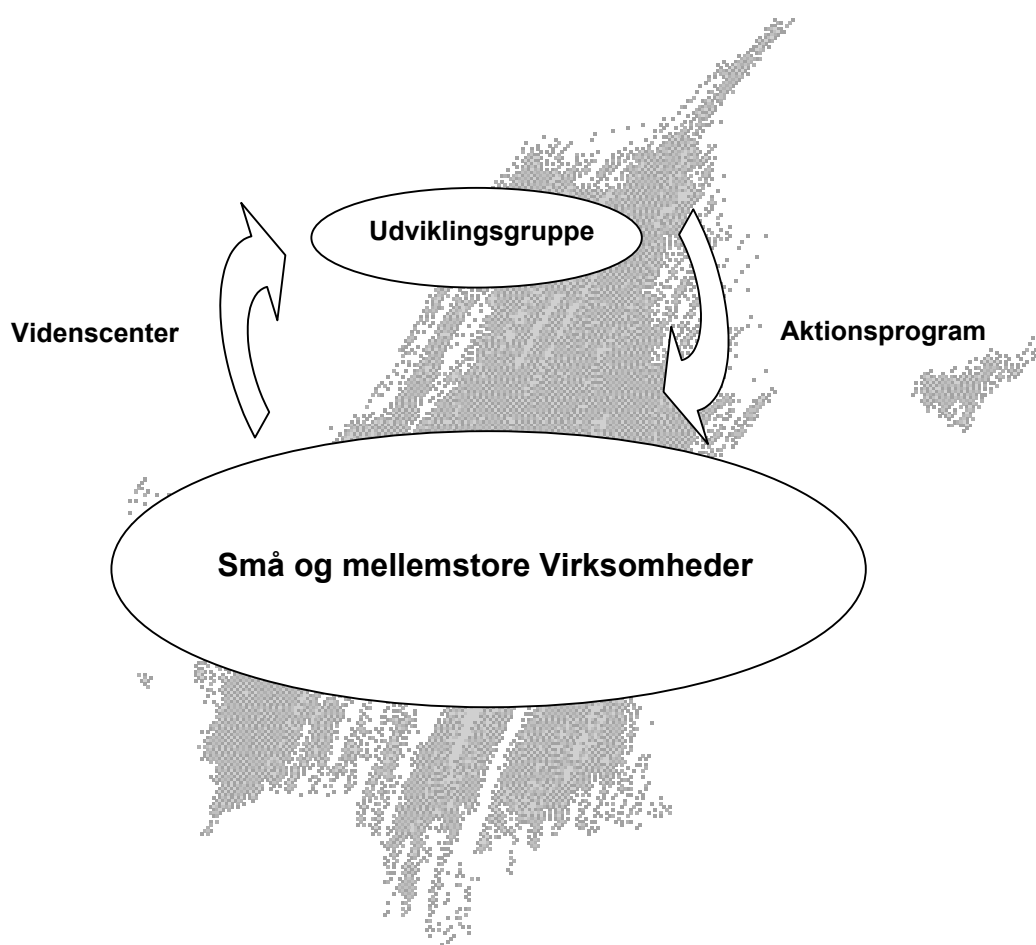

Projekt SMV-Internationalisering i Nordjylland (SMV-IN)

Forslag til etablering af **Udviklingsgruppe** for små og mellemstore virksomheder i Nordjylland med tilhørende **Videnscenter** og **Aktionsprogram**.



Indhold

RESUMÉ	3
FORMÅL OG IDÉ	5
PROJEKTETS FORMÅL	5
SYNERGI MELLEM VIDEN OG HANDLING	6
SM-VIRKSOMHEDERS LEDELSE OG DESIGN AF EKSPORTFREMMEPROGRAMMER	8
EKSPORTFREMME I BIBLIOGRAFISK BELYSNING	8
SM-VIRKSOMHEDERS MÅDE AT FUNGERE PÅ	11
ANALYSE AF DE VIGTIGSTE PARAMETRE I ET EKSPORTFREMMEPROGRAM	12
<i>Dataindsamling</i>	12
<i>Resultater</i>	13
NORDJYLLANDS AMT: NYT EKSPORTFREMMEPROGRAM FOR SMVERE I NORDJYLLAND	15
HVORFOR SMV-IN?	15
DESIGN AF EKSPORTFREMMEPROGRAMMER	16
LANGSIGTET INSTITUTIONEL TÆNKNING	17
KOMPETENCELØFT OG KONKRET PROBLEMLØSNING	17
INDHOLD OG PÆDAGOGIK	17
PLANLÆGNING OG HANDLING	18
KOMPETENCEINFRASTRUKTUR	18
ORGANISERING OG AKTIVITETSPROGRAM	19
SMV-UDVIKLINGSGRUPPE.....	19
VIDENSCENTRET	19
AKTIONSPROGRAMMET	20
ORGANISATORISK PLACERING OG KOORDINERING	22
ØKONOMI OG FINANSIERING.....	22
IGANGSÆTNING OG UDVIKLING AF SMV-IN	24
LITTERATURLISTE	25
ANNEKS 1	26
SMV-EKSPORTPROFIL NORDJYLLAND	26

Projekt SMV-Internationalisering i Nordjylland (SMV-IN)

Resumé

Som et led i Nordjysk Eksportklub's kontinuerlige bestræbelser på at støtte udviklingen af de internationale aktiviteter i nordjyske små og mellemstore virksomheder ansøgte Eksportklubben Nordjyllands Amt om støtte til at gennemføre et forprojekt, der skulle fremkomme med et forslag til en eventuelt Udviklingsgruppe for små og mellemstore virksomheder i Nordjylland. Forprojektet startede i januar 2001 og med følgende rapport fremlægger Nordjysk Eksportklub sit forslag til styrkelse og fornyelse af den regionale erhvervs politik, vedrørende SM-virksomheders internationale aktiviteter.

Der foreslås etablering af en SMV-Udviklingsgruppe understøttet af et SMV-Videncenter og et SMV-Aktionsprogram. Det samlede projekt, SM-Virksomheders Internationalisering i Nordjylland (SMV-IN), har som projekttitlen antyder vægt på alle internationale aktiviteter med SM-virksomheder som aktører, herunder eksport, alliancer med udenlandske leverandører, investering i udlandet og udenlandsk investering i nordjyske SM-virksomheder. Med denne udvidelse tager forslaget højde for, at globaliseringen af økonomien gør situationen for SM-virksomheden til et internationaliseringsproblem og ikke alene et eksportproblem om end eksporten fortsat vil være i centrum.

Nordjysk Eksportklub begrundet sit forslag og indstilling med, at der findes et uudnyttet eksportpotentiale i såvel eksporterende som ikke-eksporterende SM-virksomheder, jf. Danmarks Eksportråds nylige opgørelse af eksportpotentialet; at der ikke i Nordjylland er store virksomheder eller handelshuse, der bringer SM-virksomhedernes produkter ud på internationale markeder; at eksport og internationalisering er en kompleks proces ud i ukendt område og at SM-virksomheder har ressourcehuller, som de kun kan få dækket udefra.

SMV-Udviklingsgruppen har til formål at følge og kritisk vurdere udviklingen af de nordjyske SM-virksomheders internationalisering samt at komme med forslag til aktiviteter, der kan understøtte små og mellemstore virksomheders internationalisering.

SMV-Videnscentret har til formål af generere ny viden og sikre at denne viden omsættes til praktiske formler og tiltag, der kan udvikle SM-virksomhedernes internationale aktiviteter. SMV-Centrets arbejde baseres på aktionsforskningsprincippet for at sikre et tæt samspil mellem viden og handling – mellem teori og praksis.

SMV-Aktionsprogrammet består af et eller flere eksportfremmeprojekter for SM-virksomheder. Disse projekter udføres af de forskellige institutioner i Nordjylland, herunder private konsulentvirksomheder og hel- eller halvoffentlige institutioner.

De 3 foreslåede enheder danner en helhed, som giver en optimal synergi mellem viden, formidling/rådgivning og handling. Forslaget understreger, at internationalisering af SM-virksomheder er et langsigtet projekt og derfor foreslås, at man går væk fra den kortsigtede, projektbaserede eksportfremme og satser på opbygning af en vedvarende kompetencestruktur, der til stadighed er til rådighed for nye eksportører og som kan understøtte den fortsatte internationalisering af allerede eksportører.

Et vigtig instrument i nyorienteringen af erhvervs politikken på SM-virksomhedernes område bliver en årlig rapport, SMV-Internationalisering Nordjylland, som Udviklingsgruppen udarbejder. Denne rapport gør status, analyserer situationen både m.h.t. problemer og muligheder og fremkommer med forslag til initiativer, som kan styrke SM-virksomhedernes konkurrenceevne og

internationale position. Udviklingsgruppen skal tillige gøre status og analysere omfang og effektivitet af de faciliteter og dermed den kompetencestruktur, som skal understøtte SM-virksomhedernes internationale aktiviteter.

Udviklingsgruppen, bestående af 10 medlemmer med ekspertise og erfaring indenfor SM-virksomheder, foreslås placeret i tilknytning til Nordjyllands Erhvervsråd. Videncentret tilknyttes Institut for Erhvervsstudier ved Aalborg Universitet og Aktionsprogrammet udføres af de forskellige kompetente private og hel eller halvoffentlige rådgivende institutioner.

SMV-IN etableres for en periode på 3-5 år. Udviklingsgruppe, Videncenter og Aktionsprogram har separate men koordinerede budgetter, som optimalt set ligger på ca. ½, 1 og 3 millioner kroner årligt. Finansieringspakken sammensættes af midler fra såvel EU, statslige, amtslige som private fonde og virksomheder.

