reg lab

SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER I DANMARK

Publikationen succesfulde servicevirksomheder i Danmark er udgivet af REG LAB og sponsoreret af Erhvervsstyrelsen, Styrelsen for Forskning og Innovation, Region Nordjylland og Region Sjælland.

Analysen er udarbejdet i samarbejde med konsulenthuset IRIS Group og Roskilde Universitet.

Grafisk bearbejdning: Kroyer Grafik.

Maj 2015
ISBN-nr. 978-87-997341-4-6

SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER I DANMARK

INDHOLD

FORORD 5

KAPITEL 1 SAMMENFATNING, PERSPEKTIVER OG ANBEFALINGER 6

1.1 Indledning 6
1.2 Karakteristik af succesfulde servicevirksomheder 7
1.3 Barrierer for udviklingen af succesfulde servicevirksomheder 9
1.4 Stærkere rammer for succesfulde servicevirksomheder 10

KAPITEL 2 BAGGRUND 12

2.1 Baggrund 12
2.2 Analysens formål og organisering 13
2.3 Analysetilgang 13

KAPITEL 3 SERVICESEKTORENS SAMFUNDSØKONOMISKE BETYDNING 18

3.1 Servicesektorens betydning for beskæftigelsen 18
3.2 Servicesektorens betydning for produktivitet og velstand 22
3.3 Vækstlaget af succesfulde servicevirksomheder 23

KAPITEL 4 DRIVKRÆFTER BAG UDVIKLINGEN I SERVICESEKTOREN 28

4.1 Indledning 28
4.2 Den samlede efterspørgsel efter services 28
4.3. Nye markedsmuligheder 29
4.4. Strukturforandringer i servicesektoren 29
4.5. Afslutning 30

KAPITEL 5 FORRETNINGSMODELLER I SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER 32

5.1 Indledning 32
5.2 Servicekoncepter med kunden i centrum 33
5.3 Fem fælles træk ved succesfulde servicevirksomheder 35
5.4 Internationalt succesfulde forretningskoncepter 42
5.5 Drivkræfter for succesfulde servicevirksomheder 45

KAPITEL 6 UDFORDRINGER OG BARRIERER FOR UDVIKLING AF SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER 48

6.1 Indledning 48
6.2 Tværgående barrierer og udfordringer 49
6.3 Detail og e-business 51
6.4 Oplevelsesøkonomi 53
6.5 Transport og engroshandel 54
6.6 Videnservice 55
6.7 Operationel service 57
6.8 Afrunding 58

KAPITEL 7 ERHVERVSFREMME FOR SERVICEVIRKSOMHEDER 62

7.1. Servicevirksomheders brug af erhvervsfremme 62
7.2. Servicevirksomhedernes udbytte af erhvervsfremme 66
7.3. Erhvervsfremme for servicevirksomheder 68

FORORD

Succesfulde servicevirksomheder i Danmark er drevet af dyb kundeforståelse, komplette serviceløsninger og modularisering. Afsættet for denne succes er, at virksomhederne har de rigtige digitale teknologier, og at medarbejderne har de nødvendige kompetencer for at kunne levere et ensartet og højt serviceniveau.

Disse karakteristika er beskrevet i denne rapport på baggrund af interviews med 36 succesfulde servicevirksomheder. Stor tak til dem for at stille op. Deres input har været uvurderlige for uddrage ovennævnte karakteristika og som inspiration til, hvordan vi kan indrette vores innovations- og erhvervsfremmesystem, så det bedre understøtter servicevirksomhedernes udvikling.

Servicesektoren økonomiske betydning er enorm. Sektoren er den største i landet, uanset om man kigger på omsætning eller beskæftigelse. Det gælder alle egne af Danmark. Og fremgangen i sektoren har været markant de sidste 25 år. Til trods for denne succes, kæmper sektoren med lavt image og med, at den tit glider under den politiske radar. Produktivitetskommissionens arbejde, der sluttede i 2014, bragte sektoren ind på den politiske dagsorden. Kommissionens analyser påviste, at netop denne sektor desværre er den helt centrale forklaring på, at den danske produktivitetsudvikling er svag. Den danske produktivitet kan forbedres markant og bringes på niveau med vores nabolande, hvis servicesektoren bliver mere produktiv.

