

Danmarks erhvervspolitiske fremtid

Den erhvervspolitiske retning i Danmark er i øjeblikket til debat. Omdrejningspunktet er, hvordan produktiviteten i samfundet og i forlængelse heraf den samlede produktion kan øges. Eksisterende politiske initiativer peger især på nødvendigheden af at sænke virksomhedernes omkostninger og dermed bruge færre penge på at skabe det samme. Indeværende notat peger i en anden retning. I stedet for at søge at reducere omkostningerne og fastholde produktionen, viser Ceveas analyse, at et omvendt fokus på at skabe nye og bedre produkter og services skaber et stort potentiale for vækst - især i eksporten. Uagtet, at analysens resultater er forsigtige estimater, giver disse en indikation af det potentiale, der ligger i dansk erhvervsliv, hvis fokus er på at skabe mere værdi i stedet for at skære i omkostningerne.

Erhvervspolitisk overblik

Regeringen fokuserer på vigtigheden af øget produktivitet, og fokus i den indsats er på at sænke omkostningerne for virksomheden.¹ Virksomhederne skal levere mere for de samme omkostninger, eller de skal skære i omkostningerne og levere det samme. Det kan eksempelvis ske ved sænke de rammeomkostninger, som virksomhederne har ved drift. Det kan blandt andet være skat og afgifter på eksempelvis energi, men det omfatter også omkostninger i forbindelse med tilpasning til og overholdelse af eksempelvis miljøstandarder. Alt sammen kan det være med til at sænke virksomhedernes omkostninger, mens de stadig er i stand til at levere samme produktion.

Højere produktivitet skaber mere konkurrencedygtige virksomheder, som er forudsætningen for at skabe gode job og velstand i Danmark. De overordnede linjer skitseret ovenfor er i regeringens vækstpakke omsat til mere end hundrede forslag til, hvordan dansk erhvervsliv kan styrkes på baggrund af ovenstående målsætninger. Kortere sagsbehandlingstider i forvaltningen, bedre administrative værktøjer særligt til små virksomheder, færre økonomisk-administrative byrder og omkostninger til blandt andet licenser, krav samt registreringer udgør dog en betragtelig del af den endelige aftale om Vækstpakken 2014. Fokus er helt klart på sænkelse af omkostningerne for virksomheden, mens kun ét enkelt forslag handler om bedre efteruddannelse til ufaglærte og faglærte. Innovationen i dansk erhvervsliv er efter den model procesinnovation med fokus på omkostningssiden, mens der i mindre grad er fokus på produkt- og serviceinnovation for at øge værdien af virksomhedens produkter. Regeringen lægger sig her meget tæt op af produktivitetskommissionen, der i sin afsluttende rapport anbefalingen i høj grad lægger vægt på, hvordan produktiviteten primært styrkes ved at skære i omkostningerne.² I stedet skal styrkelsen af innovationen ske i form af innovationsnetværk og virksomhedssamarbejder, som også er en del af vækstplanen, men disse forslag er kun i meget ringe grad konkretiseret.

Ud over produktivitetskommissionens arbejde synes regeringens vækstplan i høj grad at være inspireret af de erhvervspolitiske tiltag fra EU, der særligt er rettet mod små og mellemstore virksomheder. I en meddelelse

¹ [Vækstpakken](#) og [Finansministeriets oversigt](#) over samme.

² Produktivitetskommissionen, [Slutrapport: Det handler om velstand og velfærd](#)

<p>Kontakt: Frank Skov, analysechef T. 41 77 45 78</p>	<p>Rapport Tema: Erhvervspolitik Publiceret d. 14-04-2015</p>	
<p>Forfattere Frank Skov, analysechef E. fs@cevea.dk Anna Hviid Heickendorff E. ahh@cevea.dk Joen Petur Jacobsen E. jpj@cevea.dk</p>	<p><i>Nærværende rapport må kun citeres med udtrykkelig kildehenvisning til Cevea</i> Emil Sølvér Rehling E. esr@cevea.dk Peter Nielsen E. peter@epa.aau.dk</p>	

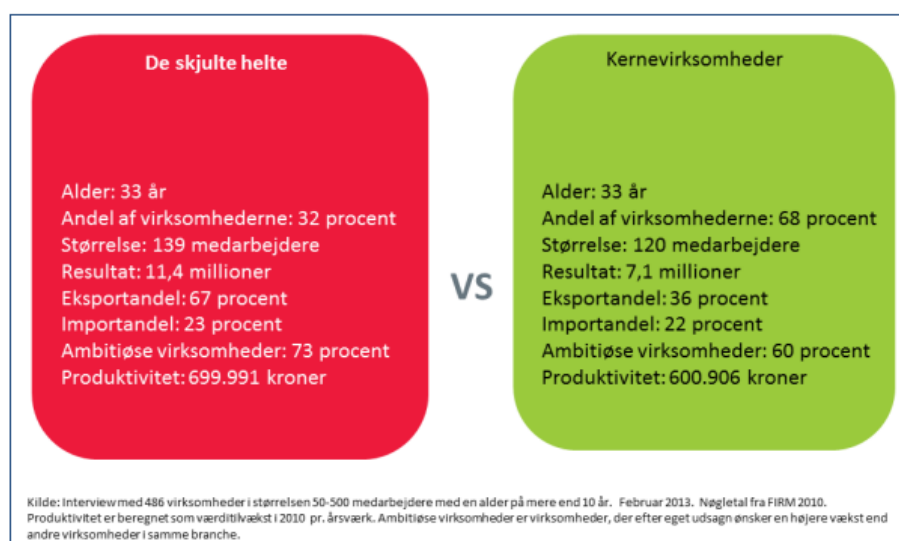
af 25-06-2008 til Ministerrådet (Rådet) og Europa-Parlamentet (Parlamentet) angående EU's fremtidige erhvervspolitik beskriver Europa-Kommissionen (Kommissionen), hvilke erhvervspolitiske tiltag der skal hjælpe de små og mellemstore virksomheder i Europa.³ Notatet peger på, at det vigtigste i landenes erhvervspolitiske strategi er en omfattende afbureaukratisering og regelforsimpling i medlemslandene for at sikre bedre vækst i små og mellemstore virksomheder. Kommissionen ser således ordentlige rammebetingelser som centrale for at kunne løfte de små og mellemstore virksomheder, og de anbefaler ligeledes, at medlemsstaterne hjælper med at styrke ledelsen og administrationen i disse virksomheder.