Nordjysk Eksportklub håber, at man med dette forslag kan bidrage til en nytænkning og fornyelse og dermed styrkelse af den regionale erhvervs politik for små og mellemstore virksomheder. Forslagets styrke er at det satser mindre på struktur og mere på proces, dialog og synergi mellem videngenerering, formidling/rådgivning og SM-virksomhedernes praktiske tiltag på de internationale markeder. Forlaget bringer alle gode, men noget spredte kræfter i regionen i et samspil uden at skabe snærende bånd og overstrukturering.

Vi ser frem til en debat om forslaget.

Anders Hjulmand
Nordjysk Eksportklub
Formand

Formål og Idé

Projekt SM-Virksomheders Internationalisering i Nordjylland (SMV-IN) skal ses som et led i Nordjysk Eksportklub kontinuerlige bestræbelser på at støtte udviklingen af de internationale aktiviteter i nordjyske små og mellemstore virksomheder. Drøftelser i Nordjysk Eksportklub af den fremtidige strategi udmøntedes i en ansøgning til Nordjyllands Amt om midler til nærværende forprojekt, hvis formål er at klarlægge hensigtsmæssigheden i etablering af en Udviklingsgruppe for små og mellemstore virksomheder. Forundersøgelsen skal også ses i lyset af det netop afsluttede NEP-projekt (Nordjyllands EksportProfil)¹, som Nordjysk Eksportklub sammen med Aalborg Universitet stod bag. Bestyrelsen for Nordjysk Eksportklub fandt, at NEP-projektet havde ydet et godt positivt bidrag til fremme af SM-virksomheders internationalisering og at en afløser for projektet skulle findes.

Nærværende forprojekt blev igangsat i januar 2001. Det har bestået af flere dele. Hovedformålet har været at udarbejde et koncept for projekt SM-Virksomheders Internationalisering i Nordjylland, herunder hvilke understøttende aktiviteter, der eventuelt skulle igangsættes. For at få et overblik over SM-virksomheders problemer i forhold til eksport og internationalt engagement i almindelighed har forundersøgelsen omfattet en undersøgelse af, hvad vi ved om eksportfremme og andre aktiviteter, der understøtter SM-virksomheders internationale udvikling. Resultatet af undersøgelsen er afrapporteret i form af en kommenteret bibliografi og hovedresultaterne fra denne indgår i projektoplæggets afsnit "Eksportfremme i bibliografisk belysning" på side 8.

Desuden er der foretaget en mindre analyse af de vigtigste parametre i et eksportfremmeprogram. Denne analyse har taget form af en rundspørge til nordjyske eksportvirksomheder samt konsulenter og rådgivere indenfor eksportområdet. Resultaterne indgår i projektforslaget i afsnittet "Analyse af de vigtigste parametre i et eksportfremmeprogram" på side 12.

En styregruppe under Nordjysk Eksportklub har været ansvarlig for forprojektet. Til projektets udarbejdelse har styregruppen allieret sig med Olav Jull Sørensen og Morten Rask fra Aalborg Universitet.

Projektets formål

Projektets formål er at udvikle et koncept for og et forslag til etablering af en Udviklingsgruppe for små og mellemstore virksomheder² i Nordjylland. For at Udviklingsgruppens arbejde ikke skal havne i et tomrum, har tanken fra starten været, at dens arbejde skulle bakkes op af et videngruppe med ansvar for udvikling og spredning af ny viden om SM-virksomheders etablering, ledelse og international udvikling og en aktionsgruppe med ansvar for at omsætte denne viden til handling og dermed fremme SM-virksomheders udvikling. En SMV-Udviklingsgruppe, et SMV-Videncenter og

¹ Projektbeskrivelse, konferencer og rapporter er tilgængelige på <http://www.business.auc.dk/ivo/nep/>

² Små og mellemstore virksomheder er ofte defineret ud fra sin størrelse, hvor EU sætter grænsen ved 250 ansatte (EU Directorate General-IV, 1996).

et SMV-Aktionsprogram er således de 3 komponenter i den samlede plan for projekt SM-Virksomheders Internationalisering i Nordjylland (SMV-IN).

Projektet har fokus på eksport, men også på andre internationale aktiviteter, som udføres af eller som SM-virksomheder er part i, herunder relationer til udenlandske leverandører, alliancer med udenlandske virksomheder, investeringer i udlandet og investeringer i Danmark. I dagens globale netværksøkonomi er det ikke muligt at udvikle SM-virksomheder uden at tage alle dens internationale relationer og aktiviteter i betragtning.

Samtidig er en international satsning som oftest af strategisk karakter og involverer hele eller store dele af virksomheden. Der bliver derfor i praksis ofte tale om virksomhedsudvikling.

I det følgende anvendes begrebet eksportfremme dog som en samlet betegnelse for programmer til støtte for virksomheders udvikling af det internationale engagement.

Synergi mellem viden og handling

Der var næppe megen ide i at anmode om støtte til dette projekt, hvis tanken var at komme frem med et forslag af de gængse. Et sådant kunne man jo blot fremlægge direkte. Ideen med dette projekt er da også at være innovativ og fremkomme med et forslag, der passer til nutidens vidensbårne netværksøkonomi med IT/Internet, som væsentlige bærere af netværksøkonomien.

Vi skal ikke komme nærmere ind på, hvad der har skabt denne nye økonomi (Møller & Nielsen, 2001), men blot konstatere at SM-virksomheders udvikling i dag afhænger af at de er innovative og dermed genererer ny viden; at de er opkoblet på internationale netværk; at de er fleksible og at de bruger IT og Internettet i alle virksomhedens funktioner m.h.p. at styrke deres konkurrenceevne.

I projektets opbygning forlades ideen om, at ét er teori, ét andet praksis og dermed at forskningen genererer abstrakt viden, som det er yderst vanskelig at omsætte til praksis. I stedet satses på en direkte kobling mellem videngenerering og handling d.v.s. gennem en integration af teori og praksis.

Med denne satsning skulle det også være muligt at leve op til de udfordringer, som den erhvervsøkonomiske forskning i dag står overfor. I punktform kan disse udfordringer opsummeres som følger:

1. Erhvervslivet er turbulent, hvilket gør, at den viden, der skabes i dag er forældet i morgen. De gængse videnskabelige fremgangsmåder er mindre velegnede til at generere viden i en turbulent økonomi.
2. Ikke blot er der turbulens, men hastigheden i skiftene er stigende. Sammen med punkt 1 betyder det, at der ikke dannes mere eller mindre permanente mønstre i virksomheders strukturer og ledernes adfærd – mønstre, som forskerne kan afsløre og levere som inputs til virksomhedernes strategiske planlægning.
3. Den erhvervsøkonomiske forskning er også udfordret af virksomhedernes og ikke mindst konsulenterens egen vidensudvikling. Forskerverdenen skal undgå at kopiere denne viden, men tage udgangspunkt i den og videreudvikle den til mere generel viden og nye og forbedrede måder at lede virksomhed på.
4. Globaliseringen er også en udfordring. Erhvervsøkonomien har altid været præget af

søgningen mod generelle lovmæssigheder for virksomheders udvikling, ledernes adfærd etc. Mødet med fremmede kulturer bevirker, at sådanne lovmæssigheder bliver svære at finde undtagen på et meget abstrakt plan. Kultur, andre måder at forholde sig til hinanden på, forhold til naturen, etc. gør at erhvervsøkonomien skal være meget mere differentieret for at forstå virksomheders måde at agere på i fremmede kulturer.

Lægges disse punkter sammen fremstår et behov for, at forskere og praktikere arbejder tættere sammen. Det betyder også, at der skal anvendes andre metoder og undersøgelsesteknikker end de gængse og naturvidenskabeligt inspirerede. Eksistensen af hårde lovmæssigheder, som naturvidenskabelige metoder forudsætter, findes ikke i den praktiske ledelsesverden. Bruger vi de naturvidenskabelige metoder, vil forskningen have lidt at bidrage med, idet den vil uvægerlig halte bagud for en turbulent og fantasifuld ledelsesverden. Bringes forskeren og lederen derimod i dialog, har forskeren et sæt af instrumenter, som kan bruges til at forstå ledelse og forbedre ledelse.

I projektet fremstår samspillet mellem teori og praksis som et samarbejde mellem SM-virksomheder, rådgivere og forskere eller med andre ord mellem praksis, formidling og viden. Det er ikke en lineær sammenhæng løbende fra viden fra forskning, der omsættes og formidles af rådgivere og dermed bliver til praktiske redskaber i SM-virksomheden. Sammenhængen kan anskueliggøres som en spiral, hvor viden, rådgivning og praksis understøtter hinanden i en dynamisk opadgående bevægelse.

Et frugtbart samspil mellem Udviklingsgruppe, Videncenter, Aktionsprogram og SM-virksomheder sikres dermed til gavn for SM-virksomhedernes internationale udvikling.

Sammenhængen betyder at viden genereres gennem aktiv deltagelse i virksomhedernes bestræbelser på at udvikle sig. Nøgleordene er aktionsforskning og aktionslæring. Aktionsforskning indebærer, at forskeren med sin ekspertise deltager aktivt (eller så aktivt og direkte som muligt) i virksomhedernes udvikling samtidig med, at virksomhederne lærer det maksimale fra sine aktioner. Man kunne også kalde denne form for samspil mellem teori og praksis for "erfaringsbaseret og handlingsorienteret vidensgenerering".