I denne rapport kigger vi dog ikke på problemer, begrænsninger og barrierer. Vi fokuserer på succes. Og på, hvad der driver succes. REG LAB har tidligere fokuseret på det samme i rapporten om "Fremtidens industri i Danmark" fra 2012. At det siden er gået fremad i industrien, hverken kan eller vil REG LAB tage æren for. Men det er gået fremad. Industrien ansætter igen medarbejdere, og det grundlæggende sortsyn på at drive industrivirksomhed i Danmark har ændret sig. Det er der mange grunde til. Måske et lille bidrag kom fra de konkrete anbefalinger, som 2012-rapporten indeholdt til såvel virksomheder som til innovations- og erhvervsfremmesystemet. Måske rapporten gav et lille nøk i retning af en mere optimistisk stemning i forhold til at drive industrivirksomhed i Danmark.

Nu skifter fokus. Til service. Og ambitionen er høj. Muligvis højere end i den tidligere rapport, fordi der kan være en tendens til at overse servicevirksomheder i innovations- og erhvervspolitikken. Rapporten kortlægger, at mange servicevirksomheder er succesfulde, og at der er et betydeligt vækstpotentiale. Vi vil gerne hjælpe dem og andre på vej til at optimere deres virksomhed ved at lade sig inspirere af de mest succesfulde servicevirksomheder.

Rapporten bekræfter billedet af, at servicesektoren er kompleks. Forskellene mellem brancherne er enorme. Alligevel fremgår det, at succesfulde virksomheder – forskellene ufortalt – drives efter samme grundkoncept. Vi håber, dette koncept kan inspirere. Både blandt virksomheder og blandt politikere.

Initiativtagere til analysen er Erhvervsstyrelsen, Styrelsen for Forskning og Innovation, Region Sjælland og Region Nordjylland. Afsættet for analysen har været drøftet med Produktivitetskommissionens sekretariat samt DI Videnrådgiverne og Dansk Erhverv. Projektet er fulgt af en styregruppe, hvor deltagerne har været de nævnte institutioner plus innovationsnetværket Service Platform og CBS's forskningsprojekt om Servitization. Rapporten er udarbejdet af IRIS Group i et samarbejde med Roskilde Universitet og medarbejdere fra REG LABs sekretariat.

Bjarne E. Jensen
Direktør i REG LAB

KAPITEL 1

–

SAMMENFATNING, PERSPEKTIVER OG ANBEFALINGER

1.1 INDLEDNING

Danmark har gennem en lang årrække haft en svagere produktivitetsudvikling end USA og en række europæiske lande.

Produktivitetskommissionens afsluttende rapport fra 2014 konkluderede, at Danmarks hovedudfordring er en svag produktivitetsvækst i servicesektoren – og specielt i de hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv.

Den svage produktivitetsvækst betyder tab af velstand. Og Danmarks placering i toppen blandt verdens mest velstående lande er udfordret, hvis denne udvikling fortsætter.

Denne analyse sætter fokus på succesfulde servicevirksomheder, som har formået at realisere høj vækst og stærk produktivitetsudvikling. Ambitionen er at give ny og dybere indsigt i de drivkræfter og barrierer, der knytter sig til, at vi i Danmark udvikler flere succesfulde servicevirksomheder.

Med afsæt i en kombination af kvantitative og kvalitative analyser har vi forsøgt at besvare følgende centrale spørgsmål:

- **Hvor mange servicevirksomheder med høj vækst og høj produktivitet har vi i Danmark?**
  Inden for hvilke sektorer findes de succesfulde virksomheder? Er der regioner, som har særligt mange succesfulde servicevirksomheder?

- **Hvad kendetegner de succesfulde servicevirksomheder?**
  Hvordan ser deres servicekoncepter og forretningsmodeller ud? Hvad har skabt grundlaget for deres succes?

- **Hvad er barriererne for at udvikle flere succesfulde servicevirksomheder?**
  Hvad bremser produktivitetsfremgang og vækst i servicevirksomhederne? Hvordan har de succesfulde virksomheder overkommet kritiske udfordringer?

- **Hvilke rammebetingelser er centrale for udviklingen af flere succesfulde servicevirksomheder?**
  Hvad skal der til for at sikre, at flere servicevirksomheder skaber vækst og øger deres produktivitet? Hvad skal der til, for at flere servicevirksomheder får international succes?

Analysen viser, at antallet af succesfulde servicevirksomheder i dag er relativt beskedent. Blandt servicevirksomheder med mindst ti ansatte er det kun omkring fire procent, der er succesfulde i den forstand, at de realiserer høj vækst og har høj produktivitet.

