

**SKIFT SPOR MED VILJE**



**Competencehouse** MOVING HUMAN CAPITAL

# **SKIFT SPOR MED VILJE**

## **EN UNDERSØGELSE AF 40 OFFENTLIGE IVÆRKSÆTTERE OG DERES VIRKSOMHEDER.**

Mai Buch, Mia Dyhrberg og Henriette Moos

Competencehouse  
August 2004

## **SKIFT SPOR MED VILJE**

Rapporten kan bestilles hos:

Competencehouse

Tlf.: 38 38 00 00 eller [info@competencehouse.dk](mailto:info@competencehouse.dk)

Henvendelse om rapporten kan i øvrigt ske til:

Henriette Moos

Competencehouse

Forbindelsesvej 12

2100 København Ø

38 38 00 00

[hmo@competencehouse.dk](mailto:hmo@competencehouse.dk)

Pris 200 kr + forsendelse

Rapporten er tilgængelig på internettet på Competencehouses hjemmeside:

[www.competencehouse.dk](http://www.competencehouse.dk)

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. HOVEDRESULTATER</b>	<b>1</b>
<b>2. INDLEDNING</b>	<b>7</b>
Baggrund og formål	7
Metode og datagrundlag	8
Gennemgang af rapportens indhold og opbygning	9
<b>3. DE 40 OFFENTLIGE IVÆRKSÆTTERE</b>	<b>11</b>
Sammenfatning	11
Iværksættere med statslig baggrund	13
Iværksættere med amtskommunal baggrund	17
Iværksættere med kommunal baggrund	20
<b>4. IVÆRKSÆTTERNES FORRETNING</b>	<b>25</b>
Sammenfatning	25
Iværksætternes resultater	27
Iværksætternes forretningside	28
Fire sporskifteprofiler	29
Iværksætternes kunder	31
<b>5. IVÆRKSÆTTERNES PERSONLIGE KOMPETENCER</b>	<b>35</b>
Sammenfatning	35
Om kortlægning af de personlige kompetencer	37
Arbejdskapacitet	37
Arbejdsform	39
Udviklingskompetencer	42
Netværkskompetencer	45
Handlekompetencer	47
<b>6. IVÆRKSÆTTERNES FAGLIGE KOMPETENCER</b>	<b>51</b>
Sammenfatning	51
Om kortlægning af de faglige kompetencer	53
Offentlige organisationskompetencer	54
Offentlige administrationskompetencer	57
Almene proceskompetencer	60
Specialistkompetencer	62
<b>7. FRA IDE TIL ETABLERING AF VIRKSOMHED</b>	<b>69</b>
Sammenfatning	69
Det tidsmæssige beslutningsforløb	71
Motivationsfaktorer	72
Betæneligheder	74
Afvejningsprocessen	76
<b>8. FORRETNINGSMÆSSIGE OVERVEJELSER</b>	<b>79</b>
Sammenfatning	79
Markedsundersøgelse	80
Salgsstrategi	82
Plan for udvikling af virksomhedens produkter	84
Vækstmål	87
Organisering af virksomheden	89

Personlige mål	91
<b>9. RÅDGIVNING</b>	<b>97</b>
Sammenfatning	97
Anvendelse af personlige netværk	99
Anvendelse af professionel rådgivning	101
<b>REFERENCER</b>	<b>104</b>

# 1. HOVEDRESULTATER

*“Det var dog det mest tovlige, du til dags dato har sat dig i hovedet. Hvad får dig til at tro, at du er i stand til at få en virksomhed til at løbe rundt, sagde min chef til mig, da jeg fortalte ham at jeg ville starte for mig selv.”*

Der eksisterer mange myter om offentligt ansatte. En af dem er, at offentligt ansatte ikke forstår sig på forretning og derfor heller ikke evner at blive iværksættere, men en fjerdedel<sup>1</sup> af alle iværksættere har rent faktisk en offentlig baggrund. Når myten ikke desto mindre trives, skyldes det formodentlig, at der ikke har været sat fokus på de offentlige iværksættere, og at der ikke findes undersøgelser der belyser, hvad der karakteriserer de offentlige iværksættere og deres virksomheder. Denne rapport og den tilhørende hjemmeside [www.skiftspor.dk](http://www.skiftspor.dk) indeholder resultatet af en analyse af 40 offentlige iværksættere og de virksomheder, de har etableret. Formålet med analysen er:

- at få viden om offentlige iværksætteres sporskifte, der kan inspirere andre offentligt ansatte til at indtænke iværksættervejen som en mulighed i deres kompetenceudvikling og karriereforløb,
- at give en kort beskrivelse af de 40 interviewede iværksættere og deres forretning, der kan give offentligt ansatte som overvejer at blive selvstændige, nogle forbilleder at spejle sig i, og
- at tilvejebringe viden om offentlige iværksætteres kompetencer og forretning, der kan danne grundlag for en kvantitativ analyse, der kan belyse offentligt ansattes iværksætterpotentiale mere generelt.

## **Om analysen**

Analysen af iværksættere med offentlig baggrund og deres forretning bygger på interviews med 40 tidligere offentligt ansatte, der har etableret egen virksomhed. Analysen er suppleret med input fra personer fra iværksætternes egne netværk. De 40 iværksættere er udvalgt, så analysen kan omfatte personer med forskellig baggrund, og personer som har etableret forskellige typer af virksomheder.

Gruppen adskiller sig først og fremmest fra danske iværksættere generelt ved, at næsten alle 40 er heltidsiværksættere mod normalt 60%, at godt halvdelen har en lang videregående uddannelse mod normalt 6%, og at halvdelen er mere end 40 år på etableringstidspunktet mod normalt 12%. Endelig skal det fremhæves, at en fjerdedel af de 40 iværksættere har etableret virksomheder indenfor velfærdserviceområder som sundhed, pleje, undervisning og kultur mod normalt kun 8% blandt iværksættere generelt.

Undersøgelsen belyser 10 spørgsmål:

### **1. Hvordan klarer de offentlige iværksættere sig?**

Undersøgelsen viser, at de 40 offentlige iværksættere i gennemsnit har omsat for 1.5 mio. kr. i virksomhedens første regnskabsår, hvilket er tre gange så meget som en gennemsnitsiværksætter i Danmark omsætter for. Trefjerdedele af de 40 iværksættere har haft overskud i deres første regnskabsår, og mere end halvdelen har ansat medarbejdere i etableringsåret. De 40 offentlige iværksættere har med andre ord skabt en god forretning og bidraget positivt til samfundsøkonomien og beskæftigelsen. Det skal dog pointeres, at den proces der har ligget til grund for udvælgelsen af de 40 iværksættere, har betydet, at succesfulde iværksættere er blevet overrepræsenteret i undersøgelsen, da undersøgelsen kun omfatter overlevende iværksættere. Gruppen rummer dog også 9 iværksættere, der er tvunget ud i iværksætteri som følge af afskedigelse eller forventning om afskedigelse og 2 iværksættere som har afviklet deres virksomhed i løbet af undersøgelsesperioden.

### **2. Er der et sammenfald mellem de kerneydelser som de 40 iværksætternes virksomhed leverer, og de opgaver som iværksætterne varetog i deres offentlige ansættelse?**

Svaret er - måske ikke overraskende - at hovedparten af de offentlige iværksættere baserer deres virksomhed på en forretningside, der udspringer af deres offentlige ansættelse. Iværksætterne kan opdeles i fire grupper: Leverandører, Specialister, Procesmagere og Improvisatorer, der afspejler i hvilken udstrækning iværksætterne genanvender deres offentlige kompetencer.

Leverandørerne er offentligt ansatte der går fra en rolle, hvor de rekvirerer ydelser til den enhed de er ansat i, til en rolle hvor de som iværksættere går over på den anden side af bordet som leverandører af samme eller næsten samme ydelse. Leverandørerne genanvender både offentlige specialistkompetencer og deres offentlige generalistkompetencer.

Specialisterne er offentligt ansatte der baserer deres virksomhed på deres faglige specialistkompetencer, men som i modsætning til leverandørerne anvender deres specialistkompetencer på en helt ny måde, fx i en industriel produktionsproces.

Procesmagerne er iværksættere der anvender generalistkompetencer, som de har tilegnet sig i de offentlige arbejdsprocesser, på et nyt fagområde.

Endelig er der Improvisatorerne der foretager et totalt sporskifte i forhold til deres tidligere offentlige ansættelse, og hverken etablerer en virksomhed baseret på deres offentlige specialistkompetencer eller offentlige generalistkompetencer.

### **3. Lever de offentlige iværksættere af offentlige kunder eller formår de at skabe omsætning ved salg til private kunder?**

Det hurtige svar er både og. Det mere interessante svar er, at 40% af iværksætterne får den helt overvejende del af deres omsætning fra private kunder, selvom deres virksomhed er bygget på offentlige kompetencer. Der er med andre ord *ikke* tale om et lukket system, hvor offentlige iværksættere blot lever som "snyltere" på deres gamle arbejdsplads.

Mange foretrækker private kunder, fordi de kan etablere et fast kundeforhold til de private kunder. Offentlige kunder betragtes som mere vanskelige, fordi udbudsreglerne kræver at de med jævne mellemrum afprøver nye leverandører, og fordi de offentlige kunders krav til tunge referencer, herunder fremlæggelse af årsregnskaber, ikke kan honoreres af en nystartet virksomhed.

### **4. Hvilke personlige kompetencer har haft størst betydning for de offentlige iværksættere?**

De fleste iværksættere synes at være enige om, at de personlige kompetencer er vigtigere end de faglige. Der er syv personlige kompetencer, der fremhæves som særlig vigtige.

Robusthed og selvtillid fremhæver de fleste som nødvendige egenskaber for overhovedet at kunne stå igennem det første års trængsler og omverdenens skepsis. Mange peger også på vedholdenhed som væsentlig i denne sammenhæng.

Tre andre kompetencer, initiativ, innovationsevne og evnen til at følge op, mener hovedparten af iværksætterne er nødvendige for at kunne skabe resultater og omsætte kompetencer til bæredygtige forretningsideer.

Endvidere mener iværksætternes netværk, at de fleste iværksættere tillige er karakteriseret ved at være meget udadvendte personer - en central kompetence i forhold til at kunne sælge og opbygge en kundeportefølje.

Endelig nævnes det, noget overraskende, at der kun er få iværksættere der mener, at de er risikovillige, til trods for at de har forladt et fast job til fordel for en usikker økonomisk fremtid.

### **5. Hvilke faglige kompetencer har haft størst betydning for de offentlige iværksættere?**

Iværksætterne svarer ikke entydigt på spørgsmålet, men halvdelen af iværksætterne har angivet, at deres specialistkompetencer og deres viden om beslutningsprocesser i den offentlige sektor har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed. Men også viden om det politisk-administrative system og erfaring fra arbejde i en institution med en professionel

administration, nævnes af mange som værdifulde fagkompetencer.

Specialistkompetencerne udgør vitale byggesten i udviklingen af virksomhedens produkter, hvor iværksætteren ofte i etableringsfasen er en central person i produktudviklingen.

Viden om offentlige institutioners beslutningsprocesser er især til gavn for salgsprocessen, hvad enten der er tale om offentlige eller private kunder.

Erfaring fra arbejde i et politisk-administrativt system anser mange som en afgørende kompetence for at kunne analysere og forstå de skiftende politiske dagordener hos en offentlig kunde. Men flere gør også opmærksom på, at deres viden om det politisk-administrative system gør det muligt at give deres private kunder værdifuld rådgivning om, hvordan de skal agere i forhold til politiske dagsordener og lovændringer, der har betydning for deres kunders forretning.

De administrative kompetencer handler om erfaring med professionel økonomistyring, personaleadministration og journalisering. En del iværksættere pointerer, at det store fokus på budgetoverholdelse, der har været i de offentlige institutioner de har arbejdet i, har betydet, at de fra starten har etableret faste rutiner for budgetopfølgning. På samme måde er de fleste af iværksætterne med ansatte opmærksomme på betydningen af at have en professionel personaleadministration. Flere har gemt en kopisamling af de væsentligste personalepolitikker fra deres tidligere arbejdsplads, som de trækker på i takt med at virksomheden vokser.

## **6. Hvornår opstod tanken om at blive selvstændig hos de offentlige iværksættere?**

For en tredjedel af iværksætterne er etableringen af egen virksomhed opfyldelsen af en gammel drøm, men for resten er det en tanke der er opstået relativt sent i løbet af deres karriere. For 9 af iværksætterne hænger beslutningen om at etablere en virksomhed direkte sammen med en afskedigelse eller truslen om arbejdsløshed.

## **7. Hvad skal der til for at offentligt ansatte skifter spor og etablerer en virksomhed?**

De mest succesfulde af iværksætterne har primært været drevet af ønsket om at realisere et nyt produkt eller en bestemt ide. For de fleste af de øvrige er beslutningen om at skifte spor en blanding af træk- og skubfaktorer. Det er bemærkelsesværdigt, at for mere end halvdelen af iværksætterne hænger beslutningen direkte sammen med et ønske om at komme væk fra en dårlig chef eller langsomme og stive arbejdsgange. Iværksætterne bliver med deres egne ord tvunget væk, fordi de er "for dygtige og/eller kreative" og ikke har kunnet få deres ideer realiseret på deres offentlige arbejdsplads. Der er kun

enkelte iværksættere, der har været inspireret af tidligere kolleger, der er blevet selvstændige.

De offentlige iværksættere har ikke haft mange betænkeligheder ved at skulle forlade en tilværelse som lønmodtager. Den største bekymring knytter sig til den økonomiske risiko ved evt. at stifte gæld. Derudover er det i realiteten kun manglende forretningsmæssige kompetencer og tabet af arbejdsmæssige fordele og gode kolleger, der bekymrer iværksætterne før de etablerer sig. Til gengæld har de - modsat mange andre iværksættere - i kraft af deres offentlige baggrund et afslappet forhold til de relativt få dialoger med offentlige myndigheder, som skal føres i forbindelse med selve etableringen af virksomheden. Tilsvarende finder de det uproblematisk at skulle indberette diverse oplysninger til offentlige myndigheder.

#### **8. Får de offentlige ansatte opbakning til deres sporskifte eller møder omgivelserne dem med skepsis?**

Ingen af iværksætterne har været alene i troen på, at de kunne etablere en virksomhed. Næsten alle bakkes op af familie og/eller venner og nære kolleger. Men samtidig pointerer 40% af iværksætterne, at de har mødt betydelig skepsis fra især deres chef, men også fra tidligere kolleger, i form af manglende tiltro til iværksætternes evner blandet med misundelse over at iværksætteren tør tage springet.

#### **9. Hvordan forbereder de offentligt ansatte sig, når de har besluttet sig for at blive iværksættere?**

De offentlige iværksættere bruger lang tid, i gennemsnit 2 år, til at overveje og forberede sig på at starte egen virksomhed, men kun halvdelen udarbejder en egentlig forretningsplan. Den lange tidsperiode bliver af hovedparten af iværksætterne brugt til at udvikle en forretningside, afklare personlige bevæggrunde, sikre baglandets opbakning, sondere terrænet for eventuelle samarbejdspartnere og hen imod selve etableringen til at fastsætte mål for indtjening og vækst.

De fleste af de 40 iværksættere har imidlertid en blind plet i deres forretningsmæssige forståelse forud for etableringen af deres virksomhed. Iværksætterne ofrer ikke meget tid - om nogen overhovedet - på at undersøge det marked, de skal ud på og de konkurrenter de skal møde. Kun én iværksætter undersøgte systematisk egne styrker i forhold til potentielle konkurrenters. Mange af iværksætterne mente, at de - med eller uden en forretningsplan - havde en kvalificeret fornemmelse for deres kommende marked, og de forestillede sig, at deres produkter qua deres kvalitet ville sælge sig selv. Et synspunkt som langt de fleste efterfølgende har måttet revidere.

## 10. Anvender iværksætterne professionel rådgivning?

De fleste af iværksætterne har benyttet professionelle rådgivere, og 15 har gjort brug af en eller flere offentlige støtte- eller rådgivningsordninger<sup>2</sup>. Det er dog bemærkelsesværdigt, at kun halvdelen af iværksætterne rådfører sig med en revisor, og kun 14 kontakter en advokat i forbindelse med etablering af deres virksomhed.

### Noter

<sup>1</sup> *De nye virksomheder - 4. statistiske portræt af iværksættere*. Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003:69, tabel 4.11, "sektor").

<sup>2</sup> Omfatter diverse offentlige støtte- og rådgivningsordninger i perioden 1998-2002.

## 2. INDLEDNING

*“Man skal have oplevet det før man kan tror det, men dét at en af mine private kunder pludselig blev hvirvlet ind i en politisk sag gjorde virksomheden 100% handlingslammet. Det skete, mens vi var i gang med at installere et nyt system hos dem. Jeg tog chancen og henvendte mig til den administrerende direktør da jeg så ham oppe i kantinen, og fra den ene dag til den anden blev jeg en af nøglepersonerne i deres håndtering af problemet, selvom vi ikke giver os af med af med virksomhedsrådgivning. I dag er vi fast systemleverandør til virksomheden.”*

### BAGGRUND OG FORMÅL

### 2.1

Formålet med Skift spor med vilje er, på baggrund af en analyse af 40 iværksættere med offentlig baggrund, at få nogle indikatorer for, hvad der karakteriserer offentligt ansatte, som vælger iværksættervejen og de virksomheder de etablerer. Skift spor med vilje skal:

- tilvejebringe viden om 40 offentlige iværksætteres virksomheder og forretningsresultater for at få en *indikation* af, hvilke sammenhænge der er mellem iværksætternes offentlige baggrund på den ene side, og deres forretningside og kundeportefølje på den anden side,
- klarlægge hvilke kompetencer de offentlige iværksættere trækker på, når de etablerer og driver deres virksomhed, for at *indkredse* hvilket match af personlige og faglige kompetencer der giver et godt afsæt for offentligt ansatte, som ønsker at etablere en virksomhed,
- undersøge iværksætternes vej fra den første spæde forretningside til etablering af egen virksomhed, for at *kaste lys over*, hvilke overvejelser offentligt ansatte gør sig før de bliver selvstændige, og hvordan de forbereder sig på og kvalificerer sig til at starte en virksomhed.

Hensigten er, at undersøgelsens resultater skal kunne:

- inspirere offentligt ansatte til at indtænke iværksættervejen som en mulighed i deres kompetenceudvikling eller karriereforløb,
- give offentligt ansatte, som overvejer at blive selvstændige, nogle forbilleder de kan spejle sig i gennem beskrivelserne af de 40 iværksættere på [www.skiftspor.dk](http://www.skiftspor.dk) og ved at orientere sig på hjemmesiderne for iværksætternes virksomheder, som der linkes til,
- danne grundlag for en kvantitativ analyse, der kan belyse offentligt ansattes iværksætterpotentiale.

Undersøgelsen er finansieret af Erhvervs- og Boligstyrelsen og den tilhørende

hjemmeside af Den Europæiske Socialfond. Competencehouse A/S har ansvaret for analysen og rapportens indhold.

## **METODE OG DATAGRUNDLAG**

## **2.2**

Rekruttering, dataindsamling og analyse er foretaget af Competencehouse A/S i perioden september 2003 - februar 2004. Rekruttering af de 40 iværksættere er sket gennem kontakt til de tidligere TIC-centre, til Erhvervsservicecentre, Erhvervsknudepunkter, gennem kontakt til statslige og kommunale personalechefer, gennem særkørsler fra Danmarks Statistik og gennem kontakt til iværksætternetværk og -foreninger.

De 40 udvalgte iværksættere er rekrutteret ud fra et ønske om at få repræsenteret iværksættere med forskellig offentlig baggrund, forskellig personlig baggrund og iværksættere, som har etableret virksomheder med forskellig profil. Udvælgelsen har været styret af ønsket om at få viden om iværksættere med forskellig baggrund, frem for at få viden om den typiske offentlige iværksætter.

Uddannelsesmæssigt spænder de 40 iværksættere bredt. Gruppen rummer akademikere (DJØF, DM, IDA, psykologer, læger, arkitekter, civiløkonomer mfl.), militært uddannede, kontoruddannede, sygeplejersker, fysioterapeuter, portører, folkeskolelærere, pædagoger, socialrådgivere, hjemmehjælpere og butiksassistenter.

Iværksætternes virksomheder er tilsvarende meget forskellige. De omfatter et privathospital, et arkitektfirma, et par beskæftigelsesprojekter, et behandlingshjem, en række kursusvirksomheder, virksomheder indenfor affaldshåndtering, slagteri, madlavning og catering, rengøring, hjemmeservice, vikarer, softwareudvikling, produktions- og biotekvirksomhed samt en række rådgivningsvirksomheder. Rådgivningsvirksomhederne yder rådgivning indenfor virksomheds- og ledelsesudvikling, coaching og terapi/konfliktløsning, IT-området, vindmølleindustrien, ernæringsområdet samt miljø- og arbejdsmiljøområdet.

Data til undersøgelsen er indsamlet på tre måder, som tilsammen udgør grundlaget for undersøgelsens konklusioner:

- Et interview med hver af de 40 iværksættere. Interviewene er blevet gennemført som personlige dybdeinterview af ca. 2-2 1/2 times varighed. Der har været tale om semistrukturerede interview med udgangspunkt i en interviewguide med fast definerede temaer, men hvor fokus har varieret lidt fra interview til interview alt efter iværksætterens baggrund og virksomhedstype. Intervieweren, som i alle tilfælde har været projektlederen, har både spurgt til fakta, erfaringer og holdninger i en løbende dialog med iværksætteren.

- Iværksætterne har derudover udfyldt et spørgeskema om personlige og virksomhedsrelaterede stamdata.
- Endelig har 5-10 personer fra hver iværksætters personlige og faglige netværk været inviteret til en elektronisk dialog via internettet, hvor de har bidraget med vurderinger af den konkrete iværksætters vigtigste faglige og personlige kompetencer i forbindelse med etablering af virksomheden (et 360 graders kompetenceperspektiv på iværksætteren). Vurderingerne har fungeret som et supplement til iværksætternes egne vurderinger af deres vigtigste kompetencer. I alt har ca. 270 eksterne personer været inviteret til at bidrage med input til iværksætternes kompetenceprofiler. Det er dog kun 37 af de 40 iværksættere, som har deltaget i denne del af analysen.

## **GENNEMGANG AF RAPPORTENS INDHOLD OG OPBYGNING**

## **2.3**

Rapporten falder i syv hovedkapitler, som alle indledes med en kort sammenfatning af kapitlets vigtigste konklusioner.

I kapitel 3 gives en kort beskrivelse af de 40 iværksætteres offentlige baggrund og kerneydelsen i deres nuværende virksomhed.

I kapitel 4 undersøges hvilke resultater iværksætterne har opnået, og hvilke sammenhænge der er mellem iværksætternes offentlige baggrund, den virksomhed de har etableret, og de kunder de får. Iværksætterne opdeles i 4 grupper der afspejler, i hvilken udstrækning virksomheden er baseret på iværksætternes offentlige kompetencer.

I kapitel 5 og 6 fokuseres på iværksætternes personlige og faglige kompetencer. Kapitlerne indeholder dels iværksætternes egne vurderinger af hvilke kompetencer, der har været vigtige for etablering og drift af deres virksomhed, dels netværkenes vurdering af hvilke personlige kompetencer iværksætterne besidder, og hvilke faglige kompetencer der har været centrale i forbindelse med opbygning af virksomheden.

Kapitel 7 beskriver hvilke faser iværksætterne har gennemløbet fra de første overvejelser om at blive selvstændige til beslutningen om at sige op og etablere en virksomhed. Kapitlet beskriver også hvilke motivationer og betænkeligheder iværksætterne har haft i forbindelse med at etablere en virksomhed.

Kapitel 8 indeholder en analyse af iværksætternes forretningsmæssige forståelse. Det undersøges om og i hvilket omfang iværksætterne forud for etablering af deres virksomhed har foretaget markedsundersøgelser, formuleret vækstsmål og gjort sig overvejelser om, hvordan arbejdet i virksomheden skal organiseres.

Kapitel 9 omhandler iværksætternes brug af personlige og faglige netværk, af professionel rådgivning i forbindelse med etablering og deres brug af internettets muligheder.

### 3. DE 40 OFFENTLIGE IVÆRKSÆTTERE

*“Oplysninger om offentlige iværksættere? Det var et svært spørgsmål. Vi kommer ganske i vist i kontakt med rigtig mange iværksættere, men vi har ikke nogen oplysninger på, om de har en offentlig baggrund.” (Sekretær på tidligere TIC-Center)*

#### SAMMENFATNING

#### 3.1

De 40 iværksættere er forsøgt udvalgt, så analysen kan omfatte personer med forskellig baggrund og personer som har etableret forskellige typer af virksomheder.

Gruppen af iværksættere er sammensat af:

- 17 iværksættere med statslig baggrund, 9 med amtskommunal baggrund og 14 med en kommunal baggrund. De statslige iværksættere kommer fra departementer, styrelser og statslige institutioner. De amtskommunale iværksættere kommer fra sygehussektoren og undervisningsverdenen. De kommunale iværksættere kommer fra den kommunale forvaltning og kommunale institutioner.
- 17 iværksættere med en lederbaggrund og 23 med en baggrund som medarbejder. Lederne omfatter en enkelt topleder, et par chefer på kontorchefniveau, og resten er institutionsledere, sektionsledere og andre afdelingsledere.
- 24 iværksættere har været ansat mere end 10 år i den offentlige sektor, og de resterende 16 iværksættere har været offentligt ansatte mellem 3 og 10 år.
- 27 iværksættere har på et tidspunkt haft en privat ansættelse, og 13 iværksættere har kun været offentligt ansatte.
- 14 iværksættere er kvinder, og 26 er mænd.
- 21 iværksættere er mere end 40 år på etableringstidspunktet, og 19 er under 40 år.
- 22 iværksættere har en lang videregående uddannelse, 17 en kort eller mellemlang videregående uddannelse (herunder bachelor), 10 en erhvervsuddannelse, og 1 er uden en nogen erhvervsuddannelse.

Iværksætternes virksomheder er karakteriseret ved at:

- 37 virksomheder er etableret af heltidsiværksættere, resten er deltidsiværksættere.

- 21 virksomheder ligger i HT-området, 7 på det øvrige Sjælland og Fyn, 11 i Jylland og 1 på Bornholm.
- 9 virksomheder er etableret som et aktieselskab, 12 som et anpartsselskab, 4 som et interessentselskab, 14 enkeltmandsvirksomheder, og 1 er fondsejet.
- 3 virksomheder tilhører hotel- og restaurationsbranchen, 6 industri, 19 viden- og forretningservice (herunder 4 indenfor IT), 2 operationel service, 10 øvrige serviceerhverv (herunder 7 indenfor velfærdsservice).

Gruppen adskiller sig først og fremmest fra danske iværksættere generelt ved, at næsten alle er heltidsiværksættere mod normalt 60%, at godt halvdelen har en lang videregående uddannelse mod normalt 6%, og at halvdelen er mere end 40 år på etableringstidspunktet mod normalt 12%. Endelig skal det fremhæves, at en fjerdedel af de 40 iværksættere har etableret virksomheder indenfor velfærdsserviceområder som sundhed, pleje, undervisning og kultur mod normalt kun 8%.

## **IVÆRKSÆTTERE MED STATSIG BAGGRUND**

## **3.2**

Nedenfor gives en kort præsentation af de 17 medvirkende iværksættere med statslig baggrund.

### **Claus Bjarrum - Claus Bjarrum Arkitekter - [www.bjarrum.dk](http://www.bjarrum.dk)**

Claus Bjarrum Arkitekter A/S udfører arkitekt- og bygherrerådgivning for private kunder og offentlige virksomheder. Firmaets specialer ligger indenfor rådgivnings- og styringsopgaver i forbindelse med nybyggeri og ombygning af eksisterende ejendomme, særligt biblioteker, kontorbyggeri, infrastrukturanlæg.

Offentlig baggrund: Chefarkitekt i DSB i 5 år med ansvar for udvikling, fornyelse, drift og salg af DSB's bygningsmasse. Herefter 2 år som Ejendomsdirektør i Ørestadsselskabet med ansvar for udvikling og salg af grundarealer i Ørestaden.

### **Torben Bonde - Green Farm Energy - [www.gfe.dk](http://www.gfe.dk)**

Green Farm Energy A/S producerer miljø- og energianlæg, der udnytter affald fra især landbrug, men også kommuner og industri, til produktion af vedvarende energi og rene gødningsstoffer. Miljøbelastende affald ændres til en værdifuld ressource. Anlæggende er højteknologiske og har en størrelse, der svarer til decentrale kraftvarmeværker.

Offentlig baggrund: AC-medarbejder i Miljø- og Energiministeriet, dels som fuldmægtig i centraladministrationen (Miljøstyrelsen og Skov- og Naturstyrelsen), dels som seniorforsker i ministeriets sektorforskningsinstitution, Danmarks Miljøundersøgelser. Ansat i ministeriet i perioden 1989-2001, dog afbrudt af en periode på 3 år som forskningslektor ved Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole.

### **Jens Michael Carstensen - Videometer - [www.videometer.dk](http://www.videometer.dk)**

Videometer A/S leverer visionsystemer til en bred vifte af optiske måleopgaver i industrien. Typiske anvendelser i produktionsvirksomheder er systemer til automatisk kvalitetssortering og systemer til fleksibel produktion ved hjælp af visionstyrede robotter. En spidskompetence er systemer til billeddannende måling af farve og overfladekemi – såkaldt multispektral visionsteknologi.

Offentlig baggrund: Adjunkt og siden lektor i billedanalyse ved institut for Informatik og Matematisk Modellering på Danmarks Tekniske Universitet siden 1992. Arbejdsopgaverne har været forskning, undervisning og deltagelse i og administration/ledelse af forskellige forskningsprojekter.

### **Poul Dürke Christiansen - EIDOS Kompetenceudvikling - [www.eidos.as](http://www.eidos.as)**

EIDOS kompetenceudvikling er en virksomhed, der udvikler menneskers og organisationers kompetencer med afsæt i virksomhedernes vision, mission og

værdisæt. Vi udfordrer den enkelte - både virksomhed og ansatte - og skaber en udviklende proces, der giver bevidsthed om egen situation og adfærd og kæder dette sammen med virksomhedens mål og drømme.

Offentlig baggrund: Uddannelseskoordinator på Frederikshavn Handelsskole i 1997 og kort tid herefter udnævnt til uddannelsesleder med ansvar for AMU/HE kurser og aktiveringsforløb for Arbejdsformidlingen.