Retningen for dansk (og europæisk for den sags skyld) erhvervspolitik synes således at være lagt med fokus på omkostningssiden. Dog skabes øget konkurrenceevne i de danske virksomheder ikke kun gennem effektivisering, altså at vi kan lave det samme produkt billigere. Konkurrenceevnen kan også forbedres, hvis værditilvæksten øges på de produkter, vi producerer. I stedet for at lave det kendte rugbrød billigere, kan man i stedet lave et nyt rugbrød, der smager bedre, så det kan sælges dyrere. Følgende analyse vil forsøge at vise, at virksomheder, der har fokus på at udvikle værdien af serviceydelser og produkter, mange gange klarer sig bedre og er mere produktive. Det kunne tyde på, at fokus på omkostningssiden ikke nødvendigvis er den eneste – eller den bedste – vej til at øge produktiviteten i danske virksomheder.

Gode virksomheder og 'Hidden champions'

En helt anden tilgang til vækst og produktivitetstilvækst findes i rapporten *De Skjulte Helte* udarbejdet af Teknologisk Institut for Uddannelses- og Forskningsministeriet. Rapporten definerer to grupper af virksomheder: Skjulte helte og kernevirksomheder. Kernevirksomhederne er solide virksomheder, mens de skjulte helte er virksomheder, der på en række punkter skiller sig ud, og de er mere produktive, innovative og har mere eksport end kernevirksomhederne. Her konkluderes det, at ”nøglen til succes for De skjulte helte er viljen til vækst, orientering mod omverdenen, vedholdenhed, rettidighed, men også en evne til løbende at udvikle hele organisationen samt et konstant fokus på værdiskabelse gennem tæt sammenspil med deres kunder” (*De Skjulte Helte* 2013, s. 5). Budskabet her står i skærende kontrast til den erhvervspolitik, som regeringen lægger for dagen.

FIGUR 1 - DE SKJULTE HELTE OG KERNEVIRKSOMHEDER



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet, 19-09-2013. [De skjulte helte – produktivitetssuccesser i dansk industri](#), s. 5.

³ [Small Business Act](#) for Europe.

Selvom procesinnovation og effektivisering af arbejdsgange for at minimere omkostningerne spiller en rolle, så er fokus i langt højere grad på værdiskabelse, og hvordan De skjulte helte – alternativt kaldet de gode virksomheder – gennem produkt- og serviceinnovation bedre kan tilfredsstille deres kunders behov. Interessant er det, at gode virksomheder med det fokus ikke blot har gennemsnitligt bedre resultater på bundlinjen, men de har også en højere grad af eksport, og deres medarbejdere er mere produktive sammenlignet med kernevirksomhederne (*De Skjulte Helte* 2013, s. 6).⁴ De gode virksomheders resultat er i gennemsnit 60,6 pct. bedre end kernevirksomhedernes, og deres produktivitet er ligeledes i gennemsnit 16,5 pct. bedre pr. årsværk. Sidst men ikke mindst slår det øgede fokus på omverdenen i høj grad igennem, og gode virksomheder henter i gennemsnit hele 67 pct. af indtjeningen på eksport, mens tallet blot er 36 pct. for kernevirksomhederne.

Den gode performance i virksomheder, der har valgt en anden tilgang til erhvervspolitikken, skyldes ikke tilfældigheder. Det skyldes snarere en række strategier internt i virksomheden, der gør den i stand til at sikre en god arbejdsplads for medarbejderne samt en serie verdensmarkedsførende produkter eller serviceydelser. Cevea har på baggrund af tal fra det såkaldte MEADOW-datasæt identificeret fem parametre som er særligt vigtige for virksomheder, der klarer sig godt målt på omsætningsvækst og produktivitet. De fem er 1) udvikling af produkter og serviceydelser, 2) omstillingsparathed, 3) socialt ansvar, 4) leverandørsamarbejde, og 5) medarbejdersamarbejde.

