

DEBATGRUNDLAG FORRETNINGSUDVIKLING, DIGITALISERING OG IVÆRKSÆTTERI

Materiale til workshop på launch-konference 30. maj i Odense



Medfinansieret af
Den Europæiske Union

IRISgroup **Plus**

Baggrund og status

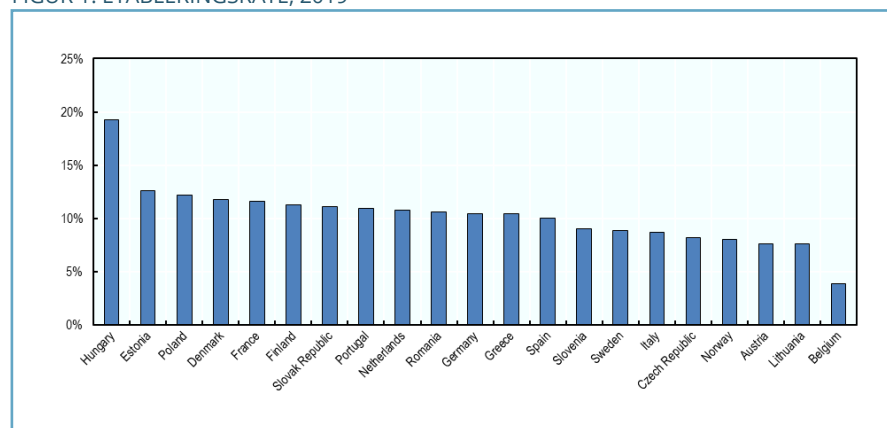
Danmark modtager i perioden 2021-2027 i alt 2,5 mia. kr. fra EU til udmøntning via Regionalfonden og Socialfonden Plus. Programmidlerne skal bidrage til at skabe vækst og udvikling i danske virksomheder. En af prioriteterne i de nye programmer er forretningsudvikling i bred forstand. Indsatsen skal favne virksomhedsudvikling fra den spæde start til skalering af SMV'er. Der er i programmerne afsat 425 mio. kr. til forretningsudvikling, internationalisering, digitalisering og iværksætteri.

Dette notat skitserer centrale udfordringer, aktuelle trends og relevante indsatsområder, der kan bidrage til at udvikle, digitalisere og skalere danske virksomheder mhp. at styrke konkurrenceevnen, skabe flere vækstiværksættere og flere store, danske virksomheder. Notatet skal skabe grundlag for en god og kvalificeret drøftelse af indsatsområder og effektive virkemidler på konferencen den 30. maj 2022 i Odense, hvor de nye programmer lanceres.

Danmark skaber mange start-ups..

Sammenlignet med andre europæiske lande har Danmark en høj iværksætteraktivitet. I 2019 var etableringsraten i Danmark 11,8 pct., hvilket er højere end de fleste andre europæiske lande, jf. figur 1.

FIGUR 1. ETABLERINGSRATE, 2019



Kilde: OECD (2022)

Note: Etableringsraten er andelen af nyetablerede virksomheder relateret til det samlede antal virksomheder.

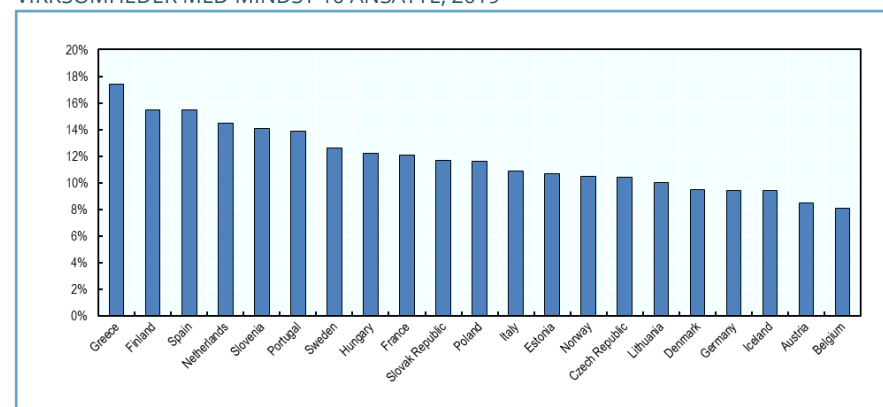
..men under halvdelen overlever og få bliver til scale-ups

Overlevelsesraten for de danske start-ups er imidlertid relativt lav. Efter tre år er kun knap halvdelen af virksomhederne stadig i live. I Sverige og Nederlandene er det hhv. 78 pct. og 75 pct.