**Birgitte Escherich - Kostkompagniet - [www.kostkompagniet.dk](http://www.kostkompagniet.dk)**

Kostkompagniet yder ernæringsrådgivning til privatpersoner og kantiner samt undervisning i ernæringsrigtig og kulinarisk mad til personer der arbejder i storkøkkener.

Offentlig baggrund: HK-ansat i Folketinget som privatsekretær med arbejdsopgaver som telefonpasning, svar på læserbreve, korrespondance, litteratursøgning m.m.

**Gine Georg Jensen - GGJ Rådgivning - [www.ggjraadgivning.dk](http://www.ggjraadgivning.dk)**

GGJ Rådgivning arbejder med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, rådgiver i konflikthåndtering, afholder kurser i Power Napping (afspænding, bevægelse, gymnastik på arbejdspladsen) samt temadage med miljøbekendtgørelser til bygherre, rådgivere og projektledere. Har gennem langvarigt samarbejde med Dansk Arbejdsgiverforening afholdt kurser indenfor det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

Offentlig baggrund: Uddannet fysioterapeut. Har arbejdet som rådgiver i Bedriftssundhedstjenesten (BST) indenfor arbejdsmiljø (bl.a. tilknyttet Storebælt- og Metroprojekterne), gennemgået relevante kurser hos Center for Konfliktløsning og undervist i gymnastik og bevægelse på diverse aftenskoler.

**Gert Jessen - GJ Consult - [www.gjconsult.com](http://www.gjconsult.com)**

GJ Consult leverer konsulenttydelser, hvor nøgleordene er kompetence, organisering, udvikling og formidling i offentligt og privat regi. Specialer indenfor udvikling og strukturering af trivsel og forebyggelse samt tilrettelæggelse og styring af projekter og processer, der gerne indeholder mange elementer og en række forskellige samarbejdspartnere og faggrupper.

Offentlig baggrund: 15 års virke som AC'er indenfor forskning, formidling, forebyggelse og udvikling. Først ved Danmarks Lærerhøjskole, siden Center for Selvmordsforskning og række andre uddannelsesinstitutioner, virksomheder, kommuner og amter. Arbejdsopgaverne var videnproduktion på internationalt niveau, videnformidling på alle niveauer og projekt- og konsulentopgaver for både offentlige og private.

**Teit E. Johansen - NsGene - [www.nsgene.com](http://www.nsgene.com)**

NsGene A/S er en forskningsvirksomhed, som udvikler neuroprotektive

produkter baseret på en avanceret teknologiplatform, hvorved terapeutiske celler kan indkapsles for derefter at kunne transplanteres til hjernen. Desuden arbejder NsGene med at finde nye gener med et terapeutisk potentiale.

Offentlig baggrund: Forskerstilling på Rigshospitalet (kemiker, 1987-1991) og Panum (gæsteprofessor, 1994). Basalforskning indenfor det molekylærbiologiske område.

**Rasmus Juul Nyholm - MOCcompany - [www.moccompany.com](http://www.moccompany.com)**

MOC Company leverer rådgivning til offentlige og private kunder indenfor IT- og Internet anvendelse i praksis. Siden er virksomheden Administrationshuset.dk, også blevet etableret, der som den første i landet tilbyder et koncept for online ejendomsadministration via internettet.

Offentlig baggrund: Fuldmægtig i Forskningsministeriets IT-politiske kontor med ansvarsområder indenfor e-handel og andre erhvervsrelaterede sider af IT-politikken.

**Henrik Kjær - Epista - [www.epista.com](http://www.epista.com)**

Epista udvikler et softwareprogram til at opstille beregningsmodeller, fx finansielle modeller, balanced scorecard og budgetmodeller til den private og offentlige sektor. Modellerne kan anvendes som selvstændige applikationer eller som Java applets i browsere. Softwaren er baseret på et nyt grafisk princip til at lave funktioner og beregninger og kan benyttes uden forkundskaber.

Offentlig baggrund: Adjunkt ved datamatikeruddannelsen ved Roskilde Handelsskole med undervisning i programmering. I perioden 1984-1993 ansat som AC-medarbejder i forskellige offentlige virksomheder, bl.a. fuldmægtig i Centraladministrationen.

**Rudi Rusfort Kragh - Gamle Mursten - [www.gamlemursten.dk](http://www.gamlemursten.dk)**

Gamle Mursten - Sydfyn har på basis af 2 års udviklingsarbejde opfundet en renere teknologi, som automatisk gør det muligt at modtage, sortere og rense bygningsaffald med henblik på at videresælge murstenene, såvel til private som offentlige bygherrer. Produktionsanlægget udgør Danmarks første fabrik af sin art. Firmaet har modtaget såvel opfinderpriser som miljøpriser for initiativet.

Offentlig baggrund: Ph.D.-stipendiat ved Roskilde Universitetscenter indenfor voksenpædagogik og uddannelsesforskning. Springet fra humanistisk forsker til opfinder blev affødt af en personlig efterlysning af gamle mursten til eget fredet bindingsværkshus, som iværksætteren var i gang med at restaurere.

**Dorthe Lützen - Lützen Management - [www.lutzenmanagement.dk](http://www.lutzenmanagement.dk)**

Lützen Management yder rådgivning indenfor HR-området. Konsulentytelserne omfatter organisations- og ledelsesudvikling, coaching af ledere, kvalitative evalueringer, rekruttering og genplacering samt rådgivning omkring kvinder og

ledelse og mangfoldighedsledelse.

Offentlig baggrund: Ligestillingskonsulent i DSB fra 1991-1993, Fuldmægtig i Arbejdsmarkedsstyrelsen fra 1986-1991 med koordinering af ligestillingskonsulenternes arbejde som ansvarsområde, og ligestillingskonsulent i Arbejdsformidlingen i Frederiksborg Amt fra 1984-1986 med beskæftigelsesprojekter og uddannelsesstrategier for kvinder. Første ansættelse var en ansættelse som gymnasielærer fra 1981-1984.

**John Povelsen - Active Connections - [www.activeconnections.dk](http://www.activeconnections.dk)**

Active Connections er en internationalt orienteret konsulentvirksomhed indenfor velfærdspolitik, EU-samarbejdet og udbudspolitik. Ydelserne omfatter rådgivning, projektudvikling, projektf finansiering, efteruddannelse, kurser og konferencer indenfor disse områder.

Offentlig baggrund: EU-chefkonsulent i Beskæftigelsesministeriet (2002-2003) med servicering af den politiske ledelse i ministeriet inden for EU området samt daglig administrativ ledelse indenfor EU/EØS området. Tidligere ansat ved Danmarks Faste Repræsentation ved EU i Bruxelles (1997-2000) med arbejde indenfor social- og arbejdsråd. Chefkonsulent ved Danmarks Forvaltningshøjskole (2001-2002) og samarbejdsprojekter i de 10 nye EU lande. Ansættelse i udlandet ved FN/ILO i Thailand (1991-1993). I de øvrige perioder ansat i Arbejdsministeriet med en bred vifte af arbejdsopgaver.

**Jens Børsting Pedersen - Alpha Wind Energy - [www.alphawind.dk](http://www.alphawind.dk)**

Alpha Wind Energy tilbyder projektudvikling af vindmølleprojekter i ind og udland, især Irland, England, Skotland, Sverige, Taiwan samt mindre øer verden rundt. Salgsformidling eller støtte i forbindelse med køb og salg af vindmølleprojekter. Management og drift af vindmøller og/eller ejerskab af vindmøller i ind og udland.

Offentlig baggrund: Kaptajn i Flyvevåbnet. Uddannet testpilot. Arbejdede med test og udvikling af de fleste af Flyvevåbnets fly med udgangspunkt i Flyvertaktisk Kommandos udviklingssektion i Karup. Hovedvægten af arbejdsopgaver var indenfor det Europæisk-Amerikanske samarbejde omkring F-16. Var bl.a. udstationeret til Edwards AFB i Californien i perioden 1995-1997 som testpilot på F-16 fly.

**Else Relster - Nye veje - [www.nyeveje.dk](http://www.nyeveje.dk)**

Nye Veje leverer konsulent ydelser indenfor personlig coaching af erhvervsledere. Coachingen består som oftest af et modul på 10 samtaler á 2 timer fordelt over 5-10 måneder.

Offentlig baggrund: Ph.D.-stipendiat og forsker på DTU og Københavns Universitet (1970-1978). Psykolog/fuldmægtig i Direktoratet for Arbejdstilsynet (1978-1986) med etablering af psykologfunktion med fokus på støj, stress og

det psykiske arbejdsmiljø, samt deltagelse i lovarbejde, udvalgsarbejde m.v. Personaleudviklingschef i Arbejdstilsynet (1986-1989) med arbejdsområder som personaleadministration, personaleudvikling og uddannelse af ledere og medarbejdere. Direktør for Statens Filmcentral (1989-1996) med ansvar for daglig ledelse, modernisering og udvikling af SFC, udarbejdelse af ny filmlov, herunder sammenlægning af 3 filminstitutioner, samt etablering af Filmhuset i København.

**Per Helge Sørensen - E-source Development - [www.e-source.dk](http://www.e-source.dk)**

E-source Development rådgiver om Internet og IT-sikkerhed med særligt fokus på digitalisering og elektronisk selvbetjening i det offentlige samt i den tredje sektor (fagforeninger, interesseorganisationer m.v.). Derudover leverer virksomheden ydelser indenfor strategiudvikling, politisk rådgivning og konkret projektledelse.

Offentlig baggrund: Ansat i Forskningsministeriet (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling) fra 1995-1999 med arbejdsopgaver indenfor kryptering, digital signatur, IT-rettigheder og netværk til forskningssektoren. Fra april - december 1999 konstitueret kontorchef for ministeriets IT-politiske kontor.

**Lotte Valbjørn - Valbjørn International Human Ressource Development - [www.ihrd.dk](http://www.ihrd.dk)**

Valbjørn International Human Ressource Development leverer rådgivning til små og mellemstore virksomheder i forskellige brancher og over hele Europa om kompetenceudvikling af virksomhedernes ansatte og organiseringen af det produktive samarbejde i virksomheden og mod virksomhedens kunder. Ekspert i kønligestilling, seniorpolitisk udvikling og integration.

Offentlig baggrund: Koordinator af ligestillingskonsulenterne i den offentlige Arbejdsformidling og ansat under Arbejdsministeriet (1980-85). Ansat i Ligestillingsrådet under Statsministeriet med ansvar for udvikling af rådets opgaver på arbejds- og uddannelsesområdet (1978-80). Psykolog i Arbejdsformidlingen under Arbejdsministeriet med rådgivning af arbejdsøgende, uddannelse af personale og udvikling af det regionale arbejdsmarked (1965-78).

### 3.3

#### **IVÆRKSÆTTERE MED AMTSKOMMUNAL BAGGRUND**

Nedenfor gives en kort præsentation af de 9 medvirkende iværksættere med en amtskommunal baggrund.

**Susan Bahl - Bahl Total - [www.bahltotal.com](http://www.bahltotal.com)**

Bahl Total leverer rådgivning, uddannelsesforløb, teamudvikling og coaching i forbindelse med udvikling af organisationer, ledere og medarbejdere i såvel den offentlige som den private sektor.

Offentlig baggrund: Sygeplejerske og Oversygeplejerske på flere københavnske hospitaler. Herefter videreuddannelse og ansættelse som uddannelseskonsulent på Hvidovre Hospital med arbejdsopgaver som lederudvikling, medarbejderudvikling, organisationsudvikling, kursusplanlægning og kursusgennemførelse.

**Svend Erik Børgesen - PrivatHospitalet Danmark - [www.privathospitaletdk.dk](http://www.privathospitaletdk.dk)**

PrivatHospitalet Danmark behandler en lang række kirurgiske sygdomme med rygkirurgien som det største område. Det er målet at kunne tilbyde behandling på det højeste mulige niveau med anvendelse af de bedste eksperter i de respektive specialer. Virksomheden har indgået aftaler med Amtsrådsforeningen om offentligt betalte operationer samt med flere forsikringsselskaber.

Offentlig baggrund: Overlæge og dr.Med. på Neurokirurgisk afdeling Rigshospitalet fra 1988-2002 med speciale indenfor behandling af svulster i bunden af kraniet samt den komplicerede, intracranielle neurokirurgi. Herudover behandling af hydrocephalus og af medførte kranie misdannelser.

**Jørgen Gabs - Voerladegård slagter - ingen webside**

Voerladegaard Slagter leverer ydelser indenfor slagterivirksomhed for landbrugssektoren og private kunder, foretager fødevarerforarbejdning og tilberedning af råvarer samt salg af charcuterivarer til detailhandlen, den offentlige sektor (plejehjem, efterskoler, højskoler mm.) og til private kunder fra egen butik.

Offentlig baggrund: 3 års ansættelse som portør på Brædstrup Sygehus fra 1999-2002. (Dog oprindeligt uddannet butiksslagter).

**Liza Gibler - Duvair - [www.ducair.dk](http://www.ducair.dk)**

Duvair producerer flergangs vaskbare varmluftdyner til patienter primært på operationsstuen, men også til opvågning- og intensiv terapi. Det specielle ved disse dyner er, at de er tilpasset de forskellige lejringer, der er ved de forskellige operationer, pt. 12 forskellige modeller. Derudover er udviklet en lydsvag varmluftblæser til dynerne. Dynerne er driftmæssigt meget økonomiske at anvende og har en stor "lækkerhedsgrad".

Offentlig baggrund: Anæstesisygeplejerske på Rønne Centralsygehus fra 1997-2001 med ansvar for at bedøve patienter, varetage deres interesser mens de sover, holde dem varme og forebygge komplikationer. Derudover arbejde med venflon (intravenøs adgang), ambulancekørsel og patientoverflytninger med helikopter.

**Anne Jakobsen - Galleri Hjort & Moltke - [www.gallerihjort-molte.dk](http://www.gallerihjort-molte.dk)**

Galleri Hjort & Molte består af to autodidakte kunstnere, som tilbyder selvstændige udsmykningsopgaver for virksomheder, har eget rammeværksted med rammer efter mål og galleri med skiftende udstillinger. Desuden afholder

virksomheden kreative workshops og teambuildingkurser i smukke landlige omgivelser, hvor bl.a. maleriaktiviteter og vinsmagning giver fysikken, øjet, temperamentet og ganen en oplevelse.

Offentlig baggrund: Konsulent og erhvervsvejleder hos TIC – Slagelse, Center for Virksomhedsrådgivning i Vestsjællands Amt med virksomhedsrådgivning til små og mellemstore virksomheder i forbindelse med iværksætteri, generationsskifte, strategi, økonomi, jura, HR.

**Karima Juliussen - Procenten - [www.procenten.com](http://www.procenten.com)**

ProCenten er en cateringvirksomhed hvor den primære målgruppe er virksomheder beliggende i lokalområdet. ProCenten leverer dagligt frokost til ca. 250 mennesker. Konceptet er et tidssvarende køkken der tilgodeser ernæringsrådets retningslinier for sund mad. Vi prioriterer tilberedningsprocessen højt, hvorfor ambitionerne aldrig vil være storkøkkendrift. Endvidere tilbereder vi mad til festlige arrangementer.

Offentlig baggrund: Uddannet sygeplejerske. Tidligere ansat som mellemleder indenfor sundhedsvæsenet, bl.a. som afdelingssygeplejerske med tilrettelæggelse af arbejdsplaner mm. for afdelingen.

Startede egen cateringvirksomhed uden andre forudsætninger end glæden ved at lave mad og den organisatoriske erfaring fra sygehusvæsenet.

**Lars Madsen - Madsens Forflytningsteknik - [www.madsens.dk](http://www.madsens.dk)**

Madsens Forflytningsteknik udbyder kurser og konsulentbistand indenfor løft og forflytningsteknik samt salg af hjælpemidler til løft / forflytning (seler, handicap-hjælpemidler mv.).

Offentlig baggrund: Sygehusportør og Løft- og Forflytningsinstruktør (1972–1998) samt underviser på Social- og Sundhedsskolen i Århus 1985–2003.

**Jacob Mauritzon - Procenten - [www.procenten.com](http://www.procenten.com)**

ProCenten er en cateringvirksomhed hvor den primære målgruppe er virksomheder beliggende i lokalområdet. ProCenten leverer dagligt frokost til ca. 250 mennesker. Konceptet er et tidssvarende køkken der tilgodeser ernæringsrådets retningslinier for sund mad. Vi prioriterer tilberedningsprocessen højt, hvorfor ambitionerne aldrig vil være storkøkkendrift. Endvidere tilbereder vi mad til festlige arrangementer.

Offentlig baggrund: Uddannet sygeplejerske. Har tidligere arbejdet indenfor restaurationsbranchen. Startede som partner i ProCenten i april 2003 med interessen for madlavning som drivkraft.

**Finn Sørensen - NLP & Vækst - [www.nlp7100.dk](http://www.nlp7100.dk)**

NLP & Vækst yder individuel psykoterapi, hypnose og coaching. Dette suppleres med kurser i kommunikation og læring samt latter-arrangementer. Nøgleordene er personlig udvikling og vækst.

Offentlig baggrund: Siden 1989 ansat i Vejle Amt, først som fuldmægtig i Sundhedsforvaltningen, derefter leder af Sundhedsfremmeafdelingen, evaluator af diverse forebyggelses- og innovationsprojekter, projektleder på "Røgfrit Amt" samt souschef i Psykiatريفorvaltningen.

**IVÆRKSÆTTERE MED KOMMUNAL BAGGRUND****3.4**

Nedenfor gives en kort præsentation af 13 af de 14 medvirkende iværksættere med en kommunal baggrund. En enkelt iværksætter har ønsket at være anonym.

**Jens Christensen - Institut for Miljøledelse - [www.iml.dk](http://www.iml.dk)**

Institut for Miljøledelse leverer rådgivning om miljø og ledelse i den offentlige og private sektor i Danmark og i eksportprojekter, herunder analyse af miljøforhold og interesser, offentlig miljøregulering, formulering af miljøpolitik, målsætning, implementering og opfølgning. Uddannelse, træning og projektledelse er væsentlige elementer i den praktiske gennemførelse.

Offentlig baggrund: Forsker og AC'er i kommunale organisationer, dels som miljøchef i amt og kommuner, dels som lederudviklingskonsulent. Arbejdsopgaverne har været indenfor et eller flere af ovenstående områder.

**Niels Peter Estrup - Lavendelvask - ingen webside**

Lavendelvask stiller diverse tekstiler til rådighed for cafeer, restauranter og hoteller mod en fast vaskeaftale. Tekstilerne vaskes og håndteres derefter på den mest hensigtsmæssige måde, når det gælder miljøhensyn. Vi vasker uden klor og kemikalier.

Offentlig baggrund: Socialrådgiver og sagsbehandler i Århus Kommune, bl.a. med aktiveringsloven som ansvarsområde, da den var ny. Derefter opgaver med forvaltning af revalideringsloven og senest sygedagpenge-opfølgning. Ind imellem ansættelse som sagsbehandler for "Misbruger i misbrug" (Gadens folk).

**Bjarne Gren – DanMedia - [www.danmedia.dk](http://www.danmedia.dk)**

DanMedia er en moderne kursusvirksomhed, der især er leverandør af kurser og uddannelse indenfor IT-området. Vi har specialiseret os indenfor områder som lydteknologi og audio, grafiske forløb samt mere generelle certificeringsforløb.

Offentlig baggrund: Ansat som projektleder ved Arbejdsmarkedsafdelingen i Århus Kommune med ansvar for aktivering og jobtræningsprojekter inden for

musik- og kulturområdet. Arbejdet omfattede, foruden de administrative funktioner, udvikling af projektideer og udarbejdelse af ansøgninger til såvel EU som arbejdsmarkedsrådet.

**Jakob Grøne - Grøne IT - [www.groene-it.dk](http://www.groene-it.dk)**

Grøne IT leverer målrettede og brugervenlige IT-løsninger. Udviklingsplatformen er Lotus Notes/Domino. Grøne IT leverer ydelser i alle faser af et systemudviklingsforløb. Fra analyse til projektledelse, systemudvikling, uddannelse og support. Blandt vore produktløsninger er: Projektstyring, Tidsregistrering med håndtering af fleksinformationer og integration til løn-system, Organisationsdatabase, CMS til intranet og wesites, Dagsordensystem, Kompetenceudvikling og Kursusadministration samt elektroniske håndbøger. Grøne IT er leverandør af løsninger til internet, intranet og ekstranet. Over 50% af vore løsninger anvendes med en browser.

Offentlig baggrund: HK-ansat i Bruger Service Centeret og senere i Udviklingsafdelingen i Århus Kommunes IT-afdeling fra 1989-1997.

**Morten Berg Hansen - Pædagogisk Vikarbureau - [www.pvb.dk](http://www.pvb.dk)**

Pædagogisk Vikarbureau yder vikardækning til det pædagogiske område (daginstitutioner, døgn- og specialinstitutioner samt familiebehandling i form af "hjemme-hos" personer til familier og børn med særlige behov) og vikardækning til undervisningsområdet (folkeskoler, fri- og efterskoler, specialskoler, fagskoler samt voksenundervisning). Derudover gives kurser, konsulentbistand og rådgivning indenfor det pædagogiske og undervisningsmæssige område.

Offentlig baggrund: 10 år som pædagogmedhjælper, herunder hjemmevejleder i bofællesskab med psykisk udviklingshæmmede i Københavns Kommune, medhjælper i en børnehave og senest assistent i en fritids & ungdomsklub i Lyngby-Taarbæk Kommune. Arbejdsopgaverne har strakt sig fra det rent pædagogiske arbejde med børn og brugere over forældrekontakt til kontakt og dialog med kommunale forvaltninger.

**Pia Baun Hansen - PBH Hjemmehjælpservice - [www.pbh.dk](http://www.pbh.dk)**

PBH Hjemmehjælpservice leverer hjemmehjælp og hjemmepleje til private, amter og kommuner og sælger know how på hjemmehjælps- og hjemmeplejeområdet.

Offentlig baggrund: Hjemmehjælpsleder i Gladsaxe kommune fra 1986-1991 med daglig ledelse af 30 hjemmehjælpere, herunder supervision, uddannelse, uddannelse af elever samt visitation af brugere til hjemmehjælp og visitation af dagcentergæster til dagcenter.

**Peter Hansen-Skovmoes - Synergi HRM - [www.synergi-hrm.dk](http://www.synergi-hrm.dk)**

Synergi HRM leverer konsulentydelser i forbindelse med facilitering af ledernetværk, lederudvikling, -uddannelse og -coaching. Derudover uddannelse af (interne)konsulenter, uddannelse af projektledere, træning af ledere, projektledere, konsulenter og andre fagprofessionelle i coaching, teambuilding, organisationsudvikling og forandringsledelse samt rekruttering af ledere.

Offentlig baggrund: Chefkonsulent med ansvar for leder- og organisationsudvikling i Græsted-Gilleleje Kommune samt coaching, facilitering af ledernetværk, uddannelse af projektledere og træning af ledere og projektledere og konsulenter i coaching og teambuilding.

**Mikael Hertig - Nensome - [www.nensome.dk](http://www.nensome.dk)**

Nensome leverer sletning af harddiske i kraft af en nyudviklet og mere effektiv fremgangsmåde. Løsningen udmærker sig ved at være den eneste på markedet, der leverer et ægte revisionsspor og bevis, der ikke forfalskes. Det er bygget ind i en administrativ løsning, der muliggør fjernkontrol af alle sletteprocesser.

Offentlig baggrund: IT-sikkerhedsleder og IT-revisor i Københavns Kommune med ansvar for overholdelse af Persondataloven i en forvaltning samt kontrol af, at kommunens IT-systemer overholder gældende lovgivning.

**Vibeke Holm - Fonden Bofællesskabet Bakkevej - <http://home13.inet.tele.dk/bakkevej>**

Bofællesskabet Bakkevej er et specialiseret botilbud til 6 voksne med Autisme. Personalet er uddannet til at varetage beboernes individuelle behov for at leve en værdig tilværelse. Det gør vi blandt andet ved at arbejde ud fra en synlig struktur og forudsigelighed i hverdagen.

Offentlig baggrund: Afdelingsleder for et døgntilbud for 10 voksne med Autisme med ansvar for administration af økonomi, lønindberetninger, vagtplanlæggelse, mødevirksomhed, løbetræning med beboerne, kontakt med pårørende og beboernes arbejdsplads.

**Lene Mousted - Mad gør glad - ingen webside**

Mad gør glad leverer god dansk mad til fester i huset og ud af huset. Vi går meget op i at anvende friske og gode råvarer, samt at alt produceres fra bunden uden brug af halvfabrikata.

Offentlig baggrund: Økonoma i Jernløse Kommune med hovedansvar for produktion af mad til 220 borgere, fordelt på hjemmeboende pensionister, diverse ældrecentre samt 2 andre kommuner. Ansvarlig for budgetrammen samt personalehåndtering af 12 medarbejdere fordelt på to plejecentre.

**Henning Riistofte - UdviklingsTeam Syd - [www.u-team.dk](http://www.u-team.dk)**

UdviklingsTeam Syd formidler ledige i job, både personer på dagpenge,

sygedagpenge samt kontanthjælp og gennemfører kurser for personer med store sociale vanskeligheder i personlig afklaring via kognitive arbejdsmetoder. Derudover ydes behandling samt botræning for unge socialt utilpassede via multisystemisk terapi (kognitive læringsprocesser).

Offentlig baggrund: Afdelingsleder (pædagogisk) ved Rønshoved Skolehjem med ansvar for personale og for behandlingstilbud igennem 7 år 1996–2002.

**Pia Schou - PWJ Rengøring – ingen webside**

PWJ Rengøring udfører erhvervsrengøring for private virksomheder.

Offentlig Baggrund: Rengøringsassistent på plejehjem i Hvidovre kommune og efterfølgende dagplejemor i Ishøj Kommune. (Oprindeligt uddannet købmandsaspirant og 1. damebestyrer i Irma).

**Susanne Wiederquist – Wiederquist - [www.wiederquist.dk](http://www.wiederquist.dk)**

Wiederquist leverer undervisning/læring til kommuner, amter og private virksomheder indenfor socialret, ansættelsesret og sagsbehandling på baggrund af en praktisk tilgang til deltagernes arbejdsliv.

Offentlig baggrund: Advokatfuldmægtig, fuldmægtig ved Sønderjyllands Statsamt, juridisk konsulent i Haderslev Kommune og leder af en del af Arbejdsmarkedsafdelingen samme sted.

**NN (iværksætteren har ønsket at være anonym) - ingen webside**

Virksomheden leverer ydelser til den kommunale sektor indenfor individuelt relationspædagogisk arbejde med unge med svære sociale og adfærdsmæssige problemer. Arbejdet består af primært længere en-til-en forløb mellem en konsulent og den enkelte unge/og eller barn. Konsulenten følger den unge i sit eget miljø som et alternativ til anbringelse udenfor hjemmet. Målgruppen er børn og unge der er kriminelle, misbrugere, normløse, jeg-svage og uden positive voksenrelationer, identitetsproblemer og som evt. lever på gaden.

Offentlig baggrund: Uddannet Socialrådgiver. 3 års ansættelse som socialrådgiver med børne-familiearbejde. Sideløbende socialpædagogisk miljøarbejde med børn og unge.



## 4. IVÆRKSÆTTERNES FORRETNING

*“Jeg har i virkeligheden bare sat strøm til mine faglige kompetencer. Vi laver det samme som på min gamle arbejdsplads, bare 10 gange smartere. Det er en god forretning.”*

### SAMMENFATNING

### 4.1

Iværksætterne er blevet interviewet om deres forretningsresultater, om hvilke kerneydelser de producerer og sælger, og om hvilke kunder de har.

#### De offentlige iværksættere skaber vækst og arbejdspladser

Undersøgelsen viser, at de 40 iværksættere har klaret sig godt. De har i gennemsnit omsat for 1.5 mio. kr. i virksomhedens første regnskabsår, hvilket er tre gange så meget som en gennemsnitsiværksætter omsætter for. De 40 iværksætteres omsætning skal også ses i lyset af, at vi kun har set på overlevende iværksættere, dog er 2 af virksomhederne lukket eller afviklet i løbet af undersøgelsesperioden. Trefjerdedele af de offentlige iværksættere har haft overskud i deres første regnskabsår, og mere end halvdelen har ansat medarbejdere i etableringsåret.

Det skal dog pointeres, at den proces der har ligget til grund for udvælgelsen af de 40 iværksættere, har betydet, at succesfulde iværksættere er blevet overrepræsenteret, om end der også er 9 iværksættere, som er blevet selvstændige i forbindelse med en afskedigelse eller forventninger om en afskedigelse.

#### Forretningsideen udspringer af den offentlige ansættelse

Undersøgelsen viser, måske ikke overraskende, at de 40 iværksættere med offentlig baggrund typisk baserer deres virksomhed på en forretningside, der udspringer af deres offentlige ansættelse. To tredjedele af iværksætterne har vurderet, at der er et stort eller meget stort sammenfald mellem den kerneydelse deres tidligere offentlige arbejdsplads leverede, og den kerneydelse som den virksomhed de selv har etableret, leverer.

#### 4 sporskifteprofiler

Iværksætterne kan opdeles i 4 kategorier: Leverandører, Specialister, Procesmagere og Improvisatorer, ud fra i hvilken grad de genanvender deres offentlige kompetencer i opbygningen af deres virksomhed og dens kerneydelser.

Leverandørerne genanvender både deres offentlige specialistkompetencer og deres offentlige generalistkompetencer ved etablering af deres virksomhed. Specialisterne genanvender kun deres offentlige specialistkompetencer i deres egen virksomhed. Procesmagerne anvender deres offentlige generalistkompetencer på nye fagområder, og endelig er Improvisatorerne karakteriseret ved, at de har etableret en virksomhed uden at trække på deres offentlige kompetencer.

### **Offentlige kernekompetencer sælges til både offentlige og privat kunder**

Når hovedparten af de offentlige iværksættere baserer deres virksomhed på offentlige kompetencer, skulle man måske tro, at virksomhederne først og fremmest henter deres omsætning i den offentlige sektor. Der er ganske vist 16 af de 40 iværksættere, der primært får deres omsætning fra offentlige kunder, men der er et tilsvarende antal, nemlig 17 af de 40 iværksættere, der henter langt den største del af deres omsætning fra private kunder.

Sagt på en anden måde, så lykkes det for mere end 40% af iværksætterne at etablere en bæredygtig virksomhed baseret på offentlige kernekompetencer, som giver værdi hos og afsættes til private kunder.