TABEL 1 – OVERSIGT OVER DE FEM PARAMETRE

	Hvad måles?	Baggrundsvariable i MEADOW
#1 Produkt- og serviceinnovation	Virksomhedens position på markedet og evne til at levere nyt	PRDMRKT_1-2 / EINNOVPRD
#2 Omstillingsparat	Virksomhedens omstillingsparathed og evne til at levere nyt	EINNOVPRC, MRK, ORG / EINNOVPRD
#3 Socialt ansvar	Virksomhedens sociale ansvar og omsorg for medarbejderne	AABSENT / FIA4_1-4
#4 Samarbejde	Virksomhedens samarbejde med og sikring af leverandører	FIA4_5 / B4COLB_1-2
#5 Intern organisering	Samarbejde mellem medarbejderne og medarbejdernes indflydelse	B1STRUC / B1TEAMCIRCLE_1-2

Baggrund for hver af de fem parametre uddybes nedenfor.

⁴ Kernevirksomhederne er øvrige virksomheder i den danske middelklasse (af virksomheder), som er mindre eksportorienterede, men stadig er solide virksomheder (*De Skjulte Helte* 2013, s. 5).

Produkt- og serviceinnovation

Gode virksomheder måles i høj grad på deres evne til at levere nye produkter og serviceydelser til de markeder, de opererer på. For disse virksomheder er service ofte et vigtigere konkurrenceparameter end pris, og selvom prisen ikke er irrelevant, betragtes den som en del af en meget nuanceret opfattelse af virksomhedens konkurrenceposition. Det ses blandt andet i rapporten *De Skjulte Helte*. Mange gode virksomheder ser derimod service som et centralt konkurrenceparameter, og hele 31 pct. af de skjulte helte vurderer service som et afgørende konkurrenceparameter og pris som et mindre afgørende parameter, mens det samme kun gælder en femtedel af kernevirksomheder (*De Skjulte Helte* 2013, 55). Andelen af gode virksomheder, der betragter det at servicere kunderne bedst muligt som det afgørende konkurrenceparameter frem for pris, er altså 55 pct. større end blandt kernevirksomhederne.

For at måle virksomhedernes innovation og evne til at levere nye produkter og serviceydelser i MEADOW-data, måler vi på antallet af nye produkter og serviceydelser virksomheden leverer, hvilket sammenholdes med, om disse produkter eller services er nye enten på verdensmarkedet eller i Danmark. I definitionen af gode virksomheder er det vigtigt at se på, om virksomheden har leveret nye produkter og services til det danske marked eller til verdensmarkedet, da det siger noget om, at virksomheden er markedsførende enten på hjemmemarkedet eller på verdensmarkedet. Her ses en klar sammenhæng mellem virksomhedens performance målt som vækst i omsætningen og høj produktivitet, og virksomheder der leverer nye produkter eller services til deres respektive markeder. Det stemmer godt overens med rapporten *De Skjulte Helte*, der finder, at de gode virksomheder i højere grad udvikler nye varer, nye services og nye hjælpefunktioner end kernevirksomhederne. Fokus på produkt- og serviceudvikling kommer dog ikke af ingenting, og rapporten finder, at hele 61 pct. af de gode virksomheder har en forsknings- og udviklingsafdeling, mens det blot gælder 37 pct. af kernevirksomheder. Ligeledes er det i gennemsnit 6 pct. af de gode virksomheders årsværk, der ligger i forsknings- og udviklingsopgaver, mens det for kernevirksomhederne blot er 2 pct. (*De Skjulte Helte* 2013, 65-67).

Omstillingsparat

Det er vigtigt at få en idé om, hvordan gode virksomheder skaber innovation, og vi ser således på virksomhedens evne til at levere nye produkter over for virksomhedens organisatoriske ændringer. Omstillingsparathed beskrives hele vejen igennem rapporten *De Skjulte Helte* som centralt for, at gode virksomheder kan klare sig og skabe vækst til trods for hårdt pres fra omgivelser og konkurrenter. Det antages således, at de gode virksomheder sikrer den fortsatte produkt- og serviceinnovation ved at introducere nye eller forbedrede, eksisterende arbejdsprocesser, marketingmetoder eller organisationsændringer. Hvis virksomheden fortsat er i stand til at udvikle nye produkter og serviceydelser, giver det en indikation af, at virksomheden netop gennem interne omstillinger skaber det fornødne grundlag for innovation til udvikling af nye produkter og services.

Gode virksomheder er nemlig i stand til at omstille sig og forbedre produktionsprocesser, marketingsmetoder og organiseringen af arbejdet, mens de fastholder evnen til at skabe nye produkter (*De Skjulte Helte* 2013, 8). Gode virksomheder er således bedre i stand til at modstå det pres fra konkurrenterne, som er nødvendigt for at blive ved med at have en høj og stigende omsætning. Innovationer betyder ikke blot udvikling af nye produkter og services med samme maskineri, men de påvirker ofte virksomheden på systemisk niveau. Det betyder, at udviklingen af nye produkter sker i samspil med omstillinger i virksomheden, fordi nye arbejdsgange, maskiner eller produktionsprocesser kan være en forudsætning for at udvikle nye produkter. Omstillingerne sker i form af driftsoptimeringer, bedre organisering af arbejdsgange og medarbejderudvikling, hvilket kan styrke virksomhedens evne til at udvikle nye produkter og imødegå de

udfordringer, de står overfor. Det er nødvendigt i en global verden, hvor en global værdikæde skal fungere optimalt, og presset fra konkurrenterne kommer fra alle dele af verden.

