af de største fald i såvel afkastningsgrad som udviklingen af egenkapitalen, og derfor viser denne sammenligning klar evidens på, at hypotese nummer 2 (Lederne i SMV'erne med økonomisk nedgang nedprioriterer innovationsaktiviteter) kan afvises. En afgrænsning for denne konklusion er, at der ikke forelægger bevis for at lederne af denne gruppe rent faktisk har igangsæt nogle innovationsprojekter. I hvert fald er lederne i disse SMV'er meget beviste om, at noget nyt skal ske, for at klare sig i fremtiden. Den samme tendens ses i gruppen med 20-49 ansatte, hvor lederne i gennemsnit også ønsker at igangsætte mere end 2 forskellige projekter. Gruppen med de 20-49 ansatte repræsenterer de SMV'er, der oplevede den værste økonomiske nedgang, og derfor argumenteres det, at lederne af disse virksomheder også føler sig presset til at fokusere på noget nyt. Sidst viser figur 7 at gruppen af SMV'er med over 50 ansatte også ønsker at igangsætte mere end 2 forskellige innovationsprojekter. Denne gruppe mener forfatterne dog handler proaktivt mht. ønsket om øget innovation, og ikke at lederne føler sig tvunget til det, hvis man sammenligner denne gruppes økonomiske udvikling for perioden (se eksempelvis figur 3, 4 og 5 ovenfor)

Endvidere kan figur 7 medvirke til at bekræfte hypotese 4 (Virksomhedsstørrelsen, målt på antal ansatte, er afgørende for hvor meget den enkelte ledelse fokuserer på innovation). Dog er der ikke en lineær udvikling af antallet af de ønskede projekter, men der er en påvist forskel på det gennemsnitlige antal af ønskede innovationsaktiviteter.

For at vise hvilke innovationsaktiviteter, som SMV-grupperne efterspurgte, er figur 8 nedenfor blevet udarbejdet.

**Figur 8 Virksomhedernes udvikling sammenholdt med fysisk aktivitet**

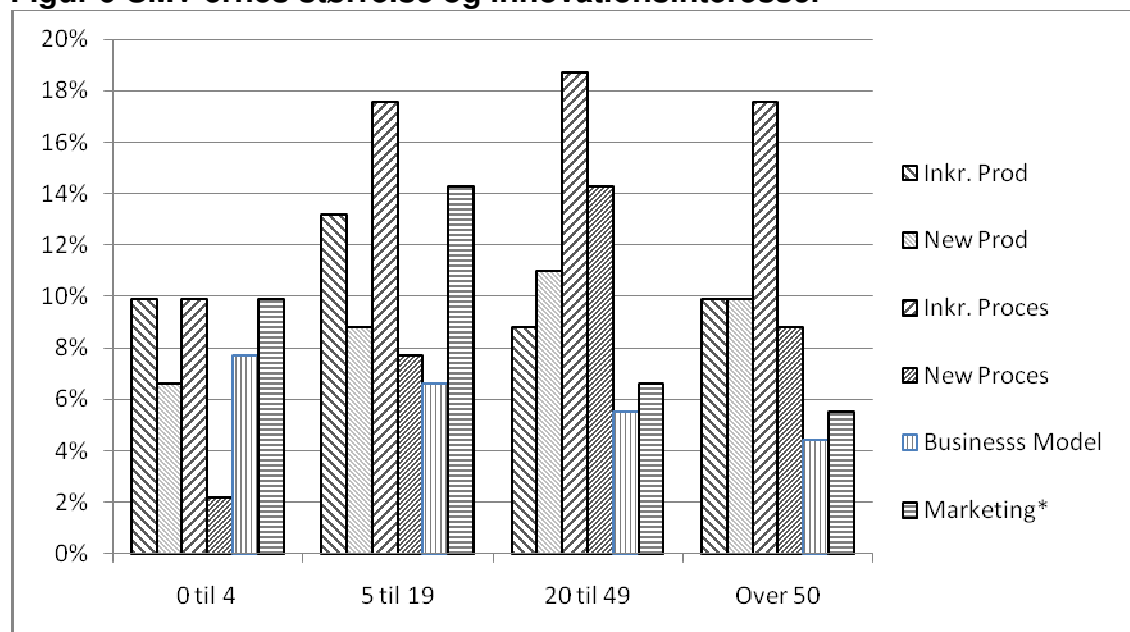


Figur 8 viser SMV'ernes økonomiske udvikling opdelt efter antal ønskede innovationstyper