### **Offentlige kunder er vanskelige kunder**

Mange iværksættere forestiller sig *før* de starter virksomhed, at de primært skal rette deres salgs- og markedsføringskræfter mod den offentlige sektor. Men mange ændrer fokus og retter sig også mod private kunder, fordi det der er lettere at opbygge stabile kunderelationer. Offentlige kunder betragtes som mere vanskelige, fordi udbudsreglerne kræver at de med jævne mellemrum afprøver nye leverandører, og fordi de offentlige institutioners krav til tunge referencer ikke kan honoreres af en nystartet virksomhed.

## IVÆRKSÆTTERNES RESULTATER

## 4.2

*“Det er ikke gået så ringe endda, men det har været hårdt arbejde HELE vejen.”*

For at få et indblik i hvor god en forretning de 40 iværksættere med offentlig baggrund har etableret, er de blevet bedt om at angive deres omsætning, antallet af medarbejdere, og om de har haft over- eller underskud i deres 1. regnskabsår.

Resultatet af undersøgelsen fremgår af tabel 4.2.

4.2 IVÆRKSÆTTERNES RESULTATER I VIRKSOMHEDENS 1. ÅR		
		1. år
Omsætning	< ½ mio.	17
	½ -1 mio.	7
	1-5 mio.	10
	5-10 mio.	2
	>10 mio.	4
	I alt	40
Antal ansatte	0 ansatte	16
	1-5 ansatte	15
	6-10 ansatte	7
	>10 ansatte	2
	I alt	40
Resultat	Antal m. overskud	30
	Antal m. underskud	10
	I alt	40

Tabel 4.2. Tabellen viser en oversigt over de 40 iværksætteres resultater i virksomhedens 1. år.

Undersøgelsen viser:

- at de 40 iværksættere har en gennemsnitlig omsætning på 1.473.000 kr. i det første regnskabsår. Dette er en meget stor omsætning sammenholdt med gennemsnitsiværksætteren, som har en gennemsnitlig omsætning på 470.000 kr.<sup>3</sup> det første år.
- at gennemsnitsomsætningen for de 36 iværksættere som har haft mindre end 10 mio. kr. i omsætning i det 1. år, har været 981.000 kr.

- at 30 af de 40 iværksættere har haft overskud i deres første regnskabsår, og at 5 af de 10 iværksættere, som ikke har haft overskud i deres første år, er højteknologiske virksomheder, som har fået finansieret deres produktudvikling helt eller delvist via eksterne investorer.
- at 24 af de 40 iværksættere (60%) har ansat medarbejdere i etableringsåret, hvor det kun er 15%<sup>4</sup> af iværksættere generelt, der ansætter medarbejdere i etableringsåret.
- at de 24 iværksættere, som ansætter medarbejdere i etableringsåret, også ansætter flere medarbejdere end gennemsnitsiværksætteren med medarbejdere gør, nemlig 4,8 medarbejdere pr. offentlig iværksætter mod 3,2<sup>5</sup> medarbejdere pr. gennemsnitsiværksætter med medarbejdere.
- at op imod halvdelen af de 16 iværksættere - primært virksomhedskonsulenterne - som ikke har ansatte det 1. år, har arbejdet i netværk med andre konsulenter, hvor de har varetaget opgaver som underviser eller rådgiver på hinandens opgaver.

## IVÆRKSÆTTERNES FORRETNINGSIDE

Sammenhængen mellem iværksætternes forretningside og de arbejdsopgaver de har varetaget i den offentlige sektor, er blevet undersøgt ved at se på graden af sammenfald mellem den kerneydelse, som iværksætteren bidrog til at levere på sin tidligere offentlige arbejdsplads, og kerneydelsen i den virksomhed som iværksætteren selv har etableret.

### Forretningsideen udspringer af den offentlige ansættelse

For størstedelen af de 40 interviewede iværksættere udspringer forretningsideen af deres offentlige ansættelse.

4.3 SAMMENFALD MELLEML OFFENTLIGE KERNEYDELSER OG KERNEYDELSERNE I IVÆRKSÆTTERNES VIRKSOMHEDER						
Grad af sammenfald i kerneydelse						
	Intet	Lille	Noget	Stort	Meget stort	I alt
Antal iværksættere	5	2	6	11	16	40
	7		6	27		40

## 4.3

*Tabel 4.3. Tabellen viser i hvilken udstrækning der er sammenfald mellem de 40 iværksætteres kerneprodukt/kerneydelse og de produkter/ydelser som iværksætternes tidligere arbejdsplads leverede.*

Tabel 4.3 viser, at 27 ud 40 iværksættere har vurderet, at der er et stort eller meget stort sammenfald mellem den kerneydelse deres tidligere offentlige

arbejdsplads leverede, og den kerneydelse som den virksomhed som de selv har etableret, leverer. En del af de 40 iværksættere har dog udtalt, at de har haft svært ved at svare entydigt på spørgsmålet, da nogle dimensioner af det tidligere arbejde ligner det nuværende meget, mens andre dimensioner er helt anderledes.

## FIRE SPORSKIFTEPROFILER

## 4.4

Da hovedparten (33) af iværksætterne har etableret en virksomhed der leverer ydelser, der har et sammenfald med offentlige kerneydelser, forekommer det relevant at undersøge, i hvilken udstrækning de offentlige iværksættere har trukket på offentlige kompetencer ved etableringen og opbygningen af deres virksomhed.

En analyse heraf viser, at de 40 iværksættere kan opdeles i 4 grupper: Leverandører, Specialister, Procesmagere og Improvisatorer, der er defineret ud fra, i hvilken grad iværksætterne genanvender deres offentlige specialistkompetencer og/eller deres offentlige generalistkompetencer i opbygningen af deres virksomhed og dens kerneydelser.

4.4 IVÆRKSÆTTERNES FORDELING PÅ DE 4 SPORSKIFTEPROFILER			
Sporskifteprofil	Antal iværksættere	Karakteristika	
		Genanvender offentlige specialistkompetencer	Genanvender offentlige generalistkompetencer
Leverandører	11	Ja	Ja
Specialister	18	Ja	Nej
Procesmagere	5	Nej	Ja
Improvisatorer	6	Nej	Nej

Tabel 4.4. Tabellen viser hvor mange iværksættere der kan kategoriseres under de 4 sporskifteprofiler.

### Leverandører

*“Før i tiden var det mig der udarbejdede kravspecifikationerne, forhandlede vores kontrakter hjem og fulgte op på, at vi fik den kvalitet, vi havde betalt for. I dag er mit firma der leverer disse ydelser til kommunen.”*

Leverandørerne genbruger både deres offentlige specialistkompetencer og deres offentlige generalistkompetencer. Leverandørerne er typisk iværksættere, som i deres offentlige ansættelse arbejdede med de samme opgaver, som deres egen virksomhed nu leverer. Fx fysioterapeuten der etablerer sig som rådgiver inden

for fysioterapi, lederen af en døgninstitution der etablerer et bofællesskab for voksne autister, er eksempler på leverandører. Flere af leverandørerne har i deres offentlige ansættelse været med til at rekvirere ekstern bistand på det område, de nu har etableret en forretning indenfor.

Forskellen på leverandørernes nuværende og tidligere arbejde består primært i, at de nu vælger deres kunder og opgaver selv, at de har friheden til at sige fra i forhold til uønskede opgaver, og at de i højere grad selv kan tilrettelægge deres arbejdstid. For de fleste af leverandørerne er muligheden for at få en forøget personlig indtjening for det samme (eller mindre) arbejde en væsentlig motivation for at blive selvstændige.

### Specialister

*“Fundamentet for min virksomhed er mine 4 år som en af ministeriets eksperter indenfor IT-området. Der ligger selvfølgelig mange udviklingstimer bag vores succes, men i bund og grund har jeg blot kommercialiseret mine specialistkompetencer.”*

Specialisterne er karakteriseret ved, at de genbruger de specialistkompetencer, de har anvendt på deres tidligere offentlige arbejdsplads, men nu anvender dem i nye arbejdsprocesser. Fx Miljøforskeren der etablerer en produktionsvirksomhed med biogasanlæg baseret på egen forskning, og operationssygeplejersken der starter en produktion af en helt ny type genbrugelige operationsdyner baseret på mange års erfaring fra operationsgangene, er eksempler på specialister.

Specialisterne er ofte motiveret af en faglig idealisme der er knyttet til at levere en højere kvalitet indenfor dele af deres fagområde. Mange har følt sig stækket på deres tidligere arbejdsplads i forhold til at realisere forbedringer, og nogle har fået et stempel som værende “for kreative”. Flere har således beskrevet deres motivation til at etablere egen virksomhed som reaktionen på en langvarig irritation over utilfredsstillende faglige løsninger, som de har haft lyst til at forbedre.

### Procesmagere

*“Det kræver et enormt planlægningsarbejde at få det hele til at gå op. Der skal laves individuelle menuer, indkøbes råvarer, maden skal tilberedes og anrettes, og den skal leveres til kunderne på slaget 11 - hver dag! Min lange erfaring med vagtplanlægning på hospitalet gør at jeg ved, hvordan en sådan proces skal gribes an for at alt klapper og er klart til tiden.”*

Procesmagerne er iværksættere, som bygger deres virksomhed op omkring erfaring med arbejdsprocesser, som har været centrale i deres tidligere offentlige ansættelse, men som nu anvendes på et helt nyt fagområde.

Iværksættere med denne profil genanvender typisk generalistkompetencer, som de har erhvervet indenfor kommunikation, formidling, analyse, koordinering og projektledelse, på et for dem helt nyt felt. Fx den tidligere humanistiske Ph.D.-studerende der anvender sine analysemetoder og evner til systematisk research indenfor genbrugsteknologi og affaldshåndtering med henblik på at udvikle nye metoder og koncepter for afrensning af gamle mursten. Det samme gælder den tidligere afdelingssygeplejerske der anvender sin erfaring med personaleplanlægning og -udvikling i hospitalssektoren til at organisere køkkenpersonale og levering af frokostordninger til private virksomheder. En del af procesmagerne har dog haft deres nye fagområde som en sideløbende interesse, inden de har taget springet, fx som en fritidsinteresse, en hobby eller et bijob.

### Improvisatorer

*"Ideen til min virksomhed kom som lidt af en tilfældighed efter at jeg havde sagt mit job i Socialforvaltningen op. En dag så jeg, at mit lokale vaskeri var til salg, og jeg fik ideen til at åbne et miljørigtigt vaskeri for de lokale restauranter. Jeg havde ingen forudsætninger for at realisere ideen, men jeg kastede mig ud i det alligevel, og så har det udviklet sig der fra. I dag beskæftiger jeg en del indvandrere, og dér kommer min baggrund som socialrådgiver mig til gode."*

Improvisatorer er iværksættere, som hverken anvender deres offentlige specialistkompetencer eller deres offentlige generalistkompetencer i deres virksomhed. Improvisatorer springer typisk ud på dybt vand på alle områder og foretager et totalt arbejdsmæssigt sporskifte. Fx portøren der etablerer sig som slagter, souschefen i en kommunal forvaltning der bliver terapeut, og socialrådgiveren der starter et vaskeri og linnedservice for restaurationsbranchen, er alle eksempler på improvisatorer. Improvisatorerne har været drevet af lysten til at få nye udfordringer i arbejdslivet eller til at få en radikal ændring i deres livssituation. Blandt improvisatorerne finder man således også de fleste af de personer, der har etableret virksomhed i forlængelse af fx en fyring eller en skilsmisse.

## IVÆRKSÆTTERNES KUNDER

## 4.5

*"Før jeg startede, forestillede jeg mig, at det var de jyske kommuner, som jeg jo kendte, som vi skulle sælge til, fordi vores systemer er baseret på den kommunale verdens måde at løse opgaverne på. Men det er bare gået helt anderledes. I dag vil jeg tro, at vi henter omkring 90% af vores omsætning fra mellemstore private virksomheder."*

For at få et svar på hvilke kunder de 40 offentlige iværksættere har, er iværksætterne blevet bedt om at angive, hvor stor en del af deres omsætning, der stammer fra henholdsvis offentlige og private kunder.

#### 4.5A IVÆRKSÆTTERNES OMSÆTNING FRA OFFENTLIGE KUNDER I 1. REGNSKABSÅR

Omsætning fra offentlige kunder 1.år	Intet og lille sammenfald	Noget sammenfald	Stort og meget stort sammenfald	Alle iværksættere	
0 pct.	2	1	5	8	21
0-25 pct.	5	1	3	9	
26-49 pct.	0	2	2	4	
50-75 pct.	0	0	3	3	19
76-89 pct.	0	1	4	5	
90-100 pct.	0	1	10	11	
I alt	7	6	27	40	40

I tabel 4.5A er iværksætternes omsætning i 1. regnskabsår genereret fra offentlige kunder sat i forhold til, i hvilken grad der er sammenfald mellem iværksætternes nuværende kerneydelse og tidligere offentlige kerneydelse. Det fremgår af tabellen, at iværksættere som har virksomheder der leverer ydelser der har et stort sammenfald med deres tidligere offentlige kerneydelse, også har en stor andel af deres omsætning fra offentlige kunder.

Det ses tilsvarende, at iværksættere som har etableret virksomheder, hvor der er lille sammenfald med kerneydelsen på deres tidligere arbejdsplads, kun har få eller ingen offentlige kunder. Set under ét har den ene halvdel af iværksætterne (19) mindst 50 % af deres omsætning fra offentlige kunder det 1. år, og den anden halvdel af iværksætterne (21) mere end 50 % af deres omsætning fra private kunder.

#### 4.5B IVÆRKSÆTTERNES OMSÆTNING FRA PRIVATE KUNDER I 1. REGNSKABSÅR

Omsætning fra private kunder 1.år	Intet og lille sammenfald	Noget sammenfald	Stort og meget stort sammenfald	Alle iværksættere	
0-10 pct.	0	1	10	11	19
11-25 pct.	0	1	4	5	
26-49 pct.	0	0	3	3	
50-75 pct.	0	2	2	4	21
75-99 pct.	5	1	3	9	
100 pct.	2	1	5	8	
I alt	7	6	27	40	40

Tabel 4.5A Tabellen viser i hvilken udstrækning der er sammenfald mellem iværksætternes tidligere "offentlige" kerneydelser og deres nuværende kerneydelse og er sammenholdt med størrelsen af omsætningen stammende fra offentlige kunder i virksomhedens 1. regnskabsår.

Tabel 4.5B Tabellen viser i hvilken udstrækning der er sammenfald mellem iværksætternes tidligere "offentlige" kerneydelser og nuværende kerneydelse sammenholdt med størrelsen af omsætningen stammende fra private kunder i virksomhedens 1. regnskabsår.

I tabel 4.5B er iværksætternes omsætning i det 1. regnskabsår genereret fra private kunder sat i forhold til, i hvilken grad der er sammenfald mellem deres nuværende kerneydelse og tidligere offentlige kerneydelse. Det er her interessant at bemærke, at 8 af de iværksættere der leverer produkter/ydelser der har et stort eller meget stort sammenfald med offentlige ydelser, har mindst 75% af deres omsætning fra private kunder. Sagt på en anden måde, er det lykkedes disse 8 iværksættere at omsætte offentlige ydelser til ydelser, der giver værdi hos private kunder.

Det er endvidere blevet undersøgt, om der blandt de 40 iværksættere skulle være en markant forskel på sammensætningen af kundeporteføljen for de 27 iværksættere der har erfaring fra en tidligere privat ansættelse, og de 13 iværksættere der ikke har. Det viser sig, at der i denne undersøgelse *ikke* er nogen sammenhæng mellem iværksætternes omfang af erfaring fra privat ansættelse og en større andel af private kunder.

#### **Private kunder kommer til hen ad vejen**

*“Jeg må indrømme, at jeg i starten overhovedet ikke interesserede mig for, at der var en verden uden for den offentlige sektor, som kunne være interessant for os. Vores første private kunde kom faktisk af sig selv.”*

En stor del af iværksætterne har under interviewene fortalt, at de - før de etablerede deres virksomhed - forestillede sig, at de primært skulle hente deres kunder i den offentlige sektor. Iværksætterne har i etableringsfasen således brugt deres offentlige netværk til at få salgsmøder og referencer fra deres tidligere arbejdsplads som indgang til offentlige institutioner, som de ikke i forvejen havde kontakt med.

Efter etableringen har mange derefter skiftet fokus og har rettet deres markedsføring og salgsindsats primært mod private kunder eller både mod private og offentlige kunder.

#### **Offentlige kunder er vanskelige kunder**

De offentlige kunder viser sig at være “vanskelige”. Det skyldes i følge flere af de interviewede to forhold: For det første, kræver udbudsreglerne at de offentlige institutioner med jævne mellemrum afprøver nye leverandører, ligesom mange offentlige institutioner i forbindelse med udbud også forlanger, at der skal vedlægges flere års årsregnskaber og tunge kundereferencer, hvad der i sagens natur ikke er muligt for nystartede virksomheder. For det andet, er der i den offentlige organisationskultur et kulturelement der gør, at de offentlige opdragsgivere ofte er på vagt over for private leverandører der “bare” vil tjene penge, og derfor i højere grad end private virksomheder ofte afprøver nye leverandører.

## Noter

<sup>3</sup> *De nye virksomheder - 4. statistiske portræt af iværksættere*. Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003:34, tabel 2.5).

<sup>4</sup> *Ibid.*, s. 28-29 (figur 2.6).

<sup>5</sup> *Ibid.*, s. 30-31 (tabel 2.7).

## 5. IVÆRKSÆTTERNES PERSONLIGE KOMPETENCER

*“Når selv dine bedste venner begynder at opfordre dig til at stoppe mens legen er god, ja så har du kun din tro på dig selv og din ide at stå imod med.”*

*“Jeg må indrømme, at jeg har haft næsen i sporet fra dag ét. Jeg magter ikke samtidig at forholde mig til andres ideer om hvad jeg bør gøre, og jeg har altså heller ikke tid til at forfølge alle de ideer mine medarbejdere kommer op med - i hvert fald ikke hvis vi skal have resultater, der er værd at skrive om.”*

### SAMMENFATNING

### 5.1

Analysen af iværksætternes personlige kompetencer er baseret på interviews, hvor de 40 iværksættere er blevet bedt om at reflektere over, hvilke personlige kompetencer der har været de vigtigste i forhold til at etablere og drive netop deres virksomhed. Interviewene er blevet suppleret med en 360 graders analyse af iværksætternes kompetencer, hvor iværksætternes netværk har vurderet, i hvilken udstrækning de identificerede kompetencer er karakteristiske for iværksætteren.

#### **De personlige kompetencer er vigtigere end faglige kompetencer**

De fleste af de 40 iværksættere vurderer, at deres personlige kompetencer har været deres vigtigste ballast for at etablere og drive deres virksomhed - også vigtigere end deres specialistkompetencer.

#### **Robusthed, selvtillid og vedholdenhed er vigtige overlevelseskompetencer**

To tredjedele af iværksætterne mener, at det er helt centralt at være robust og besidde evnen til ikke at lade sig slå ud. I forlængelse heraf mener de fleste, at det er vigtigt at have selvtillid og tro på egne evner og ideer. Iværksætterne ser ligefrem robusthed og selvtillid, som nødvendige egenskaber for at kunne få energi til at arbejde videre, når omgivelserne tvivler og kunderne svigter, og mange peger på, at det er væsentligt at være vedholdende. Iværksætternes netværk karakteriserer 2/3 af iværksætterne som robuste, havende selvtillid og værende vedholdende.

#### **Initiativ, innovationsevne og opfølgning er et match der skaber resultater**

Endvidere peger halvdelen af iværksætterne på, at det er kombinationen af initiativ, evnen til at få ideer og evnen til at følge op på opgaver og aftaler, der er centrale egenskaber for at skabe resultater. Flere fremhæver her kontrasten mellem deres tidligere offentlige ansættelse, hvor opgaverne kom i en lind strøm, og tilværelsen som iværksætter, hvor der skal tages mange initiativer og følges op på dem, før et produkt er udviklet, eller en opgave er kommet i hus. Innovationsevne ses, som helt central når, offentlige kompetencer skal transformeres til konkurrencedygtige produkter og ydelser. Iværksætternes netværk karakteriserer mere end 80% af iværksætterne som initiativrige, innovative og

opfølgende i forhold til opgaver og kunder.

### **Udadvendthed er en nyttig salgskompetence**

Hovedparten af iværksætterne karakteriseres af deres netværk som udadvendte mennesker, der er gode til at opbygge personlige netværk. Iværksætterne deler denne vurdering, og mange ser sig selv som "den fødte sælger". Det skal dog nævnes, at mange af de 40 iværksættere selv forbinder deres evner for salg med deres kreativitet, deres innovative evner og deres store faglighed, og ser disse kompetencer som ligeså vigtige salgsparemetre som udadvendthed i forhold til kundernes lyst til at købe produkter og ydelser af dem. De få iværksættere, der karakteriserer sig selv som reserverede, er alle gået i kompagniskab med en partner eller har ansat en medarbejder, der kan åbne døre til omverdenen.

### **Traditionelle iværksætterkompetencer vurderes som mindre væsentlige**

Normalt forbinder man iværksættere med personer, som er risikovillige, prioriterer at arbejde og er resultatorienterede.

Selvom de fleste af de 40 iværksættere har forladt et godt og sikkert job til fordel for en mere usikker karriere som iværksætter og derfor relativt set må betegnes som risikovillige, er der kun 8 iværksættere der vurderer risikovillighed som en vigtigt personlig iværksætterkompetence. Netværket karakteriserer også kun 8 af iværksætterne som værende risikovillige.

Selvom mange af iværksætterne arbejder meget, og af deres netværk karakteriseres som "havende blikket rettet stift mod bundlinien", er der imidlertid kun 7 iværksættere der mener, at disse kompetencer er vigtige iværksætterkompetencer. Noget af forklaringen er, at en mindre gruppe af de 40 iværksættere, primært blandt enkeltmandskonsulenterne, direkte har valgt at blive selvstændige, for at få mere fleksible arbejdsvilkår og/eller en mindre arbejdsbelastning, og ikke for nødvendigvis at skabe en stor omsætning.

## OM KORTLÆGNING AF DE PERSONLIGE KOMPETENCER

## 5.2

*”Jeg tænker slet ikke over hvor meget jeg arbejder. Jeg har altid arbejdet meget og kan godt lide det. Den største forskel på før og nu er, at arbejdet er mere ujævnt fordelt. Ind imellem er der helt døde perioder, og andre gange er der fuld tryk på, og skal det hele nås, kan en arbejdsuge hurtigt snige sig op over 80 timer.”*

Iværksætterne er i interviewene blevet bedt om at beskrive hvilke personlige kompetencer, som de vurderer som værende meget væsentlige for etableringen og driften af deres virksomhed. Kompetencerne er herefter blevet kategoriseret, og det har vist sig, at der er 20 personlige kompetencer<sup>6</sup>, som mindst 5 iværksættere har peget på som vigtige.

Iværksætternes netværk er herefter blevet bedt om at vurdere i hvilken udstrækning de 20 identificerede kompetencer er karakteristiske for iværksætterne. Det skal her pointeres, at netværket godt kan vurdere en kompetence som karakteristisk for en iværksætter, selvom iværksætteren *ikke* selv vurderer kompetencen som vigtig for sin forretning.

De 20 kompetencer falder i fem kategorier:

*Arbejdskapacitet*, der omfatter viljen til at prioritere at arbejde og evnen til at holde mange bolde i luften.

*Arbejdsform*, der omfatter 6 forskellige kompetencer, som karakteriser menneskers måde at arbejde på: Analytisk, vedholdende, grundig, opfølgende, sættende mål og resultatorienteret.

*Udviklingskompetencer*, der omfatter innovationsevne og fleksibilitet.

*Netværkskompetencer*, der omfatter 5 kompetencer, som alle har betydning for iværksætternes evne til at opbygge og vedligeholde personlige netværk: Udadvendthed, opbyggende netværk, indlevelsesevne, åbenhed overfor andres ideer, inspirerende.

*Handlingskompetencer*, der har betydning for iværksætterens evne til at træffe beslutninger og handle: Initiativrig, dominerende, risikovillighed, selvtillid og robusthed.

## ARBEJDSKAPACITET

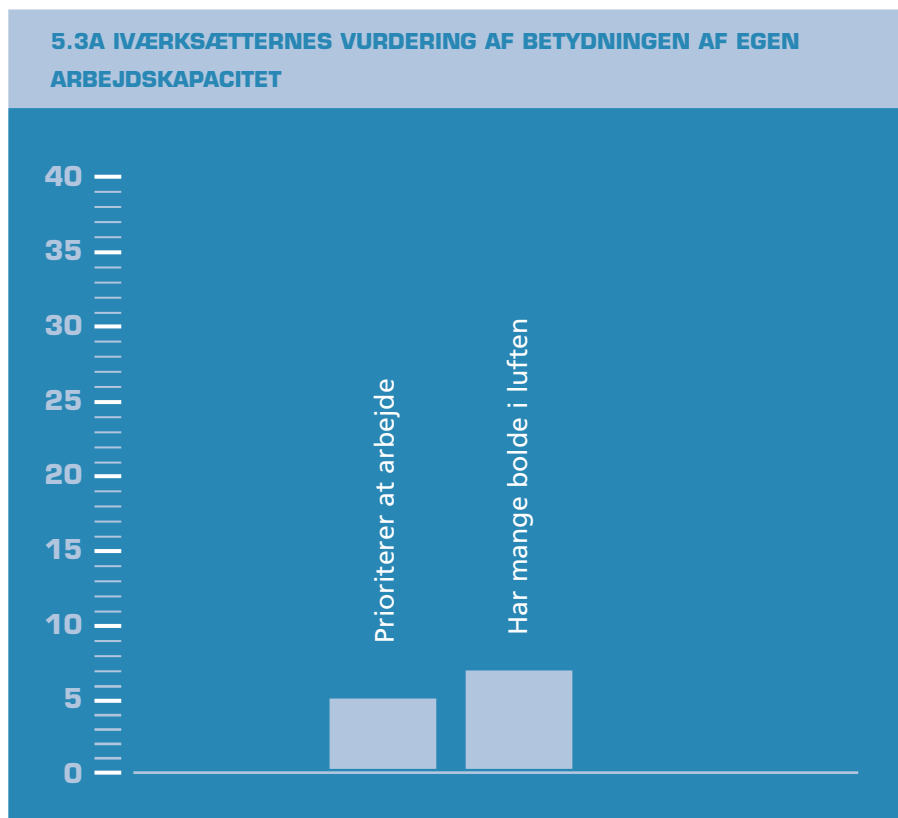
## 5.3

*”Jeg arbejder nok det samme som tidligere, men jeg styrer et langt stykke hen af vejen selv, hvornår det foregår. Det er vigtigt for mig at have tid til mine børn og familien. Faktisk var et mere fleksibelt arbejdsliv en af mine*

*hovedmotivationer for at blive selvstændig. Nu kan jeg tænde computeren og arbejde når børnene er lagt i seng, eller tage en improviseret fridag med dem uden at skulle spørge nogen om lov.”*

Iværksætterne peger på 2 personlige kompetencer relateret til arbejdskapacitet, som er vigtige, når man skal etablere og drive en virksomhed. Det er evnen til at prioritere at arbejde og evnen til at have mange bolde i luften på en gang.

Der er kun 7 iværksættere der vurderer, at det har været meget vigtigt, at de prioriterede at arbejde meget. Kun 5 mener, at det er en meget væsentlig styrke, at de kan håndtere mange arbejdsopgaver på én gang (jf. tabel 5.3A). Noget af forklaringen ligger sandsynligvis i, at en række af de 14 enkeltmandskonsulenter, som er repræsenteret blandt de 40 iværksættere, har valgt at blive selvstændige for at få mere fleksible arbejdsvilkår og/eller en mindre arbejdsbelastning, jf. afsnit 7.3 og 7.4 om iværksætternes motivationer og betænkeligheder. Men samlet set er det overraskende få, der finder det meget væsentligt at prioritere at arbejde, idet 33 af iværksætterne samtidig angiver en arbejdsuge på mere end 37 timer. Der er således 15 af de interviewede, der har angivet, at de havde en gennemsnitlig arbejdsuge i det første år på 40-50 timer, og yderligere 18 iværksættere der angiver en arbejdsuge på over 50 timer i det første år (jf. tabel 8.7).



*Tabel 5.3A Tabellen viser, hvor mange af de 40 iværksættere der har vurderet, at de 2 kompetencer relateret til arbejdskapacitet har haft væsentlig betydning for etablering og drift af deres virksomhed.*

Iværksætternes netværk karakteriserer 28 af iværksætterne som personer med en stor arbejdskapacitet (tabel 5.3B). Forskellen mellem iværksætternes og

netværkenes vurdering skyldes sandsynligvis, at en del iværksætterne har betegnet sig selv som glade for at arbejde - og gerne meget - også før de blev iværksættere. Mange af de interviewede er med andre ord "arbejdsheste" af natur og opfatter ikke en lang arbejdsuge som nogen special styrke, men blot som en del af deres almindelige arbejdsrutine.

### 5.3.B NETVÆRKENES KARAKTERISTIK AF IVÆRKSÆTTERNES ARBEJDSKAPACITET

Kompetencer relateret til arbejdskapacitet	Iværksættere der besidder kompetencerne ifølge netværkenes vurdering
Prioriterer at arbejde	28
Evner at have mange bolde i luften	24

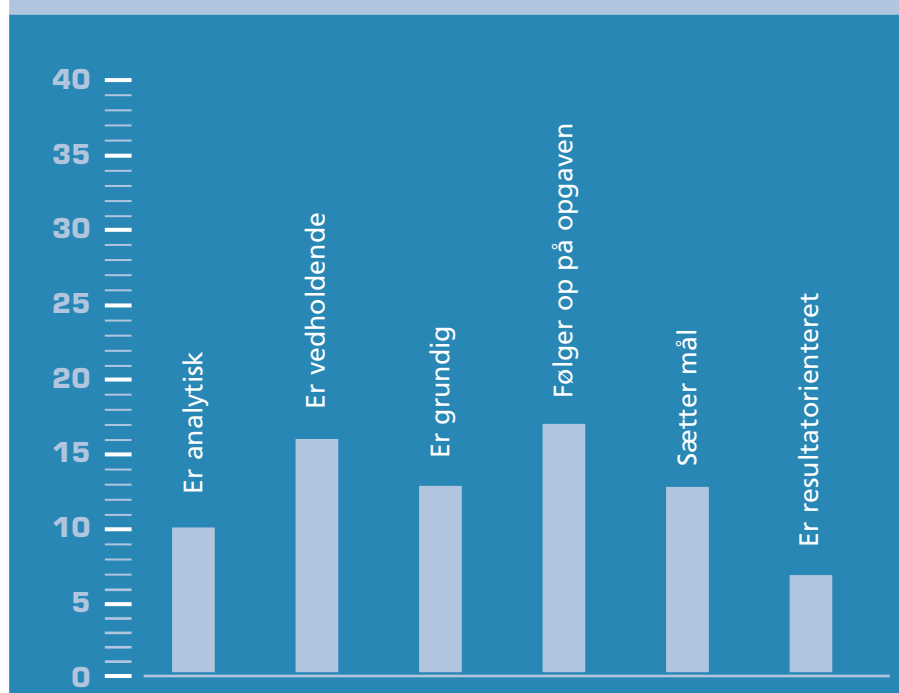
Tabel 5.3B Tabellen viser hvor mange af iværksætternes netværk (37 ud af 40) der samlet set har vurderet, de 2 kompetencer relateret til arbejdskapacitet, som værende karakteristiske for iværksætterne.