Socialt ansvar

Studiet af gode virksomheder eller skjulte helte er i høj grad inspireret af tidligere studier af *Hidden Champions* i udlandet. I Tyskland kaldes gruppen af virksomheder *Mittlestand*, og ét centralt parameter i beskrivelsen af disse virksomheder er netop, at de er med til at løfte et socialt ansvar.⁵ Det er således interessant at inddrage socialt ansvar og virksomhedernes omsorg for medarbejderne som et led i undersøgelsen.

Antagelsen – inspireret af udenlandske undersøgelser – er, at gode virksomheder ikke bare er dygtige til at sætte standarden på markedet gennem markedsførende produkt- og serviceinnovation, men de er også i stand til at tage hånd om deres medarbejdere og udvikle strategier for, hvordan virksomheden løfter sit sociale ansvar. Hvis medarbejderne skal være produktive, er det vigtigt, at arbejdsmiljøet er godt, og at virksomheden har en klar strategi for, hvordan det sociale ansvar på arbejdspladsen løftes. Ligeledes er det vigtigt for virksomhedens omsætning, at medarbejdernes sygefravær er lavt, og det er samtidig et tegn på, at medarbejderne trives på arbejdspladsen.⁶ Parameteret ser derfor nærmere på, hvorvidt virksomheden har en strategi for, hvordan det sociale ansvar løftes, og hvor stort sygefraværet i virksomheden er.

Samarbejde

Da værdikæden er global, og underleverandørerne ligeledes kommer fra alle dele af verden, forsøger mange virksomheder at reducere antallet af underleverandører ved at samarbejde tæt med systemleverandører. Disse inddrages i mange produktionsled hos slutproducenten for at hjælpe med eksempelvis design og udvikling af det endelige produkt. Sikring af leverandørkæden kan være centralt for at sikre virksomhedens produktion, og det tætte samarbejde med andre virksomheder i design- og produktionsfasen kan sikre bedre arbejds effektivitet blandt medarbejderne, fordi de får præcis de leverancer, virksomheden har brug for.

Intern organisering

En central forklaring på de gode virksomheders evne til at skabe nyt og dermed øge omsætningen er, at medarbejderne inddrages som en uundværlig ressource i produkt- og serviceudviklingen i virksomheden. Hele 58 pct. af de gode virksomheder inddrager i høj eller meget høj grad medarbejderne i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, mens det blot gælder 37 pct. af kernevirksomhederne. Når medarbejderne får indflydelse på hverdagen, har de også mulighed for at komme med idéer til forbedringer af arbejdsgange og produktionsmetoder, og det er generelt med til at øge virksomhedens innovation (*De Skjulte Helte* 2013, s. 81-83).

Det er således vigtigt at se på, hvordan arbejdet internt i virksomheden organiseres, og hvordan medarbejderne bruges og værdsættes. Det er centralt for innovative virksomheder at organisere arbejdet på en måde, hvorpå medarbejderne bliver inddraget i mange dele af produktionsprocessen, så de forstår deres egen rolle bedre i den samlede værdikæde. Det er derfor væsentligt, at virksomhedens ledere og medarbejderne træffer fælles beslutninger om, hvordan arbejdet tilrettelægges og organiseres. Ligeledes er et stærkt samarbejde mellem medarbejderne imellem væsentligt for at udvikle de bedste produkter og levere den

⁵ Make it in Germany om [Mittlestand](#)

⁶ Danske Regioner, [Vejledning om trivsel i arbejdet](#), 2008

bedste service. Det bidrager både til, at medarbejderen får en bedre forståelse for sin funktion i virksomheden, men medarbejderen kan også bidrage med sin viden i andre sammenhænge og på den måde forbedre innovationen i virksomheden. Det giver virksomhederne mulighed for at udvikle og tjene mere på deres produkter, men det skaber også højere produktivitet blandt de ansatte, når de bedre forstår deres egen og andres rolle i virksomhedens værdikæde.

FAKTABOKS: MEADOW-DATASÆTTET

MEADOW-datasættet stammer fra et tværeuropæisk forskningsprojekt, i hvilket 14 forskningsteams fra forskellige lande deltager. Projektet har til formål at indsamle og undersøge data om organisatoriske ændringer i virksomheder samt de sociale og økonomiske konsekvenser af disse ændringer.

Datagrundlaget er fra 2012, og det består af to surveys: ét virksomhedsrettet og ét medarbejderrettet. 630 danske virksomheder har deltaget i undersøgelsen (svarprocent: 31), og 617 af disse virksomheder har svaret på hele surveyet. I konstruktionen af virksomhedstypologien er nogle virksomheder dog frasorteret, hvis de ikke har svaret på alle spørgsmål, der indgår i typologien. Virksomheder med en beskæftigelse på mindre end 25 årsværk er fravalgt i undersøgelsen, og ligeledes er fonde, frivillige foreninger og lignende fravalgt. Medarbejderdelen består af 3362 besvarelser og er indsamlet blandt medarbejdere i de deltagende virksomheder (svarprocent: 37). For at deltage i undersøgelsen skal medarbejderen have bopæl i Danmark samt et dansk CPR-nummer. Stikprøven er udvalgt ved simpel tilfældig udvælgelse, og data er indsamlet via telefon, web og post.