Men analysen rummer også flere opløftende konklusioner. Den viser blandt andet, at det langt fra er tilfældigheder, der ligger bag virksomhedernes succes. Tværtimod knytter der sig en række fælles karakteristika til forretningsmodellerne blandt de succesfulde virksomheder, som i høj grad kan tjene som inspiration for den store gruppe af servicevirksomheder, som har udfordringer med at skalere, effektivisere og internationalisere deres ydelser.

Analysen giver derfor grundlag for en tro på, at en langt større andel af de danske servicevirksomheder kan opnå stærkere produktivitet og bidrage til et markant løft i Danmarks samlede velstandsudvikling. Men det kræver, at de erhvervsmæssige rammebetingelser i højere grad indrettes på servicevirksomhedernes udfordringer og vækstbarrierer.

1.2 KARAKTERISTIK AF SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

Den kvantitative analyse viser, at servicevirksomheder med høj vækst og høj produktivitet ikke er et fænomen, der er forbeholdt bestemte egne af landet eller bestemte delsektorer.

Analysen viser således, at:

- Der findes succesfulde servicevirksomheder inden for alle dele af servicesektoren og i alle regioner.

- Selvom succesvirksomhederne antalsmæssigt er få, har de stor betydning for jobskabelsen. Alene i perioden 2010-2013 skabte de knapt 500 succesvirksomheder mere end 9000 nye, højproduktive fultidsjob. Det svarer stort set til den samlede jobvækst i servicesektoren i denne periode.

Vi stiller i analysen skarpt på forretningsmodellerne blandt de succesfulde mønsterbrydere.

Gennem dybdeinterview med ledelserne i 36 virksomheder med dokumenteret succes og/eller betydeligt vækstpotentiale har vi afdækket både forskelle og fælles træk i virksomhedernes udvikling, strategier og serviceproduktion.

Vi har undersøgt virksomheder inden for et bredt felt af delsektorer - detail og e-business, engroshandel og transport, operationel service, videnservice samt oplevelsesøkonomi.

Vi har rettet luppen mod de elementer i virksomhedernes forretningsmodeller, der har været centrale faktorer bag virksomhedernes succes. Samtidig har vi kortlagt de udfordringer, som virksomhederne står over for, eller som har haft betydning for deres vækstforløb. Ambitionen har både været at belyse forskelle og fælles træk mellem de forskellige dele af servicesektoren.

1.2.1 FEM FÆLLESTRÆK VED SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDERS FORRETNINGSMODELLER

Konklusionen er, at de succesfulde servicevirksomheder deler en række karakteristisk, som er gennemgående på tværs af delsektorer.

Der knytter sig med andre ord nogle generiske succesfaktorer til arbejdet med at udvikle, producere og levere serviceydelser, som er centrale for alle servicevirksomheder.

Vi har identificeret fem fælles træk ved de forretningsmodeller, som ligger til grund i de virksomheder, der kan betegnes som succesfulde ud fra de opstillede kriterier, jf. figur 1.1.