## ARBEJDSFORM

Iværksætterne peger på 6 personlige kompetencer relateret til deres arbejdsform, som har været og er afgørende for deres virksomhed. De 6 kompetencer er vist i tabel 5.4 A.

## 5.4

### 5.4A IVÆRKSÆTTERNES VURDERING AF BETYDNINGEN AF EGEN ARBEJDSFORM



Tabel 5.4A Tabellen viser, hvor mange af de 40 iværksættere der har vurderet, at de 6 kompetencer relateret til arbejdsform har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed.

#### 5.4B NETVÆRKENES KARAKTERISTIK AF IVÆRKSÆTTERNES ARBEJDSFORM

Kompetencer relateret til arbejdsform	Iværksættere der besidder kompetencerne ifølge netværkenes vurdering
Er analytisk	21
Er vedholdende	32
Er grundig	18
Følger op på opgaver	28
Sætter mål	22
Er resultatorienteret	28

Table 5.4B The table shows how many of the entrepreneurs' network (37 out of 40) who collectively have assessed the 6 competencies related to the work form, which are characteristic for entrepreneurs.

#### Analytiske evner

*"Min evne til at bryde komplekse problemstillinger op i 3-4 overskuelige delproblemer har jeg stor glæde af i mit nye liv som iværksætter. Jeg vil tro, at det må være den kompetence som de fleste iværksættere med en AC-baggrund i den offentlige sektor, har til fælles."*

Ser man på de 6 kompetencer der beskriver iværksætternes arbejdsform, kan det umiddelbart overraske, at der kun er 10 iværksættere der anser deres analytiske evner som værende afgørende for deres virksomhed. Der er da også yderligere 16 iværksættere, der har fremhævet den analytiske arbejdsmetode indenfor et specifikt fagområde som en væsentlig specialistkompetence (jf. afsnit 6.2). Netværkene karakteriserer 21 iværksættere som værende analytisk anlagt.

Den analytiske tilgang til arbejdet - hvad enten det er en personlig kompetence eller en tillært arbejdsmetode på et særligt fagområde - vurderes derfor samlet set som meget vigtig af mere end halvdelen af alle de 40 iværksættere. Iværksætterne anvender primært deres analytiske kompetencer til at strukturere deres virksomheds produktudvikling og til at identificere, hvordan de skal tackle deres kunders problemer og behov.

#### Vedholdenhed og grundighed

*"Jeg har altid lidt under, at jeg synes mine sager skulle være 110% i orden. Men hvor jeg før kunne forbande min perfektionisme langt væk, er jeg i dag lykkelig for min automatiske kvalitetskontrol, som betyder at kunderne kommer igen."*

*"Det ligger til mig at blive ved til jeg er tilfreds. Jeg tror selv, at det er en af hovedårsagerne til at vi leverer en kvalitet, der kan måle sig med de bedste."*

*“Man er nødt til at have en god portion stædighed og vedholdenhed, når tingene ikke lykkes første gang. Og så er det vigtigt, at man selv går forrest i arbejdet, hvis medarbejderne også skal tro på, at det kan lykkes.”*

16 iværksættere peger på vedholdenhed, og 13 peger på grundighed, som væsentlige personlige kompetencer i forbindelse med etablering af deres virksomhed, jf. tabel 5.4A. Iværksætterne peger på disse kompetencer som en slags drivere, der garanterer, at de fortsætter med at klø på lang tid efter, at andre ville have givet op. Vedholdenhed fremhæves som en kompetence der samtidig er vigtig i salgsarbejdet, og de fleste af de 13 “grundige” iværksættere giver udtryk for, at de kan takke deres indbyggede kvalitetsnormer og perfektionisme med at checke alle detaljer for, at de kan levere ydelser til kunderne, som er på højde med eller bedre end deres etablerede konkurrenters.

Netværket vurderer at hele 32 iværksættere kan karakteriseres som vedholdende, og at 18 iværksættere kan betegnes som grundige. Den forskellige opfattelse af især vedholdenhed kan skyldes, at netværket i endnu højere grad end iværksætterne selv oplever, at iværksætterne evner at få tilsyneladende næsten umulige forehavender til at lykkes efter lang tids knoklearbejde med at overkomme et produktudviklingsproblem eller med at skaffe kunder.

#### **Sætte mål og retning for arbejdet**

*“Noget af det der er virkelig er kommet bag på mig er, hvor svært det egentlig er at fastholde sin kurs, fordi kunderne ofte efterspørger ydelser som ligger i udkanten af eller i værste fald uden for vores kernekompetence, og så er det man skal tage en dyb indånding og ikke sige ja til at levere noget, man ikke er god til.”*

13 af de offentlige iværksættere vurderer det som en væsentlig personlig kompetence, at de sætter mål og retning for virksomhedens arbejde. De pointerer, at det har en disciplinerende virkning på dem selv, fordi formulering af mål og retning fastholder dem på en kurs, så de ikke bøjer af ved hvert nyt møde med markedet. Flere kredser om de problemer, der ligger i at markedet er så diffust, at man let fristes til at sælge, hvad man kan til en kunde, uanset om det er et produkt iværksættervirksomheden før har haft på hylden.

Netværket vurderer, at der er 22 iværksættere der kan karakteriseres som sættende mål og retning for deres virksomhed. Man kan undre sig over, at dette tal ikke er endnu højere, fordi det at sætte mål og retning både har betydning udadtil i profileringen af virksomheden og over for kunderne, og indadtil i forhold til medarbejderne. De relativt mange iværksættere, som ikke sætter mål og retning for arbejdet, bliver så godt som alle karakteriseret som arbejdsheste, der til gengæld prioriterer at arbejde meget.

### Opfølgning på opgaver og aftaler

*“En af mine store fordele i forhold til nogle af mine konkurrenter er, at jeg altid gør alt hvad jeg kan for at overholde aftaler med kunderne. Jeg skal have meget høj feber for at udeblive fra en aftale.”*

*“Opfølgning er ikke min stærke side. Derfor har jeg ansat en økonomi-  
mand, der eksplicit har fået at vide, at han skal sørge for at lægge mine  
bolde døde og i det hele taget følge op på de beslutninger vi tager.”*

17 iværksættere peger på deres evne til at følge op på opgaver og aftaler som en afgørende kompetence. Iværksætterne fremhæver, at evnen til at følge op på aftaler er vital i kundeforhold, fordi mange kunder bl.a. vurderer unge virksomheders professionalisme på, om de leverer til tiden og overholder aftaler om at vende tilbage med svar på uafklarede forhold. Ser man på de iværksættere, som af deres netværk karakteriseres som decideret ikke-opfølgende på opgaver og aftaler, har de alle det til fælles, at de vurderes som meget initiativrige. Disse iværksættere er entreprenører, der hele tiden sætter i værk og ofte får nye ideer - en kombination som kan give mange problemer, hvis ikke iværksætterne kompenserer ved at ansætte en medarbejder eller leder, der får til opgave "at holde styr" på virksomheden. Flere af de ikke-opfølgende iværksættere er selv opmærksomme på denne problemstilling.

### Resultatorientering

*“Jeg er ikke typen, der har blikket stift rettet mod bundlinien. Det betyder mere for mig at have en virksomhed, som leverer kvalitet.”*

Kun 7 iværksættere vurderer resultatorientering som vigtig i forbindelse med etablering af deres virksomhed, og det er til trods for, at resultatorientering normalt betragtes som en af de allervigtigste forretningskompetencer<sup>7</sup>. Det er et yderligere paradoks, fordi de 40 iværksættere rent faktisk klarer sig godt og bidrager til samfundets vækst, jf. tabel 4.2. Netværkenes vurdering ser da også noget anderledes ud. Her karakteriseres 28 af 40 iværksættere ved at være resultatorienterede. I forlængelse af interviewene er nogle af iværksætterne blevet kontaktet igen og er blevet bedt om at begrunde, hvorfor de ikke selv har peget på resultatorientering som en afgørende kompetence. Flere har sagt, at de efter at have set netværkets vurdering af deres kompetencer, er blevet opmærksomme på, at de fra deres offentlige arbejdsplads har været vant til at se deres resultatorientering som et udtryk for, at de var initiativrige.

## UDVIKLINGSKOMPETENCER

## 5.5

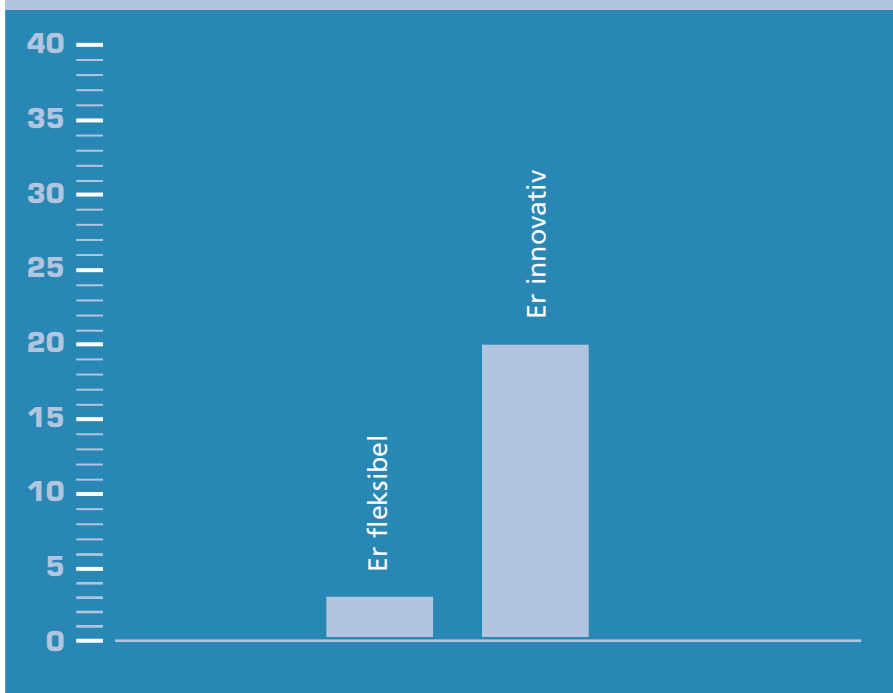
Iværksætterne peger på 2 udviklingskompetencer, innovationsevne og fleksibilitet, som har været afgørende for deres virksomhed.

### 5.5A NETVÆRKENES KARAKTERISTIK AF IVÆRKSÆTTERNES UDVIKLINGSKOMPETENCER

Udviklingskompetencer	Iværksættere der besidder kompetencerne ifølge netværkenes vurdering
Er innovativ	20
Er fleksibel	3

Tabel 5.5A Tabellen viser hvor mange af iværksætternes netværk (37 ud af 40) der samlet set har vurderet de 2 udviklingskompetencer som værende karakteristiske for iværksætterne.

### 5.3B IVÆRKSÆTTERNES VURDERING AF BETYDNINGEN AF EGNE UDVIKLINGSKOMPETENCER



Tabel 5.3B Tabellen viser hvor mange af de 40 iværksættere der har vurderet, at de 2 udviklingskompetencer har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed.

#### Innovation

*“Noget af det allervigtigste er min evne til at kombinere kendte ting på nye måder og hele tiden se nye muligheder og løsninger på problemer. Jeg får faktisk et stort kick ud af at se mine ideer blive ført ud i livet og gøre en forskel, både i forhold til vores interne udvikling af nye produkter og i forhold til rådgivning af kunderne, når de har et problem, de ikke selv kan løse.”*

*“Jeg har altid været drevet af en trang til at optimere alt hvad jeg møder på min vej. Hvis jeg ser et potentiale for forbedring - enten teknisk eller processuelt - kan jeg næsten ikke tie stille og er straks i gang med at foreslå ændringer. Min tidligere chef syntes jeg var temmelig irriterende - faktisk var jeg nok lidt for kreativ til det job.”*

Halvdelen af iværksætterne karakterer sig selv som innovative, i betydningen “at have evnen til at se nye muligheder”, “at være kreativ”, “at kunne kombinere ting på nye måder” eller “at kunne opfinde nye produkter/ydelser”. Det er innovationsevnen, der ifølge iværksætterne sætter dem i stand til at transformere deres offentlige kompetencer til en forretningside.

De fleste iværksættere giver samtidig udtryk for, at det skabende element i deres nuværende arbejdsliv giver dem en glæde eller ligefrem en dyb tilfredsstillelse. Mange fortæller, at evnen og lysten til at finde på og se nye veje har ligget i dem altid, og at de også i deres offentlige ansættelse med svingende succes forsøgte at aktivere deres kreative kompetencer.

### **Manglende fleksibilitet**

*“Jeg må indrømme, at jeg ikke er meget for at skulle ændre mine beslutninger. Når jeg først har lagt mig fast på en kurs, skal der mere end 10 vilde heste til, før jeg flytter mig.”*

Der er kun 3 iværksættere der peger på fleksibilitet som en afgørende kompetence under etablering af deres virksomhed. Dette kan overraske, når man tænker på den uforudsigelige hverdag en iværksætter har, hvor en hurtig omstilling fra én problemstilling til en anden ofte kan være nødvendig.

Det manglende fokus på fleksibilitet som en vigtig kompetence, kan tyde på, at iværksætterne i deres egen selvforståelse ikke er ligeså indstillede på at tilpasse sig udefra kommende forandringer, som de er opsatte på selv at forandre omgivelserne, jf. deres stærke innovationstrang. En sådan tolkning kan også bidrage til en forklaring af, hvorfor iværksætterne har forladt den offentlige sektor og er startet for sig selv. Hypotesen understøttes af, at 27 iværksættere, jf. tabel 5.5B, rent faktisk er blevet mere eller mindre motiveret til at starte egen virksomhed på grund af manglende opbakning til deres ideer på deres tidligere arbejdsplads, og deres vanskeligheder ved at tilpasse sig de udstukne rammer. Sagt lidt firkantet, kan de udviklingsorienterede iværksættere i deres egen selvforståelse måske karakteriseres som “ufleksible innovatører”.

Når fleksibilitet alligevel er taget med i analysen, skyldes det, som tidligere nævnt, at denne kompetence ofte i andre sammenhænge hæftes på udviklingsorienterede personer. Netværkene vurderer da også kompetencen fleksibilitet som karakteristisk for halvdelen af iværksætterne. I praksis er fleksibilitet altså en kompetence, som mange af iværksættere udøver overfor

omgivelserne i nogen grad - om end det ikke gælder for alle - samtidig med, at de indadtil har markante og faste holdninger til, hvad de vil opnå og hvordan.

## NETVÆRKS kompetencer

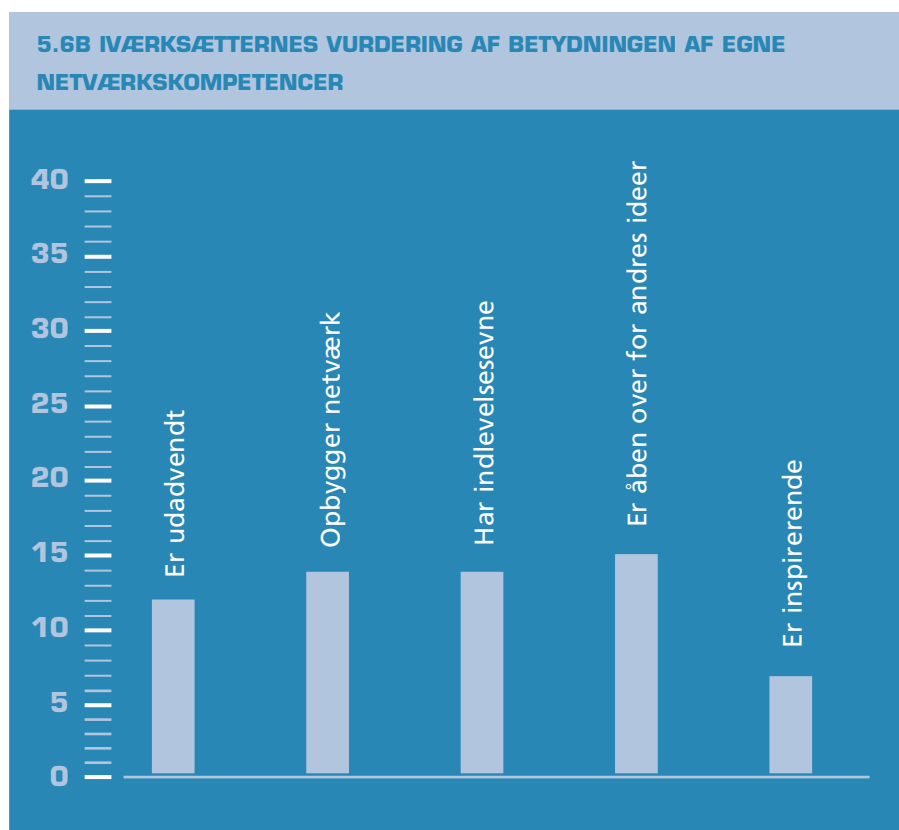
Iværksætterne peger på 5 personlige kompetencer relateret til netværkskompetencer, som har været afgørende for deres virksomhed:

**5.6A NETVÆRKENES KARAKTERISTIK AF IVÆRKSÆTTERNES NETVÆRKS kompetencer**

Netværkskompetencer	Iværksættere der besidder kompetencerne i følge netværkets vurdering
Er udadvendt	28
Opbygger netværk	26
Har indlevelsessevne	23
Er åben overfor andres ideer	22
Er inspirerende	22

## 5.6

*Tabel 5.6A Tabellen viser hvor mange af iværksætternes netværk (37 ud af 40) der samlet set har vurderet de 5 netværkskompetencer som værende karakteristiske for iværksætterne.*



*Tabel 5.6B Tabellen viser hvor mange af de 40 iværksættere der har vurderet, at de 5 netværkskompetencer har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed.*

## Salgskompetencer

*“Jeg var meget bevidst om at opbygge et nyt fagligt netværk fra starten. Faktisk så brugte jeg de første par måneder med at gå til receptioner og konferencer og dele visitkort ud og fortælle verden, at jeg nu var altså blevet selvstændig. Det gav ikke umiddelbart kunder, men efter et stykke tid ringede nogle af mine tidligere kolleger og gav mig et tip om et projekt jeg skulle lægge billet ind på, og så var jeg i gang.”*

*“Noget at det vigtigste er, at man kan “læse” mennesker og tale med alle mulige typer, uanset om det er manden på gulvet eller den administrerende direktør. Man møder som regel dem alle på et eller andet tidspunkt, enten når man skal sælge eller gennemføre et projekt.”*

Hovedparten af de offentlige iværksættere har, ikke overraskende, under interviewene påpeget, at salgskompetencer et langt stykke hen af vejen handler om at kunne opbygge personlige netværk og besidde en række personlige kompetencer som udadvendthed, åbenhed, indlevelsesevne og at kunne virke inspirerende på omgivelserne. Disse kompetencer er alle medtaget i denne analyse.

Halvdelen af iværksætterne har i interviewene givet udtryk for, at de betragter sig selv som “fødte sælgere”. Når man ser på netværkets vurdering af de 5 netværkskompetencer, vil man se, at op til 28 af iværksætterne karakteriseres som havende en eller flere netværkskompetencer. Kombineres dette med, at iværksætterne også karakteriseres af netværkene som værende initiativrige i langt de fleste sammenhænge, giver det god mening, at de fleste af 40 iværksættere må opleves som kompetente sælgere.

De få iværksættere, der karakteriserer sig selv som reserverede, er alle gået i kompagniskab med en partner eller har ansat en medarbejder, der kan åbne døre til omverdenen. Der eksisterer endvidere den kobling, at de iværksættere som ikke er udadvendte, alle karakteriseres som meget vedholdende. Flere af de “reserverede” iværksættere har da også fremhævet, at deres vedholdenhed har været den motor, som har drevet dem til at finde løsninger på deres manglende salgsevner.

Det skal dog også nævnes, at mange af de 40 iværksættere i lige så høj grad forbinder deres evner for salg med deres kreativitet, innovative evner og store faglighed, som de selv oplever som ligeså vigtige salgsparemetre i forhold til kundernes lyst til at købe produkter og ydelser af dem.

## Åbenhed overfor andres ideer

*“Jeg er ikke til rundkreds-pædagogik.”*

*“Det er i samarbejdet med andre at ideerne opstår. Derfor er åbenhed over-*

*for andres tanker og måder at gribe tingene an på meget vigtig.”*

Der er 15 iværksættere, som har fremhævet, at det har været og er afgørende for deres virksomhed, at de er åbne overfor andres ideer, og som af deres netværk ligeledes karakteriseres som åbne. Disse iværksættere fremhæver, at deres åbenhed gør dem i stand til at rekruttere kreative medarbejdere, fastholde dem og opbygge et innovativt miljø.

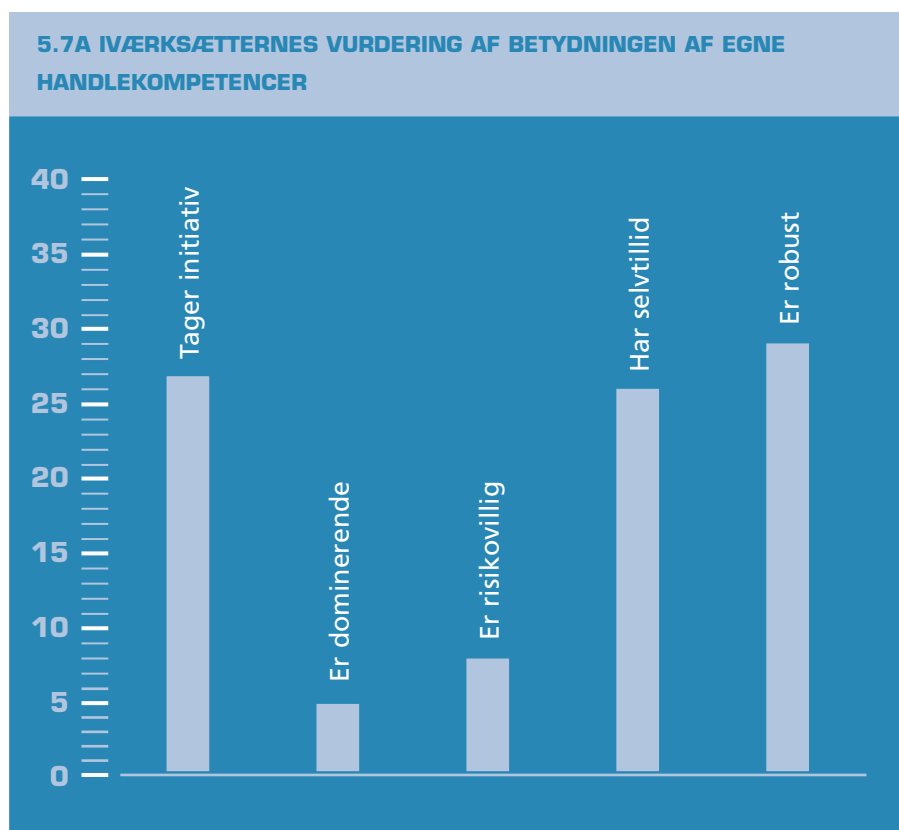
Tilsvarende er der en gruppe på 12 værksættere, som af deres netværk karakteriseres som værende meget lidt åbne overfor andres ideer. De samme iværksættere karakteriseres også som havende en lille fleksibilitet. Denne gruppe af iværksættere omfatter både personer, som brænder for en bestemt idé som de arbejder meget målrettet for at realisere sammen med deres medarbejdere, og nogle enkeltmandskonsulenter, der trives med selv at sætte kursen og være uafhængig af medarbejdere.

## HANDLEKOMPETENCER

## 5.7

Iværksætterne peger på 5 handlekompetencer, som har været afgørende for deres virksomhed.

De 5 kompetencer er vist i tabel 5.7A.



*Tabel 5.7A Tabellen viser hvor mange af de 40 iværksættere der har vurderet, at de 5 handlekompetencer har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed.*

### 5.7B NETVÆRKENES KARAKTERISTIK AF IVÆRKSÆTTERNES HANDLEKOMPETENCER

Handlekompetencer	Iværksættere der besidder kompetencerne ifølge netværkenes vurdering
Tager initiativer	33
Er dominerende	3
Er risikovillig	12
Er sikker på egne evner og ideer	23
Er ligevægtig/robust (lader sig ikke slå ud)	25

Tabel 5.7B Tabellen viser hvor mange af iværksætternes netværk (37 af 40) der samlet set har vurderet de 5 handlekompetencer som værende karakteristiske for iværksætterne.

#### Robusthed og selvtillid

*“Det krævede en utrolig psykisk robusthed og et godt sovehjerte at overvinde alle de nej’er jeg fik i begyndelsen. Det var en hård proces at få den første kunde, og hvis ikke jeg havde troet fuldt og fast på, at det her nok skulle lykkes og at varen var i orden, så havde jeg lukket virksomheden efter 6 måneder.”*

29 iværksætterne siger selv, at de besidder kompetencen ligevægtighed/robusthed, og 26 siger, at de har stor selvtillid. Begge kompetencer fremhæves som afgørende følgesvende, da iværksætterne skulle beslutte sig for at forlade et sikkert job, og for manges vedkommende også da de efterfølgende mødte venners eller kolleger tvivl i forhold til denne beslutning. Men robusthed og selvtillid er også værdifulde kompetencer i det daglige arbejde, hvor der er brug for at tro på sig selv og forretningsideen, både for at kunne sælge og for at få energi til at arbejde videre, når kunderne svigter. Flere mener, at de to kompetencer er et *must*, hvis man skal starte egen virksomhed.

Iværksætternes netværk vurderer til gengæld, at det kun er godt halvdelen af iværksætterne som er robuste og har selvtillid. Forelagt denne netværksvurdering, er der flere iværksættere der påpeger, at de i udstrakt grad netop bruger deres netværk til at sparre om virksomhedens problemer og udfordringer, og at det muligvis er en årsag til at de ikke altid opfattes som havende en høj selvtillid.

#### Initiativ

*“Selvom man får CVR nr., hjemmeside og visitkort, så begynder telefonen jo ikke ligefrem at ringe dagen efter. Man må selv tage en masse initiativer til at opsøge kunderne og fortælle at man eksisterer og hvad man kan tilbyde. Ellers sker der ikke noget.”*

*“Der er ingen der lægger opgaver i din indbakke. Du skal - i hvert fald i den første tid - selv tage initiativ til at opsøge kunderne og kæmpe dig frem fra opgave til opgave i hård konkurrence med alle de virksomheder, der allerede har referencerne på plads.”*

Mange iværksættere peger på, at selvtillid ikke gør det alene. Selvtilliden skal blandes med initiativ, hvis der skal skabes resultater. Det at være initiativrig ser over halvdelen af de offentlige iværksættere som selve motoren i virksomhedens udvikling. Det er initiativet der sikrer, at virksomheden hele tiden udvikler sine produkter, men det er også ”initiativ-genet”, der ifølge flere iværksættere aktiveres, når markedet stagnerer og kunderne siger fra. Netværkene vurderer også iværksætterne som initiativrige.

### **Begrænset risikovillighed**

*“Min største bekymring var ikke at min egen indtjening ville dale, men at mit virksomhedsprojekt ville sænke familiens levestandard. Det tænkte jeg meget på. Hvis ikke jeg havde haft en favorabel fratrædelsesordning og en lille opsparing, så tror jeg ikke jeg havde gjort det.”*

Iværksætterne har efter egen opfattelse en overraskende lille risikovillighed, især når man tager i betragtning, at stort set alle har været i situationer, hvor de ikke har vidst, hvor den næste månedsløn til dem selv og eventuelle medarbejdere skulle komme fra. Alligevel har de alle løbet risikoen, i troen på at det nok skulle vende, og er fortsat med at drive virksomhed med en god portion ”is i maven”.

Iværksætterne må altså objektivt set betegnes som forholdsvist risikovillige, men når det ikke skinner igennem i analysen, skyldes det formodentlig iværksætternes egen bekymring over den økonomiske risiko, som de løber ved at forlade en stabil og måske relativ stor indtjening til fordel for et liv i økonomisk usikkerhed. Denne betænkelighed gør dem i deres egen selvforståelse ikke til særlig risikovillige personer. Det skal også fremhæves, at netværket heller ikke karakteriserer iværksætterne som risikovillige.

### **Beskeden dominans**

*“Jeg er ikke typen der skærer i gennem, men snarere den der stiller spørgsmålene og får svarene frem. At jeg så alligevel godt ved, hvor vi skal hen, og at vi som oftest lander dér, er en anden sag.”*

*“Mine medarbejdere siger, at jeg er lidt konfliktsky, men alligevel er det mig der sætter kursen - måske fordi jeg med mit engagement går foran.”*

Det er mindst lige så overraskende, at der kun er 5 iværksættere, der peger på dominans eller evnen til at sætte sin vilje igennem som en afgørende kompetence under opbygningen af virksomheden. Netværkene har oven i købet

kun karakteriseret ganske få, nemlig 3 iværksættere, som værende dominerende. Det er bemærkelsesværdigt, da gruppen af iværksættere tæller 16 iværksættere med ledelsesbaggrund, og eftersom evnen til at sætte sin vilje igennem normalt er et markant træk i lederprofiler.

Konfronteret med dette synspunkt er der flere af de tidligere ledere der pointerer, at man i et chefjob sagtens kan have gennemslagskraft, hvis man på én og samme gang besidder initiativ, tror på egne evner, er vedholdende og evner at sætte og formidle kursen. Det er i den sammenhæng værd at bemærke, at mange af de iværksættere, der har deltaget i denne analyse, netop af deres netværk karakteriseres som initiativrige (33), sikre på egne evner og ideer (23), vedholdende (32), sættende mål og retning (22) og - som en specialistkompetence - er gode formidlere indenfor deres fag (34).