De fem parametre bruges samlet set til at danne en virksomhedstypologi med fire typer virksomheder, som er defineret ud fra virksomhedernes score på de fem parametre. På hvert parameter får de bedste virksomheder 1 point, de næstbedste 2 point og så fremdeles. Den endelige typologi konstrueres herefter på baggrund af virksomhedens samlede score, og det er de fire grupper. Typologien er vist i tabel 3 nedenfor. Tallet i parentes angiver antallet af virksomheder i den givne gruppe.

TABEL 2 - ENDELIG VIRKSOMHEDSTYOLOGI

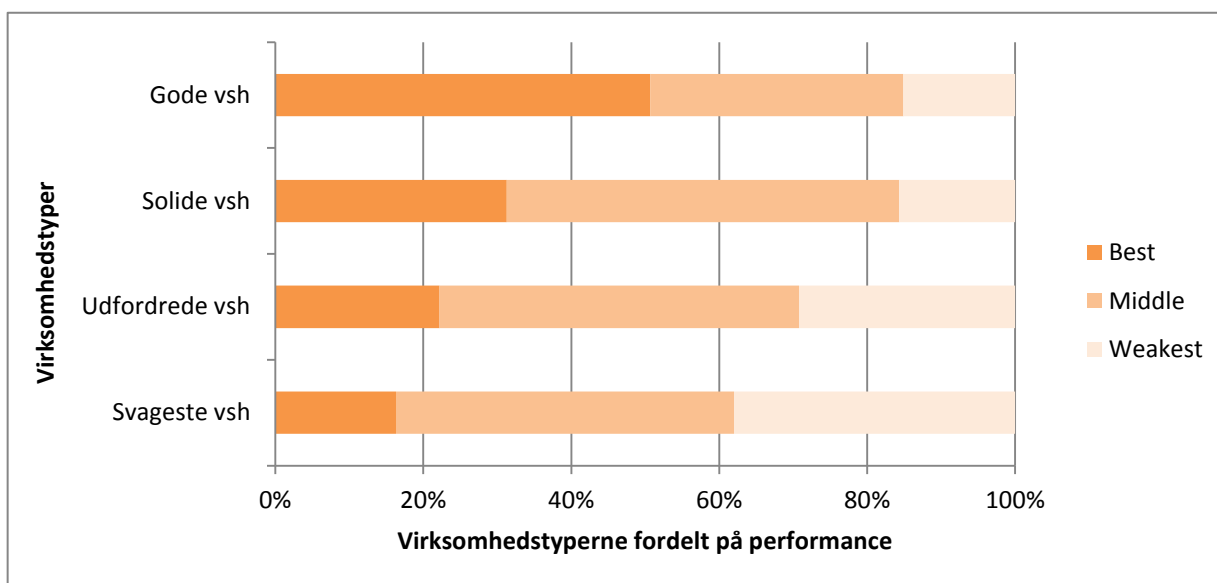
Svageste virksomheder (92)	Solide virksomheder (147)
Udfordrede virksomheder (72)	Gode virksomheder (73)

Alle virksomheder, der har en score ≤ 15 , og som har scoret 1 i mindst to af de fem ovenstående parametre, er kategoriseres som svageste virksomheder.

For at sammenligne virksomhederne i typologien med de skjulte helte har vi dannet et performancemål. Det er dannet på baggrund af virksomhedernes produktivitet og omsætningsvækst, som er punkter, hvor de skjulte helte særligt skiller sig ud i forhold til kernevirksomhederne. Her kategoriseres virksomheder, hvor

arbejdskraftens produktivitet er meget over gennemsnittet eller over gennemsnittet, og som samtidig angiver, at virksomhedens omsætning er steget med mere end 5 pct. fra 2009-2011, som best performers. Omvendt kategoriseres virksomheder, som vurderer produktiviteten af arbejdskraften til at være gennemsnitlig eller under gennemsnittet, og som samtidig har haft stagnerende eller faldende omsætning fra 2009-2011, som weakest performers. Pointen med studiet bliver dog at fokusere på de gode virksomheder frem for at hænge mindre gode virksomheder ud. Alle virksomheder, der ikke passer på én af ovenstående kategorier, er kategoriseret i en mellemkategori af mellemgode virksomheder. Som tabel 2 nedenfor viser, er der en klar sammenhæng mellem virksomhederne med den bedste score i typologien og virksomheder med den bedste performance. Oversigten over performancescoren for de fire virksomhedstyper er vist i figur 2.

FIGUR 2 – PERFORMANCE FOR HVER AF DE FEM VIRKSOMHEDSTYPER



Kilde: MEADOW

Figuren viser, at omtrent halvdelen af de gode virksomheder har den højeste performancescore, mens det blot gælder 16,3 pct. af de svageste virksomheder. Omvendt har næsten to af fem af de svageste virksomheder den laveste performancescore, hvilket kun gælder 15,1 pct. af de gode virksomheder. Forskellen mellem de gode virksomheder og de solide henholdsvis udfordrede virksomheder bliver også tydelig her. Det er mindre end hver tredje af de solide virksomheder og mindre end hver fjerde af de udfordrede virksomheder, der har den højeste performancescore, mens det er hele 50,7 pct. af de gode virksomheder. Alt i alt kan de gode virksomheder siges at være sammenlignelige med de skjulte helte, mens de resterende virksomheder i højere grad ligner kernevirksomhederne, hvis begrebsapparatet fra *De Skjulte Helte* anvendes.