Der kan være flere forklaringer på den relativt lave overlevelsesrate i Danmark, og der er generelt en vis usikkerhed knyttet til internationale sammenligninger af både etablerings- og overlevelsesrater. Danmarks placering kan være tegn på en høj markedsdynamik, hvor det er nemt at starte virksomhed, og hvor mange hurtigt lukker igen, hvis de ikke er konkurrencedygtige. Men for nogle kan det også skyldes manglende viden, kompetencer og forretningsforståelse i opstartsfasen.

Blandt de start-ups som overlever, er der kun få, som vokser sig rigtig store. Vi har i Danmark ikke formået af øge antallet af højvækstvirksomheder væsentligt de seneste år. I 2007 var 371 danske virksomheder kategoriseret som højvækstvirksomheder. De seneste fem år har antallet ligget på 220-230 ifølge Danmarks Statistik. Og sammenlignet med andre europæiske lande er Danmark betydeligt bagud, jf. figur 2. Der kan ligeledes være flere forklaringer på, hvorfor der ikke skabes flere vækstvirksomheder i Danmark. En faktor kan være, at danske iværksættere har lavere vækstambitioner sammenlignet iværksættere fra andre EU-lande.

FIGUR 2. ANDELEN AF HØJVÆKSTVIRKSOMHEDER UD AF DET SAMLEDE ANTAL AKTIVE VIRKSOMHEDER MED MINDST 10 ANSATTE, 2019



Kilde: OECD (2022)

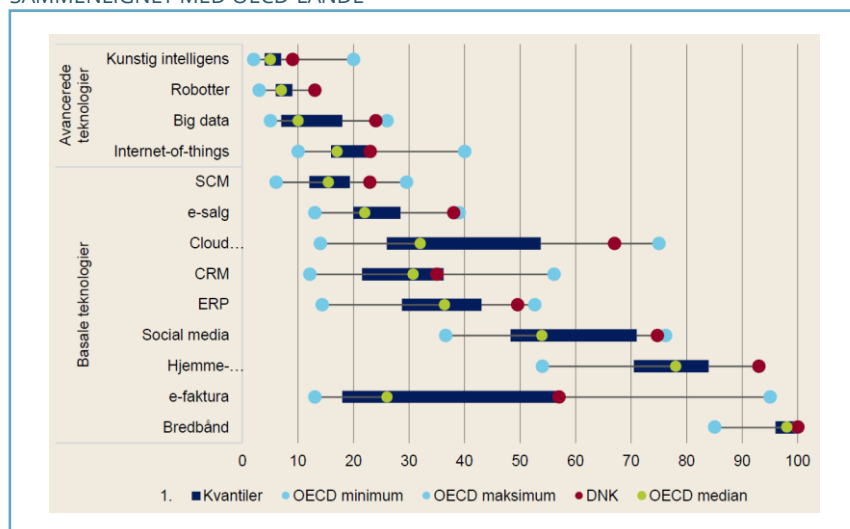
Note: Højvækstvirksomheder er virksomheder, der har haft en gennemsnitlig årlig vækst på mindst 10 pct. p.a. over en treårig periode, og som ved vækstperiodens start havde mindst 10 ansatte.

Danske virksomheder er førende i digitalisering, men de store virksomheder løber forrest

Danmark var i 2020 det tredje mest digitaliserede land i EU målt på DESI.¹ Danmark har, siden indekset første gang blev opgjort i 2015, ligget blandt de højest rangerende i EU. Zoomer man ind på erhvervslivet, lå Danmark i 2020 på en femte plads i EU målt på andelen af virksomheder, der har en høj eller en meget høj digitaliseringsgrad.