Samtidig beskæftiger over 60% af iværksætterne sig indenfor videntunge forretningsområder, og flere af disse iværksættere har pointeret, at løsning af opgaver foregår i tæt samarbejde mellem medarbejdere med komplementære specialistkompetencer, hvor det bedste resultat opnås gennem samarbejde og dialog og ikke ved, at iværksætteren trumfer sin egen løsning igennem.

#### **Noter**

<sup>6</sup> En enkelt kompetence - fleksibilitet - er kun vurderet som central af 3 iværksættere, men er medtaget alligevel, fordi fleksibilitet normalt omtales som en kompetence der har betydning for innovation.

<sup>7</sup> Jf. DI's seneste analyse af rekrutteringskriterier for ledere: *Rekruttering af kvinder til ledelse*, 2004.

## 6. IVÆRKSÆTTERNES FAGLIGE KOMPETENCER

*“Vi insisterede på at kortlægge alle lederes og superbrugeres forventninger til det nye intranet. Det gjorde det muligt at korrigere og afstemme forventningerne inden vi gik i gang. I så stor en virksomhed er der næsten ligeså mange forestillinger om hvad målet er, som der er ledere. Når vi i dag kan bryste os af at have gennemført et IT-projekt til 2 mio. kr. til tiden, indenfor budgettet og med stor brugertilfredshed, er det kun fordi jeg trak på mine erfaringer fra min tid i en stor kommunal forvaltning.”*

### SAMMENFATNING

### 6.1

Analysen af de 40 iværksætternes faglige kompetencer omfatter deres offentlige generalistkompetencer, deres almene proceskompetencer og deres specialistkompetencer, hvad enten de er tilegnet gennem en uddannelse, i deres offentlige ansættelse eller i en privat ansættelse.

Halvdelen af iværksætteres har angivet, at deres specialistkompetencer og deres viden om beslutningsprocesserne i den offentlige sektor har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed. Men også viden om det politisk-administrative system, og det at have erfaring fra arbejde i en institution med en professionel administration nævnes af mange som værdifulde fagkompetencer.

#### **Viden om offentlige beslutningsprocesser anvendes i salgsarbejdet**

Viden om de offentlige beslutningsprocesser lægges til grund for mange iværksætteres måde at tilrettelægge salgsprocessen på, hvad enten iværksætterne har offentlige eller private kunder. Iværksætterne påpeger, at erfaring med offentlige beslutningsprocesser har åbnet deres øjne for, at det er vigtigt i en salgsproces at identificere *alle* beslutningstagere og tage dem i ed.

#### **Politisk-administrativ erfaring er en strategisk bagage i kontakten med kunder**

Erfaring fra arbejde i et politisk-administrativt system anser mange som en afgørende kompetence for at kunne analysere og forstå de skiftende politiske dagsordener hos en offentlig kunde og agere strategisk på dem. Men flere gør også opmærksom på, at deres viden om det politisk-administrative system gør det muligt at give deres private kunder værdifuld rådgivning om, hvordan de skal agere i forhold til politiske dagsordener, lovændringer og ændringer i vejledninger, der har betydning for deres kunders forretning. Flere iværksættere peger på, at deres viden om det politisk-administrative system har givet dem adgang til direktionsgangen i private virksomheder - på trods af, at de ikke giver sig af med virksomhedsrådgivning.

#### **Erfaring fra en professionel offentlig administration anvendes i den daglige drift**

Mange af iværksætterne har haft glæde af, at de har arbejdet på offentlige arbejdspladser med professionel økonomistyring, personaleadministration og

journalisering. Flere iværksættere pointerer således, at det store fokus på budgetoverholdelse, der har været i de offentlige institutioner de har arbejdet i, har medført, at de fra etableringen af deres egen virksomhed har indført faste rutiner for budgetopfølgning. På samme måde er de fleste af de offentlige iværksættere som har ansatte, opmærksomme på betydningen af at have en professionel personaleadministration. Flere har således gemt en kopisamling af de væsentligste personalepolitikker fra deres tidligere arbejdsplads, som de trækker på i takt med at virksomheden vokser.

### **Erfaring fra projektarbejde**

Erfaring med projektledelse og projektarbejde vurderes som vigtigt af mange iværksættere. Projektarbejdsformen anvendes, når et projekt eller en proces hos en kunde skal udtænkes, sælges, gennemføres og evalueres.

### **Specialistkompetencerne udgør vigtige byggestene**

Specialistkompetencerne udgør for de fleste af de 40 iværksættere afgørende byggestenen i udviklingen af deres virksomheds produkter. Iværksætterne har i alt peget på 131 specialistkompetencer fordelt på 8 kategorier, som har været vigtige for etableringen af deres virksomhed. Specialistkompetencerne spænder i sagens natur vidt: fra metodekompetencer og forvaltningskompetencer indenfor specifikke fagområder over håndværksmæssige kompetencer, tekniske kompetencer, sundhedsfaglige kompetencer til HR-kompetencer erhvervet gennem ansættelse i en personalefunktion eller gennem et lederjob.

Iværksætterne er i interviewene blevet bedt om at beskrive, hvilke faglige kompetencer de vurderer som meget væsentlige for etablering og drift af netop deres virksomhed. Iværksætterne har i alt peget på en lang række specialistkompetencer og en række generalistkompetencer. Specialistkompetencer er i sagens natur meget forskellige, mens der er et stort sammenfald i generalistkompetencerne. Generalistkompetencerne kan sammenfattes til 10 kompetencer, som mindst 5 iværksættere har peget på som vigtige.

De 10 generalistkompetencer falder i tre kategorier:

*Offentlige organisationskompetencer* er fællesnævneren for 4 kompetencer, der er knyttet til viden om den offentlige sektors beslutningsprocesser, det politisk-administrative system samt viden om den offentlige sektors organisationskultur og fagsprog. Kompetencerne er alle kompetencer, som man normalt kun kan erhverve sig gennem ansættelse i en offentlig institution.

*Offentlige administrationskompetencer* er fællesnævneren for 3 kompetencer, der er knyttet til at arbejde i en offentlig institution med en professionel administration. Det drejer sig om viden om økonomistyring, professionel personaleadministration og journalisering. Administrationskompetencerne er i sagens natur ikke unikke for iværksættere med en offentlig baggrund, idet iværksættere der kommer fra en ansættelse i en større privat virksomhed, normalt også vil have haft mulighed for at erhverve sig disse kompetencer på et højt professionelt niveau.

*Proceskompetencer* er fællesnævneren for 3 kompetencer, der er relateret til at kunne håndtere faglige processer i en social kontekst. De 3 kompetencer er knyttet til erfaring med at arbejde i en stor organisation og erfaring med projektarbejde og ledelsesopgaver. De fleste iværksættere har tilegnet sig proceskompetencerne gennem deres offentlige ansættelse, men de ville også kunne tilegnes i en privat ansættelse eller gennem andre former for organisationsarbejde.

Iværksætternes netværk har efterfølgende haft lejlighed til at supplere listen over specialistkompetencer for hver enkelt iværksætter og er blevet bedt om at vurdere betydningen af de 10 generalistkompetencer i forhold til iværksætterens virksomhed.

## OFFENTLIGE ORGANISATIONSKOMPETENCER

## 6.3

*“Jeg ved hvordan alle tænker i kommunen. Jeg har ikke selv spekuleret over det, men der er flere af mine kommunale kunder som siger, at jeg er en af de få der kan forstå hvad de siger, så jeg må vel hellere nævne dét som en af mine vigtigste kompetencer.”*

De 4 offentlige organisationskompetencer, som mere end 5 iværksættere har vurderet som deres vigtigste faglige kompetencer, er:

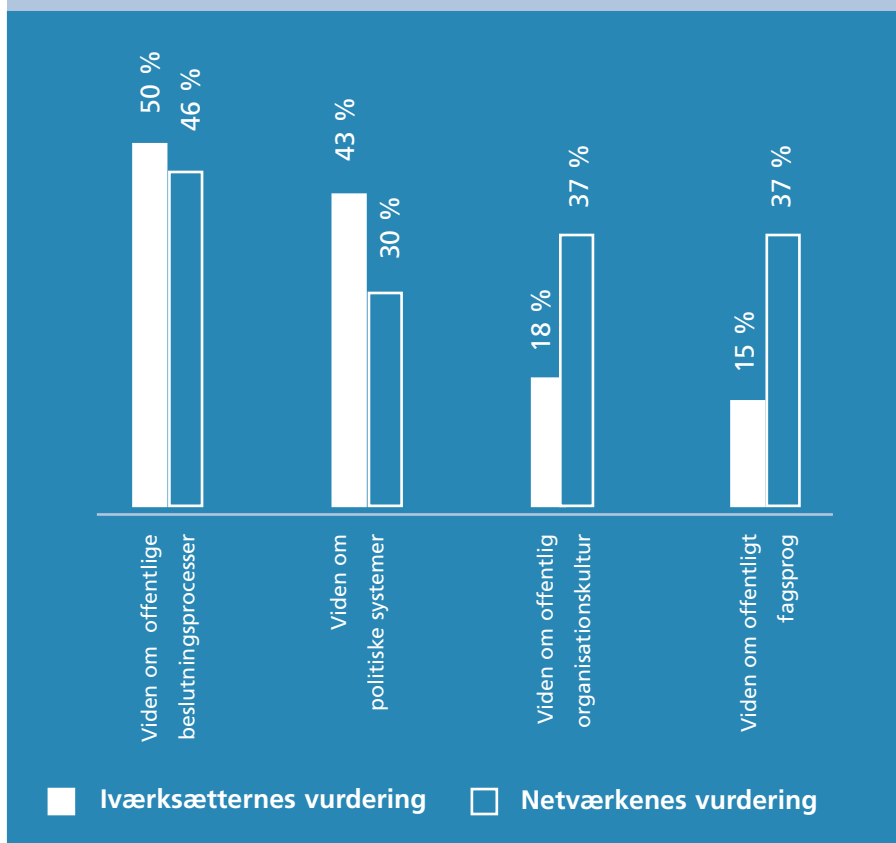
- At have viden om/erfaring fra hvordan der træffes beslutninger i den offentlige sektor.
- At have viden om/erfaring fra arbejde i et politisk-administrativt system.
- At have viden om/erfaring fra den offentlige sektors organisationskultur.
- At beherske det ‘offentlige’ fagsprog, der anvendes i en eller flere offentlige institutioner.

*“Jeg må sige, at al den snak om at det offentlige pålægger små virksomheder administrative byrder er vildt overdrevet, i hvert fald hvis man hyrer en bogholder og ellers kan læse indenad. Jeg ved selvfølgelig ikke, om det er fordi, jeg er vant til at læse offentlige skrivelser og ved hvor jeg skal ringe hen, hvis der opstår problemer.”*

De fleste af de 40 iværksættere har nævnt, at deres viden om offentlige organisationskompetencer - både beslutningsveje, sprog og kultur - har betydet, at deres kommunikation med offentlige myndigheder om tilladelser, forespørgsler om moms- og afskrivningsregler, ansøgning om tilskud m.v. foregår relativt uproblematisk.

Iværksætterne har både en god fornemmelse for, hvordan deres “sag” behandles og ved også, hvordan de skal få indsigt i og/eller rykke for behandling af den. Kommunikationen med myndighederne opleves altså generelt ikke som en uoverskuelig eller meget belastende administrativ byrde.

### 6.3 ORGANISATIONSKOMPETENCERNES BETYDNING



Tabel 6.3 Tabellen viser i de lyse søjler hvor stor en procentdel af de 40 iværksættere, der har vurderet de offentlige organisationskompetencer som afgørende for etablering af deres virksomhed. De mørke søjler viser, hvor stor en procentdel af iværksætternes netværk<sup>B</sup> der har vurderet de samme kompetencer som en afgørende styrke for iværksætterne.

#### Viden om offentlige beslutningsprocesser

*“Der er lidt firkantet sagt ikke den store forskel på et stort medicinalfirma og så den styrelse jeg har trådt mine barnesko i, når det gælder om at få noget igennem: Det handler om at finde ud af, hvem de egentlige beslutningstagere er. Det prøver jeg altid at finde ud af, inden jeg kontakter en virksomhed.”*

Topscoren blandt iværksætternes og deres netværks vurderinger af hvilke offentlige kompetencer der har været afgørende, er “viden om og erfaring fra beslutningsprocesser i den offentlige sektor”. Halvdelen af iværksætterne peger på denne kompetence som afgørende. Kompetencen nævnes som en afgørende salgskompetence af iværksætterne, hvad enten de har etableret en virksomhed der primært er rettet mod den offentlige sektor eller en virksomhed, der kun har private kunder. Flere påpeger, at erfaring med offentlige beslutningsprocesser har åbnet deres øjne for, at det er vigtigt i en salgsproces at identificere alle beslutningstagere og tage dem i ed. Det gælder både de personer der laver de faglige “indstillinger”, og de personer der har den formelle beslutningskompetence hos kunden.

Iværksættere med offentlige kunder peger herudover på, at viden om

beslutningsprocesserne i den offentlige sektor også har stor betydning for en succesfuld implementeringsproces, fx når en offentlig kunde skal skifte fra et produkt de har anvendt i mange år, til det produkt de har købt af iværksætteren.

### Viden om arbejde i et politisk system

*“Jeg ved at borgmesteren i kommunen er valgt med stemmer fra en grøn borgerliste. Derfor foreslog jeg direktøren for Teknisk Forvaltning, at vi gjorde noget ud af at beskrive de miljøgevinster, der også er ved projektet. Så fik den tekniske direktør nogle bonuspoint, og jeg fik en mere tilfreds kunde.”*

17 af de 40 iværksættere nævner, at deres erfaring fra arbejdet i et politisk-administrativt system er en afgørende kompetence for at kunne analysere og forstå de skiftende politiske dagsordener og magtkonstellationer hos en offentlig kunde og agere på dem. Den politiske kompetence gør iværksættere, som har arbejdet tæt på en politisk ledelse, i stand til at agere strategisk i forhold til især offentlige kunder. Mange peger på, at deres viden om det politisk-administrative system er en vigtig kompetence både i salget til offentlige kunder, men især hvis det produkt de sælger, indebærer en implementeringsproces. Iværksætterne fremhæver, at deres erfaring fra at arbejde i et politisk system både gør dem i stand til at “gå uden om landminer” og til at relatere deres produkter og ydelser til den politiske dagsorden.

I et bredere perspektiv spiller politiske dagsordener selvfølgelig også ind hos private kunder. Her peger flere på, at deres viden om det politiske system gør det muligt at give deres private kunder værdifuld rådgivning om, hvordan de skal agere i forhold til lovændringer, i forhold til ændringer i bekendtgørelser og vejledninger, og i forhold til politiske dagsordener, der har betydning for deres kunders forretning. En enkelt iværksætter formulerer endda sin viden om det politiske system som en “skjult strategisk kompetence”, som han først har fået bragt rigtig i spil efter at han er blevet selvstændig.

### Viden om den offentlige sektors organisationskultur og fagsprog

*“Når jeg vandt udbuddet om at gennemføre et stort efteruddannelsesprojekt af portører og sygehjælpere foran flere etablerede kursusvirksomheder, skyldes det først og fremmest, at jeg havde beskrevet en proces, som inddrog tillidsrepræsentanterne hele vejen igennem - lige fra formulering af kompetencebehov over “markedsføring” af kurset på hele hospitalet til evaluering. Jeg ved jo, at tillidsrepræsentanterne er nøglepersoner, hvis et sådant projekt skal blive en succes.”*

*“Jeg får tit at vide af mine offentlige kunder, at det er en fornøjelse at tale med mig, fordi vi taler samme sprog.”*

Viden om den offentlige sektors organisationskultur nævnes kun af 7 iværksættere som en afgørende kompetence. Kompetencen nævnes af iværksætterne i forbindelse med salg af ydelser til den offentlige sektor, hvor det ved tilbuds-skrivning vurderes som en stor fordel at have kendskab til normer for hvilke elementer, aktiviteter og implementeringsprocesser, der forventes beskrevet i tilbuddet. Men de 7 iværksættere peger også på, at kendskabet til organisationskulturen generelt har betydning for kundekontakten, helt fra det opsøgende salg, over kontraktforhandlinger og kommunikationen i implementeringsfasen til vedligeholdelse af kontakten, når ordren er leveret. Denne vurdering deles af de fleste af de 40 iværksættere, om end det kun er 7 der vurderer kompetencen som meget væsentlig.

Evnen til at beherske det offentlige fagsprog der anvendes i en eller flere offentlige institutioner, nævnes kun af 6 iværksættere som havende afgørende betydning. De 6 iværksættere, der eksplicit har peget på det offentlige fagsprog som vigtigt, eksemplificerer kompetencen med, at det er vigtigt at kende fagtermer, fagslang og betegnelser på organisationsniveauer, udvalg og stillingskategorier. Iværksætterne bruger både kompetencen i forbindelse med indledende tilbudsskrivning, under kontraktforhandlinger og under selve gennemførelsen af et projekt. Her oplever de, at den offentlige kunde i høj grad føler sig "forstået", og dette kan give et forspring i forhold til andre leverandører uden denne terminologiske viden.

Det skal fremhæves, at iværksætternes netværk vurderer, at der er flere iværksættere for hvem viden om både den offentlige organisationskultur og det offentlige fagsprog er en afgørende kompetence. En af årsagerne til denne forskel i vurderingerne er muligvis, at både organisationskultur og fagsprog har karakter af tavs viden, som det kan være svært at eksplicite.

## **OFFENTLIGE ADMINISTRATIONSKOMPETENCER**

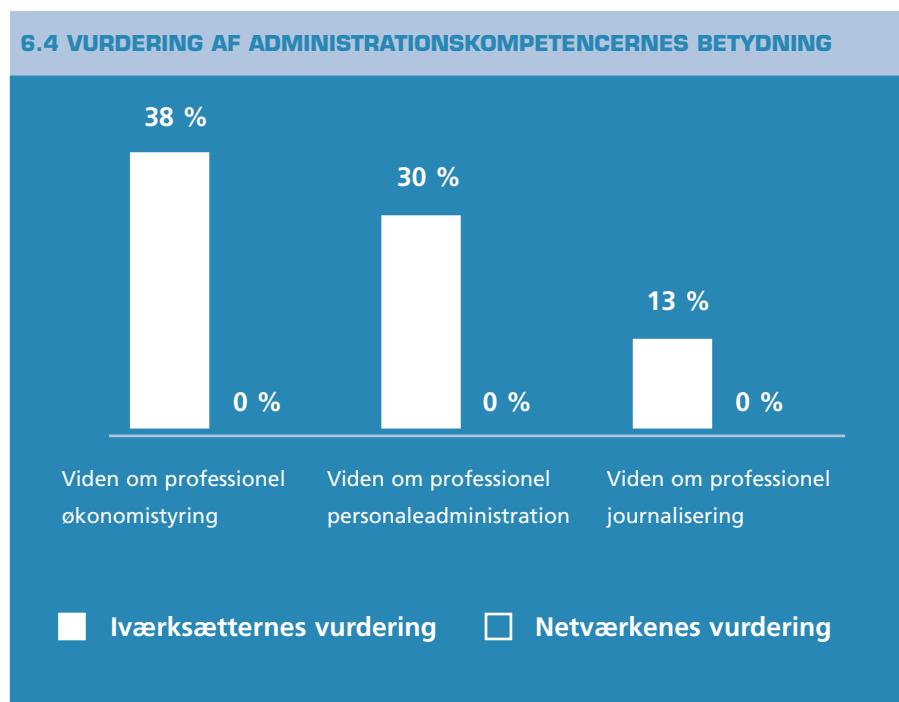
## **6.4**

Betydningen af at have arbejdet i en offentlig institution med en professionel administration, anser mange af de 40 iværksættere som en vigtig kompetence.

Iværksætterne synes at være enige om, at de administrative kompetencer har betydning for, at de har kunnet opbygge en professionel virksomhed, hvor der er styr på økonomien og kommunikationen med kunderne, og hvor de fundamentale personalekontrakter er på plads. Det er i den sammenhæng vigtigt at bemærke, at administrationskompetencerne for enkelte af de meget vækstorienterede iværksættere har været nogle af de allervigtigste for at kunne etablere det rigtige *set up* for virksomheden fra starten.

Hovedparten af de iværksættere, der vurderer at administrationskompetencerne er vigtige, findes indenfor serviceerhvervene. Disse virksomheder har relativt mange ansatte, mange forskellige (små)kunder og deraf følgende

større administrativt arbejde i forhold til lønberegning, håndtering af kundekorrespondance, journaler på kunder/klienter, fakturering, momsregnskab mv. En professionel håndtering af disse områder vil sandsynligvis blive oplevet som en tydeligere styrke hos en iværksætter, der leverer velfærdsserviceydelser via sine ansatte, end hos en iværksætter med ingen eller få ansatte.



*Tabel 6.4 Tabellen viser i de lyse søjler hvor stor en procentdel af de 40 iværksættere, der har vurderet administrationskompetencerne som afgørende for etablering af deres virksomhed. Fraværet af mørke søjler er udtryk for, at ingen af de 37 netværk har vurderet disse administrationskompetencer som afgørende for iværksætterne.*

Iværksætternes netværk vurderer ikke en eneste af de offentlige administrationskompetencer som værende meget vigtige for iværksætterne. Det kan skyldes, at administrationskompetencerne er usynlige for netværket, at kompetencerne vurderes som mindre vigtige i en etableringsfase, eller at kompetencerne relativt let vil kunne tilkøbes ved at tilknytte bogholderibistand, sekretærbistand o.lign.

#### Viden om økonomistyring

*”Vi havde jo altid truslen om Rigsrevisionen hængende over os. Den er jeg sluppet for, men jeg har så til gengæld bedt min bestyrelse om at agere ”Rigsrevision”, så jeg er sikker på, at jeg får pisket mig selv til at lave en regelmæssig budgetopfølgning. Jeg ved jo, at det er alfa og omega at reagere hurtigt på ændringer i de økonomiske forudsætninger.”*

Kompetencer indenfor professionel økonomistyring er den administrationskompetence som flest iværksættere (15) peger på som afgørende for etablering af deres virksomhed. Det der her fremhæves af iværksætterne, er deres erfaring med at lægge budgetter og styre projekter, så de overholder de tidsfrister og økonomiske rammer, der er lagt. Mange iværksættere pointerer, at det store fokus

på budgetoverholdelse, der har været i de offentlige institutioner de har arbejdet i, har betydet, at de har vidst at det ikke var nok blot at udarbejde et budget, men at de også skulle sørge for at etablere faste rutiner for budgetopfølgning. Mange har derfor fra første dag ført et simpelt dispositionsregnskab, typisk i form af et regneark, hvor budgettet regelmæssigt holdes op mod afholdte, disponerede og forventede udgifter og indtægter.

Et andet fællestræk er, at mange af iværksætterne har stor respekt for den faglighed der ligger i lønadministration og bogføring, og derfor ikke kaster sig ud i disse discipliner selv, men køber sig til professionel bistand, typisk hos en bogholder.

### Viden om personaleadministration

*”Sidste år blev jeg nødt til at fyre en af mine medarbejdere der - sagt på en pæn måde - var unøjagtig i sin fakturering. Jeg vidste jo fra min tid i staten, at man ikke kan fyre ud i den blå luft, så medarbejderen fik først en mundtlig påtale, så en skriftlig advarsel og jeg fik også lavet en sindet skrivelse med begrundelserne inden hun fik selve opsigelsen. Det har faktisk stor betydning. Hendes kolleger kunne se, at hun fik en fair chance, og hun kunne ikke gå til pressen eller fagforeningen og give mig problemer den vej rundt. Ikke fordi jeg tror, at hun ville gøre det, men det betød, at jeg slap for at ligge vågen om natten og spekulere på, hvad der kunne ske.”*

12 iværksættere vurderer, at kompetencer indenfor professionel personaleadministration er afgørende for deres virksomhed. Denne kompetence spænder over erfaring med rekruttering og kompetenceudvikling over håndtering af løn- og kontraktforhold (herunder fyringer) til overenskomstforhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter. I forbindelse med rekruttering har mange haft erfaring fra deltagelse i ansættelsesudvalg, og flere nævner også, at de bruger deres gamle ansættelseskontrakt som en tjekliste, når de skal udarbejde kontrakter til deres medarbejdere. Flere påpeger endvidere vigtigheden af, at de ved hvor de skal søge oplysninger om Funktionærloven, Ferieloven og andre centrale love, og at de kender reglerne for, hvordan man tager ansættelsesretlige skridt overfor en medarbejder.

Overordnet set er de fleste af de 24 iværksættere med ansatte opmærksomme på betydningen af at have en professionel personaleadministration, og flere har en kopisamling af de væsentligste personalepolitikker fra deres tidligere arbejdsplads stående, som de konsulterer i takt med at deres virksomhed vokser. Det gælder fx skemaer til medarbejderudviklingssamtaler, personalepolitikker på områder som flekstid og tobaksrygning, som bliver genbrugt i bearbejdet form.

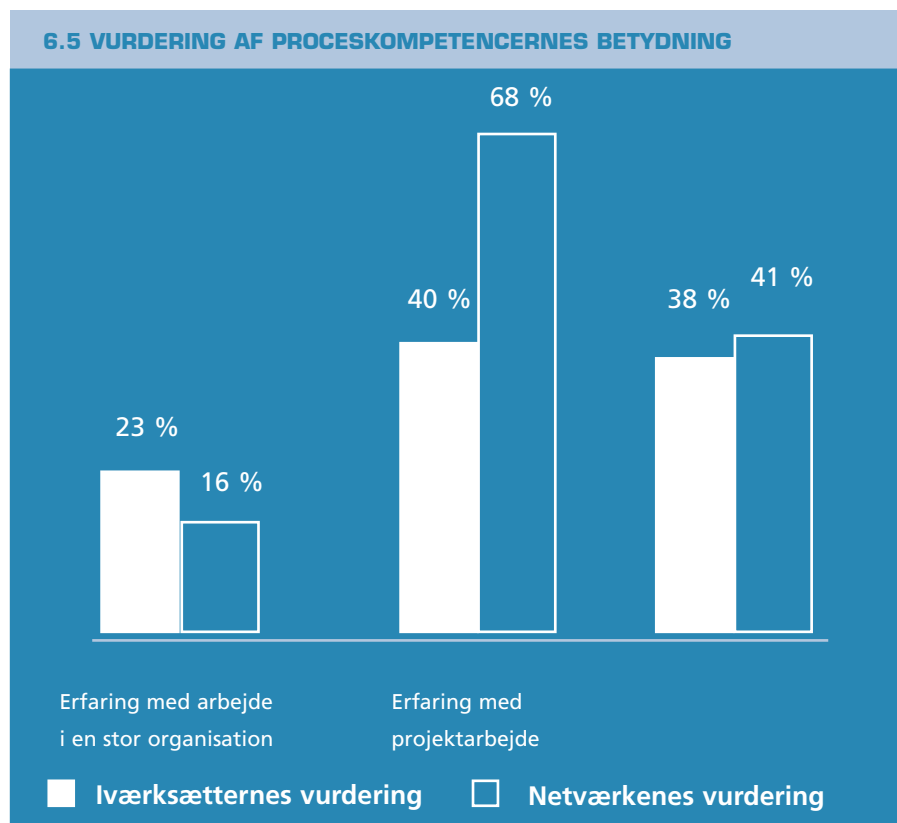
### Viden om journalisering

*”Jeg var fra starten klar over, at det var vigtigt at lave en fast journaliserings-*

*rutine for kommunikationen med kunderne. Ligesom vi i kommunen holdt styr på vores klagesager, har vi her i virksomheden den praksis at gemme al kunderelateret post og vigtige mails i datoorden i en kundedatabase. Jeg tror jeg havde sprunget det over, hvis ikke journalen gang på gang havde reddet os i kommunen, når en klagesag nåede avisernes forside.”*

Kompetencer indenfor professionel journalisering nævner 5 iværksættere som afgørende. Kompetencen bygger på erfaring med journalisering og/eller informationsøgning i journalsystemer i forbindelse med sagsbehandling, dokumentationsarbejde og sekretærarbejde. Det der især peges på er, at journaliseringsprocedurer i det lange løb er tidsbesparende, men også en vigtig forudsætning for at kunne følge op på opgaver og dokumentere sine dispositioner, hvis der skulle blive behov for det. De 5 iværksættere har derfor også i deres egen virksomhed fået etableret et journaliseringsystem. Flere af de iværksættere, som ikke eksplicit har nævnt erfaring med professionel journalisering som en væsentlig kompetence, har ikke desto mindre - med udgangspunkt i deres offentlige praksis - etableret en journaliseringsrutine, hvor alle ind- og udgående breve og mails af betydning for en opgave eller et kundeforhold, arkiveres i papirprint i en datomappe eller gemmes i elektronisk form på computeren.

## ALMENE PROCESKOMPETENCER



## 6.5

*Tabel 6.5 Tabellen viser i de lyse søjler hvor stor en del af de 40 iværksættere, der har vurderet proceskompetencerne som afgørende for etablering af deres virksomhed. De mørke søjler viser, hvor stor en procentdel at iværksætternes netværk<sup>B</sup> der har vurderet de samme kompetencer som en afgørende styrke for iværksætterne.*

Iværksætterne har fremhævet 3 kompetencer, som er relateret til at kunne håndtere faglige processer i en social kontekst. Iværksætternes erfaring fra at løse opgaver i en social kontekst i en organisation med mange interessenter kan opsummeres til:

- At have erfaring med arbejde i en stor organisation.
- At have erfaring med projektarbejde.
- At have ledelseserfaring.

### **Erfaring fra arbejde i en stor organisation**

*“Jeg vidste fra starten, at det var vitalt at den administrerende direktør og den øvrige direktion ikke bare sagde ‘go’ til projektet, men aktivt fulgte det og forholdt sig til de resultater, der blev nået igennem de 6 planlagte faser. Uden den administrerende direktørs aktive opbakning ville projektet aldrig have fået et ben til jorden i så stor en organisation.”*

Erfaring fra arbejde i en stor organisation nævner 9 iværksættere som en generel faglig kompetence, som de har haft meget stor glæde af. Kompetencen nævnes først og fremmest i forhold til at vide hvilke problemer og muligheder det giver at sælge ydelser til større virksomheder (såvel offentlige som private), hvor flere niveauer eller afdelinger skal inddrages i beslutningsprocessen. Men kompetencen vurderes også at have stor betydning for at kunne gennemføre et projekt med succes i en stor organisation. Der peges på betydningen af at kende til eksistensen af de uformelle magt- og beslutningsstrukturer, der eksisterer i de fleste store organisationer, til betydningen af at kunne identificere alliancer og interessemodsætninger mellem de forskellige enheder i en stor organisation, og endelig til betydningen af, at den øverste ledelse i en stor organisation aktivt bakker et projekt op.