1.000 i top skaber øget eksport

Det vil være illusorisk at tro, at alle virksomheder kan løftes og blive en del af de gode virksomheder med den bedste produktivitet. Dog vil en del virksomheder kunne løftes til at blive gode virksomheder. Ser vi igen på tallene fra rapporten *De Skjulte Helte*, giver det en idé om de markante forskelle på kernevirksomhederne og de gode virksomheder, når det gælder produktivitet, eksport og antallet af ansatte. Antages det, at 1.000 virksomheder, der i dag er kernevirksomheder, kan løftes til at blive gode virksomheder, vil det forbedre den danske produktivitet, hvilket især vil smitte af på den danske eksport.

Hvis 1.000 virksomheder kunne løftes fra at være kernevirksomheder til at være gode virksomheder gennem øget fokus på produkt- og serviceinnovation, medarbejderinddragelse, -omsorg og -indflydelse samt styrket leverandørsamarbejde, ville det føre til en markant vækst på disse områder. Af opstillingen i figur 1 ses det, hvor godt de gode virksomheder klarer sig i forhold til kernevirksomhederne, og bruges disse estimater uden at tage højde for eventuelle afledte positive effekter⁷, bliver det klart, at væksten i eksporten er markant.

I gennemsnit har kernevirksomhederne 120 ansatte, mens de gode virksomheder har lidt flere ansatte med et gennemsnit på 139 ansatte⁸. De gode virksomheders produktivitet per årsværk er 699.991 kr., mens det for kernevirksomhederne blot er 600.906 kr. Det giver en produktivitetsstigning på 99.085 per medarbejder i de virksomheder, der løftes. Da de gode virksomheder som vist ovenfor i figur 1 også har flere ansatte, medregnes ikke kun produktivitetstilvæksten for de eksisterende medarbejdere, men der tages også højde for den vækst, som de flere ansatte giver. Sidst men ikke mindst øger det også Danmarks eksport, da de gode virksomheder med fokus på høj produkt- og serviceinnovation eksporterer væsentlig mere end kernevirksomhederne. Hele 67 pct. af omsætningen i de gode virksomheder kommer fra eksport til udlandet, mens det blot er 36 pct. af omsætningen i kernevirksomhederne. Af de 25 mia. kr. i øget produktion, er det altså hele 67 pct., som går til eksport. Væksten i eksporten er vist i tabel 3.

TABEL 3 – SAMLET VÆKST I EKSPORT

Kernevirksomheder	25,96 mia.
Skjulte helte	65,19 mia.
Forskel	39,23 mia.

Kilde: Beregnet af Cevea. Oprindelige tal stammer fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, 19-09-2013. [De skjulte helte – produktivitetssuccesser i dansk industri](#), s. 5.

Eksportandelen for gode virksomheder er hele 67 pct. af omsætningen, mens det blot er 36 pct. for kernevirksomhederne, og løftet vil givetvis føre til forskydninger i omsætningen fra indenrigssalg til eksport. Hvis kernevirksomhederne ikke løftes, udgør deres eksport altså kun 25,96 mia. kr., men kan de blive til gode virksomheder, vil eksporten stige til hele 65,19 mia. kr. Antages det, at alle 1.000 virksomheder opnår samme eksportandel af omsætningen som de eksisterende gode virksomheder, vil eksporten med hele 39,23 mia. kr. Det er en stigning på hele 151,1 pct. Den markante stigning i eksporten er en stor fordel for dansk økonomi, da den stigende eksport typisk har positive afledte effekter på dansk økonomi. På baggrund af tal Arbejdernes Erhvervsråd ser vi, at faktoren for den afledte tilvækst i økonomien per krone eksport er 2,2.⁹ I tabel 4 nedenfor ses den samlede tilvækst, hvis faktoren ganges på den stigning i eksporten, som den øgede andel gode virksomheder vil skabe.

TABEL 4 – VÆKST I EKSPORT MED EKSPORTFAKTOR¹⁰

⁷ Det betyder, at der i beregningerne ikke er taget højde for multiplikatoreffekten af stigningerne i arbejdspladser, BNP og eksport. De viste estimater må dermed betragtes som forsigtige bud på den egentlige tilvækst i samfundet.

⁸ Målt i årsværk. Virksomheden kan altså have flere ansatte, men de arbejder i så fald på deltid eller lignende.

⁹ Arbejdernes Erhvervsråd af 19-05-2015 [Ingeniørernes nøglerolle i dansk industrieksport](#), s. 5 og Arbejdernes Erhvervsråd af 09-07-2014 [En branches bidrag måles i BNP og beskæftigelse](#) s. 9.

¹⁰ Eksportfaktoren er baseret på industrieksportens bidrag, og den er beregnet på baggrund af den direkte og indirekte produktionsværdi af industrieksporten.

Kernevirksomheder	25,96 mia.
- inklusiv eksportfaktor	57,11 mia.
Skjulte helte	65,19 mia.
- inklusiv eksportfaktor	143,42 mia.
Forskel	39,23 mia.
- inklusiv eksportfaktor	86,31 mia.