Modellen indebærer et tæt samspil mellem SM-virksomheder, konsulenter/rådgivere og forskere. Ny viden genereres gennem interaktion mellem SM-virksomheder og forskere. Denne viden kommer naturligvis de deltagende virksomheder til gavn, men derudover skal den genererede viden spredes til og drøftes med rådgivere for SM-virksomheder hvadenten disse er private konsulenter, pengeinstitutter, revisorer, eller offentlige institutioner, som har SM-virksomheders fremme som deres målsætning. Rådgiverne/konsulenterne omsætter denne viden til praktiske råd og handling i SM-virksomhederne: Dermed er ringen sluttet og så kan processen begynde forfra med aktionsforskning, etc.

De perspektiver, som ligger i den nye integrerede model er anskueliggjort i figur 1 på næste side. I figuren skal handlingsrummet forstås som der, hvor de faktiske aktiviteter foregår og er dermed det rum, som aktørerne agerer i. Begrebet for en opbygning af en forståelse baseret på disse handlinger kunne kaldes for refleksionsrummet, som aktørerne mentalt opererer i. Formålet er at skabe en fælles forståelse af virkeligheden og enighed mellem aktionsforskeren og aktørerne. På baggrund af denne forståelse kan aktionsforskningens vision og scenarier opstilles samtidig med en følgegruppe bliver nedsat. Aktionsforskeren skal indtage en position i virksomheden, som om

vedkommende var ansat, og når aktionsforskeren forlader virksomheden skal han være overflødig. Hvis dette mål ikke kan opnås skal den sidste opgave være at ansætte en efterfølger og lære vedkommende op i jobbet.

Dette giver nogle udfordringer for, hvorledes aktionsforskeren veksler mellem handlingsrummet og refleksionsrummet. I disse rum deltager aktionsforskeren og vedkommende inddrager aktører blandt virksomhedens medarbejdere sammen med forskere og studerende fra aktionsforskerens undervisnings- og forskningsinstitution.

Figur 1: : Skitse af aktionsforskningens aktiviteter

		Virksomhedens	
		Handlingsrum	Refleksionsrum
Forsknings og undervisningsinstitutionens	Handlingsrum	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsforskeren udlånes til virksomheden som konsulent/rådgiver til løsning af opgave • Studerende løser virksomhedens problemstillinger baseret på casebeskrivelser og virksomhedsbesøg 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsforskeren inddrager virksomhedens medarbejdere som gæsteforelæsere • Aktionsforskeren og/eller hans forskerkolleger inddrages som undervisere af virksomhedens medarbejdere
	Refleksionsrum	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsforskeren bruger sin teoretiske for forståelse evt. vejledt af sine forskerkolleger til skabelse af handlinger i virksomheden • Aktionsforskeren skaber nye teorier på baggrund af handlinger i virksomheden og undervisning af studerende 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionsforskeren gennemfører interviews med medarbejderne om de forstående og foretagne handlinger • Aktionsforskeren skriver videnskabelige artikler sammen med forskerkolleger og virksomhedens medarbejdere

(Rask, 2001)

Organiseringen af en sådan integreret vidensgenerering og handlingsmodel vil blive diskuteret i afsnittet "Organisering og aktivitetsprogram" på side 19. Her skal blot nævnes, at det kræver en noget mere dynamisk og fleksibel organisering af forskningen, når den skal spille så intensivt og praktisk sammen med rådgivere og SM-virksomheder ligesom omvendt at rådgivere og SM-virksomheder skal have en større parathed til at være parter i udviklingen af ny viden, som kan komme SM-virksomheder til gavn.

SM-virksomheders ledelse og design af eksportfremmeprogrammer

Skal et eksportfremmeprogram lykkes skal der være harmoni og synergi mellem SM-virksomheders måder at fungere på og eksportfremmeprogrammets design. I dette afsnit præsenteres først i overordnet form resultatet af gennemgangen af eksportfremmelitteraturen efterfulgt af en profilering af SM-virksomheders måde at arbejde på og designprincipper for eksportfremmeprogrammer, der matcher SM-virksomhederne.

Eksportfremme i bibliografisk belysning

Som nævnt omfatter forprojektet en gennemgang af litteraturen omkring eksportfremme for på den måde at få et billede af, hvad vi ved om behovet for eksportfremme; hvilke barrierer søger den at

overvinde; hvordan er eksportfremmen organiseret; hvilke effekter har den; hvordan arbejder SM-virksomheden, etc. Dette afsnit giver en kort opsummering af litteraturstudiet.³

Der er gennemgående enighed i litteraturen om, at man ved eksportfremme forstår offentligt finansierede tiltag, som skal forøge eksporten gennem at styrke SM-virksomheders konkurrenceevne. Eksportfremme er således finansieret af det offentlige, men ofte kræves en medfinansiering fra de deltagende virksomheders side. M.h.t. hvem der udfører eksportfremmeaktiviteterne, kan det både være offentlige institutioner og private virksomheder, for eksempel konsulentvirksomheder. Som oftest findes der i offentlig regi en række permanente institutioner til eksportfremme. Ambassader med handelsafdelinger er de mest almindelige, men der er også mange lande, der har permanente institutioner i hjemlandet til varetagelse af eksportfremmeaktiviteter.

Eksportfremmelitteraturen beskæftiger sig sjældent med policy-niveauet, herunder hvordan eksportfremmepolitikken hænger sammen med andre erhvervspolitikker. Litteraturen fokuserer mere direkte på aktiviteterne og i nogle tilfælde på de udførende institutioner, d.v.s. organiseringen af eksportfremme.

I litteraturen er der ikke udviklet nogen standardklassifikation af de aktiviteter, der indgår i eksportfremmeprogrammer, men samlet set møder man i litteraturen følgende type af aktiviteter:

- Generel information og specielle analyser
- Rådgivning
- Træning og kompetenceløft
- Gennemførende salg
- Finansieringsordninger

Det er vanskeligt at sige, hvilke aktiviteter, der dominerer, men at tilvejebringe informationer og foretage konkrete analyser, for eksempel eksportdiagnoser, markedsanalyser, analyser af eksportparathed, etc. optræder ofte blandt eksportfremmeaktiviteterne.

Langt størstedelen af litteraturen beskæftiger sig med små og mellemstore virksomheder og herunder specielt med ikke-eksporterende virksomheder. Den altdominerende forståelse af internationalisering i studier af eksportfremme er, at internationalisering sker gennem en række mere eller mindre velordnede faser. Den første fase består af ikke-eksporterende virksomheder. Den anden fase af virksomheder, der er sporadisk eksporterende eller eksperimentelt eksporterende og den tredje fase af mere erfarne eksportører. Antallet af faser kan variere.

Bruges denne faseopdeling til planlægning af eksportfremmeaktiviteter fås, at der i fase 1 skal lægges vægt på at motivere virksomhederne og demonstrere at det betaler sig. Der er ofte håndfaste incitamenter i form af gratisydelse i denne fase. Den anden fase består af analyser af parathed, informationer om markeder, markedsbesøg, kundekontakt etc. Den 3. fase består af tilpasninger til tilværelsen som international virksomhed og et højere engagement på enkeltmarkeder, evt. med investeringer i salgsdatterselskaber. Med andre ord, eksportfremmeprogrammerne ses primært som omfattende motivering til eksport, nedbrydning af barrierer for eksportudvikling både internt i virksomheden og eksternt samt påpejning og udnyttelse af eksportpotentialer. Den skitserede

³ Hele studiet kan ses på <http://www.morten-rask.dk/2001c.htm>

faseopdeling for eksportfremme bygger på teorien om virksomheders internationalisering. Her dominerer den såkaldte ”Stadieteori” (Kuada & Sørensen, 2000) som har sit startsted i hjemmemarkedet og sin slutdestination som stort, globalt selskab. De senere faser i teorien omhandler udenlandske investeringer, faser som eksportfremmeprogrammer sjældent beskæftiger sig med. De ”erstattes” ofte af programmer, som søger at tiltrække udenlandske investeringer til landet.

Problemet med de pæne faseopdelte skabeloner og deres afledte eksportfremmeprogrammer er, at de forenkler for meget. SM-virksomheder varierer meget mere end disse skabeloner kan opfange.

Gennemgående er litteraturen ikke ret detaljeret eller god m.h.t. beskrivelsen af SM-virksomhedernes måde at fungere på. Man har ganske vist forsøgt at etablere en sammenhæng mellem eksport og mange forskellige parametre, herunder en sammenhæng mellem eksport og eksportfremmeindsats, men der er ikke fremkommet og vil næppe fremkomme ret mange entydige sammenhænge. Dertil er virksomhederne for forskellige og der er for mange variable i spil. På enkelte områder synes der dog at være fodslag: Der er således så godt som altid en klar sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og eksportaktivitet. Man kommer også tæt på en ”lovmæssighed”, når man korrelerer eksport med ledelsens grad af motivation og engagement. Er engagementet ikke tilstede, vil de nødvendige midler ikke blive allokeret til udviklingen af eksporten. Endvidere findes ofte, at SM-virksomheder lider af manglende ressourcer af forskellig art, manglende tid, specielt hos ledelsen og risikoaversion. Da disse 3 faktorer hænger sammen, kan det være vanskeligt at bryde den onde cirkel og komme i gang med eksporten.