Dog er der tegn på, at de danske virksomheder ikke i helt samme udstrækning er med blandt de førende lande, når det gælder anvendelse af e-fakturering samt brug af kundedata (CRM), jf. figur 3. Navnlig for CRM kan der være et potentiale for danske virksomheder, idet et nyere studie har vist, at implementering af denne teknologi er forbundet med forholdsvis store produktivetsgevinster i virksomhederne.²

FIGUR 3. DIGITALISERINGSGRAD I VIRKSOMHEDER PÅ TVÆRS AF TEKNOLOGIER SAMMENLIGNET MED OECD-LANDE



Kilde: Erhvervsministeriet (2021)

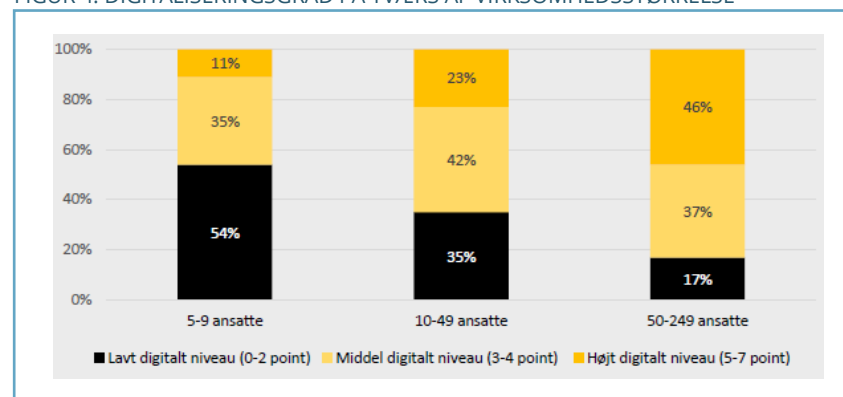
Note: OECD's tal viser aggregerede andele af virksomheder (på tværs af virksomhedsstørrelse og brancher), der anvender forskellige typer af teknologier.

¹ DESI er EU-Kommissionens Digital Economy and Society Index, som udgør et samlet mål for EU-landenes digitale udvikling i erhvervsliv, samfund og i den offentlige sektor.

Figur 3 viser også, at der er et vist efterslæb til de forreste lande, når det kommer til anvendelsen af kunstig intelligens og Internet-of-things. Generelt kan det siges, at de avancerede teknologier i mindre grad har vundet fodfæste på tværs af OECD-landene. Der kan således være potentiale for at opnå en konkurrencefordel ved i højere grad at anvende avanceret teknologi i Danmark.

Går vi tættere på de danske virksomheders digitaliseringsgrad, kan vi se, at mindre virksomheder generelt er på et lavere digitaliseringsniveau end landets større virksomheder, jf. figur 4.

FIGUR 4. DIGITALISERINGSGRAD PÅ TVÆRS AF VIRKSOMHEDSSTØRRELSE



Kilde: Erhvervsstyrelsen (2021)

Note: Det samlede indeks består af 7 spørgsmål til virksomhedernes anvendelse af forskellige teknologier. Pba. antallet af teknologier, som virksomhederne benytter, konstrueres således en inddeling.

Set over de seneste ti år haler de små virksomheder samlet set ind på de store virksomheder, når det gælder anvendelse af basale, digitale teknologier. Men SMV'erne halter i stigende grad bagefter, når det kommer til anvendelse af mere avancerede, digitale teknologier.³

² OECD (2019).

³ Erhvervsstyrelsen (2021).

Udfordringer og potentialer

Udvikling, digitalisering og skalering af danske virksomheder kræver, at virksomhederne skal kunne se potentialet og være villige til at dedikere tid og ressourcer til rejsen. Afhængig af, hvilken fase virksomheden er i, er der en række faktorer, der har stor indflydelse på virksomhedens vækst og udvikling.

Iværksættere har forskellige behov

Iværksættere udgør fundamentet for fremtidens erhvervsliv. De medvirker til at skabe vækst og arbejdspladser, ligesom de bidrager med innovation og fornyelse, der kan udfordre det etablerede erhvervsliv og dermed skærpe eksisterende virksomheders konkurrenceevne.