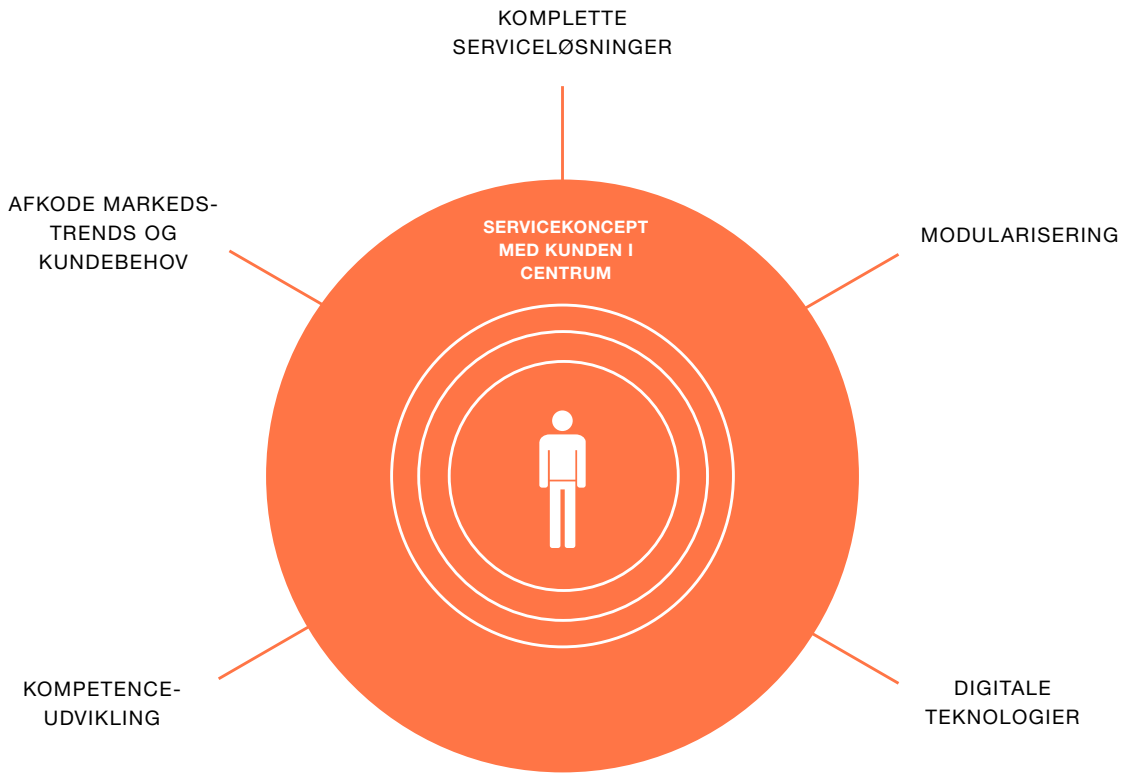
De tre øverste karakteristika – afkodning af trends og kundebehov, komplette serviceløsninger og modularisering – handler om virksomhedens markedsforståelse og kundeindsigt samt om måden, ydelserne bliver produceret og leveret på.

De to nederste overskrifter – kompetenceudvikling og digitale teknologier – sammenfatter nødvendige *forudsætninger* for at sikre en effektiv produktion, høj kvalitet i ydelserne og for at producere ydelser i større skala.

Hver af de fem hovedområder i figuren er kort beskrevet nedenfor:

- **Systematisk afkodning af markedstrends og nye kundebehov:** Den dybe kundeforståelse er en hjørnesten i de interviewede virksomheders succes. Virksomhederne har investeret betydeligt i metoder, redskaber og strukturer til systematisk monitorering og indsamling af viden om markedstrends og nye kundebehov.

FIGUR 1.1. FEM FÆLLESTRÆK I SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDERS FORRETNINGSMODELLER



- **Komplette serviceløsninger:** De succesfulde servicevirksomheder løser ikke bare et specifikt delproblem hos kunden. Interviewvirksomhederne udbyder sammenhængende løsninger, der adresserer den samlede kundeudfordring. Komplette serviceløsninger indebærer ofte længerevarende interaktion med kunden, for at sikre, at den samlede kundeudfordring bliver løst.

- **Modularisering** udtrykker succesvirksomhedernes evne til at nedbryde deres serviceydelser i mindre dele og vurdere, hvilke elementer der med fordel kan standardiseres, og hvor i ydelserne det er kritisk med en høj grad af individuel kundetilpasning. Modularisering skaber grundlag for en mere effektiv produktionstilrettelæggelse og er ofte både en forudsætning for skalering af virksomhedens serviceproduktionen og for at opnå øget produktivitet.

- **Brug af digitale teknologier:** De succesfulde virksomheder anvender i betydeligt omfang nye digitale teknologier, og enkelte virksomheder har udviklet nye typer af digitale forretningsmodeller. De succesfulde virksomheder har ofte en innovativ teknologianvendelse, hvor teknologien både giver høj kundeoplevet værdi og samtidig bidrager til effektivisering af virksomhedens serviceproduktion.

- **Kompetenceudvikling:** Kontinuerlig træning og efteruddannelse af medarbejderne er centralt for at levere et ensartet, højt serviceniveau. Succesvirksomhederne investerer i træning og kompetenceudvikling af medarbejderne, der sikrer, at alle medarbejdere er klædt på til at levere inden for virksomhedens servicekoncept.

Analysen viser, at der kan opnås betydelige produktivitetsgevinster gennem en målrettet udviklingsindsats på hvert af de fem områder. Interviewene viser også, at de servicevirksomheder, der har opnået international succes, bredt har investeret i alle fem områder, og at disse investeringer samlet har været forudsætningen for udviklingen af stærke, skalerbare servicekoncepter.