Udover at litteraturen og eksportfremmeprogrammerne eksplicit eller implicit arbejder med faseopdelt internationalisering, fokuserer de fleste programmer på eksportmarketing og ikke på udenlandske investeringer. De arbejder endvidere med den klassiske forståelse af marketing. Det hele begynder med en diagnose efterfulgt af strategisk planlægning, primært omkring markedsvalg og valg af international operationsform. Dernæst fastlægges de enkelte marketingparametre. Kun enkelte studier er fundet, hvor udgangspunktet er opbygningen af internationale (personlige) relationer og dannelsen af netværk. Litteraturen tager heller ikke andre af de nyere forståelser af virksomhed op såsom de teorier, der baserer sig på virksomhedens ressourcer og læring, opkoblingen på internationale underleverandørnet, supply chain management, etc. Dog omfatter eksportprogrammer ofte besøgsrejser, messedeltagelse og andre aktiviteter, hvor formålet er at få en første direkte erfaring med markedet og nogle personlige kontakter at bygge videre på.

Litteraturen afspejler naturligt nok også forskerens interesser, d.v.s. hvad forskeren tror på og hypotetisk antager, at der skal til for at sætte gang i eksporten. Nogle studier er ret så brede, men andre fokuserer på f.eks. de finansielle barrierer, informationsbarrierer, manglende kontakter, kundernes behovsopfyldelse, manglende koordinering mellem udbydere af eksportfremmeaktiviteter, eksport gennem samarbejde og netværk, for blot at nævne nogle af fokuspunkterne.

Endelig skal nævnes, at mens litteraturen gør sig nogle overvejelser over samspillet mellem behov hos virksomheder og de faktisk udbudte eksportfremmeaktiviteter, er den mere tavs når det kommer til måling af de faktiske effekter af eksportfremmeaktiviteter. Det hænger naturligvis

sammen med, at det har været svært at etablere generelle sammenhænge mellem tiltag og effekt og at effekterne er mangeartede og ikke nemme at isolere rent tidsmæssigt.

Generelt og afslutningsvis kan det konkluderes, at litteraturen om eksportfremme ikke er overvældende og der har ikke etableret sig nogen teoretisk tradition på området. Den pågående forskning kan bedst ses som en forlængelse af den generelle litteratur om eksportmarkedsføring og eksportmarkedsanalyse. Den har ikke en bredere fundering i litteraturen om samspil mellem stat og private sektor og er ikke policy-orienteret. På det stadie den befinder sig i dag må man sige at billedet er flimrende m.h.t. samspillet mellem virksomhedernes behov for eksportfremme og den konkrete udformning af eksportfremme ligesom effekterne af eksportfremmeaktiviteter ikke har været entydigt målt. Samtidig kan det konstateres, at alle lande og internationale organer har ofte endda ret omfattende eksportfremmeprogrammer. Det er da også veldokumenteret at SM-virksomheder står overfor mange interne og eksterne barrierer, som skal fjernes for at skabe en succesfuld eksport og internationalisering

SM-virksomheders måde at fungere på

Hvordan SM-virksomheder fungerer kan man få indblik i både i ovennævnte eksportfremmelitteratur men især i de mange studier af små og mellemstore virksomheder. Den litteratur skal ikke gennemgås her, men vi vil opregne nogle af de væsenskarakteristika, som har særlig stor betydning for tilrettelæggelsen af eksportfremmeprogrammer.

Der er mange bud på, hvordan SM-virksomheder ledes og forholder sig til markedet og andre aktører på (Rask, 1997; Rask, 1999; Sørensen, 1991; Sørensen, 1994; Sørensen, 1997b; Sørensen, 2000). Det kan være svært at finde en konsensus, men på et par områder af stor betydning for tilrettelæggelsen af støtteprogrammer synes der dog at være enighed:

1. SM-virksomheder udvikles ikke gennem projekter. De vokser frem gennem en mere organisk proces. Denne proces er på ingen måde lineær, men i høj grad baseret på aktion i marken og deraf følgende opnået erfaring. Den måde at anskue en SM-virksomhed på betyder, at den får løbende nye problemer eller møder nye udfordringer. Med andre ord internationalisering er en kontinuerlig proces, hvor den ene udfordring afløser den anden.
2. SM-virksomheders ledere er mere handlings-orienterede og netværks-orienterede end de er planlægnings-orienterede. Det betyder ikke, at der ikke planlægges, men blot at denne planlægning er indhyllet i et netværk og den må ofte vige for en intuitiv ide og handling.
3. Når SM-virksomheden ikke er planlægningsorienteret ser den heller ikke omgivelserne (markedet, etc.) gennem analyserapporter. Omgivelserne opleves gennem aktiv deltagelse i markedet.
4. Hovedparten af SM-virksomheder bygger på en produkt idé eller i mere generelle termer, på en ide om, hvad man vil tilbyde markedet. SM-virksomhedens kernekompetence ligger i produktet eller i ydelsen til markedet. I den forstand er SM-virksomheder orienteret mod deres ressourcer og deres strategiske plan og markedsaktioner er præget af denne orientering.
5. Sammenhængende hermed er hovedparten af SM-virksomheder ikke markedsorienterede men kundeorienterede. De er altså personorienterede og forholder sig ikke til det mere abstrakte marked. Det har delvis sin begrundelse i, at SM-virksomheden i de fleste tilfælde kun skal have en forholdsvis lille markedsandel på for eksempel det tyske marked for at få succes. Det får den ved at finde den rette agent eller importør. En detaljeret viden om

markedet er ikke til nogen nytte.

6. Det følger af disse punkter, at SM-virksomheden forholder sig til risiko på en anden måde end virksomheder, som prøver at reducere risikoen gennem planlægning. SM-virksomheden reducerer risiko ved for det første at tage små skridt og for det andet ved direkte deltagelse i markedet og etablering af netværk. Det er ofte overset, at et netværk skaber sin egen orden og denne orden netop betyder forudsigelighed i netværksaktørernes aktioner og reaktioner, hvorved risikoen for overraskelser minimeres. Det er også en kendsgerning at en del SM-virksomheder håndterer risiko ved at undlade eksport og dybere engagement i udlandet.
7. Endelig skal nævnes klassikeren over alle klassikere, at SM-virksomheden har få ressourcer og at tid er en af de store barrierer for øget eksport. Det betyder, at ressourcer til øget eksport ofte skal hentes udefra, herunder i eksportfremmeprogrammer. Samtidig er udviklingen af virksomhedens eksport et strategisk anliggende, som kræver lederens/ejerens deltagelse og fulde opmærksomhed, således at hans/hendes tid bliver en knap faktor. Endelig opfattes ressourceanvendelse til øget eksport sjældent som en investering men en driftsudgift, hvilket bevirker, at der kræves et umiddelbart afkast af midler, der anvendes til eksporttiltag.

Analyse af de vigtigste parametre i et eksportfremmeprogram

Som et led i forprojektet og i et forsøg på at bestemme, hvordan et eksportfremmeprogram skal designes blev nordjyske eksportvirksomheder samt konsulenter og rådgivere indenfor eksportområdet spurgt til råds.

Dataindsamling

Udgangspunktet for dataindsamlingen var alle eksportvirksomhederne, som er medlemmer af Nordjysk Eksportklub. Via eksportklubbens medlemsliste⁴ fandt vi 42 eksportvirksomheder med en e-mail. Disse blev kontaktet i september 2001 og opfordret til at svare på et Web-baseret spørgeskema⁵. Efter endnu en opfordring i oktober 2001 opnåede vi svar fra 21 virksomheder, hvilket svarer til en responsrate på 50%. Samme proces fulgtes m.h.t. konsulenterne. Udgangspunktet var TIC Erhvervscenter Nordjyllands database⁶ over rådgivere samt konsulenter vi kendte til i forvejen. Et lignende spørgeskema⁷ blev udfyldt af 11 konsulenter, hvilket svarer til en responsrate på 26%.

Respondenterne blev bedt om at udfylde spørgeskemaet, hvor de skulle afkrydse forhold de fandt relevante med hensyn til:

1. Hvis du skulle være med i et eksportfremmeprogram. Hvilke af nedenstående forhold vil være vigtige?
2. Når virksomheden søger at øge sit internationale engagement, er følgende arbejdsredskaber vigtige?

⁴ <http://www.nordjyskeksportklub.dk/index.php?id=30>

⁵ Se http://www.morten-rask.dk/din_mening_om_eksportfremme.htm

⁶ <http://www.tec.dk/raad/browse.shtml>

⁷ http://www.morten-rask.dk/mening_om_eksportfremme.htm

Resultater

To centrale spørgsmål blev stillet. For det første hvilket indhold eksportvirksomhederne/konsulenterne ønsker at et eksportfremmeprogram skal bestå af (Tabel 1) og for det andet hvilke måder virksomheden foretrækker at anvende, når den skal øge sit engagement i udlandet (Tabel 2).