En vigtig forudsætning for iværksætteri er en stærk iværksætterkultur. Analyser peger på, at synet på iværksættere i Danmark har ændret sig positivt de senere år. Det er blevet mere prestigefyldt at være iværksætter i Danmark.⁴ Styrkelse af iværksætterkulturen er tæt forbundet med undervisning, tilførsel af viden og kompetencer samt netværk. Der ligger således et potentiale i at fremme en endnu stærkere dansk iværksætterkultur og muligheden for at få tilført de nødvendige iværksætterkompetencer, så flere vælger iværksætteri som en karrierevej og lykkes med det.

En udfordring er, at relativt få kvinder starter virksomhed (kun hver fjerde startes af en kvinde). Der kan derfor være behov for differentierede indsats, der øger diversiteten blandt iværksættere. Personer med anden etnisk herkomst og udsatte kan også have behov for en mere skræddersyet indsats for at styrke dem i at vælge en karriere som iværksætter.

Derudover peger en ny rapport fra OECD på, at danske iværksættere har forskellige behov afhængig af, inden for hvilket af de danske styrkeområder, de starter virksomhed.⁵ Af den årsag er det centralt, at policy-instrumenter i højere grad målrettes og skræddersyes til sektorer og typer af iværksættere. Eksempelvis er det typisk mere

⁴ Survey foretaget af Dansk iværksætterforening (2017).

⁵ Rapporten fremsætter en række tværgående anbefalinger til fremme af iværksætteri i Danmark på tværs af sektorer. Men undersøgelsen indeholder også tre casestudier af hhv. avanceret produktion, energiteknologi samt fødevarer og bioressourcer, der alle er udpeget af

ressource- og tidskrævende at udvikle og skalere deep tech (forskningstung) og hardware (fysiske produkter) sammenlignet med fx IT/software.

Centrale barrierer

Analyser og ekspertinterview peger på, at bl.a. følgende barrierer, har betydning for iværksætteri i Danmark:

- **Manglende eksponering for iværksætteri:** Hvis børn og unge ikke gennem uddannelse eller iværksætter-rollemodeller i familie eller vennekreds bliver introduceret til iværksætteri, ligger denne karrierevej dem fjernt.
- **Økonomisk risiko:** Den økonomiske tryghed som lønmodtager er vanskelig at give op, når man skal springe ud som iværksætter.
- **Work-life balance:** Det kan være vanskeligt at forene rollen som iværksætter og fastholde en god work-life balance.
- **Usikkerhed om virksomhedsdrift:** Manglende erfaring og usikkerhed omkring egne kompetencer ift. at drive en virksomhed kan afholde nogen iværksættere fra at starte. Det handler ikke om deres idé, men om skat, moms, jura, mv.
- **Adgang til kapital:** Særligt for teknologitunge (deep tech) iværksættere med lang time-to-market kan adgangen til risikovillig og tålmodig kapital være vanskelig. Det er ikke nødvendigvis kapital, der mangler, men i højere grad en øget risikovillighed fra investorer og fondes side. Iværksætterne bruger således meget tid på at rejse kapital.⁶
- **Mulighed for at være hybrid-iværksætter.** Der er sket en stigning i antallet af personer, som både er ansatte og selvstændige samtidig. Det kan møde skepsis fra arbejdsgiver, men hybrid-iværksættere kan også overføre viden fra sin iværksættervirksomhed til sit ansættelsessted.

Erhvervsfremmebestyrelsen som danske styrkeområder. Casestudierne peger på et behov for en mere differentieret indsats for at understøtte start-ups og scale-ups inden for styrkeområderne.

⁶ En analyse foretaget af vækstfonden (2019) peger på, at deep tech-virksomheder bruger mere end 1/3 af deres tid på at rejse kapital i stedet for at drive virksomhed.

Scale-up kræver fundamentale virksomhedsændringer

Målt på andelen af alle virksomheder, der udvikler sig til højvækstvirksomheder, ligger Danmark under gennemsnittet for OECD-landene (se figur 2 på side 2). Der er et betydeligt samfundsøkonomisk potentiale i at øge andelen af danske højvækstvirksomheder, da disse spiller en vigtig rolle for jobskabelsen og typisk er mere produktive. Det handler både om at få flere start-ups til at blive til scale-ups, og om at hjælpe flere SMV'er med at omstille forretningen til vækst.