### **Erfaring med projektarbejde**

*“Som sagsbehandler stod jeg i spidsen for flere samarbejdsprojekter der involverede kommunens kriminelle mindreårige, politiet, forældregrupper, det lokale erhvervsliv, døgninstitutioner og uddannelsesinstitutioner. Vi skulle på en koordineret måde få de unge i gang med en uddannelse eller i arbejde. Projektformen var ideel, fordi de involverede var så spredte og havde svært ved at mødes regelmæssigt. Men også fordi projektet jævnligt skulle justeres når de økonomiske rammer blev ændret eller når de unges problemer tog en ny drejning. Når jeg i dag kører længere efteruddannelsesprojekter for mellemlidende i kommunerne er det det rene barnemad - de opfører sig jo som regel meget mere disciplineret.”*

Erfaring med projektarbejde er der 16 iværksættere der vurderer som en meget vigtig kompetence. Erfaring med projektarbejde dækker over en bred vifte af forskellige kompetencer afhængig af, hvor iværksætteren tidligere har arbejdet

og kan stamme fra både offentlig og privat ansættelseserfaring.

Kernen i kompetencen er, ifølge iværksætterne, at de har erfaring med at deltage i eller lede afgrænsede, specifikke opgave- eller problemorienterede samarbejdsprocesser - ofte med et konkret produkt som resultat og ofte løst i et tværfagligt samarbejde mellem medarbejdere fra flere afdelinger eller med forskellig faglig baggrund. Denne erfaring ligner meget den arbejdsform, som mange af de 40 iværksættere arbejder med dagligt, når et projekt eller en proces hos en kunde skal udtænkes, sælges, gennemføres og evalueres.

### Ledelseserfaring

*“Jeg priser mig lykkelig over, at jeg har været leder før. Jeg kender mig selv. Jeg tør slet ikke tænke på, at jeg skulle starte virksomhed og samtidig begå nogle af de mega-fejl, jeg begik i mine første år som leder.”*

*“Forleden lykkedes det mig at få et salgsmøde med en produktionschef i en virksomhed her i byen. Selvom jeg jo ikke sælger konsulentbistand, var det alligevel en klar ‘ice breaker’ at jeg på baggrund af min erfaringer som kommunal chef kunne snakke med om, hvordan man tackler stor sygelighed i en medarbejdergruppe. Derefter var vi helt på bølgelængde. Det har jeg oplevet rigtig mange gange.”*

15 ud af de 16 iværksættere, der har ledelseserfaring, peger næsten alle på denne erfaring som en vigtig kompetence. De fremhæver ledelseskompeterer som vigtige i forhold til at lede egne medarbejdere, men også i forhold til at sælge ydelser/produkter til andre ledere, fordi iværksætteren kan identificere sig med lederen og beskrive fordele ved produkter og ydelser ud fra en ledessynsvinkel. De 15 iværksætteres netværk vurderer også, at iværksætternes ledelseskompeterer har haft afgørende betydning for dem ved etablering og drift af deres virksomhed.

## SPECIALISTKOMPETENCER

## 6.6

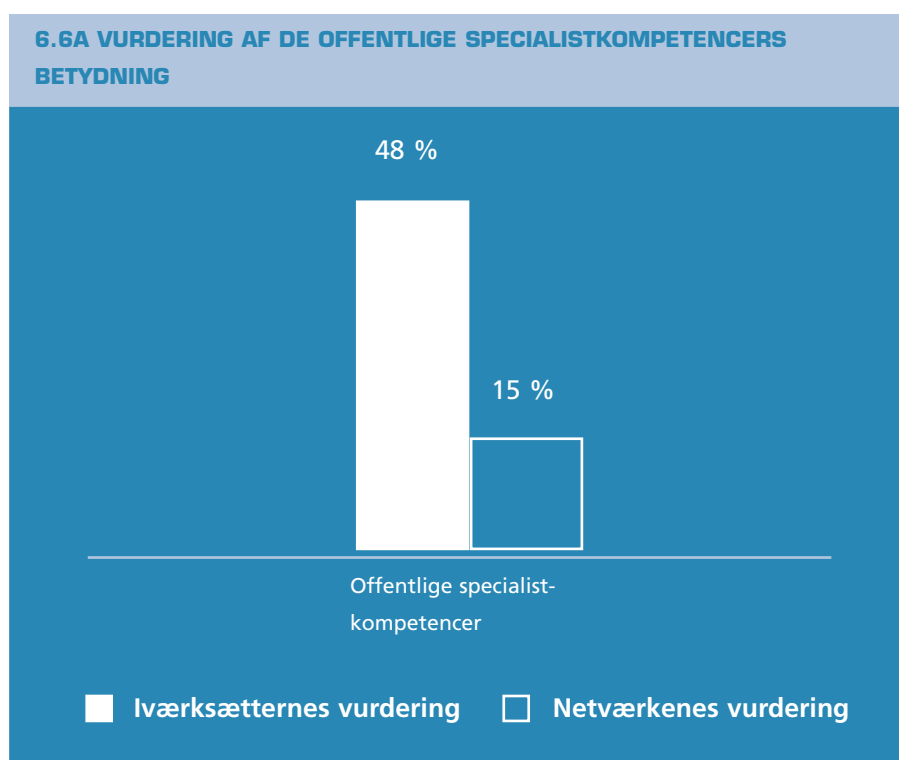
Iværksætternes specialistkompetencer er kortlagt på tre forskellige måder:

Iværksætterne er blevet bedt om at vurdere i hvilken udstrækning de besidder offentlige specialistkompetencer, som har haft afgørende betydning for etablering og drift af deres virksomhed. Iværksætterne er herudover blevet bedt om at beskrive deres vigtigste specialistkompetencer, hvad enten kompetencerne er erhvervet gennem deres offentlige ansættelse eller ej. Iværksætternes netværk er tilsvarende blevet bedt om at beskrive iværksætternes vigtigste specialistkompetencer, hvad enten disse har haft afgørende betydning eller ej, og hvad enten kompetencerne er erhvervet gennem deres offentlige ansættelse eller ej.

### De offentlige specialistkompetencer

Analysen af de offentlige specialistkompetencers betydning viser, jf. tabel 6.6A, at 19 af de 40 iværksættere har vurderet, at en eller flere offentlige specialistkompetencer har været af afgørende betydning for deres virksomhed, mens det meget overraskende kun er 6 iværksættere der af deres til netværk vurderes til at have deciderede offentlige specialistkompetencer, som har været af afgørende betydning i forbindelse med etablering af deres egen virksomhed.

Iværksætternes offentlige specialistkompetencer synes tilsyneladende usynlige for deres omverden, i den forstand, at de ikke vurderes som afgørende kompetencer. Dette kan muligvis skyldes, at netværket vurderer, at en række af iværksætternes specialistkompetencer, som fx viden om mikrobiologi, om konflikthåndtering eller om logistik, måske kan tilkøbes eller fordi det er de personlige kompetencer og nogle af generalistkompetencerne, der er først og fremmest er synlige for omverdenen.



*Tabel 6.6A. Tabellen viser i de lyse søjler hvor stor en procentdel af de 40 iværksættere, der har vurderet, at en eller flere offentlige specialistkompetencer er afgørende for etablering og drift af deres virksomhed. De mørke søjler viser, hvor stor en procentdel af iværksætternes netværk<sup>B</sup> der har vurderet de samme kompetencer som en afgørende styrke for iværksætterne.*

### Specialistkompetencerne

Iværksætterne har peget på 131 specialistkompetencer, fordelt på 8 kategorier, som har været vigtige for etableringen af deres virksomhed.

Netværket har formuleret 69 specialistkompetencer, fordelt på 6 af de 8 kategorier, som de har oplevet som afgørende for iværksætterne.

Vurderingerne af iværksætternes specialistkompetencer fremgår af tabel 6.6B.

## 6.6B VIGTIGE SPECIALISTKOMPETENCER

	Iværksættere	Netværk
<b>Metodekompetencer på specifikke områder</b>		
Formidling	18	3
Uddannelsesplanlægning	16	3
Analysemetoder	16	14
<b>HR-kompetencer</b>		
Viden om gruppeprocesser, rolleudvikling, konflikthåndtering	9	-
Viden om organisations- og kompetenceudvikling	7	9
Viden om coaching og mentoring	4	-
<b>Salg- og markedsføringskompetencer på specifikke områder</b>		
Viden om salg og markedsføring	17	30
<b>Sundheds- og plejekompetencer</b>		
Viden om pædagogik og socialpædagogisk behandling	5	3
Viden om sygepleje og hjemmepleje	4	-
Viden om ergonomi	2	-
Viden om særlige terapiformer	4	-
Lægefaglig viden	1	1
<b>Håndværkskompetencer</b>		
Viden om madlavning, ernæring og restaurationsforhold	4	1
Viden om erhvervsrengøring mv.	3	-
Viden om tømrer- og byggeområdet	2	-
Viden om fødevarerforarbejdning	1	-
Viden om design og syteknik	1	-
<b>Naturvidenskabelige- og tekniske kompetencer</b>		
Viden om IT og teknologi	5	3
Viden om biotek/kemi og miljø	3	2
Viden om logistik	2	-
<b>Forvaltningskompetencer</b>		
Viden om sagsbehandling på specifikke områder	3	-
<b>Øvrige kompetencer</b>		
Øvrige kompetencer	4	-
I alt	131	69

*Table 6.6B The table shows, which specialist competences the 40 entrepreneurs have indicated as a decisive strength in connection with the establishment of their business, compared with the assessment of the networks of which specialist competences they experience as the entrepreneurs' largest assets.*

Specialistkompetencer spænder vidt fra metodekompetencer og forvaltningskompetencer indenfor specifikke områder over salgskompetencer, håndværksmæssige kompetencer, tekniske eller naturvidenskabelige kompetencer, sundhedsfaglige kompetencer og HR-kompetencer. Specialistkompetencerne har de fleste af de 40 iværksættere erhvervet gennem deres uddannelse og deres tid som offentligt ansat. Nogle specialistkompetencer er dog erhvervet gennem privat ansættelse. Dette gælder særligt for de håndværksmæssige kompetencer. Der er især 4 specialistkompetencer, som mange har kommenteret under interviewet. Det drejer sig om formidlingskompetencer, research og analysemetoder, HR-kompetencer og salgs- og markedsføringskompetencer. Disse kompetencer uddybes i det følgende.

### **Formidling af faglige specialelever**

*“Når du skal sælge et IT-system til en statsinstitution, skal du kunne tumle begreber som XLM-standarder og web-services. Du skal ikke blot kunne tale med IT-chefen og kunne gå i dybden med løsningerne, men du skal også kunne forklare det samme til en kontorchef som måske har en sekretær til at besvare sine mails - og det kan nogle gange være en større udfordring.”*

De specifikke formidlingskompetencer - kompetencen til at formidle faglige specialelever - er den oftest forekommende specialistkompetence, idet 18 af de 40 iværksættere peger på denne kompetence som afgørende for deres virksomhed. Kompetencen har betydning for iværksætterne på tre måder: De fleste fremhæver kompetencen som afgørende i forbindelse med salgsprocesser og gennemførelse af fx uddannelsesprojekter, hvor det er vigtigt at kunne formidle ofte komplekse faglige problemstillinger til almindelige medarbejdere på en måde, der er relevant for dem. En del iværksættere peger endvidere på, at det er vigtigt at kunne formidle og kommunikere på et højt fagligt niveau, når de skal rekruttere og fastholde medarbejdere som er fagspecialister. Endelig fremhæver nogle iværksættere, at den faglige formidling er uhyre vigtig for at blive betragtet som en seriøs forretningspartner af professionelle kunder.

### **Erfaring med research og analyse**

*“Jeg mener, at den analytiske tilgang til at hjælpe vores kunder er utrolig værdifuld, fordi vi kommer hele vejen rundt om en problemstilling før vi lægger os fast på den endelige løsningsmodel. Det er faktisk årsagen til at jeg primært rekrutterer mine medarbejdere fra den offentlige sektor, selv om praktisk taget alle mine kunder er private.”*

16 af de 40 iværksættere fremhæver, at deres erfaring med at foretage research og analyser inden for deres specifikke fagområde er en kompetence, som har været vigtig både ved udviklingen af deres forretningskoncept og efter etableringen af deres virksomhed. Research- og analysekompetencer fremhæves som vigtige i forhold til at kunne opdatere eksisterende viden og følge med i

den nyeste faglige udvikling. Den systematiske analyse anvendes til at optimere virksomhedens produkter og ydelser i forhold til kunder, og til at holde sig orienteret om konkurrenternes produkter og ydelser. Flere nævner eksplicit, at den tradition for analyse, der er i forvaltningsdelen af den offentlige sektor og på forskningsorienterede institutioner, er et klart konkurrenceparameter. Det gælder tilbudsskrivning, hvor en klar og stringent beskrivelse af hvad der leveres med omtale af faktorer som målopfyldelse, forudsætninger og milepæle for implementering, giver et forspring i forhold til konkurrenter, som ikke er vant til at anvende en akademisk-analytisk tilgang.

### **HR-kompetencer**

*“Når man som jeg får hovedparten af min omsætning fra coaching af topchefer har det stor betydning, at jeg selv har erfaring i både konflikt-håndtering og processtyring af vanskelige sager og samtidig en psykolog-faglig baggrund.”*

*“Det kan egentlig godt undre mig, at der ikke er flere af mine tidligere lederkolleger, der nedsætter sig som virksomhedskonsulenter. Der er - om ikke hundredetusinde - så i hver fald tusindvis af opgaver, og de er lige til at gå til, når man har været offentlig leder og vandt til at takle medarbejdere og processer.”*

HR-kompetencer er der også mange der peger på. De erhverves typisk gennem ansættelse i en personalefunktion eller gennem et lederjob. Det er især iværksættere der har etableret sig som virksomhedsrådgivere, der selv peger på HR-kompetencerne og som samtidig krediteres for det af deres netværk. Flere pointerer at erfaring med offentlige HR-processer, især som leder, meget let kan omsættes til en blomstrende konsulentforretning. Men HR-kompetencerne vurderes også som værdifulde af flere af de iværksættere, som har medarbejdere og et dagligt ledelsesansvar.

### **Salgs- og markedsføringskompetencer**

*“Hvis man som vordende iværksætter fik lov til at tage ét kompetence-givende kursus, skulle det være et grundkursus i salg og markedsføring.”*

*“Hvis du spurgte mig for tre år siden hvad markedsføring og salg var, så ville jeg svare, at det var noget med avisannoncer og noget med at overtale folk til at købe noget - og muligvis ting de slet ikke havde brug for. Jeg havde nok en ret negativ og arrogant indstilling til “sælgertyper” i det hele taget og var sikker på at mine ydelser ville sælge sig selv, fordi jeg er god til det jeg laver. I dag ved jeg bedre.”*

Netværkene giver 30 iværksættere anerkendelse for deres evne til salgs- og forretningsudvikling, mens det kun er 17 af iværksætterne der selv gør

opmærksom på, at viden om salg og markedsføring indenfor deres specifikke forretningsområde, har været en helt afgørende kompetence for virksomhedens eksistens.

De fleste af iværksætterne har under interviewet anført, at salgs- og markedsføringskompetencer har været noget, som de i høj grad har været nødt til at udvikle undervejs, og som de ikke har besiddet i nødvendigt omfang ved etablering af virksomheden på grund af deres offentlige baggrund. Salg og markedsføring betegnes i øvrigt af flertallet af iværksætterne som den kompetence de stadig har størst behov for at udvikle.

### **Noter**

<sup>8</sup> Det er kun 37 af de 40 iværksættere der har deltaget i 360 graders analysen, hvorfor netværkets vurdering kun omfatter en vurdering af 37 iværksættere.



## 7. FRA IDE TIL ETABLERING AF VIRKSOMHED

*“Jeg har altid brændt for miljø sagen - det er sådan set derfor jeg blev ansat i forvaltningen, men da jeg fik en ny, chef gik alt i stå. Han var imod alle forandringer. Da gik op mig, at livet var for kort til en uduelig chef, gik det hele ret hurtigt.”*

### SAMMENFATNING

### 7.1

Et af undersøgelsens primære fokusområder er iværksætternes beslutningsproces frem til etableringen af egen virksomhed, herunder at få viden om, hvad det er for faktorer der motiverer de offentlige ansatte til at etablere egen virksomhed, og hvilke betænkeligheder de har haft.

Undersøgelsen viser, at hovedparten af iværksætterne har haft et helt klart billede eller "mental vision" af deres kommende virksomhed. Det gælder fra forestillingen om virksomhedens geografiske placering, lokaleindretning, antallet af medarbejdere, arbejdsformen og omgangstonen til de produkter og ydelser, som virksomheden skal baseres på.

#### 2 års forberedelse

For 1/3 af iværksætterne er etableringen af deres virksomhed realiseringen af en gammel drøm. For de resterende 2/3 er tanken om at blive selvstændig opstået ganske få år før den er blevet omsat til en forretningside. De 40 iværksættere bruger relativt lang tid på at forberede sig, i gennemsnit 2 år, fra de gør sig de første konkrete overvejelser om at blive selvstændige til selve etablering af virksomheden. Iværksættere med en eller flere private ansættelser bag sig har ikke lettere ved at træffe beslutningen om at starte egen virksomhed.

#### Skub-faktorer: utilfredshed med chef og stive arbejdsgange

For langt de fleste af iværksætterne er incitamenterne til at etablere egen virksomhed en blanding af træk- og skubfaktorer. På skub-siden er det ønsket om at komme væk fra en konkret utilfredsstillende arbejdssituation, der er den absolutte topscorer. 27 af de 40 iværksættere har et ønske om at forlade arbejdsvilkår, som de finder utilfredsstillende. Manglende chefopbakning, langsomme beslutningsgange og stive arbejdsgange på en konkret arbejdsplads er her de hyppigste begrundelser. Mange skub-iværksættere er typisk "tvunget" væk, fordi de har opfattet sig selv som værende for dygtige og/eller for kreative og ikke har kunnet få deres idéer realiseret på deres offentlige arbejdsplads. 9 iværksættere har været tvunget ud i iværksætteri som følge af en afskedigelse eller en forventning om afskedigelse.

#### Træk-faktorer: at realisere en ide, få bedre arbejdsvilkår og en sjovere hverdag

I det hele taget fylder arbejdsvilkårene meget i iværksætternes overvejelser. På træk-siden begrundes 17 iværksættere deres beslutning med et ønske om at tilvælge mere attraktive arbejdsvilkår. Her er det ønsket om at "få det sjovt", at arbejde med sin hobby og at kombinere familie- og arbejdsliv, der motiverer.

Sammenholder man de 40 iværksætteres motivationer for at starte egen virksomhed med de resultater de opnår i deres virksomheder, ser man, at de iværksættere der har haft den største omsætning og de fleste ansatte, primært har været drevet af et ønske om at ville realisere en ide om et nyt produkt eller en ny service.

### **Få betænkeligheder**

De 40 iværksættere har ikke haft mange betænkeligheder ved at skulle forlade en tilværelse som lønmodtagere. Den største bekymring knytter sig til den økonomiske risiko, som har indgået i 17 iværksætteres overvejelser. Derudover er det i realiteten kun manglende forretningsmæssige kompetencer og tab af arbejdsmæssige fordele der bekymrer iværksætterne, før de etablerer sig. Tabet af de arbejdsmæssige fordele omhandler primært dét at være afskåret fra et fagligt og socialt fællesskab. Det er bemærkelsesværdigt, at bekymring for administrative byrder, der normalt indgår som en barriere for kommende iværksættere, praktisk talt er fraværende i denne undersøgelse. De interviewede finder, at de med deres offentlige baggrund er fuldt kapable til at håndtere den administration, der følger med etablering og drift af en virksomhed.

### **Familie og venner bakker op, men chefen er skeptisk**

De 40 iværksættere har i langt overvejende grad mødt stor opbakning til deres virksomhedsprojekt fra familie, venner og tidligere (nære) kolleger. Den største og vigtigste opbakning kommer fra ægtefælle eller kæreste. Iværksættere med store børn har udelukkende mødt opbakning fra børnene, der ofte har anset det for "sejt" at have en mor eller far, der kaster sig ud i noget anderledes og bliver direktør i egen virksomhed. Men samtidig pointerer 16 iværksættere, at de også har mødt betydelig skepsis fra især deres chef og nogle af deres tidligere kolleger i form af manglende tiltro til den kommende iværksætters evner blandet med misundelse over at iværksætteren tør tage springet.

## DET TIDSMÆSSIGE BESLUTNINGSFORLØB

## 7.2

*”Jeg tror mange går med en forestilling om, at folk, der starter for sig selv, er besat af en idé. Sådan var det ikke med mig. Jeg var blevet træt af at løbe panden mod en mur og besluttede mig for at jeg ville starte noget op. Men jeg brugte så halvandet år til at finde ud af, hvad det var min virksomhed skulle lave og yderligere et halvt år på at forberede mig.”*

De 40 iværksættere er alle karakteriseret ved, at de selv har taget initiativ til at etablere deres virksomheder. De er alle blevet interviewet om det tidsmæssige beslutningsforløb, som det har udviklet sig for dem helt tilbage fra en evt. *barndomsdrøm* om at blive iværksætter, til *de første konkrete overvejelser*, til *den endelige beslutning* om at tage springet, til *opsigelse* fra det tidligere job og endelig *etablering* af egen virksomhed.

For 4 iværksættere har beslutningsforløbet fra de første konkrete overvejelser til den endelige etablering forløbet over mere end 12 år. For 20 iværksættere har beslutningsforløbet strakt sig over en periode fra 1 til 6 år. For de sidste 16 iværksættere har beslutningsforløbet været kortere end 1 år, herunder 9 iværksættere som har truffet en hurtig beslutning på baggrund af en afskedigelse eller udsigt til nedskæringer eller out sourcing af deres arbejdsområde. Ses der bort fra de 4 ekstremt lange beslutningsforløb, fordeler iværksætternes tidsmæssige beslutningsforløb sig som vist i tabel 7.2.

7.2 IVÆRKSÆTTERNES BESLUTNINGSFORLØB					
	Fra drøm til konkret overvejelse	Fra konkret overvejelse til beslutning	Fra beslutning til opsigelse	Fra opsigelse til etablering	Fra konkret overvejelse til etablering
Gennemsnitligt antal måneder	49 mdr.	14 mdr.	8 mdr.	0,8 mdr.	22 mdr.
Længste periode	382 mdr.	72 mdr.	33 mdr.	15 mdr.	77 mdr.
Korteste periode	0 mdr.	0 mdr.	-22 mdr.	-11 mdr.	0 mdr.

*Tabel 7.2. Tabellen viser varigheden af 36 iværksætteres beslutningsbeløb - fra den første tanke om at blive iværksætter til virksomheden er etableret. De resterende 4 iværksættere har været mere end 12 år undervejs.*

For 13 af iværksættere har etableringen af egen virksomhed været opfyldelsen af en gammel drøm, som de har gået med længe - for flere siden barndommen. For de øvrige er det en tanke, som er opstået relativ sent i karrieren og kort tid inden etablering af virksomheden.

Uanset om det er en gammel drøm eller en ny tanke der er opstået, tager det, jf. tabel 7.2, i gennemsnit knap 2 år (22 måneder) fra den offentligt ansatte gør sig de første konkrete overvejelser om at blive iværksætter til han/hun har etableret sin egen virksomhed.

Iværksætterne bruger - måske ikke så overraskende - længst tid, i gennemsnit 14 måneder, på at tage beslutningen om at sige op. En række personlige overvejelser om konsekvenserne af og muligheder ved at forlade det pågældende job fylder meget i iværksætternes tanker i denne periode.

Dernæst følger perioden fra beslutning til opsigelse, hvor der i gennemsnit går 8 måneder. Denne tid bruges af de fleste til at konkretisere en forretningside og foretage forskellige former for research, til at søge professionel rådgivning og sparring, til at aktivere sit netværk og til evt. at udforme en forretningsplan.

Endelig følger den korteste periode, nemlig fra opsigelse til etablering, på under 1 måned. Denne periode bruges af de fleste til at overlevere arbejdsopgaver til kolleger og til at afslutte det papirarbejde, der er forbundet med at etablere en virksomhed.

Varigheden af perioderne dækker dog over store udsving for de enkelte iværksættere, som tallene under "længste periode" og "korteste periode" også indikerer.

## MOTIVATIONSFAKTORER

## 7.3

*"Det er først og fremmest dét, at du selv skaber det hele fra bunden og at der ikke er nogen der siger: Det plejer vi altså ikke her."*

Selvom iværksætterne er blevet bedt om at angive alle de forhold som har motiveret dem, har de fleste oplyst, at der kun ligger 2-3 hovedmotivationer som baggrund for deres beslutning. De faktorer der har motiveret de 40 iværksættere med offentlig baggrund til at etablere egen virksomhed, er stort set de samme, som er identificeret i undersøgelser af iværksættere generelt<sup>9</sup>. Det er dog markant karakteristisk for de 40 iværksættere med offentlig baggrund, at deres hovedmotivation er et ønske om at få bedre arbejdsvilkår.

Tabel 7.3 viser motivationsfaktorerne inddelt i 7 kategorier, der samler alle de forhold, som har motiveret de 40 iværksættere til at starte egen virksomhed.

For langt de fleste af de 40 iværksættere består incitamentet til at etablere virksomhed af en blanding af *træk-* og *skubfaktorer*, dvs. der har både været faktorer, som har karakter af tilvalg mod en ny ønskelig arbejdssituation (træk), og faktorer, som har karakter af fravalg i forhold til at komme ud af deres tidligere arbejdssituation (skub). Fravalg er en absolut topscorer med hele 27 iværksættere,

der kommer med udsagn relateret til denne kategori. Tilvalgsfaktorerne er fordelt på de øvrige kategorier. 17 iværksættere er motiveret af udsagn under kategorien "Bedre arbejdsvilkår - tilvalg", 16 iværksættere nævner udsagn under "Realisering af ide om nyt produkt eller service", og 16 nævner udsagn relateret til "Personlig udvikling". Kategorierne er uddybet nedenfor.

7.3 IVÆRKSÆTTERNES MOTIVATIONSFAKTORER		
Motivationsfaktorer		Antal iværksættere
Fravalg	Bedre arbejdsvilkår	27
	Bedre arbejdsvilkår	17
Tilvalg	Personlig udvikling	16
	At realisere drømmen om et nyt produkt/ny service	16
	Foden under eget bord	13
	Højere løn	9
	Skabertrang	2
	Øvrige	7

Tabel 7.3 Tabellen viser hvilke faktorer der har motiveret de 40 iværksættere til at etablere egen virksomhed.

**Bedre arbejdsvilkår - fravalg** omfatter varianter af at komme væk fra en utilfredsstillende arbejdssituation. For de fleste drejer det sig om at savne opbakning til sine ideer fra kolleger og/eller ledelse, at have svært ved at tilpasse sig til et stift system med langsommelige beslutningsgange, at blive fri for ulogiske restriktioner og at søge væk fra en ny leder eller et vanskeligt samarbejde, som ikke giver plads til selvstændigt initiativ. En række af de interviewede bliver iværksættere, fordi de opfatter sig selv som værende "for dygtige" eller fordi der ikke var plads til deres kreativitet på arbejdspladsen.

For andre er det et ønske om at undgå en forestående afskedigelse, at komme ud af en ledighedssituation, at komme væk fra et belastende arbejde, at føle sig for gammel til et bestemt type arbejde eller ikke at kunne sige fra i forhold til uønskede arbejdsopgaver.

**Bedre arbejdsvilkår - tilvalg** omfatter muligheden for en bedre tilrettelæggelse af arbejdstiden og en bedre kombination af familie- og arbejdsliv. Det gælder især de iværksættere, som har nedsat sig som enkeltmandskonsulenter. Andre pointerer, at de ønsker en sjovere hverdag eller vil gøre en hobby til en levevej.

**Realisere et nyt produkt/ny service** er for nogle af de adspurgte knyttet til en opfindermentalitet og kreativitet, hvor iværksætteren selv har udviklet et nyt produkt eller et patent. For andre er denne kategori mere knyttet til en kvalificeret situationsfornemmelse, hvor de gennem deres tidligere arbejde

har set muligheden og behovet for et bestemt produkt eller en ny service i markedet.

**Personlig udvikling** omfatter lysten til nye arbejdsmæssige udfordringer, at lære noget nyt, at tage en afsluttet efteruddannelse i brug eller muligheden for fordybelse indenfor et særligt fagområde.

**Foden under eget bord** dækker over trangen til større selvbestemmelse og frihed, og over at have det fulde ansvar og risiko for sit arbejde.

**Højere løn** dækker over varianter af muligheden for en højere timeløn, dvs. en højere indtægt ved det samme eller mindre arbejde, en fastholdelse af tidligere lønniveau ved mindre arbejde og endelig muligheden for overhovedet at opretholde en indtægt efter afskedigelse og/eller en ledighedsperiode.

**Skabertrang** handler om lysten til at bygge en virksomhed op og se den vokse.

**Øvrige** dækker over motivationsfaktorer, som ikke falder ind under ovenstående, fx at være inspireret af en tidligere kunde eller at udnytte en unik chance for at prøve en gammel drøm af i forbindelse med en fordelagtig fratrædelsesordning med fuld løn i en længere periode.

#### **De 12 succesfulde ønsker primært at realisere en ide/et produkt**

Sammenholder man iværksætternes motivation for at starte egen virksomhed med den vækst de genererer, vil man se, at ud af de 12 mest succesfulde iværksættere (iværksættere med en omsætning på over 5 mio. kr. og mere end 5 ansatte i 2003), har 10 af dem haft som deres væsentligste motivation, at de ville realisere en ide om et nyt produkt eller en ny service. Samme gruppe af succesfulde iværksættere har også været motiveret af fravalgsfaktorer, men disse har mere været afgørende for, *hvornår* tiden var moden til at realisere ideen, end om den skulle realiseres.

## **BETÆNKELIGHEDER**

## **7.4**

*“Nu bagefter kan jeg se, at jeg i virkeligheden besluttede mig den dag jeg fik ideen. Når jeg overhovedet beskæftigede mig med minusserne, var det mest for at jeg kunne sige til min mand, at jeg havde overvejet det grundigt.”*

Flest iværksættere (17) har haft betænkeligheder ved den økonomiske risiko, der er forbundet med etablering af egen virksomhed. 10 iværksættere har peget på det problematiske i, at de mangler forretningsmæssige kompetencer, og 9 har været betænkelige ved at miste nogle af de arbejdsmæssige fordele, som en offentlig ansættelse giver. De 40 iværksættere har altså samlet set haft flere motivationsfaktorer end betænkeligheder i forbindelse med deres beslutning

om at blive selvstændig. Af tabel 7.5B senere i dette afsnit fremgår det da også, at 32 af de adspurgte har haft "let" eller "meget let" ved at træffe deres endelige beslutning.

