

'Den gode forretning og den gode arbejdsplads' v/ Ebbe Folmann. Ekstern lektor i organisationspsykologi ved SDU, Kolding.

Den gode forretning og gode arbejdsplads - en udfordring for Globaliseringsrådet

En god virksomhed, i både investors og lønmodtagers øjne, er sådan én, som dygtigt imødekommer en nogenlunde stabil efterspørgsel på en ydelse, som det ikke er alle og enhver beskåret at frembringe. Sådan en virksomhed kan give hæderlige lønninger, kan fastholde kreative medarbejdere og opnår økonomiske resultater af sine anstrengelser.

Den slags virksomheder har vi (stadig) mange af i Danmark - rigtig mange i størrelsesordenen 50 - 1000 medarbejdere. Der skulle lidt hjælp til udefra (Hudsonrapporten sidst i 70'erne) før vi helt kunne se, at det var i denne underskov af sunde nichevirksomheder, at Danmarks arbejdspladspotentiale lå. Nu sættes der imidlertid en ny dagsorden, fordi globaliseringen muliggør en ny form for anvendelse af underleverandører, som for blot få år siden var utænkelig.

Det er naturligvis blevet en politisk sag at komme med modtræk mod den deraf følgende udflugning af danske industriarbejdspladser. Før valget i februar havde Økonomi- og Erhvervsministeriet gang i en arbejdsgruppe med kommissoriet: 'Gode forretningsideer og iværksættere'. Denne gruppes arbejde (juni 2004) bar præg af en forforståelse med tre hovedelementer: Hjælp til iværksættere mht. etablering, bedre muligheder for kapitalfrembringelse og øget omsætning af forskningsresultater til forretning. Forårsvalget gav så stats- og erhvervsministeren mulighed for at starte på en frisk med Globaliseringsrådet, som ud fra sin sammensætning næsten ikke kan komme op med andet end en 'mere af alting indstilling' til kommissoriet om i løbet af et år at fremlægge *'en vision og strategi for at udvikle Danmark til et førende vækst-, viden- og iværksættersamfund'*. Hvis det kommer til at indgå i visionen, at det er herboende medborgere, der skal beskæftiges i dette samfund (og mon ikke det er forudsat i begrebet 'vækstsamfund'), så er vores erfaring med gode, mellemstore danske virksomheder følgende:

Gyldne ideer fødes i professionelle miljøer

Ideen til virksomheden er opstået i en anden virksomhed. Ofte en større virksomhed som både kunne være en Danfoss, Danisco, NovoNordisk, Carl Bro eller Microsoft – som alle er repræsenteret ved direktører i Globaliseringsrådet.

Dagligdagen i den store virksomhed er for den enkelte medarbejder et flimmerbillede af problemer, inspirationer, møde- og spisesituationer og frustrationer. I dette flimmerbillede opstår der hele tiden ideer, som har en vis tilknytning og relevans til virksomhedens aktiviteter: 'Hvorfor kan vi ikke bare ... hvorfor prøver vi ikke ... tænk hvis vores ledelse turde ... etc., etc.'. Enkelte af disse ideer bider sig fast hos en medarbejder, måske også hos et par kolleger. Det ender med et forslag til ledelsen – eller med, at de i al hemmelighed forbereder sig på en faneflugt for så at starte for sig selv.

Det er dog værd at understrege, at det kun er en lille del af disse ideer, der konflikter med virksomhedens eget levebrød. Det kan fx være ideer, som kunne være en mulig forretning for virksomhedens leverandører eller rådgivere – og nogle af dem bliver rent faktisk drivkræfter for udviklingen hos virksomhedens underleverandører. Mange danske underleverandørvirksomheder

ville gå en hurtig død i møde, hvis ikke deres store kunder stillede krav til dem og ofte medfinansierer deres udviklingsarbejder. Dilemmaet med disse ideer er derfor:

- at de er rigtig gode forretningsideer, fordi de er fostret i et professionelt miljø, der er gennemsyret af omkostningsbevidsthed og forståelse for konkurrenceevne
- at de oftest ligger uden for den virksomheds virkefelt, hvori de fostres, hvorfor en presset, budgetstyret ledelse snarere ser det som et loyalitetsproblem, hvis medarbejderne går og lufter forretningsideer, som ligger uden for virksomhedens eget virkefelt.