Danmark er et lille hjemmemarked, og derfor spiller øget internationalisering og international samhandel en afgørende rolle for virksomhedernes konkurrenceevne, produktivitet og vækst. En relativt lille andel af de danske virksomheder retter sig mod det internationale marked. Særligt blandt SMV'er er internationaliseringsgraden lav. Der ligger således et betydeligt potentiale i at udvikle flere scale-ups med internationalt potentiale.

Centrale barrierer

Virksomheder oplever typisk forskellige vækstudfordringer afhængig af, hvilken skaleringsfase de er i. Nedenstående barrierer er inddelt efter to stadier af skalering.⁷

Growing-to-scale (virksomheden vokser fra 10 til 50 ansatte):

- **Fortsatte start-up udfordringer.** Der kan fx være udfordringer med at finde risikovillig kapital, finde det rigtige produkt-marked fit og udvikle virksomhedens produkter og services mod en betydelig størrelse.
- **Udfordringer med lederskab og talent.** Kan være svært at sammensætte et ledelsesteam, der besidder de kompetencer, der skal til for at udvikle virksomheden fra start-up til scale-up, samt opbygge et team af dygtige medarbejdere.

⁷ Man kan også tale om en tredje skaleringsfase 'Den globale fase', hvor virksomheden er mere end 250 ansatte. Centrale barrierer for disse virksomheder er dog ikke medtaget i denne

- **Udvikling af en skalerbar forretningsmodel.** Det er sjældent, at virksomhedens forretningsmodel er bygget til høj vækst. Fx kan det være, at man skal ændre måden, man tjener penge på – fx outsource dele af virksomhedens nøgleopgaver.

Ekspansionsfasen (virksomheden vokser fra 50 til 250 ansatte):

- **Lederskab:** Det øverste ledelsesteam skal ofte udvides i denne fase. Før ekspansionsfasen har lederne været involveret i næsten alle virksomhedens væsentligste aktiviteter, men det har de ikke tilstrækkelige ressourcer til i denne fase. Derfor skal der ansættes yderligere ledere til at varetage fx finansielle eller kommercielle forhold.
- **Internationalisering:** Hvis virksomheder skal skalere, skal de typisk udvide deres forretninger i udenlandske markeder – dog svært at vælge hvilke markeder, man skal indtage. Man skal overveje størrelsen på det specifikke marked, kulturelle forskelle og teknologisk parathed.
- **Forretningsudvikling:** Hvis virksomheder skal gå efter at fastholde og styrke deres markedsposition, skal de løbende sikre, at deres produkter og tjenester lever op til deres kunders skiftende krav, og at deres forretningsmodel leverer kundeværdi såvel som økonomisk vækst for virksomheden.
- **Kapital:** Internationalisering er en kapitalintensiv proces. Det kræver nye investorer, som kan bidrage til den massive investering, der kræves for at oprette udenlandske salgskontorer, produktionslinjer, rekruttering af internationalt personale mv.
- **Talent og virksomhedskultur:** Ofte er det sværere at bygge og bevare en stærk virksomhedskultur, når man internationaliserer – her skal man nemlig tænke på at omfavne forskellige kulturer, sprog og professioner. Medarbejdere er lokaliseret over hele verdenen, hvilket hæmmer det daglige samarbejde.

sammenhæng, da store virksomheder (over 250 ansatte) som udgangspunkt ikke kan støttes med midler fra Regionalfonden og Socialfonden Plus.

Digitalisering på flere niveauer

Digitalisering understøtter innovation, produktivitet og konkurrenceevne i virksomhederne og har derfor i sidste ende betydning for velstand og velfærd.

Danske virksomheder har et generelt højt digitaliseringsniveau. Dog er der tegn på, at de danske virksomheder ikke i helt samme udstrækning er med blandt de førende i OECD-landene, når det gælder anvendelse af e-fakturer samt brug af kundedata (CRM). Derudover kan der også ligge et potentiale i at udbrede og eksperimentere med mere avanceret digital teknologi i flere danske virksomheder.