1.3 BARRIERER FOR UDVIKLINGEN AF SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

En væsentlig konklusion er, at udfordringsbilledet varierer en del mellem virksomhederne – også inden for de forskellige delsektorer. Vi kan således ikke pege på nogle få, gennemgående udfordringer som nøglen til at løse servicevirksomheders vækst- og produktivitetsudfordringer.

Vi har dog identificeret tre *tværgående udfordringer*, som påvirker en betydelig del af virksomhederne i alle de delsektorer, som analysen fokuserer på:

- *Adgang til kompetencer:* Mangel på kvalificeret arbejdskraft er den mest udbredte udfordring. Inden for videnservice er udfordringen særligt knyttet til mulighederne for at rekruttere højtuddannet arbejdskraft og specialister. Inden for oplevelsesøkonomi, detail og transport vedrører manglen på kvalificeret arbejdskraft også ufaglært og faglært arbejdskraft, som evner at varetage udadvendte kunderettede funktioner. Hertil kommer mangel på visse typer af faglært arbejdskraft (specielt inden for operationel service).

- *Internationalisering:* De eksportorienterede virksomheder oplever betydelige udfordringer med at udnytte deres eksportpotentiale. Mange virksomheder har oplevet udfordringer med at skalere deres ydelser, men også udfordringer med at tilpasse virksomhedens servicekoncepter til udenlandske markeder opleves som en central barriere i flere virksomheder.

- *Finansiering af vækst:* Adgang til kapital er en særlig udfordring for mange servicevirksomheder, fordi deres aktiver består af immaterielle aktiver i form af organisatorisk kapitel, brands, medarbejderkompetencer, software mv. Omkring en fjerdedel af virksomhederne oplever udfordringer med at tiltrække kapital fra banker, private investorer, Vækstfonden m.fl.

En fjerde udfordring for serviceeerhvervene knytter sig til *udnyttelse af it/digitale teknologier.* Interviewvirksomhederne skiller sig her formentlig ud fra den gennemsnitlige servicevirksomhed ved netop at være dygtige til at udnytte it. Men manglede indsigt i digitaliseringsmuligheder udgør formentlig en væsentlig barriere for øget skalering og styrket produktivitet i mange servicevirksomheder, hvilket også er påpeget af Produktivitetskommissionen.

Det handler både om mulighederne for at it-understøtte processer og at produktgøre virksomhedernes ydelser gennem brug af it. Særligt virksomheder inden for operationel service, oplevelsesøkonomi samt detail og e-business kan have udfordringer på dette felt.

Derudover fremhæver interviewvirksomhederne en række mere specifikke barrierer, der er særligt knyttet til det marked, virksomheden opererer på. Vi har i analysen identificeret mere end 20 forskellige udfordringer, som har vanskeliggjort realisering af vækstpotentialer i de interviewede virksomheder.

Eksempler er praksis omkring offentlige udbud, forskelligartede nationale regler inden for blandt andet transport og handel, skærpede miljøkrav, manglende lederkompetencer, indsigt i nye teknologier generelt, indsigt i nye forretningsmodeller, ikke attraktive ordninger for finansiering af vidensamarbejde mv.

1.4 STÆRKERE RAMMER FOR SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

Analysen stiller også skarpt på servicevirksomhedernes brug af det eksisterende erhvervsfremmesystem og forsøger at give en vurdering af brugernes udbytte af at benytte erhvervsfremme.

Det overordnede billede er, at servicevirksomhederne brug er sporadisk, og at mange virksomheder oplever et relativt begrænset udbytte.

Selvom enkelte virksomheder har oplevet stor gavn af erhvervsfremme efterlader analysen et samlet indtryk af, at der er et mismatch mellem servicevirksomhedernes behov og kerneprodukterne og kernekompetencerne i erhvervsfremmesystemet, jf. kapitel 7.

Der er behov for en bredspektret indsats for at geare det samlede erhvervsfremmesystem til at matche servicevirksomhedernes behov.

Analysen konkluderer, at det er nødvendigt med en indsats på ti centrale områder, hvis vi i Danmark skal udvikle flere succesfulde servicevirksomheder. Tabel 1.1 giver et udpluk af de anbefalinger, som vi til sidst i rapporten opstiller under hvert af de ti hovedområder.