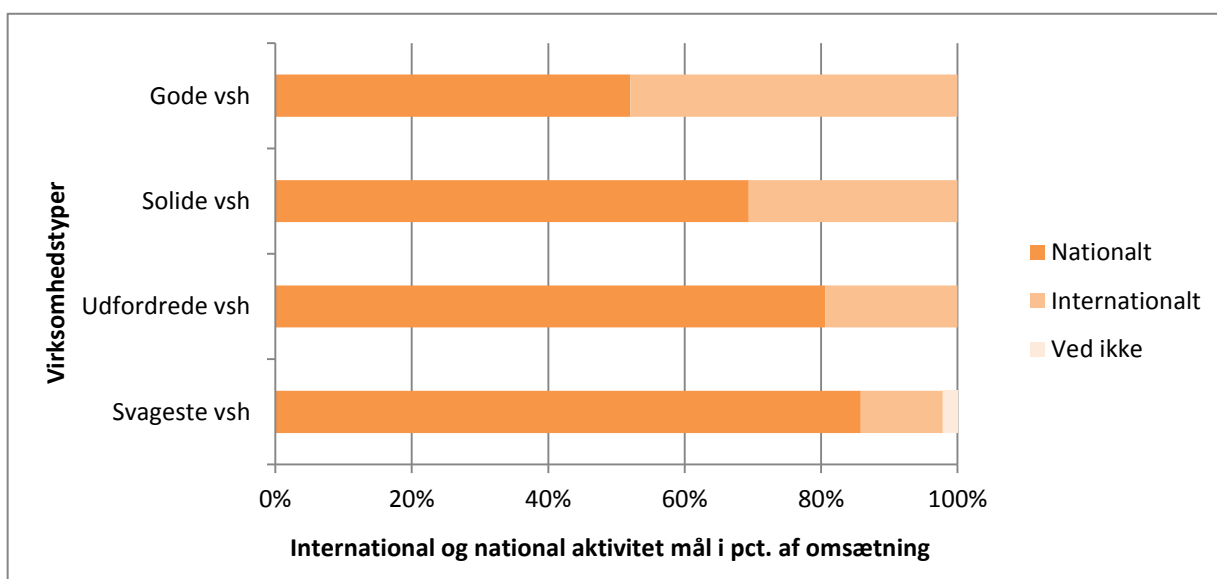
Kilde: Beregnet af Cevea. Oprindelige tal stammer fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, 19-09-2013. [De skjulte helte – produktivitetssuccesser i dansk industri](#), s. 5.

Eksportfaktoren er et udtryk for de afledte økonomiske effekter, som den øgede eksport medfører. Det skyldes, at de eksporterende virksomheder gennem indenlandske køb af varer, materialer og arbejdskraft har en afsmittende effekt på økonomien som helhed. Det betyder, at den samlede gevinst for samfundet bliver større end den direkte vækst i eksporten. Det er årsagen til, at eksporten er så vigtig for Danmark, og det har derfor stor betydning, hvis nuværende kernevirksomheder kan løftes til at være gode virksomheder med en tilsvarende eksport.

Resultater fra MEADOW

Resultaterne er i høj grad sammenlignelige med de resultater, der viser sig for hver af de fire virksomhedsgrupper i MEADOW-datasættet. Her finder vi også, at de gode virksomheder står for en stor del af eksporten, mens de svageste virksomheder kun har en meget lille eksport. Figur 2 viser, at de gode virksomheder henter en langt højere del af omsætningen fra udlandet – altså via eksport – end de andre virksomhedsgrupper.

FIGUR 2 – EKSPORT



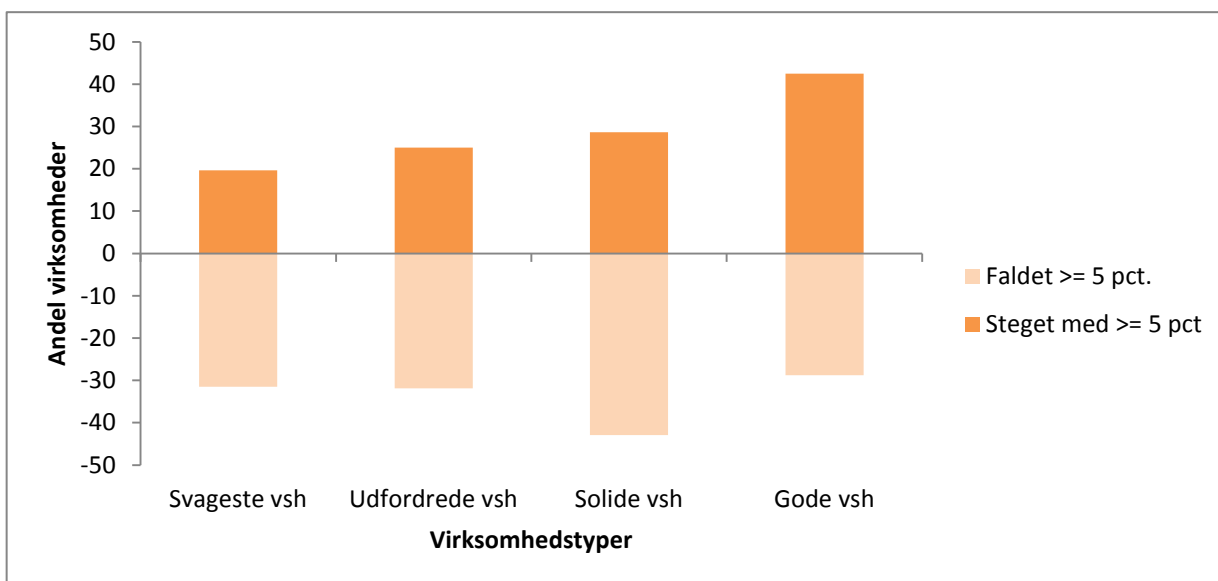
Variabel DMRKT (Hvilket af følgende geografiske områder stod for størstedelen af arbejdsstedets omsætning/serviceleverancer i perioden 2009-2011).