Endelig ligger der et potentiale i at løfte digitaliseringsniveauet blandt de mindre virksomheder, som generelt er på et lavere digitaliseringsniveau end landets større virksomheder.

Centrale barrierer

Analysen og ekspertinterview peger på, at bl.a. følgende barrierer har betydning for den digitale omstilling i erhvervslivet:

- **Ikke-erkendte behov.** Digitalisering kan for nogen virksomheder virke uhåndgribelig og uoverskuelig. Især mindre, ejerledede virksomheder kan mangle digitale kompetencer på ledelsesniveau.
- **Usikkerhed om gevinster.** For at investere i digital omstilling er det vigtigt, at virksomheden kan se, hvordan tiltagene konkret styrker forretningen. Mange SMV'er har vanskeligt ved at vurdere, om der er sammenhæng mellem indsatser og gevinster af forskellige digitaliserings tiltag.
- **Mangel på ressourcer.** Virksomheden har ikke intern tid eller kompetence til at arbejde målrettet med digitalisering, fordi det primære fokus er på den daglige drift samt at sikre en fuld ordrebog på kort sigt. Her nedprioriteres digital udvikling, som kan virke uhåndgribelig og omkostningstung – og hvor det kan være svært umiddelbart at se gevinsten.
- **Store investeringer.** Mere avancerede teknologier som robotter, sensorer og intelligent anvendelse af store datamængder forudsætter store investeringer og kan ofte være forbundet med stor risiko.



Strukturfondsprogrammernes rolle ift. forretningsudvikling, internationalisering, digitalisering og iværksætteri

Der ligger et betydeligt samfundsøkonomisk potentiale i at fremme udvikling og skalering af flere danske virksomheder. For at lykkes med denne opgave, er der imidlertid en række hovedudfordringer, som er vigtige at adressere.

Iværksættere har forskellige behov

Der ligger en vigtig opgave i at skabe en sund iværksætterkultur i Danmark. Indsatsen har imidlertid mange dimensioner, da iværksætternes behov varierer afhængig af bl.a. erfaring, køn og hvilken branche iværksætteren starter inden for. Mange af de projekter, som er finansieret via strukturfondsmidler de senere år, har været med til at løfte denne opgave – og den fremtidige indsats kan bygge ovenpå erfaringer fra disse indsatser. Neden for er angivet idéer til relevante aktiviteter og spørgsmål til drøftelse.

Idéer til relevante aktiviteter

- Styrkelse af iværksætttermiljøer og entreprenørskabsundervisning i hele uddannelsessystemet.
- Indsatser der øger diversitet blandt iværksættere, fx kvinder, således at de vælger iværksætteri som karrierevej.
- Indsatser der styrker grønne iværksættere og økosystemet omkring dem.

Spørgsmål til drøftelse

- *Hvordan skabes en iværksætterkultur, som former levedygtige virksomheder?*
- *Hvordan kan Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse møde iværksætternes behov og understøtte dem?*
- *Skal Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses indsatser hjælpe flest mulige iværksættere eller målrettes bestemte sektorer?*

- *Hvordan skal fremtidige iværksætterindsatser kommunikeres ud i økosystemet, så de når bredest muligt ud?*
- *Hvordan finder vi de iværksættere, som har størst potentiale?*



Scale-up kræver fundamentale virksomhedsændringer

De forskellige scale-up faser kræver alle fundamentale ændringer i virksomheden. Danske virksomheder skal orientere sig mere mod internationale markeder og overveje, om deres forretningsmodel er gearret til vækst. Ofte skal der træffes svære beslutninger om forretningsmodel, organisering, ledelse og ejerskab.

Idéer til relevante aktiviteter

- Længerevarende forløb hvor eksempelvis virksomhedens forretningsmodel gennemgås og rustes til vækst.
- Netværk og acceleratorprogrammer for ledere med vækstambitioner.
- Eksportforberedende aktiviteter.
- Match-making mellem iværksættere og investorer samt private aktører.
- Differentieret indsats inden for de danske styrkeområder med involvering af de nationale klynger og lokale Erhvervsfyrtårne.