7.4 IVÆRKSÆTTERNES BETÆNKLIGHEDER	
Betæneligheder	Antal iværksættere
Økonomisk risiko	17
Manglende forretningsmæssige kompetencer	10
Tab af arbejdsmæssige fordele	9
Etableringsvilkår	6
Usikkerhed	6
Administrative byrder	3
Øvrige	3
At skulle lede sit personale	2
Manglende opbakning fra ægtefælle	1
Manglende netværk i den private sektor	1
Ingen betæneligheder	9

Tabel 7.4 viser de kategorier af betæneligheder, som de 40 iværksættere har haft. Iværksætterne har hver især nævnt 1-2 betæneligheder i forhold til deres overvejelser om at blive selvstændig. 9 iværksættere har slet ikke haft betæneligheder i forbindelse med deres beslutning om at etablere egen virksomhed.

Kategorierne for betæneligheder er uddybet nedenfor.

**Økonomisk risiko** omfatter betæneligheder i forhold til opretholdelse af tidligere løn og livsførelse, at kunne forsørge familien, at miste en eventuel investering, at kunne klare økonomiske udsving og at miste trygheden i fast arbejde.

**Manglende forretningsmæssige kompetencer** omfatter betæneligheder i forhold til at kunne sælge og få kontakt til kunder, at prisfastsætte sine produkter, at mangle viden om at drive forretning, at finde egnede leverandører, at udforme en forretningside og at mangle branchekendskab.

**Tab af arbejdsmæssige fordele** drejer sig om at være afskåret fra et fagligt og socialt fællesskab (fx arbejde alene i en længere periode), at blive udelukket fra at vende tilbage til den offentlige sektor, at mangle den politiske dimension i arbejdet, at mangle den samfundsmæssige dimension i arbejdet og at skulle skifte fra stor til lille organisation.

**Usikkerhed** omfatter betæneligheder i forhold til at kaste sig ud i noget usikkert og at være usikker på produktets/forretningskonceptets kvalitet.

**Etableringsvilkår** omhandler betæneligheder i forhold til at skaffe kapital og egnede lokaler.

**Administrative byrder** er betænkeligheder i forhold til at skulle takle regnskaber, skat, moms, løn og anden kommunikation med myndighederne.

**Manglende netværk i den private sektor** gælder både betænkeligheder i forhold til at skaffe private samarbejdspartnere og leverandører og evnen til at få private kunder.

**Øvrige** er betænkeligheder i forbindelse med overholdelse af konkurrenceklausuler, hvor alle opgaver i det nye firma i en periode skal godkendes af den tidligere arbejdsgiver.

Endelig har enkelte iværksættere haft betænkeligheder ved at skulle lede personale eller ved den manglende opbakning til projektet fra familie og ægtefælle. Det er værd at bemærke, at manglende netværk i den private sektor kun har været en betænkelighed for 1 iværksætter. Dette hænger måske sammen med, at 27 af de interviewede faktisk har erfaring fra privat ansættelse og derfor ikke er så nervøse for at begå sig i det private erhvervsliv.

Det er også interessant, at kun 3 iværksættere betragter de administrative byrder som en betænkelighed forud for etablering, idet denne barriere er identificeret som langt mere udbredt i generelle iværksætterundersøgelser<sup>10</sup>. Denne afvigelse er der i interviewet blevet spurgt ind til, og stort set alle forklarer, at deres erfaringer fra tidligere offentlige arbejdspladser, hvor kendskabet til komplekse kommunikations- og arbejdsgange, store mængder af papirarbejde, beherskelse af "kancellisprog" og relevante fagjargoner, har givet dem et afslappet forhold til de relativt få dialoger med offentlige myndigheder, som skal føres i forbindelse med etablering af egen virksomhed. Tilsvarende finder de fleste det også uproblematisk at skulle indberette diverse oplysninger til offentlige myndigheder.

## AFVEJNINGSPROCESSEN

## 7.5

*"Selvom jeg var længe om at beslutte mig, var det ikke svært. Jeg ventede vel i virkeligheden bare på at mit overjeg skulle acceptere min beslutning."*

Hovedparten af de 40 iværksættere har involveret en eller flere personer i deres netværk før den endelige beslutning er blevet taget. Iværksætterne er i undersøgelsen blevet bedt om at angive hvem fra deres netværk de har valgt at involvere i deres overvejelser, og i hvilken grad de har mødt opbakning til forretningsideen fra de involverede personer (se også afsnit 9.2).

Tabel 7.5A viser, at de 40 iværksættere i langt overvejende grad har mødt stor opbakning til deres virksomhedsprojekt fra familie, venner og tidligere kolleger. Den største og vigtigste opbakning kommer fra ægtefælle eller kæreste, som 35 iværksættere har fået større eller mindre opbakning fra. Iværksættere med

store børn har udelukkende mødt opbakning fra børnene, der ofte har anset det for "sejt" at have en mor eller far, der kaster sig ud i noget anderledes og bliver direktør i egen virksomhed.

7.5A NETVÆRKETS OPBAKNING			
Netværk	Skepsis	Opbakning	I alt
Ægtefælle eller kæreste	4	35	39
Store børn	0	16	16
Forældre	7	20	27
Øvrige familie	8	21	-
Venner	7	28	-
Tidligere offentlige kolleger	9	27	-
Tidligere offentlige chefer	8	22	-
Mindst 1 tidligere kollega eller chef	14	27	-

*Tabel 7.5A Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere er blevet bakket op i deres beslutning fra deres netværk.*

4 iværksættere har mødt skepsis eller modvilje fra ægtefælle eller kæreste i forbindelse med overvejelses- og etableringsfasen, og dette har i enkelte tilfælde været årsag til efterfølgende brud eller skilsmisse. De iværksættere der har haft skeptiske forældre, har ment, at årsagen til forældrenes skepsis har været en bekymring på iværksætterens vegne i forhold at opgive et fast arbejde til fordel for en usikker indtjening og fremtid.

Den største skepsis kommer fra tidligere chefer og kolleger. Chefens skepsis forklarer de interviewede med en irritation over det ekstra arbejde og den turbulens en medarbejders fratrædelse giver på arbejdspladsen blandet med en manglende tro på medarbejderens evner til at klare sig selv. Tidligere kolleger har for 9 ud af 40 iværksætteres vedkommende reageret med en blanding af manglende tiltro til iværksætterens evner og misundelse over ikke selv at turde tage samme beslutning.

Iværksætterne er også selv blevet bedt om at vurdere, hvor svært det i sidste ende var at afveje fordele og ulemper mod hinanden og træffe den endelige beslutning om at blive selvstændig. Fordelingen fremgår af tabel 7.5B, hvor langt de fleste, nemlig 32, anså den endelige beslutning for "let" eller "meget let" at træffe.

Det er i analysefasen af de indsamlede data også blevet undersøgt, om der evt. skulle være en markant sammenhæng mellem de 8 iværksættere, der har haft mange betænkeligheder og fundet beslutningen svær at træffe, og så en evt. manglende erfaring fra privat ansættelse, manglende forbilleder i familien og kun få jobskift inden etablering. Der viser sig ikke at være nogen sammenhæng mellem disse faktorer i nærværende undersøgelse. Ud af de 8 iværksættere med

mange betænkeligheder har 4 tidligere haft en eller flere privatansættelser, 5 har haft andre selvstændige i familien og 4 har haft mindst 3 jobskift inden etablering.

#### 7.5B AFVEJNING AF FORDELE OG ULEMPER

Endelig beslutning	Meget svær	Svær	Let	Meget let	I alt
Antal iværksættere	1	7	10	22	40

*Tablet 7.5B. Tabellen viser i hvilken grad de 40 iværksættere har haft svært ved at afveje fordele og ulemper mod hinanden i forhold til at etablere egen virksomhed.*

#### Noter

<sup>9</sup> Fx *Iværksættere i 1990'erne – 3. statistiske portræt*. Erhvervsfremmestyrelsen (2001:148), "Undersøgelse af kvindelige iværksættere 1999". *Nyt fra Danmarks Statistik nr. 501* (figur 1) og *Iværksætterundersøgelse 2002*. Århus Amts Erhvervsafdeling (2002:28).

<sup>10</sup> Århus Amts Erhvervsafdeling: *Iværksætterundersøgelse (2002)*. Århus Amts Erhvervsafdeling: *Iværksætteres kompetencer – eller hvordan uddanner man sig bedst til et arbejdsliv som selvstændig*.

## 8. FORRETNINGSMÆSSIGE OVERVEJELSER

*“Jeg regnede nok inderst inde med, at vores produkt var så tilpas genialt, at det solgte sig selv. Derfor beskæftigede jeg mig ikke med konkurrenterne, men jeg er blevet klogere.”*

### 8.1

#### SAMMENFATNING

Analysen af de offentlige iværksætteres forretningsmæssige forståelse omfatter en undersøgelse af, i hvilket omfang iværksætterne forud for etablering af deres virksomhed har foretaget markedsundersøgelser, formuleret vækst mål og gjort sig overvejelser om, hvordan arbejdet i virksomheden skal organiseres.

#### Sporadiske markedsundersøgelser

30 iværksættere var helt afklarede omkring hvilken type af kerneydelse eller produkt deres virksomhed skulle levere, og næsten alle havde fastsat priserne på deres produkter og ydelser inden etablering. Ikke desto mindre gør iværksætterne en bemærkelsesværdig lille indsats for at undersøge de markeds mæssige forhold, før de etablerer deres virksomhed.

Kun halvdelen af de interviewede undersøgte hvem deres potentielle kunder kunne være og udformede en plan for, hvordan de skulle sælge deres produkter og ydelser. Kun 4 undersøgte, hvordan kunderne træffer beslutning om køb, og kun én undersøgte systematisk egne styrker i forhold til potentielle konkurrenters. Det tyder med andre ord på, at de 40 iværksættere lægger deres kræfter på udbudssiden og undlader at undersøge efterspørgselsiden. En del af enkeltmandskonsulenterne skiller sig ud ved også på udbudssiden ikke at gøre sig klart, hvilke produkter og ydelser de skal basere deres forretning på inden etablering.

#### 1/3 gør sig ingen overvejelser om den første kunde

Næsten alle iværksætterne undersøger, hvilke priser de skal tage for deres produkter og ydelser inden etablering, men 1/3 gør sig overhovedet ingen overvejelser over, hvordan de skal skaffe deres første kunde.

#### Overvejelser om produktudvikling prioriteres

31 af iværksætterne har på forhånd overvejet, hvordan udvikling af deres produkter og ydelser skal finde sted. Iværksætterne har uanset branche peget på det vigtige i at holde faglige netværk aktive, at deltage i faglige arrangementer, at efteruddanne sig, at holde sig orienteret om, hvad der sker i branchen og at ansætte medarbejdere med forskellige kompetencer. 16 iværksættere har taget initiativ til særlig beskyttelse af deres produkt i form af patentansøgning, varemærkebeskyttelse, mønsterbeskyttelse eller lignende.

#### Konkrete vækst mål

Næsten alle iværksættere har overvejet spørgsmålet om, hvordan deres kommende virksomhed skal vokse, inden de går i gang, men 11 iværksættere har

måttet foretage en større revision af de mål, de stillede sig forud for etablering. De fleste af enkeltmandskonsulenter skiller sig ud ved at have en decideret nulvækststrategi, dvs. et bevidst fravalg af medarbejdere, og et bevidst valg af opgavetyper som de ikke selv kan løse 100%.

### **Exitstrategi aktuelt for 1/3**

En tredjedel af iværksætterne har allerede før etablering arbejdet med en exitstrategi i forhold til afvikling af virksomheden på længere sigt. Dette gør sig især gældende for tre typer af iværksættere: Dem der har etableret sig med en partner, dem der har etableret sig i en høj alder og har haft pensionsovervejelser inde i billedet allerede ved etablering, og dem der har etableret virksomheden med stor ekstern kapitaltilførsel.

En del af de 27 iværksættere, som ingen overvejelser har gjort sig omkring exitstrategi, har udtalt, at dette aspekt er blevet langt mere relevant og interessant for dem efter at virksomheden er vokset, og efter at de evt. har modtaget de første attraktive købstilbud.

### **Lang arbejdsuge og ujævnt arbejdspress**

Langt de flest, nemlig 28 iværksættere, har en forventning om, at deres arbejdsuge som selvstændig vil overstige 40 timer om ugen. Iværksætternes forventninger til deres ugentlige arbejdstid holder et langt stykke af vejen stik, dog har en tredjedel af iværksætterne måttet arbejde mere end forventet.

### **Større indtjening**

Iværksætternes forventning til personlig indtjening i det 1. år varierer betydeligt. 16 iværksættere har forventet at fastholde deres tidligere indtjening, 7 iværksættere har forventet en stigning i indtægt i forhold til tidligere, og 17 iværksættere har været indstillet på en større eller mindre lønnedgang. De fleste har dog opnået en indtjening der var større eller det samme som forventet i det første regnskabsår.

## **MARKEDSUNDERSØGELSE**

## **8.2**

*"Der var ganske vist flere der undervejs spurgte mig, om jeg ikke skulle udarbejde en markedsundersøgelse. Men i mine øjne var en markedsundersøgelse ikke nødvendig, da jeg mente jeg kendte markedets aktører ud og ind gennem mit tidligere job. Det var efter min opfattelse spild af tid og kun noget handelshøjskolestuderende gik og "klogede" sig på, når de ikke vidste bedre i forhold til et bestemt fagområde."*

Iværksætterne er blevet interviewet om deres overvejelser i forhold til størrelsen af det marked, som de oprindeligt planlagde at etablere sig på, om den markedsandel de gjorde sig forhåbninger om at få, om deres potentielle konkurrenter og kunder og deres egne styrker i forhold til konkurrenternes.

Endelig er de blevet spurgt om, hvorvidt de undersøgte hvordan deres potentielle kunder træffer beslutninger om køb.

8.2 UNDERSØGELSER AF MARKEDSASPEKTER				
Markedsaspekter	Undersøgel- sesgrad	Omfang af revision af markedsaspekter efter etablering		
		Lille revision	Stor revision	I alt
Markedets størrelse	Undersøgt	7	4	11
	Overvejet	14	11	25
	Ingen overvejelser	-	-	0
Potentiel markedsandel	Undersøgt	4	2	6
	Overvejet	16	8	24
	Ingen overvejelser	-	-	0
Potentielle konkurrenter	Undersøgt	11	2	13
	Overvejet	18	5	23
	Ingen overvejelser	-	-	0
Egne styrker i forhold til de potentielle konkurrenters	Undersøgt	1	-	1
	overvejet	34	1	35
	Ingen overvejelser	-	-	0
Potentielle kunder	Undersøgt	17	5	22
	Overvejet	7	2	9
	Ingen overvejelser	-	-	0
Potentielle kunders beslutnings- proces i forhold til køb	Undersøgt	3	1	4
	Overvejet	25	2	27
	Ingen overvejelser	-	-	0

*Tabel 8.2. Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere har hhv. "undersøgt", "overvejet" eller "ingen overvejelser" har gjort sig omkring markeds-mæssige aspekter, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres undersøgelser eller overvejelser.*

Iværksætterne gør en bemærkelsesværdig lille indsats for at undersøge de markeds-mæssige forhold, før de etablerer deres virksomhed. Kun halvdelen af de interviewede undersøgte, hvem deres potentielle kunder kunne være, og kun én undersøgte systematisk egne styrker i forhold til potentielle konkurrenters.

De fleste iværksættere har dog gjort sig *overvejelser* om det marked, de skal ud på, og har haft en ide om, hvad der ventede dem.

Iværksætterne har imidlertid måtte revidere en række af deres overvejelser. Størst revision er der sket i forhold til iværksætternes faktiske marked. Revisionen spænder bredt fra et marked, der har vist sig meget større end oprindeligt antaget (altså en positiv revision), til markeder der har vist sig at være langt sværere gennemtrængelige end antaget, til nærmest forsvundne eller kollapsede markeder (der så igen har ansporet iværksætterne til at opfinde nye kerneydelser).

Den største træfsikkerhed har været i forhold til iværksætternes vurdering af egne styrker i forhold til konkurrenternes. Her har kun én iværksætter måtte foretage en stor revidering af sin oprindelige fornemmelse. Dette hænger nok sammen med, at mange af iværksætterne har været i kontakt med deres kommende konkurrenter via deres tidligere arbejdsplads og derfor har en ganske stor viden om konkurrenternes styrker og svagheder.

Iværksætterne har set under ét kun måttet foretage mindre justeringer i deres oprindelige forestillinger om, hvordan deres kunder træffer beslutninger om køb. Det er i sagens natur ikke så underligt i forhold til de offentlige kunder der står for ca. halvdelen af den omsætning, som de 40 iværksættere genererer. Her har iværksætterne efter eget udsagn endog meget stor gavn af den viden, de har oparbejdet om offentlige institutioners arbejdsgange og beslutningsprocesser. Det har imidlertid også vist sig, at de offentlige iværksætteres forestillinger om, hvordan private kunder træffer købsbeslutninger, har holdt stik.

## **SALGSSTRATEGI**

## **8.3**

*“Jeg havde fra starten en forestilling om, at det var uhyre vigtigt at sætte den rigtige pris. Derfor brugte jeg en del energi på at undersøge konkurrenternes prisstruktur, men jeg ofrede ikke mange tanker på, hvordan jeg rent faktisk skulle bære mig ad med at sælge. I dag bruger jeg op mod halvdelen af min tid på at lægge salgsstrategier og lave endeligt salgsarbejde.”*

Iværksætternes overvejelser i forhold til salgsstrategier omfatter overvejelser i forhold til, hvilke salgsmetoder der skal anvendes (kold kanvas, salg via netværk, alliancer, marketing, annoncering, ansøgninger, fundraising mfl.), hvordan og hvornår den første kundeaftale skal etableres, og hvordan prisfastsættelsen af virksomhedens produkter/ydelser skal være.

### 8.3 OVERVEJELSER OM SALGSSTRATEGI

Salgsstrategi	Undersøgelses-grad	Omfang af revision af salgsstrategi efter etablering		
		Lille revision	Stor revision	I alt
I hvilken grad der er udarbejdet en plan over salgsmetoder (kanvas, netværk, alliancer, marketing, tilskudsmuligheder)	Undersøgt	20	1	21
	Overvejet	10	1	11
	Ingen overvejelser	-	-	8
I hvilken grad der er en plan for hvordan og hvornår den første kunde-aftale skal etableres	Undersøgt	20	2	22
	Overvejet	5	2	7
	Ingen overvejelser	-	-	11
I hvilken grad priserne for virksomhedens forskellige produkter/ ydelser er fastsat	Undersøgt	28	7	35
	Overvejet	-	-	0
	Ingen overvejelser	-	-	5

Tabel 8.3. Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere har hhv. "undersøgt", "overvejet" eller "ingen overvejelser" har gjort sig ift. virksomhedens salgsstrategi, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres undersøgelse eller overvejelse.

Tabel 8.3 viser en opgørelse over i, hvilken grad iværksætterne har gjort sig denne type af overvejelser inden etablering, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres opfattelse.

#### Salgsmetoder

21 iværksættere har forlods udformet en plan for, hvilke salgsmetoder der skal anvendes for at afsætte produktet/ydelserne til virksomhedens potentielle kunder. 11 iværksættere har yderligere gjort sig kvalificerede overvejelser omkring dette, dog uden at nedfælde det på skrift. Alt i alt har altså 32 iværksættere forholdt sig mere eller mindre aktivt til salgsaspektet inden etablering. Af dem er det kun 2 personer, der har måttet revidere deres salgsstrategier kraftigt.

8 iværksættere har ingen overvejelser gjort sig omkring salgsmetoder inden etablering. Denne gruppe omfatter iværksættere med en lang udviklingshorisont, hvor salget først startes flere år efter etablering, og iværksættere med stor selvtillid omkring deres produkts markedspotentiale og evne til at sælge sig selv.

### Den første kundeføtale

Iværksætternes mål og overvejelser i forbindelse med etablering af den første kundeføtale (det første salg) har en lignende fordeling. 22 iværksættere har en plan for, hvordan og hvornår den første kundeføtale skal være i hus, 7 har gjort sig kvalificerede overvejelser om det, og 11 har slet ikke overvejet dette aspekt inden etablering. Ud af de 29, som har enten en plan eller en ide om hvordan det første salg skal skabes, er det kun 4 som efterfølgende har måttet revidere strategien på dette område kraftigt. Årsagerne hertil er ikke uddybet.

### Prisfastsættelse

Prisfastsættelse af virksomhedens produkter/ydelser har 35 iværksættere - og dermed langt de fleste - overvejet inden etablering. Hovedparten har som udgangspunkt lagt sig op ad eller lige under de priser, som konkurrenterne tager for tilsvarende produkter/ydelser. Alternativt, har de matchet de priser, som de selv har været med til at betale for ekstern bistand på deres tidligere arbejdsplads.

7 iværksættere har efterfølgende måttet revidere deres priser kraftigt - oftest ved at sætte dem i vejret pga. for lille overhead. Enkelte har dog været nødsaget til at sætte priserne kraftigt ned pga. lavkonjunktur og hårdere konkurrence end forventet. 5 iværksættere har slet ingen overvejelser gjort sig angående priser på deres produkter før etablering. Dette har ligesom de manglende salgs-overvejelser været i virksomheder med så lang en udviklingshorisont, at produktionsomkostningerne ikke har kunnet estimeres.

Iværksætterne er altså overordnet set mere optaget af produktudvikling end af salgsstrategi. På den anden side har de fleste af de iværksættere, som forholder sig til salgsaspektet inden etablering, ikke haft brug for nævneværdig revision i deres planer. De er med andre ord klar over, hvad der skal til, men mangler interessen for at udføre salgsaktiviteterne i praksis.

## PLAN FOR UDVIKLING AF VIRKSOMHEDENS PRODUKTER

## 8.4

*"Jeg har gjort mig mange tanker og brugt meget energi på, hvordan jeg skulle sikre en konstant produktudvikling - både fordi det er alfa og omega for virksomhedens overlevelse, men også fordi jeg synes, at det er det sjoveste."*

Iværksætterens overvejelser i forhold til virksomhedens produktudvikling inden etablering dækker over hvilke produkter/ydelser virksomheden skal levere og produktionsomkostninger i forbindelse hermed, hvilke produkt- eller ydelsesmix der vil give størst fortjeneste, og hvordan produktet beskyttes og videreudvikles.

#### 8.4 OVERVEJELSER OM PRODUKTSAMMENSÆTNING

Produktovervejelser	Undersøgt	Omfang af revision efter etablering		
		Lille revision	Stor revision	I alt
Gjorde du dig klart hvad dit kerneprodukt/ ydelse skulle være?	Ja	24	7	31
	Nej	-	-	9
Udarbejdede du et overslag over, hvor meget det vil koste at producere dit produkt / din ydelse?	Ja	11	8	19
	Nej	-	-	21
Udarbejdede du overslag over hvilket produktmix / produktsammensætning der ville skabe størst indtjening?	Ja	22	8	30
	Nej	-	-	10
Gjorde du dig overvejelser omkring beskyttelse af dit produkt/ din ydelse?	Ja	14	2	16
	Nej	-	-	26
Gjorde du dig overvejelser omkring videreudvikling af dine produkter/ydelser ?	Ja	23	5	28
	Nej	-	-	12

Tabel 8.4. Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere har overvejet eller ikke overvejet, hvad virksomhedens produkter/ydelser skulle være inden etablering, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres opfattelse.

Tabel 8.4 viser en opgørelse over i, hvilken grad iværksætterne har gjort sig denne type af overvejelser inden etablering, og i hvilken grad de har måttet revidere deres opfattelse.

#### Fastlæggelse af kerneydelser

31 iværksættere har været afklaret omkring hvilken type af kerneydelse eller produkt deres virksomhed skulle levere. For de fleste har kerneydelsen haft sit udspring i deres tidligere arbejdsområde. Kun 7 har senere revideret deres kerneydelse/eller produkt væsentligt i forhold til deres oprindelige forretningside. Det skyldes enten, at der ikke har været det marked iværksætteren havde troet for den oprindelige ydelse pga. lavkonjunktur eller ændringer i lovgivningen indenfor branchen, eller at iværksætteren efterfølgende har fået ideer til nye produkter/ydelser, der har vist sig at udkonkurrere den oprindelige forretningside i virksomheden.

Det kan måske undre, at ikke alle 40 iværksættere forud for etablering har gjort sig klart, hvilke produkter/ydelser de skulle basere deres forretning på. De iværksættere, der ikke har lagt sig fast på deres produkt/ydelse, findes hovedsagelig indenfor konsulentbranchen. Her har mange angivet, at de først begyndte at opdyrke markedsmulighederne og undersøge kundebehov efter etablering og derigennem fik ideer til, hvilke typer af ydelser der konkret efterspurgtes. I denne gruppe hører også iværksættere der har ønsket at forlade det tidligere arbejde akut, uanset hvad der så måtte følge bagefter.

#### **Udarbejdelse af budgetter**

Kun 19 af iværksætterne har udarbejdet et produktionsbudget. Af dem har hele 8 efterfølgende måtte revidere deres budget kraftigt. Jo større investering der er foretaget i forbindelse med etableringen, jo mere detaljerede budgetter er der udarbejdet. Gruppen af enkeltmandskonsulenterne har med få undtagelser helt undladt at udarbejde budgetter.

#### **Fastlæggelse af produktmiks**

30 iværksættere har på forhånd overvejet, hvordan deres produkt/ydelsespakke skulle sammensættes for at skabe størst mulig indtjening. De fleste iværksættere har været meget bevidste om, at nogle typer af produkter/ydelser kræver en stor arbejdsindsats fra deres side og giver en ringe eller ingen fortjeneste, mens andre produkter/ydelser mere har karakter af standardvarer, som "hives ned fra hylden" og leveres til kunden med stor fortjeneste.

Flere iværksættere påpeger, at de har været nødt til både at have standardprodukter og arbejdsintensive specialprodukter - enten fordi kunderne efterspørger begge dele som delkomponenter i en samlet løsning, fordi nogle typer af arbejdskrævende ydelser kan åbne døren for salg af standardvarerne eller fordi iværksætteren har brug for (eller selv har lyst til) at profilere sig i markedet som en leverandør med ligeså høj eller højere faglighed end konkurrenterne. 8 iværksættere har efterfølgende revideret deres produktmiks kraftigt. Dette har typisk været fordi et eller flere af de påtænkte produkter/ydelser ikke har haft den forventede efterspørgsel hos kunderne, og dette har så været en væsentlig drivkraft for videreudvikling af nye produkter.

#### **Produktbeskyttelse**

16 iværksættere har taget initiativer til særlig beskyttelse af deres produkt i form af patenter, varemærkebeskyttelse, mønsterbeskyttelse el.lign. Det drejer sig primært om iværksættere indenfor produktionsvirksomhed, IT og biotek. Flere af de øvrige iværksættere har dog tilkendegivet, at de har undersøgt mulighederne, men at de som leverandører af immaterielle produkter/ydelser må holde sig til almindelig ophavsret og markedsføringslovgivningen. Enkelte har således også oplevet, at deres oprindelige ide er blevet stjålet af potentielle samarbejdspartnere eller kunder fordi de har været for uerfarne i forhold til rettighedsbeskyttelse.

## Produktudvikling

28 iværksættere har på forhånd overvejet, hvordan videreudvikling og opdatering af produkter/ytelser og udvikling af helt nye produkter skal finde sted. Kun 5 af disse har efterfølgende måttet revidere deres plan væsentligt - typisk fordi de undervejs også har ændret deres kerneprodukt/ydelse. Tendensen i iværksætternes strategier har uanset branche været at holde faglige netværk aktive og deltage i faglige arrangementer, holde sig orienteret om hvad der sker i branchen indenfor den relevante lovgivning og i samfundet i øvrigt, ansætte medarbejdere med forskellige kompetencer og selv sørge for efteruddannelse. Aktiviteter som alt i alt peger på iværksætternes fokus på strategier for vedligeholdelse af knowhow og faglige netværk frem for vedligeholdelse af praktiske færdigheder.

## 8.5

### VÆKSTMÅL

*"Jeg fastsatte ikke nogen tidsramme for at afprøve min ide. Jeg er ikke typen der gør ting på prøve."*

Iværksætterne er også blevet interviewet omkring fastsættelse af en tidsramme for afprøvning af forretningsideens bæredygtighed, om deres mål for virksomhedens økonomiske vækst og om deres overvejelser i forhold til virksomhedens eventuelle afvikling i form af fx en exitstrategi.

### Afprøvningsperiode

Tabel 8.5A viser i hvilken grad de 40 iværksættere har sat en tidsramme for afprøvning af forretningsideens bæredygtighed. 16 iværksættere har fastsat en tidsramme. Heraf har de 7 iværksættere afsat en periode på 1 år, og 5 har afsat en periode på 2 år for at se om forretningsideen var bæredygtig.

*Tabel 8.5A Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere har sat en tidsramme for afprøvning af forretningsideens bæredygtighed.*

#### 8.5A OVERVEJSELSE OM AFPRØVNINGSPERIODE

##### Iværksætternes tidsramme for afprøvning af forretningsideen

Har sat tidsramme for afprøvning af forretningsideens bæredygtighed		6 mdr.	12 mdr.	24 mdr.	60 mdr.	I alt
Ja		3	7	5	1	16
Nej		-	-	-	-	24

Begrundelserne for at fastsætte en tidsramme har dels været relateret til, hvor længe iværksætteren (og hans eller hendes familie) har haft økonomisk råderum

til at iværksætteren kunne gå ned i løn eller helt undvære løn, dels til, hvor længe iværksætteren (og hans eller hendes familie) har været indstillet på at iværksætteren skulle lægge en ekstra arbejdsindsats i en etableringsfase før frugterne viser sig økonomisk og/eller i form af en større arbejdsglæde og frihed i hverdagen.

De 24 iværksættere som ikke har sat en tidsramme, begrundet det enten med at de slet ikke havde dette aspekt inde i deres overvejelser, eller med at de fra starten styrede efter større personlig arbejdsglæde og/eller faglige udfordringer.