Når vi alligevel i Danmark lykkes med at realisere flere af disse forretningsideer, så skyldes det bl.a. vort flade, relativt klasseløse samfund, vort aktive foreningsliv og overskuelige netværker i og mellem brancher. Der sker med andre ord en forholdsvis livlig udveksling af forretningsideer på tværs af faggrupper og brancher. I sin urform er forretningsideen en ide til økonomisk besparelse. Så forretningsideer udveksles mellem professionelle folk som spørgsmål: 'Hvorfor kan man ikke få ...? Hvorfor laver I ikke plasticdimser, som man kan bruge til ...? Vi bruger tusindvis af kroner på Hvis vi kunne købe færdige så ville vi gøre det. etc. etc.' Hvordan denne besparelse så skal realiseres – det er det opfinderens/ingeniørens/forskerens opgave at finde ud af.

De få store danske virksomheder, der selv bedriver produktudvikling ud fra nye teknologier eller egne produktideer, må desværre nok give os ret i, at succesraten på markedet er lav. Ofte viste hverken teknologien eller markedet sig modent til forretning – som man nok vil sige det.

Succesmuligheden med en forretningside er så et synergifænomen med mange små kræfter i spil, hvoraf de vigtigste er

- et *marked*, der selv har erkendt sit behov for ydelsen
- en nytænkt (relativt billigere) *teknisk løsning* på frembringelse af ydelsen
- mulighed for rationel udvikling af *produktion og logistik*
- professionalisme i alle de udviklingsaktiviteter, der udgør væsentlige *risikofaktorer* i den nye forretning – herunder også markedsføringen.

Når forskere på DTU fra deres position ser teknologioverførslen fra grundforskningsresultater til produktion som det svage led i kæden – så er det kun det halve omsætningsproblem. For er det lettilgængelige marked ikke til stede, så kan teknologien let havne i en mølpose – og i værste fald blive glemt. Der er ikke mange eksempler (målt på 'antal arbejdspladser') på, at teknologi vandrer en slagen vej fra forskningen ud til iværksætteren og kapitalen for at ende i en fødselsproces af 'Den gode virksomhed'. NanoNord A/S er så den interessante undtagelse. Men der er mange eksempler på teknologisk støtte (og bidrag til erhvervsucces) i tætte samarbejdsrelationer mellem virksomhederne og forskningsinstitutionerne. I virkeligheden er det kun ganske få teknologiske landvindinger, der i sig selv skaber nye produkter og dermed nye arbejdspladser.

Fødsel og videre vækst

Vi er sikre på, at en dansk forskning, der alene fokuserede på 'kønsakt og fødsel af sunde og velskabte danske virksomheder', ville bekræfte ovennævnte forhistorier. Og det er en udfordring til Globaliseringsrådet at kanalisere 10 mia. kr. ud i processer, der faciliterer disse fødselsprocesser. Jørgen Mads Clausen er formodentlig det eneste rådsmedlem, der har 'hands on' erfaringer med disse processer. Han har også en helt personlig erfaring med (teknologien) vandbaseret hydraulik, som igen pointerer, at hele kunsten i succesfuld produktintroduktion, og dermed

arbejdspladsskabelse, ligger i vand til det tørstende marked. Ingen tørst, intet salg, ingen trøst. Næsten alle gode danske produkter er ikke skabt som egl. innovationer, men de er skabt af arbejdsomme slidere, der har ladet sig provokere af noget uhensigtsmæssigt, uperfekt – og ikke givet op før en bedre løsning forelå. Der er større sandsynlighed for succes, når man har fundet en løsning på et erkendt problem, end der er i at finde et egnet problem til en kendt løsning.

Vi har fokuseret på fødselsprocesserne, fordi der florerer en del naivisme omkring iværksætter i debatten i øjeblikket. Men skal 10 mia. på kort sigt øge mængden af videnbaserede arbejdspladser mest muligt, så er de formodentlig bedst givet ud som risikovillig kapital til ekspansive projekter i mellemstore virksomheder, der er udvalgt ud fra nogle politisk fastsatte kriterier om typer af videnindhold og en eller anden form for naturlig national forankring.

Der hviler et tungt ansvar på de fem virksomhedsrepræsentanter i rådet med at fastholder, at de kender målet – de øvrige kan hver fra deres platform være med til levere midlerne. Men midlerne, i form af børnehave-, folkeskole- og universitetspædagogik, de virker uendeligt langsommeligt i forhold til at skabe gode arbejdspladser. Ikke mindst taget i betragtning, at iværksættere sjældent har set sig i stand til at spille deres liv med at erhverve uddannelsesdiplomer. Men en sådan historisk kendsgerning skal man jo ikke nødvendigvis lade sig begrænse af, når man visionerer.