Spørgsmål til drøftelse

- *Hvordan motiveres flere virksomheder til vækst?*
- *Hvordan understøtter Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse bedst, at flere virksomheder bliver skaleringsparate?*
- *Hvordan kan Danmark Erhvervsfremmebestyrelse bidrage til at understøtte samarbejdet mellem større virksomheder, investorer, startups og scale-ups?*

Digitalisering på flere niveauer

Digital omstilling kræver en målrettet indsats. Dels for at udbrede og udnytte basale digitale teknologier, som er velafprøvede og dokumenteret effektive, til flere SMV'er. Og dels for at øge optaget og eksperimentere med mere avancerede, digitale teknologier som kunstig intelligens og Internet-of-things. Det kan både handle om at udvikle bedre data og en stærkere digital infrastruktur på udvalgte områder samt at støtte konkrete projekter med fokus på digital omstilling. Neden for er angivet idéer til relevante tiltag og spørgsmål til drøftelse.

Idéer til relevante aktiviteter

- Opsøgende aktiviteter blandt virksomheder, der ikke har igangsat digitale tiltag, herunder hvordan virksomhederne kan bruge data til forretningsudvikling.
- Initiativer der synliggør de forretningsmæssige gevinster ved digitalisering, fx vha. konkrete cases, som virksomhederne kan relatere til.
- Fokuserede rådgivningsforløb til identifikation af digitale forbedringspotentialer, der kan implementeres på kort sigt.
- Opkvalificering af digitale kompetencer i danske SMV'er, fx i form af studerende eller nye kandidater, der deles mellem virksomheder.

Spørgsmål til drøftelse

- *Hvordan løfter vi mest effektivt de mindst digitaliserede virksomheder til et vist grundniveau?*
- *Hvordan hjælper vi virksomheder på et middel digitaliseringsniveau til at blive avancerede brugere af digitale værktøjer?*
- *Hvilke faktorer er afgørende for, at man som SMV køber sig til den digitale ydelse eller selv udvikler det digitale set-up?*
- *Hvordan kan Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse bidrage til, at medarbejderne har det rette kompetencer og ejerskabet til digitale initiativer for at hjælpe digitaliseringen på vej i SMV'er?*

Interview- og litteraturoversigt

Ekspertinterview

- Christian von Stamm Jonasson, chefkonsulent, Dansk Erhverv
- Emil Ødegaard, projektleder, IværksætterDanmark
- Kim Klyver, professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

Litteratur

- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (2020): *"Erhvervsfremme i Danmark 2020-2023"*
- Danmarks Statistik (2021): *"COVID-19 fremrykker investeringer i digitalisering"*
- Dansk Erhverv (2020): *"Barrierer for de danske Iværksættervirksomheders vækst"*
- Dansk iværksætterforening (2017): *"Iværksætterundersøgelsen 2017 – undersøgelse om iværksættervilkår i Danmark"*
- Erhvervsministeriet (2021): *"Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2021"*
- Erhvervsstyrelsen (2021): *"Status for den digitale omstilling i danske SMV'er i 2021"*
- Finansministeriet (2022): *"Danmarks digitaliseringsstrategi – Sammen om den digitale udvikling"*
- IDA (2021): *"Styrkelse af Danmark som iværksætternation"*
- IRIS Group (2019): *"Nordic scalars - A study of drivers of growth and barriers to scaling of Nordic companies"*
- IRIS Group (2021): *"Følgevaluering af SMV:Digital"*
- IRIS Group (2022): *"Kvindelige iværksættere i Odense Kommune"*
- OECD (2019): *"Digitalisation and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries"*

- OECD (2022): *"Promoting Start-Ups and Scale-Ups in Denmark's Sector Strongholds and Emerging Industries"*
- Rocha & van Praag (2020): *"Mind the gap: The role of gender in entrepreneurial career choice and social influence by founders"*
- Vækstfonden (2019): *"Fra startup til scaleup – Status på kapitalmarkedet for danske iværksættere og vækstvirksomheder"*