Figur 8 viser ikke noget klart billede af, hvor mange innovationsaktiviteter der ønskes baseret på SMV'ernes økonomiske udvikling. De SMV'er der ikke efterspurgte innovation (3 i alt) oplevede fra år 2009 til 2010 en stærk økonomisk tilbagegang. Eftersom figur 8 viser et uensartet billede af SMV'ernes økonomiske udvikling og de antal innovationsprojekter, som de ønsker igangsat, argumenteres det at nødvendigheden for innovation er erkendt af lederne af danske SMV'er. Dette giver indikationer på at Kotters (2007) 'burning platform' i dansk kontekst, ikke er den drivende faktor for at ønske igangsættelse af innovationsprojekter og dermed forandringsprocesser i virksomhederne.

For at uddybe hvilke innovationstyper lederne af SMV'erne ønsker igangsat, er figur 9 nedenfor blevet udarbejdet.

**Figur 9 SMV'ernes størrelse og innovationsinteresser**



Figur 9 viser hvilke innovationstyper SMV-grupperne efterspurgte under innovationstjekket sammenholdt med deres størrelse

Figur 9 viser, at innovationsfokus ændres i forbindelse med størrelsen af SMV'erne. Generelt set er der størst interesse for at arbejde med paradigme bevarende innovationstyper, da samtlige grupper har stort fokus på inkrementel produkt innovation, dog mest fokus på inkrementel proces innovation. Kun de helt store SMV'er sidestiller vigtigheden af inkrementel produktudvikling og radikal produktudvikling. Figur 9 viser således evidens for at hypotese 3 (Flere SMV'er fokuserer på inkrementel innovation frem for radikal innovation under krisen) kan bekræftes. Figur 9 viser således også evidens for det behov, som lederne af SMV'erne har for adgang til ekstern viden og ekspertise omkring procesudvikling, eksempelvis i et teknologiorienteret perspektiv.

Et andet interessant perspektiv som kan analyseres i figur 9, er lederne af SMV'ernes (manglende?) viden om forretningsmodeller. Det er meget interessant at se, at samtlige SMV'er, med 5 ansatte eller derover, har et ønske om at igangsætte mere end 2 forskellige innovationsprojekter, og at de samtidigt ikke har tænkt på innovation i forbindelse med deres forretningsmodel. Måske var forretningsmodel-litteraturen ikke nået ud til virksomhederne, men forfatterne finder det interessant at se den manglende tendens til at tænke sin virksomhed strategisk ind i en forretningsmodel. Et ekstra kuriosum er, at den gruppe der fokuserer mest på deres forretningsmodel er de helt små SMV'er med under 5 ansatte. Faktisk er det næsten dobbelt så mange af de helt små SMV'er, som ønsker at arbejde med deres forretningsmodel sammenlignet med de store SMV'er med over 50 ansatte.

Samtidig viser figur 9 at de mindste SMV'er, herunder grupperne med op til 4 ansatte samt gruppen med 5-19 ansatte, søger marketing i langt større grad end de større SMV'er, som har over 20 ansatte. Eksempelvis vil de mindste virksomheder med 0-4 ansatte fokusere lige meget på marketing som inkrementel proces og inkrementel produktudvikling. Kort sagt, de helt små SMV'er fokuserer i langt større grad på at bevare deres produkter, at forbedre disse, og derefter at markedsføre dem. Alt sammen ud fra et inkrementel innovationsperspektiv. Dette bidrager til bekræftelsen af hypotese 3.

Næste gruppe i figur 9 er SMV'erne med 5-19 ansatte. Denne gruppe udviser jf. figur 9 samme tendenser som de helt små SMV'er, dog er der et markant større gennemsnit af

denne gruppe som ønsker inkrementel innovationsaktiviteter. Dette bidrager yderligere til bekræftelse af hypotese 3.