Tabel 1: Indhold af eksportprogrammet

<i>Hvis du skulle være med i et eksportfremmeprogram, hvilke af nedenstående forhold vil være vigtig?</i>	Virksomheder	Konsulenter
Virksomheden har mulighed for at indgå i grupper, der fokuserer på mere specifikke problemer, f.eks. indtrængen i et bestemt land	55%	48%
Programmet lægger mere vægt på opbygning af udenlandske relationer og markedshandlinger end på planlægning og markedsanalyser	52%	64%
Programmet tager udgangspunkt i, at hver virksomhed er unik, men også at virksomhederne kan lære af og støtte hinanden gennem organiseret dialog og samarbejde.	48%	45%
Der er mulighed for at få en enkelt eller gruppe af studerende med indsigt i eksport til at løse konkrete problemer for virksomheden under programmet.	29%	45%
Programmet fokuserer på opbygning af kompetencer i din virksomhed, hvorfor der er fokus på læring og erfaringsopsamling.	24%	45%
Virksomheden indgår i et eksportforum sammen med få andre virksomheder, hvor virksomhederne drøfter planer og støtter hinanden i udviklingen af deres virksomhed.	24%	36%
Programmet har kortvarige (1-dags), færdighedsorienterede moduler, f.eks. om kundeorientering, strategisk planlægning, anvendelse af Internet, etc.	19%	55%
Virksomheden skal betale en tredjedel af omkostningerne	19%	55%
Flest mulige aktiviteter foregår via hjemmeside og e-mail	19%	27%
Programmet lægger mere vægt på planlægning og markedsanalyser end på opbygning af udenlandske relationer og markedshandlinger	19%	27%
Virksomheden får et klippekort, som kan bruges som betaling for konkrete ydelser.	19%	27%
Der tilknyttes en konsulent til virksomheden. Konsulenten skal støtte virksomheden med løsning af aktuelle problemer.	14%	55%
Enkeltstående ydelser man kan købe (som produkter i et supermarked)	14%	9%
Virksomheden kan deltage i programmet med over 3 medarbejdere og med mulighed for at ændre på konkrete aktiviteter i takt med at virksomheden udvikler sig.	10%	36%
Virksomheden skal stille med 2 personer for at sikre kontinuitet og intern dialog.	10%	18%
Programmet giver mulighed for at din virksomhed kan sende yngre medarbejdere i træning	10%	9%
Programmet bygger på en tæt kontakt med erhvervschef i området og andre virksomheder fra lokalområdet	10%	0%
Antal svar	21	11

Tabel 1 viser, at et eksportprogram set fra eksportvirksomhedens synspunkt har følgende karakteristika:

- Virksomheden har mulighed for at indgå i grupper, der fokuserer på mere specifikke problemer, f.eks. indtrængen på et bestemt marked.
- Programmer der lægger mere vægt på opbygning af udenlandske relationer og

markeds handlinger end på planlægning og markedsanalyser

- Programmer der tager udgangspunkt i at hver virksomhed er unik, men også i at virksomhederne kan lære af og støtte hinanden gennem organiseret dialog og samarbejde.

Disse foretrukne karakteristika ved eksportfremmeprogrammer understøtter argumenterne i det tidligere afsnit om, at SM-virksomheder er handlings- og netværksorienterede. Samtidig viser svarmønstret i tabel 1, at disse karakteristika også er blandt de vigtigste set fra konsulenternes synspunkt. Imidlertid findes der blandt konsulenternes svar også nogle yderligere ønsker til eksportfremmeprogrammer:

- Programmet har kortvarige (1-dags), færdighedsorienterede moduler, f.eks. om kundeorientering, strategisk planlægning, anvendelse af Internet, etc.
- Virksomheden skal betale en tredjedel af omkostningerne
- Der tilknyttes en konsulent til virksomheden. Konsulenten skal støtte virksomheden med løsning af aktuelle problemer.

Disse forhold var dog ikke af afgørende betydning for eksportvirksomhederne. De var ikke særlig interesserede i formelt samarbejde med og kontakt til andre såsom konsulenter, studerende, erhvervschefer og andre eksportvirksomheder. Eksportvirksomhederne havde desuden en generel modvilje mod at betale en del af omkostningerne. Udover disse forhold viser svarmønstret, at eksportvirksomhederne ikke anså det som afgørende, at træning, intern dialog og andre kompetence og organisationsudviklende faktorer skulle være en formel del af et eksportfremmeprogram. Endelig var der ikke et ønske om udbredt anvendelse af hjemmesider og e-mail samt at fokusere på markedsanalyser og planlægning.

Virksomheder og konsulenter blev også spurgt om, hvilke kontakt, og kommunikationsmedia de foretrækker, når de skal udvide deres internationale engagement. Tabel 2 viser at de traditionelle interaktionsformer som møder, telefon og messer er de mest populære blandt eksportvirksomheder. Nyere former for interaktion baseret på Internettet påpeges også en som mulighed, især set fra konsulenternes synspunkt.

Tabel 2: Redskaber og interaktionsformer

<i>Når virksomheden søger at øge sit internationale engagement, er følgende arbejdsredskaber vigtige:</i>	<i>Virksomheder</i>	<i>Konsulenter</i>
Møder	86%	73%
Telefon	76%	73%
Messer	71%	64%
E-mail	57%	73%
Markedsføring-via-hjemmeside	52%	64%
Internet-søgninger	38%	64%

Skarpt trukket op viser analysen, at eksportfremmeprogrammer bør være handlings- og netværks-orienterede, og at de bør tage udgangspunkt i ansigt-til-ansigt situationer, som kan suppleres med andre måder at kommunikere på.

Nordjyllands Amt: Nyt eksportfremmeprogram for SMVere i Nordjylland

I foråret 2001 igangsatte Nordjyllands Amt et arbejde med at udvikle et nyt eksportfremmeprogram for SM-virksomheder i Nordjylland. Programmet er ikke endnu lanceret, men konturerne kendes. I det følgende anføres dets væsentligste karakteristika for at anskueliggøre hvilke designparametre, der anvendes i programmet.

Udgangspunktet for lanceringen af eksportfremmeprogrammet er at få øget eksporten fra Nordjylland. Nordjyllands Amt bryder i dette program i nogen grad med tendensen i tidligere danske eksportfremmeprogrammer. I modsætning til tidligere, hvor programmerne ofte var baseret på tankegangen om den planlæggende virksomhed, der vil internationalisere sine aktiviteter gennem grundige markedsanalyser efterfulgt af implementeringen af de på baggrund af markedsanalyserne udarbejdede planer og strategier, lægger det nye eksportprogram en del vægt på, at SM-virksomheder ønsker handling og vil hurtigt i kontakt med potentielle partnere i udlandet for at opnå "hands-on" erfaring med markedet. Salgsarbejde, informationsindsamling og analysearbejde falder på denne måde sammen.

Som konsekvens af denne tankegang formuleres programmets formål som en styrkelse af organisationsudvikling, kompetenceopbygning og opkobling til den nye økonomi, hvor de små og mellemstore virksomheder udvikler deres konkurrenceevne, bliver eksportparate, udbygger deres position på nye markeder og letter deres adgang til nye markeder.

Programmet tilbyder to overordnede ydelser. Den første gruppe af ydelser indeholder kompetenceudvikling og direkte eksportbistand. Den anden type af ydelser giver virksomhederne mulighed for at deltage i eksportfora sammen med andre virksomheder. Formålet med disse fora kan være general erfaringsudveksling på strategisk ledelsesplan eller det kan være noget så konkret som sammen at trænge ind på et nyt marked. Samtidig sættes der i programmet på at øge dets varighed og at virksomhederne kan blive i programmet, som snarere kan betegnes som et kompetencenetværk end et program. Ved at blive i programmet i længere tid får virksomheden mulighed for at opnå støtte til de problemer og udfordringer, der kommer på et højere niveau, dvs. når virksomheden har øget sin grad af internationalisering.

Det foreslåede eksportprogram er i delvis overensstemmelse med nogle af tankerne i dette forslag, f.eks. at internationalisering af SM-virksomheder er et langsigtet projekt og derfor foreslås, at man går væk fra den kortsigtede, projektbaserede eksportfremme og satser på opbygning af en vedvarende kompetencestruktur, der til stadighed er til rådighed for nye eksportører og som kan understøtte den fortsatte internationalisering af allerede eksportører. Nærværende forslag vil dog kunne styrke det foreslåede eksportprogram, idet det vil bidrage med ny viden til eksportprogrammets forventede kompetenceopbygning. Det er vigtigt, at holde fokus på proces, dialog og synergi mellem vidensgenerering, formidling/rådgivning og SM-virksomhedernes praktiske tiltag på de internationale markeder.

Hvorfor SMV-IN?

Begrundelserne for det i det følgende præsenterede forslag kan opdeles i henholdsvis generelle begrundelser og begrundelser, der knytter sig til de enkelte komponenter af forslaget.

Indledningsvis skal nævnes at udgangspunktet for de anførte begrundelser er det samarbejde og partnerskab som i Danmark karakteriserer forholdet mellem det private erhvervsliv og de offentlige myndigheder og dens institutioner (Sørensen, 2000).

Som den *første* begrundelse kan nævnes, at der findes et uudnyttet eksportpotentiale. Dette er dokumenteret i analyser i Nordjylland (Andersen, 2000) og senest i hele Danmark (Danmarks Eksportråd & PLS RAMBØLL Management, 2001). Som den *anden* begrundelse er det et faktum, at Nordjylland ikke har store eksporthandelshuse på jagt efter produkter, som de kan bringe ud på verdensmarkedet. SM-virksomhederne må selv gøre arbejdet. For det *tredje* viste litteraturgennemgangen, at mange andre lande har eksportfremmeprogrammer (men ikke internationaliseringsprogrammer som her foreslået) og selvom det kan siges at være en lidt dårlig begrundelse, så er den ikke desto mindre reel nok i den forstand at nordjyske virksomheder vil være ringere stillet end deres konkurrenter, hvis de ikke får den samme eller en kvalitativ bedre støtte.

På de *specifikke* områder er begrundelsen for SMV-Udviklingsgruppen, at en uvildig institution sammensat af eksperter med et bredt spektrum af kompetencer kan sikre et tidssvarende billede af situationen og dermed være med til at sikre, at den regionale erhvervspolitik løser de reelle problemer, og at vi har det sæt af institutioner, der kan fremme SM-virksomhedernes udvikling.