Kilde: MEADOW

De svageste virksomheder henter kun omtrent 12 pct. af omsætningen fra eksporten, mens det for de gode virksomheder er hele 48 pct. af omsætningen, der kommer gennem eksport. Selvom den totale eksport for de gode virksomheder er lidt mindre sammenlignet med tallene fra rapporten *De Skjulte Helte*, så er forskellen på de gode og de svageste virksomheder også større. Tallene er endvidere ikke direkte sammenlignelige, da MEADOW-surveyet måler, hvor virksomheden har størstedelen af deres omsætning, mens rapporten *De Skjulte Helte* måler, hvor stor en andel af omsætningen eksporten i gennemsnit udgør for de gode virksomheder. Eksporten er et tegn på, at de gode og innovative virksomheder i høj grad er i stand ikke bare at opnå en førende position på det danske marked, men de står også langt stærkere internationalt end de mindre innovative virksomheder i de andre grupper. Det viser også, at et stærkt fokus på innovation, god strukturering og inddragelse af medarbejderne og et tæt samarbejde med leverandører er centralt for at kunne udvikle produkter, der er konkurrencedygtige på verdensmarkedet.

Væksten i eksporten er ikke det eneste positive tegn, men også når man ser på væksten i antallet af ansatte, skiller de gode virksomheder sig ud. Gode virksomheder har generelt flere ansatte, som det også fremgik af rapporten *De Skjulte Helte*, men ser vi på tallene fra MEADOW-datasættet, bliver det klart, at de gode virksomheder også ansætter flere nye medarbejdere. Andelen af virksomheder, der har oplevet henholdsvis stigning og fald i antallet af ansatte er vist i figur 3.

FIGUR 3 – VÆKST I ANTALLET AF ANSATTE



Variabel AEMPCH (Hvordan har det totale antal ansatte udviklet sig i perioden 2009-2011?)

Virksomheder, der har svaret, at antallet af ansatte er omtrent det samme eller 'ved ikke' er ikke vist i grafen.

Kilde: MEADOW

Figuren viser, at hele 42,5 pct. af de gode virksomheder har haft en vækst i antallet af ansatte på mere end 5 pct. Det samme gælder blot 19,6 pct. af de svageste virksomheder, og andelen af gode virksomheder med vækst i antallet af ansatte er således mere end dobbelt så stor. Det peger i høj grad på, at virksomhedens evne til at være markedsførende og til at være innovativ er med til at sikre både en stærk omsætning for virksomheden, men det er i høj grad også med til at skabe arbejdspladser i Danmark. Den manglende jobskabelse i mindre innovative virksomheder bliver især tydelig, når man ser på, at næsten hver anden af de svageste virksomheder og 41,7 pct. af de udfordrede virksomheder har haft et stagnerende antal ansatte. Selvom forskellen er noget mindre, er det bemærkelsesværdigt, at gode virksomheder ikke bare har den største andel af virksomheder med vækst i antallet af ansatte, men det er også disse virksomheder, hvori den mindste andel af virksomheder har et fald i andelen af ansatte.

Resultaterne er særligt interessante, fordi data måler virksomhedens vækst i beskæftigelsen i en periode med en svær økonomisk krise, der blev enden for mange virksomheder. Her har en stor andel af de gode virksomheder alligevel formået ikke bare at fastholde deres ansatte, men mere end 40 pct. har ligefrem ansat flere. Det kunne skyldes, at virksomhederne er så specialiserede på det globale marked og leverer en så høj kvalitet, at deres produkter og services vedbliver at være efterspurgt uagtet den økonomiske krise. Det viser den styrke, der er i gode virksomheder, og giver endnu et belæg for ønsket om at løfte flere virksomheder til at være gode virksomheder. Det bliver således tydeligt, at de gode virksomheder i den grad er drivkraften bag væksten i beskæftigelsen.

Samlet set giver både beregningerne baseret på rapporten *De Skjulte Helte* og tallene fra MEADOW-datasættet en indikation af, at et snævert fokus på omkostninger langt fra er den eneste strategi for dansk erhvervsliv. Selv med forsigtige estimater er potentialet for vækst i Danmark gennem et løft af virksomhedernes organisering, medarbejderfokus samt produkt- og serviceinnovation markante. Centralt er det dog, at fokus skifter fra udelukkende at forsøge at reducere virksomhedernes omkostninger til også at fokusere på at skabe nye og bedre produkter og dermed skabe mere værdi i samfundet. Når vi fokuserer på at øge værditilvæksten på produkter og services, går vi væk fra paradigmet om at spare, og vi fokuserer i stedet på et paradigme, hvor vi kan diskutere og forklare, hvordan værdifulde produkter og services skabes. Vi er således nødt til at gå en anden vej end at bidrage til lønræset mod bunden, og det gøres ved i stedet at ræse mod toppen, når det gælder innovative produkter og gode serviceløsninger.