Gruppen af SMV'erne med mellem 20-49 ansatte udviser den største radikalitet hvad angår ønsket om innovation. Det kan argumenteres, at denne gruppe er mere søgende efter radikal innovation eftersom de oplevede store fald i årsresultaterne samt egenkapitalen i perioden. Ca. 11 procent ønskede at igangsætte radikal produktudvikling og 14 procent ønskede at igangsætte radikal procesudviklingsprojekter under mødet med innovationsagenten. Denne attitude indikerer at hypotese 2 kan afkræftes, da netop denne gruppe oplevede et drastisk fald i et økonomisk perspektiv, og at de under mødet med innovationsagenten påtalte et ønske om den radikale produkt samt procesudvikling. Spørgsmålet er, om lederne i denne gruppe skyder med 'innovationsspredehagl', da de i høj grad også efterspørger såvel inkrementel proces innovation som inkrementel produkt innovation. Uanset hvad, så er de presset økonomisk, og lederne vil gøre, hvad der skal til, for at deres forretning kan overleve.

De store SMV'er, med over 50 ansatte, prioriterer inkrementel procesinnovation som det vigtigste. Herefter sidestiller gruppen arbejdet med radikal produkt og procesudvikling med inkrementel produktudvikling. Denne gruppe fokuserer endvidere mindre på marketing samt forretningsmodeller, sammenlignet med de andre SMV'er.

### **3. Implikationer**

Analysen viser, at lederne af danske SMV'er er meget opsatte på at igangsætte forskellige innovationsaktiviteter. Resultaterne bidrager til en øget forståelse for hvordan lederne i danske SMV'er ville agere i forbindelse med den økonomiske virkelighed, som deres virksomhed stod overfor i analyseperioden. Det er interessant at se, at de helt små samt de helt store SMV'er klarede sig godt økonomisk, og at disse grupper havde de nødvendige ressourcer til at gennemføre et eller flere innovationsprojekter.

Det er også interessant at se, at de SMV'er som har oplevet et voldsomt fald i deres årsresultater og egenkapital er meget ufokuserede og at lederne (i forfatterens fortolkning) vil gøre nærmest alt for at forretningen kunne overleve. Det er vigtigt at ledere i disse virksomheder til stadighed får mulighed for at få rådgivning om en fokuseret indsats, der kan gavne forretningen såvel på kort sigt som på længere sigt. Forfatterne mener, at netop disse virksomheder vil have behov for de gratis rådgivningstiltag, som finansieres af det offentlige, men forfatterne mener også, at disse tiltag struktureres således, at der også afsættes midler til opfølgning samt igangsættelse af et (eller flere) projekter i virksomheden. En kobling af innovationsagentordningen samt videnkuponordningen har påvist stor effekt hos flere SMV'er, og forfatterne vurderer således, at det er vigtigt at det undersøges nærmere, om en sådan kobling vil kunne ske i praksis.

Samtidigt opfordres forskere, erhvervsfolk og politikere m.fl. undersøge nærmere, hvad årsagen er til, at SMV'er med et solidt økonomisk grundlag fravælger at igangsætte et innovationsprojekt baseret på undskyldningen "ingen finansielle ressourcer til rådighed". Ved at kunne forstå årsagen til denne tilbageholdenhed, vurderes det at man på landsplan vil kunne få igangsat/ændret nogle initiativer, som potentiel vil kunne bidrage til igangsættelsen af langt flere innovationsprojekter.

### **4. Konklusion**

I introduktionen blev paradokset mellem samfundets innovationspres, med et fokus på radikal innovation, og SMV'ernes fokus på inkrementel innovation præsenteret. Analysen af de 91 innovationstjekkede SMV'er viser, hvilke innovationsaktiviteter lederne ønskede at igangsætte og disse data blev sammenlignet med virksomhedens økonomiske udvikling mht.

årets resultat og egenkapital i årene 2008, 2009 og 2010. Kort sagt, analysen viser hvordan lederne af danske SMV'er hævdede de ville agere for at mindske effekterne af finanskrisen.