Begrundelsen for Videnscentret er ikke primært at begrunde, hvorfor det der skete faktisk skete, men at leve med i praksis, producere scenarier og være med i formningen af udviklingen ved hjælp af aktionsbaseret forskning og læring. I en turbulent, vidensbaseret global økonomi er refleksion og viden nødvendige redskaber i ledelsen.

Begrundelsen for et Aktions- eller eksportfremmeprogram er, at selvom vi lever i en markedsøkonomi, udløses det nævnte eksportpotentiale ikke automatisk. Hos specielt SM-virksomheder kan der være inerti, manglende ressourcer og motivation, manglende tid, risikoaversion, etc. – barrierer, som skal nedbrydes.

Der er således begrundelser for hver af de 3 komponenter. Når de præsenteres som en pakke, og det hævdes at være nydannende er begrundelsen, at interaktionen mellem dem giver synergi. Den stærkeste kilde til viden er som regel erfaringen, og den stærkeste kilde til god praksis er den rette forståelse af ledelse og ledelsens kontekst. I stabile omgivelser og tider kan man lære formlen for ledelse. I turbulente tider skal man selv udvikle formlen. Det er Udviklingsgruppens opgave at sikre at synergien mellem viden og handling fastholdes og udvikles.

Design af eksportfremmeprogrammer

Som anført er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem den måde, som SM-virksomheder arbejder på og den måde understøttende eksportfremmeprogrammer designes på. Følgende overordnede designprincipper bygger dels på den udarbejdede bibliografi og analyse og dels mere konkret på erfaringerne fra NEP-projektet (Sørensen, 1997a; Sørensen, 2000).

Langsigtet institutionel tænkning

Hvis internationalisering var et kortsigtet problem kunne man nøjes med et enkelt projekt over 3 år og problemet var løst. Internationalisering er imidlertid et langvarigt og kontinuerligt fænomen forstået både som en fortsat internationalisering af den enkelte virksomhed og forstået som det faktum, at der hele tiden kommer nye virksomheder til. Set i et regionsperspektiv står man således hele tiden med et eksportproblem og udfordring.

Der har imidlertid været for megen fokus på kortsigtede projekter på 1-3 år. Disse kan have en god effekt på de konkrete deltagende virksomheder, men problemet er, at da projektet ikke kan fortsætte spilder man meget let den erfaring, der er genereret hos de konsulenter eller organisationer, der har stået for projektet.

Det er derfor vigtigt med en langsigtet institutionel tænkning forstået på den måde, at man bygger videre på opnåede erfaringer og får skabt en institutionaliseret kompetence, der kan løbende sættes i spil.

Kompetenceløft og konkret problemløsning

Løsning af et konkret problem er ofte succesindikatoren for en SM-virksomhed, når denne deltager i et eksportfremmeprojekt. Det er kun naturligt, at et eksportfremmeprojekt skal løse konkrete problemer, men den konkrete løsning bør suppleres med at give virksomheden et konkret kompetenceløft. Anvendelsen af Internet kan bruges som eksempel (Rask, 2001). Det er let at få etableret en virksomhedens hjemmeside, men det giver ikke i sig selv et kompetenceløft. Kompetenceløftet består i, at man lærer at bruge hjemmesiden som et integreret instrument i salgsarbejdet og at virksomheden organiseres omkring den nye kapacitet, som anvendelsen af Internettet giver virksomheden.

Det er derfor vigtigt, at man fokuserer på projekter, der giver kompetenceløft og derigennem løser konkrete problemer, jf. opdelingen i strategisk udvikling, kompetenceløft og konkrete færdigheder på side 21.

Indhold og pædagogik

Forslag til eksportfremmeprojekter fokuser primært på projektets indhold og ofte meget lidt på selve måden resultatet skal opnås. Specielt med en fokus på kompetenceløft bliver pædagogikken vigtig. Den pædagogiske tilrettelæggelse er samtidig vanskelig, idet den skal balancere mellem “det fælles” og “det individuelle”.

I eksportfremmeprojekter er “det fælles” lagt ind primært ud fra en betragtning om at udnytte stordriftsfordele. Det er naturligvis oplagt, at der er stordriftsfordele ved at holde indlæg om design af Internetside, eller hvordan man laver en markedsanalyse, men der er ikke meget pædagogisk tænkning i det. “Det fælles” skal bruges langt mere kreativt til (a) erfaringsudveksling, (b) konkret problemløsning, og (c) lære at løse problemer. Det kan f.eks. gøres ved at have små, korte kurser, der skal give færdigheder på konkrete områder, f.eks. markedsanalyse. Disse suppleres med

seminarer i mindre grupper, hvor der fokuseres på erfaringsudveksling og fremlægning af planer og løsningsforslag i de enkelte virksomheder.

Ved udarbejdelsen af et eksportfremmeprojekt bør der derfor være en beskrivelse af både indhold og hvordan resultaterne rent pædagogisk tænkes opnået.

Planlægning og handling

Som det fremgik af beskrivelsen af SM-virksomheders måde at arbejde på, er de overordnet handlings- og netværksorienteret og indenfor denne ramme har planer og planlægning sin plads. Det er ikke omvendt, at planlægning og planer styrer deres hverdag. Det betyder, at handling må indbygges i eksportfremmeprogrammer. Med handling forstås handling ude i markedet, herunder besøg på messer, besøg i landet, som virksomheden overvejer at trænge ind på og først og fremmest betyder det at møde relevante folk og partnere og etablere en relation til dem. Med andre ord, SM-virksomheder opbygger deres kompetence gennem erfaringsbaseret læring.

Der er undertiden en konflikt mellem, hvad man må lave under et offentligt støttet eksportfremmeprogram, og hvad der er mest hensigtsmæssigt ud fra ovennævnte betragtninger over, hvordan SM-virksomheder arbejder. Man må bl.a. ikke inkludere aktivt salgsarbejde. Det betyder, at man skal indbygge handling i markedet, som ikke er direkte salg eller man skal lade virksomheden afholde alle omkostninger i forbindelse med handlingen og bruge eksportfremmeprogrammet til løbende at omsætte denne erfaring til virksomhedskompetence.

Det kræver lidt fantasi og planlægning at få handlingen i markedet indplaceret i et eksportfremmeprogram, men det er vigtigt at bruge energi på det, da det er den måde SM-virksomheder kan få en succes ud af projektet.

Kompetenceinfrastruktur

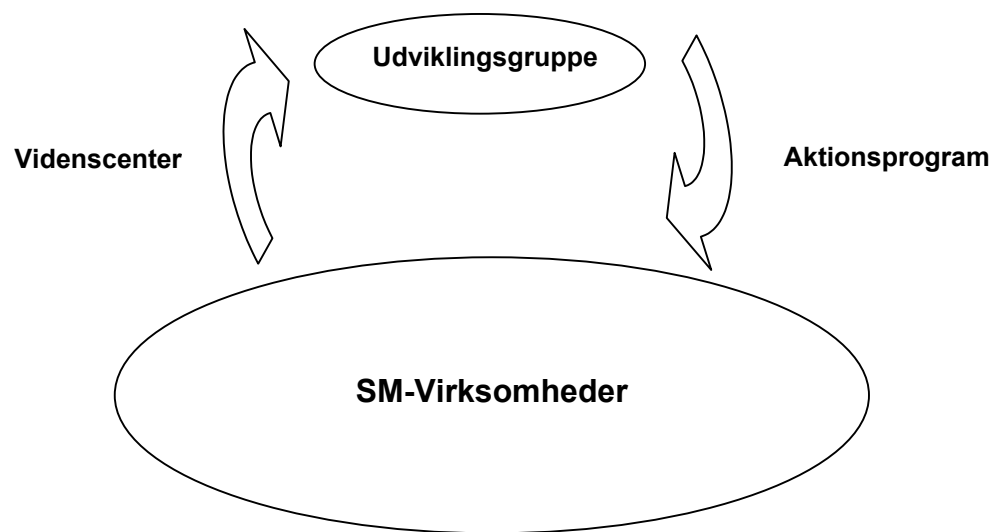
I forlængelse af diskussionen om langsigtet institutionel tænkning synes det oplagt, at de forskellige institutioner og organisationer i Nordjylland opfordres til at udvikle og udbyde kurser, seminarer, workshops etc. indenfor områderne "konkrete færdigheder", e.g. sprog, eksportmarkedsføring, design af hjemmesider, etc. og "konkrete kompetenceløft", e.g. aktiv anvendelse af Internet, indførelse af Customer Relations Management, etc. Disse udbud og tilbud kan så købes af enkeltvirksomheder og/eller de kan indgå som delelementer i eksportfremmeprojekter, der satser på det strategiske niveau. Kan det lade sig gøre, vil man være kommet langt i retning af at have en solid kompetencestruktur, der kan betjene nye såvel som eksisterende SM-virksomheder.

Organisering og aktivitetsprogram

SM-udviklingsprogrammet tænkes som nævnt organisatorisk at bestå af:

- En SMV-Udviklingsgruppe
- Et SMV-Videnscenter
- Et SMV- Aktionsprogram.

Figur 2: Organisering af SMV-IN projektet



SMV-Udviklingsgruppe

Udviklingsgruppen har en central placering i spændingsfeltet – eller bedre synergifeltet – mellem viden og handling. Det er Udviklingsgruppen, der skal befordre synergi mellem viden og handling og generelt samle trådene og dermed sikre, at alle aktiviteter supplerer og komplementerer hinanden til gavn for SM-virksomhederne. Udviklingsgruppens formål er at monitorere udviklingen og på baggrund af analyser at påpege barrierer og muligheder. Udviklingsgruppen skal fremlægge forslag til initiativer, som vil kunne have særlig stor betydning for SM-virksomheders udvikling.