### Vækstmål

Næsten alle iværksættere (36) har overvejet spørgsmålet om, hvordan den kommende virksomhed skal vokse, inden de går i gang. Heraf har 25 mere eller mindre indfriet deres vækstmål på interviewtidspunktet i forhold til den oprindelige plan. For 11 af de 36 iværksættere har de oprindelige forestillinger om vækst siden hen været genstand for stor eller total revision. Dette tal dækker både over iværksættere med en uventet hurtig vækst i forhold til det forventede, og er altså udtryk for en positiv udvikling af virksomheden, og over iværksættere som pga. af lavkonjunkturer eller branchefølsomme omstændigheder har haft langt mindre og langsommere vækst end forventet. Enkelte iværksættere har på interviewtidspunktet endda været i tvivl om deres egen overlevelse pga. manglende ordretilgang - selv efter drastiske nedskæringer i medarbejderstaben. To virksomheder er afviklet igen ved rapportens færdiggørelse august 2004.

TABEL 8.5B VÆKSTOVERVEJELSER				
Vækst-overvejelser	Overvejelser-grad	Omfang af revision af vækstområder efter etablering		
		Lille revision	Stor revision	I alt
Har sat mål for virksomhedens økonomiske vækst	Ja	25	11	36
	Nej	-	-	4
Har udarbejdet exitstrategi	Ja	7	6	13
	Nej	-	-	27

*Tabel 8.5B Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere har overvejet eller ikke overvejet virksomhedens vækst og afvikling af virksomheden (exitstrategi), og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres opfattelse.*

Tabel 8.5B viser i hvilken grad de 40 iværksættere har gjort sig overvejelser om virksomhedens vækst og om en eventuel afvikling af virksomheden, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres opfattelse.

Det skal fremhæves, at mange af de 14 enkeltmandskonsulenter har haft en nulvækststrategi, dvs. et bevidst fravalg i forhold til at ansætte medarbejdere og et bevidst valg af opgavetyper, som de ikke selv har kunnet løse 100%. Dette

gælder særligt for tidligere ledere og mellemledere i den offentlige sektor, som har ønsket at komme tilbage til deres faglighed efter en årrække, hvor personaleledelse og udførelse af den øverste ledelses dagsorden har optaget en stor del af deres arbejdsliv. Denne gruppe er samtidig karakteriseret ved at arbejde i faglige netværk med andre enkeltmandskonsulenter, hvor man giver hinanden opgaver mod provision eller tager hinanden med på opgaver, som er for omfattende for en enkelt konsulent.

### Exitstrategi

Der er kun 13 iværksættere, der før etablering har arbejdet med en exitstrategi i forhold til afvikling af virksomheden. Dette gør sig især gældende for tre typer af iværksættere: dem der har etableret sig med en partner, hvor der er indgået partneraftaler omkring de forskellige scenarier for afhænging eller deling af den fælles virksomhed. Dem der har etableret sig i en høj alder og har haft pensionsovervejelser inde i billedet allerede ved etablering, og endelig dem der har etableret virksomheden med millionlån eller stor kapitaltilførsel fra investorer, hvilket har krævet en plan for forrentning og afkast af investeringen. Exitstrategien for 6 af de 13 iværksættere, dvs. halvdelen af de udarbejdede exitstrategier, har siden hen måtte udsættes for stor revision. Årsagen til ændringerne har primært været uventede udviklinger i partnerskaber eller i forbindelse med overgang fra en selskabsform til en anden, der har givet iværksætteren nye perspektiver for både udvikling og afvikling af virksomheden. Generelt har afviklingsaspektet dog ikke haft de 13 iværksætteres store interesse ved etablering af virksomheden, og det har for de fleste været en overvejelse præget af nødvendighed, eftersom kun de færreste har haft økonomiske incitamenter som deres primære udgangspunkt for at blive iværksættere. En del af de 27 iværksættere, som ingen overvejelser gjorde sig, har dog udtalt, at dette aspekt er blevet langt mere relevant og interessant for dem, efter at virksomheden er vokset og efter at de eventuelt har modtaget de første attraktive købstilbud fra konkurrenter eller samarbejdspartnere.

## ORGANISERING AF VIRKSOMHEDEN

### 8.6

*“Det er dyrt at være nærig. Jeg har i hvert fald måttet betale ved kasse 1, fordi jeg stik imod alle råd påtog mig at bogføre selv. Der gik det meste af et år før jeg blev klar over, at det hele skulle laves om.”*

Iværksætternes overvejelser i forhold til virksomhedens organisering omfatter dels overvejelser i forhold til virksomhedens fysiske behov, medarbejderbehov, kultur, mission, værdier, dels hvilke ressourcer iværksætteren selv har med sig i forhold til at sikre drift og produktudvikling i virksomheden.

Tabel 8.6 viser en opgørelse over, i hvilken grad iværksætterne har gjort sig denne type af overvejelser inden etablering, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres opfattelse. I forhold til den praktiske organisering af

virksomheden handler dette spørgsmål meget om iværksætterens billede eller "mentale vision" af den kommende virksomhed og af, hvilken type af hverdag og arbejdsliv iværksætteren har haft i tankerne før virksomheden blev realiseret.

8.6 OVERVEJELSER OM ORGANISERING				
Organisering af virksomheden	Overvejelsergrad	Omfang af revision efter etablering		
		Lille revision	Stor revision	I alt
Har du overvejet hvilken type af virksomhed der ønskes (antal medarbejdere, lokaler, værdier, mission, vision)	Ja	23	8	31
	Nej	-	-	9
Har du overvejet egne ressourcer ift. virksomhedens drift (bogføring, regnskab, lønadministration, salg)	Ja	36	2	38
	Nej	-	-	12
Har du overvejet egne ressourcer ift. udvikling af virksomhedens produkter.	Ja	40	-	40
	Nej	-	-	0

*Tabel 8.6. Tabellen viser i hvilken udstrækning de 40 iværksættere har gjort sig overvejelser omkring virksomhedens organisering og deres egne ressourcer ift. drift og produktudvikling inden etablering, og i hvilken grad de efterfølgende har måttet revidere deres opfattelse.*

#### Virksomhedens organisering

Undersøgelsen viser, at 31 iværksættere har haft en helt klar forestilling om, hvordan deres nye virksomhed skulle organiseres i forhold til udviklingen af et eller flere af følgende aspekter: antallet af medarbejdere, geografisk placering, lokaleindretning, arbejdsform og omgangstone (værdier). Heraf angiver 8, at den realiserede virksomhed er kommet til at se meget anderledes ud. Denne revision har dog primært gået på antallet af medarbejdere i virksomheden, som for de 8 er blevet meget mindre end forventet, evt. efter en reduktion i medarbejderstaben eller meget større end forventet på grund af uventet succes. For flere af iværksætterne med hurtig og stor vækst i antallet af ansatte har de,

som noget nyt, skulle vænne sig til rollen som administrerende direktør med stort økonomisk ansvar og ikke mindst til det store personaleansvar. Denne rolle har flere af de interviewede - særlig dem uden tidligere ledererfaring - ind imellem haft svært ved at takle, især hvis de som udgangspunkt helst har villet beskæftige sig med produktudvikling.

### **De driftsmæssige opgaver**

Næsten alle iværksættere (38) har fra begyndelsen gjort sig klart, i hvilken grad de selv skulle bidrage til de driftsmæssige opgaver som bogføring, regnskaber, momsregnskab, lønadministration og telefonpasning. Tendensen er, at de fleste iværksættere i det første år har påtaget sig de fleste af ovennævnte opgaver - om end modvilligt og uden den store begejstring - fordi de har været alene i virksomheden. Såfremt virksomheden er vokset, er flere og flere af de driftsmæssige opgaver derefter blevet uddelegeret til medarbejdere, til en revisor og evt. andre eksterne rådgivere. Undtagelsen er dog de 14 enkeltmandskonsulenter, der typisk fortsætter med at tage sig af hele driften selv med hjælp fra en revisor og evt. en advokat.

### **Ressourcer til produktudvikling**

Det er karakteristisk, at alle 40 iværksættere forud for etablering har gjort sig overvejelser om deres egne ressourcer i forhold til produktudvikling. Nogle har på forhånd vidst, at de skulle have rollen som "specialisten", "chefudvikleren", "konceptmageren" eller "opfinderen" i virksomheden, dvs. den person som selve produktideen afhænger af (jf. sporskifteprofilen "Specialist" i kap. 4 ). Andre iværksættere har set sig selv som "igangsætter", "projektlederen", "organisatoren", "kommunikatoren" eller "sælgeren", der har netværket og kontakterne som skal til for at skabe rammerne for produktets tilblivelse og er med til at få produktet afsat til kunderne (jf. sporskifteprofilen "Procesmager"). For de 5 iværksættere i undersøgelsen som har etableret deres virksomhed med en partner, har det typisk været en konstellation af ovenstående to profiler, som har fundet sammen i et frugtbart samarbejde.

## **PERSONLIGE MÅL**

## **8.7**

*"Jeg tænker slet ikke over hvor meget jeg arbejder pr. uge. Jeg har altid arbejdet meget og kan godt lide det."*

Iværksætternes overvejelser i forhold til deres personlige mål drejer sig om deres forventninger til deres gennemsnitlige arbejdstid og personlige indtjening i løbet af det første år af virksomhedens levetid.

Tabel 8.7A viser en opgørelse over, hvilke forventninger iværksætterne har haft til deres gennemsnitlige arbejdstid inden etablering, sammenholdt med den realiserede gennemsnitlige arbejdstid i det 1. år.

## 8.7A FORVENTET OG REALISERET ARBEJDS- TID

### Forventet og realiseret arbejdstid i det 1. år

Timer pr. uge	< 29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	> 80	I alt
Iværksætternes forventning	3	5	11	8	4	5		36
Iværksætternes realiserede arbejdstid	2	5	10	8	7	5	3	40

Tabel 8.7A. Tabellen viser hvilke forventninger de 40 iværksættere har haft til deres gennemsnitlige arbejdstid i det 1. år som iværksætter, sammenholdt med den faktisk realiserede arbejdstid.

### Arbejdstid

Langt de fleste, nemlig 28 iværksættere, har en forventning til, at deres arbejdsuge som selvstændig vil overstige 40 timer om ugen. 5 iværksættere forventer 30-39 timer om ugen, 3 forventer under 30 timer og 4 har slet ingen forventning til omfanget af arbejdstid.

33 iværksættere tilkendegiver, at de rent faktisk havde en arbejdsuge på over 40 timer i virksomhedens første år, 5 havde en arbejdsuge på 30-39 timer og 2 havde en arbejdsuge på under 30 timer. De fleste iværksættere med en arbejdstid under 40 timer om ugen har tilkendegivet, at dette var udtryk for mangel på kunder i etableringsfasen, og at arbejdstiden er steget i de følgende år. Den lange arbejdsuge på 60, 80 eller flere timer pr. uge angiver 15 iværksættere som en nødvendighed for at løbe forretningen i gang. For nogle, har denne arbejdsindsats ligget i forlængelse af deres arbejdskapacitet i et tidligere arbejde og har passeret dem fint, fordi de nyder selvbestemmelsen i deres nye arbejde. For andre, har arbejdsbelastningen vist sig at være et pres i længden og de har følt, at især familien har lidt under deres fravær.

For en del af iværksætterne har spørgsmålet om gennemsnitlig arbejdstid været svært at svare på, da de har haft meget store udsving i arbejdstiden afhængig af sæsonen. Nogle perioder har været helt døde, mens andre perioder har givet arbejde i døgn drift. Tendensen for mange af de 40 iværksættere er derfor snarere den, at de veksler mellem perioder med et enormt arbejdspress og perioder med næsten intet arbejde. De stille perioder bruger de fleste til at foretage opsøgende salg, videreudvikling af produkter/ytelser, efteruddannelse og til ferie og restitution. Generelt har de fleste iværksættere dog tilkendegivet, at de har en høj arbejdskapacitet og godt kan lide at arbejde - også før de blev iværksættere.

I analysen er det også blevet undersøgt, hvordan iværksætternes egne forventninger til arbejdstid er blevet opfyldt. I tabel 8.7B ses en opgørelse over, i hvilken grad der er overensstemmelse mellem iværksætternes egne forventninger og den realiserede arbejdstid.

### 8.7B ARBEJDSSTID I FORHOLD TIL FORVENTNINGER

#### Overensstemmelse mellem forventet og realiseret arbejdstid i det 1. år

	Mindre end forventet	Som forventet	Mere end forventet
Overensstemmelsesgrad	7	20	13

Tabel 8.7B. Tabellen viser i hvilken grad der er overensstemmelse mellem de 40 iværksætteres egen forventning om arbejdstid og deres faktisk realiserede arbejdstid i det 1. virksomhedsår.

Her fremgår det, at 7 iværksættere har arbejdet mindre end forventet, 20 iværksættere har haft en arbejdsuge svarende til det forventede, og 13 iværksættere har arbejdet mere end forventet - enten pga. af uventede vanskeligheder i virksomheden, undervurdering af arbejdsopgavers omfang eller uventet mange arbejdsopgaver, som de har haft svært ved at sige nej til.

#### Personlig indtjening

Iværksætternes personlige indtjening i det første år er behandlet i tabel 8.7C. Tabellen viser en opgørelse over iværksætternes forventning til deres personlige indtjening i det 1. år som iværksætter, sammenholdt med deres tidligere lønniveau. Derudover vises fordelingen af iværksætternes realiserede lønniveau i forhold til deres tidligere lønniveau.

### 8.7C FORVENTET OG REALISERET LØNNIVEAU

Indtjening ift. tidligere lønniveau	Iværksætternes forventning	Iværksætternes realiserede indtjening
Ingen løn	4	5
Reduktion på mere end 50 %	3	2
Reduktion på 25-49 %	5	4
Reduktion på 10-24 %	5	4
Samme løn +/- 10 %	16	12
Stigning på 10-24 %	1	2
Stigning på 25-49 %	4	5
Stigning på 50-100 %	1	2
Mere end fordobling	1	4
I alt	40	40

Tabel 8.7C. Tabellen viser en opgørelse over de 40 iværksætteres forventninger til personlig indtjening i det 1. år som iværksætter i forhold til deres tidligere lønniveau, samt hvordan deres realiserede indtjening har været i forhold til tidligere lønniveau.

16 iværksættere har forventet at fastholde deres tidligere indtjening (+/-10 %) i det 1. år som iværksætter, 7 iværksættere har forventet en stigning i indtægt i forhold til tidligere (heraf flere som har været ledige inden etablering), og 17 iværksættere har været indstillet på en større eller mindre lønnedgang, heraf 4 som har været parate til slet ingen løn at få i det 1. år.

Den realiserede indtjening viste sig for 12 iværksættere at være den samme som i deres tidligere job (+/-10 %), 13 iværksættere har tjent mere end i deres tidligere job ved udgangen af 1. år, mens 15 iværksættere er gået ned i løn i det 1. år. For de fleste af disse 15 stiger den personlige indtjening i de følgende år, og er for næsten alle oppe på det tidligere lønniveau eller derover efter det 3. år.

I tabel 8.7D ses en opgørelse over i hvilken grad iværksætternes forventninger til personlig indtjening i det 1. år har svaret til den realiserede indtjening.

8.7D PERSONLIG INDTJENING I FORHOLD TIL FORVENTNINGER			
Overensstemmelse mellem forventet og realiseret indtjening i det 1. år			
	Mindre end forventet	Som forventet	Mere end forventet
Overensstemmelsesgrad	6	20	14

*Tabel 8.7D. Tabellen viser i hvilken grad der er overensstemmelse mellem de 40 iværksætteres egen forventning om personlig indtjening og deres faktiske personlige indtjening i det 1. virksomhedsår.*

20 iværksættere har haft en personlig indtjening svarende til deres forventning, hele 14 iværksættere har tjent mere end forventet, og kun 6 har fået mindre end forventet i det 1. år som iværksætter. Bag denne tilsyneladende optimistiske statistik ligger det faktum, at langt de fleste af de 40 iværksættere kommer direkte fra en kommunal eller statslig ansættelse, hvor lønniveauet generelt er lavere end i private virksomheder. Som udgangspunkt er det derfor ikke så svært at matche eller overgå et offentligt lønniveau med et tilsvarende antal arbejdstimer som selvstændig, fx som konsulent.

#### Overskud i 1. regnskabsår

Endelig viser tabel 8.7E fordelingen af iværksættere alt efter hvilket år de har opnået det første overskud i virksomheden.

8.7E VIRKSOMHEDERNES OVERSKUD							
Virksomhedens overskud							
Første år med overskud	1. år	2. år	3. år	4. år	5. år	6. år	I alt
Antal iværksættere	26	5	3	0	1	1	36

*Tabel 8.7E. Tabellen viser fordelingen af iværksættere i forhold til hvilket år de første gang opnåede overskud i virksomheden.*

Hele 26 iværksættere havde overskud allerede efter 1. regnskabsår. Dette gælder for stort set alle enkeltmandskonsulenterne, og for iværksættere der har

etableret sig uden større investeringer og samtidig har haft kunder fra starten. 8 iværksættere har opnået overskud efter 2. eller 3. regnskabsår, 2 iværksætter har først opnået det efter 5. eller 6. år, og 4 iværksættere havde endnu ikke opnået et overskud på undersøgelsestidspunktet. Der findes ikke opgørelser over, hvordan dette aspekt ser ud for danske iværksættere generelt, så en sammenligning til andre grupper af iværksættere har ikke været mulig.



## 9. RÅDGIVNING

*“Min mand sagde, at jeg skulle holde kortene tæt ind til kroppen, men jeg besluttede mig alligevel for at snakke ideen igennem med min chef. Han var trods alt den, der bedst kunne vurdere mig rent fagligt.”*

### SAMMENFATNING

### 9.1

#### **Det personlige netværk spiller en stor rolle i afvejningsprocessen**

Iværksætterne involverer først og fremmest deres personlige netværk, deres tidligere kolleger og deres chef i perioden op til at de træffer beslutningen om at blive iværksættere. Det er interessant, at involvering af den tidligere arbejdsplads fylder relativt meget, idet halvdelen taler med kolleger og en tredjedel taler med deres chef. Det skal også fremhæves, at en tredjedel kontakter potentielle kunder forud for etablering.

#### **De professionelle rådgivere inddrages i etableringsfasen**

Når beslutningen først er taget, benytter de fleste af iværksætterne professionelle rådgivere i etableringsfasen, og 15 af de 40 iværksættere har gjort brug af en eller flere offentlige støtte- eller rådgivningsordninger for iværksættere. 20 har kontaktet en revisor og 14 har benyttet en advokat. Fagforeninger og branche-foreninger spiller en meget lille rolle for de 40 interviewede.



## ANVENDELSE AF PERSONLIGE NETVÆRK

## 9.2

*“Det har været uhyre vigtigt for mig at drøfte alt igennem med min kone. Det er hende der skal undvære mig og i værste fald betale alle vores regninger.”*

Iværksætternes anvendelse af personlige netværk drejer sig om, i hvilken grad og på hvilket tidspunkt i deres etableringsproces, de har valgt at inddrage forskellige faglige og personlige ressourcepersoner i deres overvejelser. Der skelnes i undersøgelsen mellem familiemedlemmer og venner, mellem kolleger, chefer, personalechefer og samarbejdspartnere på den tidligere arbejdsplads, og mellem potentielle partnere, ansatte, kunder og underleverandører i den kommende virksomhed.

Tabel 9.2 viser en opgørelse over, hvilke typer af netværkspersoner iværksætterne har valgt at inddrage, og på hvilket tidspunkt denne sparring er indledt i forhold til iværksætterens beslutningsproces frem til etablering.

9.2 ANVENDELSE AF PERSONLIGE OG FAGLIGE NETVÆRK			
Netværk	Før beslutning	Før opsigelse	Før etablering
Ægtefælle eller kæreste	30	2	1
Andet familiemedlem	21	-	4
Venner	18	4	4
<b>Tidligere arbejdsplads</b>			
Tidligere kolleger	19	4	4
Tidligere chef	14	2	3
Tidligere personalechef	-	-	1
Tidligere samarbejdspartnere	7	-	-
<b>Potentielle forretningspartnere</b>			
Potentielle virksomhedspartnere	16	-	-
Potentielle ansatte	7	-	1
Potentielle kunder	12	2	6
Potentielle underleverandører	5	-	1

*Tabel 9.2. Tabellen viser en opgørelse over, hvilke dele af det personlige og faglige netværk de 40 iværksættere har valgt at inddrage i deres overvejelser, og på hvilket tidspunkt i beslutningsprocessen de er blevet inddraget for første gang.*

Helt overordnet er tendensen, at iværksætterne i vid udstrækning har valgt at inddrage netværkspersoner i deres overvejelser før den endelige beslutning er taget. For nogle iværksættere har netværket bidraget til udviklingen af selve forretningsideen, men for de fleste af de 40 iværksættere har sparring med

netværket mere drejet sig om det forretningstekniske og praktiske omkring dét at etablere egen virksomhed og få feedback på konkrete planer.

### **Sparring med ægtefælle og kæreste**

Den oftest forekommende sparringspartner for iværksætterne er - måske ikke overraskende - ægtefællen eller kæresten. 33 iværksættere har valgt at inddrage ægtefælle eller kæreste i overvejelserne før den endelige beslutning er taget, primært med henblik på at få opbakning til forretningsideen og virksomhedsprojektet og evt. "carte blanche" til at være mere hjemmefra i en periode eller til at gå ned i løn. Men flere iværksættere har også haft stor glæde af partneren som faglig, juridisk, regnskabsmæssig eller forretningsmæssig sparringspartner før, under eller efter etablering. Flere af de interviewede opgiver også sikkerheden i partnerens faste løn som en vigtig faktor i forhold til at turde tage den endelige beslutning og løbe den økonomiske risiko forbundet med iværksætteri.

### **Inddragelse af familie og venner**

25 iværksættere var valgt at inddrage en eller flere personer fra den øvrige familie i deres tidligste overvejelser, dvs. søskende, forældre, onkler/tanter, kusiner/fætre og voksne børn. For de 14 iværksættere har det drejet sig om et eller flere familiemedlemmer, der selv har erfaring med at drive virksomhed (fremgår ikke af tabel).

26 iværksættere har valgt at inddrage venner i beslutningsprocessen, heraf har 7 iværksættere inddraget venner, der har en baggrund som professionel rådgiver (advokat, revisor, handelshøjskoleuddannet eller lignende), og 8 iværksættere har inddraget venner som selv har egen virksomhed.

### **Inddragelse af kolleger**

Fra den tidligere arbejdsplads har 27 iværksættere valgt at inddrage en eller flere kolleger i beslutningsprocessen, 19 iværksættere har inddraget den tidligere chef, kun 1 iværksætter har involveret sin personalechef, og 7 iværksættere har involveret samarbejdspartnere fra det tidligere job. Inddragelse af chefer sker typisk, fordi iværksætteren ønsker at få chefens vurdering af sine faglige og personlige potentialer. Inddragelse af kolleger sker ofte for at få faglig sparring til forretningsideen.

### **Øvrige sparringspartnere**

I forhold til iværksætternes sparring med potentielle virksomhedspartnere, kunder, ansatte og leverandører, har halvdelen af iværksætterne (20) været i dialog med potentielle kunder i beslutningsfasen, hvoraf flere har været lige op til etableringstidspunktet. Denne sparring har typisk været en del af en mere eller mindre struktureret markedsundersøgelse, hvor forretningsideen er blevet afprøvet, og hvor enkelte af de interviewede tillige har fået den første ordre i denne forbindelse. Dette har for flere af de interviewede været udslagsgivende for den endelige beslutning om at gå i gang.

16 iværksættere har haft partnerovervejelser inde i billedet før den endelige beslutning blev taget, heraf er der 14 iværksættere, der på undersøgelsestidspunktet har en partner i virksomheden. Halvdelen af disse aftaler er dog først etableret efter at iværksætteren har været i gang et stykke tid. Der er derfor ikke nødvendigvis sammenfald mellem dem som oprindeligt havde partnerovervejelser inde i billedet, og dem som på undersøgelsestidspunktet havde en partner.

Kun et mindre antal, nemlig hhv. 8 og 6 iværksættere, har haft kontakt til potentielle ansatte og potentielle underleverandører i beslutningsfasen. I enkelte tilfælde har der dog været sammenfald mellem tidligere kolleger og potentielle ansatte eller en potentiel partner, idet iværksætterne har etableret virksomheden i samarbejde med en eller flere tidligere kolleger. I andre tilfælde har iværksætteren efter etablering rekrutteret tidligere kolleger som ansatte i virksomheden.

## ANVENDELSE AF PROFESSIONEL RÅDGIVNING

## 9.3

*”I dag kan jeg godt undre mig over, at jeg overhovedet ikke brugte internettet, hvor jeg måske kunne have fundet svar på nogle af mine spørgsmål.”*

9.3A ANVENDELSE AF PROFESSIONEL RÅDGIVNING				
Rådgivningstype	Før beslutning	Før opsigelse	Efter opsigelse	I alt
Revisor	8	4	8	20
Bankrådgiver	5	3	6	14
Advokat	5	3	6	14
Fagforening (tidligere)	1	1	3	5
Brancheforening (kommende)		1	2	3
Offentlig iværksætterstøtteordning og rådgivning	8	2	5	15
Ingen professionel iværksætterrådgivning	-	-	-	6

*Tabel 9.3A. Tabellen viser en opgørelse over hvilke former for professionel rådgivning de 40 iværksættere har benyttet sig af, og på hvilket tidspunkt hver enkelt rådgiver er blevet involveret i beslutningsprocessen.*

Iværksætternes anvendelse af professionel rådgivning dækker over offentlige og private rådgivningsmuligheder og over gratis og betalte rådgivningsydelser. Der skelnes i undersøgelsen mellem rådgivning fra revisor, bankrådgiver, advokat,

fagforening, brancheforening og forskellige former for offentlige iværksætterstøtteordninger og rådgivningstilbud<sup>11</sup> som TIC-centre, Erhvervsservicecentre, Teknologisk Institut. Iværksætterkontaktpunkter og forskerparker.

De fleste af de interviewede har benyttet 2-4 professionelle rådgivere på samme tid. I alt har 34 af de interviewede modtaget professionel rådgivning i større eller mindre omfang (fremgår ikke af tabel). Kun 6 iværksættere har ikke modtaget professionel rådgivning af nogen art. Dette gælder fortrinsvist iværksættere med regnskabsmæssige og juridiske forudsætninger fra et tidligere job eller med en økonomisk uddannelse bag sig. 15 iværksættere har gjort brug af de offentlige støtte- eller rådgivningsordninger for iværksættere, som de typisk har først har taget kontakt til efter beslutning om at etablere virksomhed og efter opsigelse af det tidligere job. Udbyttet af den offentlige vejledning og rådgivning fra udpegede rådgivere har været af meget vekslende kvalitet for de 15 iværksættere.

Det er værd at bemærke, at hverken kommende brancheforeninger eller tidligere fagforeninger har været udbredte sparringspartnere for iværksætterne. 5 iværksættere har været i dialog med den daværende fagforening, og 3 iværksættere har taget kontakt til den kommende brancheforening. Heraf har ingen af de interviewede udtalt sig positivt om disse rådgivningsforløb. Flere har endda følt sig decideret modarbejdet, især af den kommende brancheforening - angiveligt fordi de meldte sig på banen som potentielle konkurrenter til eksisterende medlemmer.

#### **Anvendelse af internettet**

Det er også værd at bemærke i tabel 9.3B, at iværksætterne kun i ringe grad har benyttet internettet i forbindelse med research på kunder, konkurrenter, leverandører, samarbejdspartnere og rådgivningsmuligheder inden etablering. Muligvis fordi en del af iværksætterne har været i overvejelsesfasen i slutningen af 90'erne, hvor internettet har været knapt så udbredt som i dag, og muligvis fordi iværksætterne i kraft af deres modne iværksætteralder ikke har tilhørt *first mover*-generationen i forhold til brugen af ny teknologi.

Analysen viser at 21 iværksætterne har benyttet internettet i forbindelse med informationssøgning i større eller mindre omfang. Ud af de 21 som har benyttet internettet er tendensen, at udbyttet ikke har været overvældende, dog størst i forbindelse med research på potentielle kunder og konkurrenter. Derimod er det næsten alle iværksættere, som efter etablering er blevet storforbrugere af internettjenester, mailkorrespondance og hjemmeside i forhold til kunder, ansatte, samarbejdspartnere og markedsføring/pressen.

### 9.3B ANVENDELSE AF INTERNETTET

Websider	Intet udbytte	Beskedent udbytte	Stort udbytte	Meget stort udbytte	I alt
Startguiden.dk		1		1	2
TIC		2		1	3
Teknologisk Institut				1	1
Iværksætterforeninger	2				2
Brancheforeninger			1	1	2
Potentielle konkurrenter	8	2	1	3	14
Potentielle kunder	1	1	1	4	7
Potentielle leverandører	2			1	3
Potentielle partnere	3		1	1	5

Tabel 9.3B. Tabellen viser i hvilket omfang og til hvad de 40 iværksættere har benyttet internettet, og i hvilken grad de har fået et udbytte.

#### Noter

<sup>11</sup> Hvoraf nogle ikke eksisterer længere eller er blevet omdøbt til andre navne. Rådgivningstilbudene i Skift spor med vilje afspejler altså en række offentlige rådgivningstilbud, som har ligget i forlængelse af hinanden eller har heddet lidt forskellige ting i de forskellige dele af landet. Nogle ordninger har været struktureret som "klippekort" til forskellige former for rådgivning, andre har været en blanding af gratis kurser og individuel rådgivning, og atter andre har været gratis henvisninger (via en iværksættervejleder) til et afgrænset antal rådgivningstimer hos private, udpegede rådgivere.

## REFERENCER

Danmarks Statistik: "Undersøgelse af kvindelige iværksættere 1999". Nyt fra Danmarks Statistik nr. 501.

Dansk Industri (2004): Rekruttering af kvinder til ledelse.

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003): De nye virksomheder - 4. statistiske portræt af iværksættere.

Erhvervsfremme Styrelsen (2001): Iværksættere i 1990'erne - 3. statistiske portræt.

Erhvervsfremme Styrelsen (1999): Iværksættere i 1990'erne - Statistisk portræt nr. 2.

Erhvervsfremme Styrelsen (1996): Iværksættere i 1990'erne - Et statistisk portræt.

Århus Amts Erhvervsafdeling (2002): Iværksætterundersøgelse 2002. Udarbejdet af Anne - Mette Hjalager, Advance/1 & Nicolai Fischer, Paula Helth Rådgivning.

Århus Amts Erhvervsafdeling (2002): Iværksætteres kompetencer – eller hvordan uddanner man sig bedst til et arbejdsliv som selvstændig. Udarbejdet af Anne - Mette Hjalager, Advance/1.