Forfatterne opstillede følgende fire hypoteser:

- 1) Danske SMV'er er finansielt velfunderede<sup>6</sup>; argumentet *ingen finansielle resurser* til at investere i innovation er ikke reelt!  
Delvis bekræftet.
- 2) Ledelsen i SMV'erne med økonomisk nedgang nedprioriterer fremtidige innovationsaktiviteter'  
Afkæftet
- 3) Flere SMV'er fokuserer på inkrementel innovation frem for radikal innovation under krisen  
Bekræftet
- 5) Virksomhedsstørrelsen (målt på antal ansatte) er afgørende for, hvor meget den enkelte ledelse fokuserer på innovation.  
Bekræftet

Ad1)

SMV'erne opdelte sig i to grupper i datagrundlaget. De små virksomheder med 0-4 ansatte og de store SMV'er med over 50 ansatte er begge finansielt velfunderede til at igangsætte innovationsprojekter. Disse to grupper præsterede at øge deres egenkapital i perioden, og de var disse to grupper, der havde den højeste afkastningsgrad. Derimod havde SMV'er med mellem 5 og 49 ansatte oplevet et voldsomt fald i hele perioden, både hvad angik årets resultat og den lave afkastningsgrad. Disse SMV'er havde endvidere en egenkapital der blev mindsket væsentligt i perioden.

Ad2)

Lederne havde et stort ønske om at igangsætte innovation i danske SMV'er, uanset deres økonomiske udvikling. Dette faktum viser, at Kotters koncept med den brændende platform for forandring, ikke er den drivende faktor for innovation og forandring i danske SMV'er. Analysen viser i hvert fald, at lederne er interesserede i innovation og endda flere forskellige innovationsaktiviteter.

Ad3)

Alle SMV'er ønskede at påbegynde projekter med inkrementel innovation. Det største fokus var på procesinnovation, og herefter på produktinnovation. Analysen viser desuden, at det er de SMV'er, som har oplevet det største økonomiske fald i perioden, som ønsker at arbejde med både radikal proces og produktinnovation. Dvs. lederne i disse SMV'er reagerer reaktivt og på baggrund af manglende salg af deres eksisterende produkter. Samtidigt viser analysen at de store SMV'er (med over 50 ansatte) proaktivt ønsker at arbejde med radikal innovation på samme niveau som inkrementel produktudvikling.

Ad4)

Analysen viser, at antallet af innovationsprojekter som lederne påtænkte at igangsætte ændrede sig med antallet af ansatte i virksomheden. De helt små virksomheder ville i gennemsnit igangsætte færre initiativer end de helt store. Samtidig viser analysen også at de virksomheder som var blevet ramt hårdest økonomisk set af finanskrisen, var dem, som

---

<sup>6</sup> Def.: særdeles positive finansielle resurser, herunder egenkapital og årets resultat.

ønskede at igangsætte flest forskellige projekter. Det var her forfatterne omtalte ledernes manglende fokus med begrebet 'innovationsspredehagl'.

I analyseperioden blev der igangsat forskellige nationale initiativer for at få virksomhederne til at arbejde mere med innovation, bl.a. videnkupon-ordningen. Denne ordning har været en succes bl.a fordi lederne af SMV'erne i nedgangstider tilsidesætter eller udsætter innovationsaktiviteter grundet manglende økonomi. Trods dette viste analysen, at virksomhedslederne er meget interesseret i at igangsætte innovation, og samtidig viser analysen, at en stor del af danske SMV'er generelt er velfunderede og at disse SMV'er, trods støtteordninger, selv ville kunne igangsætte de ønskede initiativer.

## 5. Kilder

BCG report: Innovation 2010 – A return to prominence – and the emergence of a new world order, Boston Consulting Group (2010)

Chesbrough, H.W. et al.: Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press, (2006)

Damanpour, F.: "The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors, *Journal of Management*, Vol.13 Nr.4 pp.555-590 (1987)

Drejer, A. og Printz, L.: *Luk op – nye strategier i en brydningstid*, Jyllandspostens Forlag (2004)

Eisenhardt, K.M. og Graebner, M.E.: "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1 pp. 25-32 (2007)

European Commission: Innovation Union Competitiveness report 2011, European Union / Research and Innovation (2011)

GTS: "Innovationspresset på danske SMV'er", GTS – Godkendt Teknologisk Service, februar. 2011

Kotter, J.: *Our iceberg is melting – Changing and succeeding under any conditions*, Macmillan, 4th edition (2006)

McFadzean, E.: Enhancing creative thinking within organisations, *Management Decisions*, Vol. 36. Nr. 5 pp.309-315 (1998)

Yin, R.K.: "*Case study research: Design and methods*", SAGE Publications, Inc. (2009)