Udviklingsgruppen består af max 10 personer, som er valgt p.g.a. deres ekspertise på området. Der skal indgå repræsentanter for SM-virksomheder såvel som eksperter fra rådgivningsbranchen og forskerverdenen. Det forventes, at Udviklingsgruppen holder ca. 4 møder om året.

Videnscentret

Videnscentret har to formål, dels at generere ny viden dels at sørge for at denne viden omsættes til

kompetence hos rådgivere og virksomheder. Som nævnt skal ny viden genereres primært gennem brugen af den videnskabelige metode, som benævnes aktionsforskning.

Aktionsforskningsprojekterne kan være af forskellig type, herunder

- Projekter i samarbejde med én eller flere SM-virksomheder, f.eks. med henblik på at udvikle viden om/opbygge kompetence om brugen af Internettet i den internationale markedsstrategi.
- Netværk af SM-virksomhedsrådgivere, som gennem systematisk dialog med forskere genererer ny viden og kompetencer. Dialogen skal i høj grad fokusere på at omsætte ny viden til formler for SM-virksomheders strategiske udvikling. Dialogen skal være løbende via Internet, seminarer, spørgeskemarunder, fælles udarbejdelse af materialer, kurser etc. Hovedformålet med netværket er at styrke vidensgenerering og hæve kompetencen i rådgivningsgruppen.
- Panel af SM-virksomheder (100-150), som indvilger i, at besvare et spørgeskema 4 gange pr. år med opfølgende dialog.

Videnscentret bemannes med en Centerleder, 2 seniorforskere (hvoraf den ene er centerleder), og 1-2 Ph.d.-studerende. Desuden trækkes der på studerende til løsning af opgaver som et led i deres studier. De studerende rekrutteres fra AAU såvel som fra andre uddannelsesinstitutioner med en indbygget teori-praksis integration.

Planen er, at der løbende er 3-4 aktionsforskningsprojekter, heraf 1-2 Ph.d.-erhvervsforskerprojekter og 2 seniorforskerprojekter. Sidstnævnte kan være i samarbejde med rådgivere.

Præliminært anføres mulige projekter indenfor følgende temaer:

- SM-virksomheder og Internettet
- Internationalisering af videnstunge entreprenørielle virksomheder indenfor nordjyske industridistrikter (valleys)
- Udenlandske investeringer i nordjyske SM-virksomheder
- Øget vidensgenerering og kompetenceudvikling i SM-virksomheder
- Værdikæden og ressourcegrundlag som grundlag for strategisk planlægning.
- Integration af nyere virksomhedsøkonomisk forskning til virksomhedsledelse.
- Indtrængning på fjernere markeder.

Desuden skal Videnscentret være ansvarlig for udarbejdelse af benchmarks, som SM-virksomheder kan bruge som pejlemærker i deres arbejde.

Aktionsprogrammet

Formålet med Aktionsprogrammet er gennem konkret handling at understøtte SM-virksomhedernes bestræbelser på at udvikle sit forretningsgrundlag og internationale aktiviteter.

Disse aktiviteter kan ikke hensigtsmæssigt samles i eet center, men må lægges ud til de mange aktører på området, herunder SM-virksomhederne selv, private konsulentvirksomheder, hel- eller halvoffentlige eksportfremmeorganisationer, etc.

Aktiviteterne under Aktionsprogrammet kan inddeles i 4:

1. Informations- og analyseopgaver, f.eks. en markedsanalyse eller eksportdiagnose

- (beslutningsunderstøttelse)
2. Rådgivningsopgaver (beslutningsunderstøttelse)
 3. Træningsopgaver (kompetenceløft)
 4. Udførende opgaver, f.eks. organisere og deltage i messer sammen med SM-virksomheder.

Ofte vil et eksportfremmeprojekt omfatte 2 eller flere af opgaverne.

Det er af afgørende betydning, at de aktører, som skal gennemføre projekter indenfor Aktionsprogrammet er klædt på til opgaven. I modsat fald sker der ingen kompetenceløft i SM-virksomhederne. For at sikre dette omfatter forslaget 3 aktiviteter:

1. Medlem af SM-virksomhedsrådgivningsnetværk, jf. afsnit om Videnscenter
2. Større vægt på dokumentation af ikke blot indhold i eksportfremmeprojekt, men også den anvendte pædagogik
3. Udbud af kursusmoduler, der giver aktørerne ny indsigt og ekspertise i design af eksportfremmeprojekter, såvel som nye og styrkede kompetencer m.h.p. rådgivning af SM-virksomheder.

Under punkt 3 kan man endda tænke sig, at modulerne kan akkumuleres og føre frem til en certificering eller en egentlig Masteruddannelse i SMV-Rådgivning.⁸

Aktionsprogrammet har som opgave at øge kompetenceniveauet i SM-virksomhederne på alle krævede områder, men måske især gøre virksomhederne mere fleksible, innovative, IT-kyndige og globalt orienterede. Set fra SM-virksomhedens side, kan aktiviteterne under Aktionsprogrammet opdeles i 3 niveauer, nemlig henholdsvis:

1. Virksomhedsudvikling (strategisk perspektiv)
2. Kompetenceløft på konkrete områder med tilhørende organisatoriske ændringer, f.eks. indførsel af et IT-system eller Customer Relations Management organisering
3. Tilegnelse af konkrete færdigheder, f.eks. at lære et sprog, lave en markedsanalyse.

Denne 3-delning er væsentlig for selve måden en eksportfremmeaktivitet er designet på, specielt med henblik på aktivitetens hyppighed og i hvilken grad den skal være designet til én eller flere virksomheder.

Det er klart, at på niveau 3 med konkrete færdigheder kan aktiviteten udbydes kontinuerligt og i rimeligt standardiseret form. Et forslag kunne være, at Udviklingsgruppen identificerer områderne, hvor der er behov for færdigheder (sprog, teknikker, etc.) og at forskellige institutioner, herunder universitet, handelsskole, og konsulenter udbyder ét eller flere færdighedskurser mod betaling. Betalingen kan erlægges af SM-virksomheden eller det eksportfremmeprojekt, som virksomheden deltager i.

På det øverste niveau – det strategiske niveau – skal eksportfremmeprojektet være meget mere direkte rettet mod den enkelte virksomhed, idet det er dens unikke problemer, der er i fokus. Der kan i tilknytning til denne hovedorientering være fælles erfaringsseminarer, ledelsessparring og kursusmoduler, der understøtter den strategiske planlægning.

⁸ En sådan uddannelse har været drøftet indenfor det jysk-fynske universitetssamarbejde, idet det vil være hensigtsmæssigt af hensyn til volumen at kunne dække et større område end Nordjylland.

Hvilke aktioner, der er behov for og hvilke som tænkes gennemført redegøres der som nævnt for i den årlige rapport "SMV-EksportProfil Nordjylland", som udarbejdes af Udviklingsgruppen. I denne opsummeres de ønskværdige tiltag for at nå målet – fremme af SM-virksomheders internationale udvikling.

Organisatorisk placering og koordinering

De 3 enheder, Udviklingsgruppe, Videnscenter og Aktionsprogram udgør en enhed og det er synergien mellem dem, der skal løfte SM-virksomhedernes kompetence og international udvikling. Det er derfor vigtigt, at enhedernes organisatoriske forankring ikke forhindrer denne synergi i at udfolde sig. Samtidig har det også været væsentlig i forslaget ikke at etablere nye organer men at forankre enhederne og deres aktiviteter i eksisterende miljøer.

For Udviklingsgruppens vedkommende har overvejelserne gået på, om den skulle være selvstændig eller knyttes til eksisterende organisationer. Der kunne i så fald være tale om at knytte den til Nordjyllands Erhvervsråd eller, da det drejer sig om eksport og internationale aktiviteter, at knytte den til Nordjysk Eksportklub.

Fordelen ved at det er en uafhængig gruppe er at den da kan være fuldstændig uvildig. Fordelen ved at være knyttet til en eksisterende organisation er, at den da har en forankring i organisationsstrukturen og dermed en "politisk-organisatorisk" opbakning.

Det anbefales, at SMV-Udviklingsgruppen knyttes til Nordjyllands Erhvervsråd. Udviklingsgruppens medlemmer identificeres af en til formålet nedsat gruppe. Medlemmerne godkendes af Erhvervsrådet, som også udpeger formanden for Udviklingsgruppen. Nordjysk Eksportklub tilbyder at varetage sekretariatsfunktionerne, men andre løsninger er også mulige.

SMV-Videncentret tænkes placeret ved Faggruppen for International Virksomhedsøkonomi under Institut for Erhvervsstudier ved Aalborg Universitet. Denne faggruppe var tillige ansvarlig for NEP-projektet (Nordjyllands EksportProfil) og har gennem årene altid haft projekter knyttet til nordjyske SM-virksomheders internationalisering. SMV-Videncentret har en Centerleder, som er én af seniorforskerne, der indgår i projektet. Videncentrets tilknytning til SMV-IN sker gennem de udførte projekter, men derudover etableres en Styregruppe på 5 med 2 repræsentanter fra Udviklingsgruppen, 2 fra forskerverdenen og 1 fra Nordjysk Eksportklub.

SMV-Aktionsprogrammet tænkes initieret af SMV-Udviklingsgruppen gennem dennes årlige rapport, men Udviklingsgruppen skal dog ikke have monopol på, hvilke aktiviteter, der skal igangsættes. Det synes hensigtsmæssigt, at Aktionsprogrammet lokaliseres i Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdelingen i Nordjyllands Amt og dermed knyttes til Nordjyllands Udviklingsfond og andre nuværende og fremtidige enheder, der har bevilligende myndighed. Det skal naturligvis ikke forhindre Udviklingsgruppen i at tage et initiativ og gennem private fonde føre det ud i livet.

Økonomi og finansiering

Følgende budgetovervejelser bygger på, at forslaget til Udviklingsgruppe, Videnscenter og Aktionsprogram løber over minimum 3 år og ideelt over 5 år. Ofte vil man se sådanne projekter

bygget op omkring et etårigt eksperiment med et eksperimentbudget. Hvis eksperimentet forløber godt, så søger man igen om yderligere 2 år, i alt 3 år. En sådan projektrytme passer ikke til det foreslåede projekt, idet der dels er startomkostninger dels ligger effekten af forslaget i det lange, seje træk hen mod opbygningen af en vedvarende kompetence m.h.t. SM-virksomheders internationalisering. Det skal understreges, at budgettet er foreløbigt. Når forslaget til SMV-IN er blevet grundigt drøftet. Vil der være skabt grundlag for en nærmere budgetlægning.

Tabel 3: Budget for Udviklingsgruppe, Videncenter og Aktionsprogram

	<i>AKTIVITET</i>	<i>ENHED</i>	<i>BUDGET Pr. år</i>
Udviklingsgruppe	1. Sekretariat og møder	2 mdr.	60.000
	2. Årsrapport		100.000
	3. Konference	Årlig med 100 deltag.	75.000
	4. Analyser	2 analyser pr. år	200.000
	<i>/ ALT</i>		<i>435.000</i>
Vidensgruppe	1. Ph.D.-erhvervsforskerprojekter	1 à kr. 400.000	400.000
	2. Seniorforskerprojekter	2 à kr. 200.000	400.000
	3. Rejseudgifter og materialer, inkl. trykning	3 à kr. 25.000	75.000
	4. Overhead	5%	42.000
	<i>/ ALT</i>		<i>917.000</i>
Aktionsprogram	Eksportfremmeprojekter		2-3 mill.

Forslaget bygger på, at der udarbejdes 3 koordinerede budgetter, nemlig eet, som SMV-Udviklingsgruppen har til sin rådighed, eet for SMV-Videnscentret og eet for Aktionsprogrammet. Det største budget ligger klart i Aktionsprogrammet, hvor de faktiske SMV-understøttende aktiviteter udføres.

Udviklingsgruppens budget omfatter omkostninger til sekretariatsfunktionen; omkostninger til udarbejdelsen af SMV-Eksportprofil Nordjylland, omkostninger til den årlige Eksportkonference og et delbudget for analyser, som Udviklingsgruppen ønsker gennemført.

SMV-Videnscentret budget er sammensat af udgifter i forbindelse med konkrete undersøgelser. Disse vil variere fra år til år, men det forudsættes, at der løbende vil være 4 aktionsforskningsprojekter, som gennemføres af en stab på 4 forskere. Forskergruppen består af 2 ph.d.-studerende, som arbejder heltids i SMV-Videnscentret og 2 seniorforskere, som arbejder deltids på SMV-Videnscentret, d.v.s. bruger stillingens forskningsandel (40-50%) på projekter i SMV-Videnscentret. Den ene seniorforsker er samtidig leder af SMV-Videnscentret. På de enkelte projekter kan der derudover være tilknyttet andre forskere, konsulenter og eksperter.

Endelig regnes der med, at der skal bruges 2-3 millioner kr. pr. år til Aktionsprogrammet, d.v.s. til faktiske eksportfremmeaktiviteter overfor SM-virksomheder. Dette beløb kan dække over et eller flere projekter. F.eks. forventes der afsat 2-3 mill. kr. pr. år i det nye amtslige Eksportprogram.

Finansieringen af det foreslåede program kan ikke afklares entydigt på nuværende tidspunkt. Der skal laves en finansieringspakke med bidrag fra forskellig side, herunder de forskellige EU-programmer, Nordjysk Udviklingsfond, Aalborg Universitet, private fonde, virksomheder, etc.

Udviklingsgruppen kunne evt. finansieres af NUF, mens Vidensgruppens aktiviteter kunne finansieres af EU-midler, AAU og private fonde. De faktiske projekter skal finansieres af EU- og statslige midler samt NUF og virksomhederne, som deltager i projektet.

Igangsætning og udvikling af SMV-IN

Det foreslås, at projektet etableres pr. 1.1. 2002 med nedsættelse af SMV-Udviklingsgruppen og etablering af SMV-Videnscentret. Samtidig ses det planlagte Eksportprogram i Nordjylland som en del af SMV-IN projektets Aktionsprogram.

Litteraturliste

- Andersen, P. V. (2000). Nordjyske virksomheders eksport og internationalisering. Små og mellemstore virksomheder som tabere i globaliseringen? I A. N. Gjerding (red.), *Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne*. (pp. 29-52). Aalborg, Denmark: Centre for International Studies, Aalborg University. <http://www.business.auc.dk/ivo/nep/papers/NEP12.pdf>
- Danmarks Eksportråd, & PLS RAMBØLL Management. (2001). *Kortlægning af Danmarks små og mellemstore virksomheders eksportpotentiale*. København, Danmark: Udenrigsministeriet, Danmarks Eksportråd. http://www.smv-portal.dk/getMedia.asp?mb_GUID=39301508-784F-47B3-A930-FB49A9EE878D.pdf
- Kuada, J., & Sørensen, O. J. (2000). *Internationalisation of Companies from Developing Countries*. New York and London: International Business Press. http://www.jibs.net/BookReview/2001/2001_17_2.pdf
- Møller, M., & Nielsen, N. C. (2001). Er "ny økonomi" ny økonomi? *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 65 (3), 129-138
- Rask, M. (1997). Små og mellemstore virksomheder som vindere eller tabere i økonomiens globalisering. *Aalborg University, International Business Economics, NEP-publication* (2). <http://www.morten-rask.dk/1997d.htm>
- Rask, M. (1999). Små og mellemstore virksomheders internationalisering. En annoteret bibliografi over empiriske undersøgelser. *Aalborg University, International Business Economics, NEP-publication*, 9, 143. <http://www.morten-rask.dk/1999c.htm>
- Rask, M. (2001). *Global Industrial E-handel*. Ph.d.-afhandling, Aalborg Universitet, Aalborg, Danmark
- Sørensen, O. J. (1991). Virksomhedens Internationalisering - Automatisk evolution eller strategisk udvikling. I N. Veggeland (red.), *Småforetaket - økonomiens nye motor*. Denmark, Hostebro: Akademisk Forlag
- Sørensen, O. J. (1994). Government-Business Relations - Towards a Partnership Model. *Aalborg University, International Business Economics, Working Paper Series* (9)
- Sørensen, O. J. (1997a). Internationaliseringsprogrammer: Facts, debat og design. *Aalborg University, International Business Economics, NEP-publication* (4). <http://www.business.auc.dk/ivo/nep/papers/nep-4.pdf>
- Sørensen, O. J. (1997b). Nordjyllands Eksportprofil 1997. Opsummering og implikationer. *Aalborg University, International Business Economics, NEP-publication* (5). <http://www.business.auc.dk/ivo/nep/papers/nep-5.pdf>
- Sørensen, O. J. (2000). Et opgør med eksportfremme som projekt og plan. I A. N. Gjerding (red.), *Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne*. (pp. 105-123). Aalborg, Denmark: Centre for International Studies, Aalborg University. <http://www.business.auc.dk/ivo/nep/papers/NEP12.pdf>

SMV-EksportProfil Nordjylland

SMV-EksportProfil Nordjylland har som formål dels at gøre status dels at være et aktivt redskab i den regionale erhvervs politik. Den udarbejdes årligt af SMV-Udviklingsgruppen og præsenteres på en af Nordjysk Eksportklub afholdt SMV-konference.

Rapporten består af 3 dele, hhv. en statusdel, en analysedel og en afsluttende del med forslag til udvikling af de internationale aktiviteter for SM-virksomheder.

Eksempelvis:

Del I: Status

1. Udviklingen i *eksport og andre internationale aktiviteter*
2. Udviklingen i *udenlandske investeringer* i Nordjylland
3. Udviklingen i *vækstbrancher* og konkrete “*valleys*”

Del II: Analyser

4. Generel analyse af *udviklingen*
5. *SM-virksomhederne* har ordet
6. *Tematiserede analyser* (varierer fra år til år)*

Del III: Perspektiv

7. Status over og *evaluering* af aktiviteter i året der gik
8. Plan for *nye aktiviteter*

* Eksempler på temaer:

- *Janteknusere og gazeller* – cases om fremtrædende nordjyske SM-virksomheder
- *Hvad er langt væk?* – nordjyske SM-virksomheder på fjerne markeder
- *Døde brochurer og levende Extranets* – Internet Marketing i nordjyske SM-virksomheder
- *Mobillicon Valley* – Dansk børsnotering og udenlandsk investeringsobjekt
- *En vigtig brik i en global supply chain* – Internationaliseringsprocessen i nordjyske underleverandører
- *E-konsulenter* – Eksport, E-handel og elektroniske rådgivningsprocesser i nordjyske SM-virksomheder
- Og mange andre aktuelle temaer