TABEL 1.1. HVOR SKAL RAMMEBETINGELSERNE STYRKES, HVIS VI SKAL UDVIKLE FLERE SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

OMRÅDE	UDVALGTE ANBEFALINGER (KORT BESKREVET)
FORSKNING I SERVICE	• Styrket forskning i forretningsmodeller i servicesektoren samt i skalering og internationalisering af servicevirksomheder (fx via de strategiske forskningsmidler).
STYRKET VIDEN OM SERVICESEKTOREN I ERHVERVSFREMME-SYSTEMET	• Udvikling af et modulopbygget kursusforløb om servicevirksomheder målrettet konsulenter i erhvervsfremmesystemet. Fokus skal være på forretningsmodeller, skalering, organisering af servicevirksomheder og serviceeksport.
ADGANG TIL VIDEN OG INNOVATIONS-SAMARBEJDE	• Målrettet program for samarbejde om serviceinnovation mellem virksomheder og universiteter. Skal tage afsæt i konkrete idéer/udfordringer i virksomhederne og skal bygges op om 1) en indgang til relevante videninstitutioner, 2) tværdisciplinære samarbejder med deltagelse af studerende, 3) grundig matchmaking, 4) tilknytning af projektleder-kompetencer.
FINANSIERING	• At der gennemføres et serviceeftersyn af Eksportkreditfondens og Vækstfondens ydelser med henblik på, at de gøres mere relevante til finansiering af servicevirksomheders udviklings- og eksportaktiviteter. Samt at der fortsat arbejdes med udvikling af guidelines for måling og værdiansættelse af immaterielle aktiver.
LEDERUDVIKLING I SERVICESEKTOREN	• Etablering af et "Servicesektorens Uddannelsesakademi" i et samarbejde mellem erhvervsakademier, universiteter, relevante erhvervsfremmeaktører. Skal fokusere på målrettede lederudviklingsforløb indenfor blandt andet drift/organisering af servicevirksomheder, forretningsmodel-udvikling, digitalisering og intelligent dataanvendelse samt modularisering af serviceproduktion.
ADGANG TIL KOMPETENT ARBEJDSKRAFT	• At der regionalt iværksættes initiativer, der kan fremme ansættelsen af højtuddannede i servicevirksomheder eller midlertidig tilknytning af specialister til at arbejde med udvikling af servicevirksomheder. Herunder kan indsatsen fokusere på bedre udnyttelse af InnoBooster under Innovationsfonden (giver mulighed for tilskud til ansættelse af højt-uddannede).
DIGITALISERING I SERVICESEKTOREN	• At regionerne enkeltvist eller samlet udvikler et program inden for digital afklaring. Det vil sige et 360-graders eftersyn af muligheder for at bruge it og digitale teknologier til at fremme innovation, markeds-føring og standardisering af serviceproduktion.
OFFENTLIGE INDKØB	• Gennemgribende revision af SKI-systemet med afsæt i en ambition om at sikre mindre, innovative servicevirksomheder fair konkurrencevilkår. Endvidere kan kommuner og regioner overvejer at reservere en vis andel af deres midler til innovationsudbud og/eller til indkøb blandt iværksættere/unge iværksættere.
SERVICEEKSPORT	• Der etableres et nationalt program for internationalisering af mindre servicevirksomheder med afsæt i erfaringerne fra GrowBiz-programmet (under Væksthus Hovedstadsregionen).
INTERNATIONAL REGULERING	• At der følges op på Produktivitetskommissionens anbefaling om at arbejde politisk for en bedre implementering af servicedirektivet i EU. Hertil kommer fjernelse af hindringer for et effektivt indre marked inden for blandt andet transport og e-handel.

KAPITEL 2 – BAGGRUND

2.1 BAGGRUND

Serviceerhvervene har de seneste 25 år været i kraftig fremgang i hele den vestlige verden. Det gælder også i Danmark, hvor beskæftigelsen i de private serviceerhverv er vokset fra at udgøre godt 50 procent af den private beskæftigelse omkring 1990 til i dag at tegne sig for knapt 70 procent af den private beskæftigelse.

Til trods for sektorens fremtrædende rolle i økonomien ved vi grundlæggende kun relativt lidt om dynamikken i sektoren, herunder hvad der kendetegner succesfulde servicevirksomheder.

De senere år har det erhvervspolitiske fokus i høj grad været rettet mod industriens udvikling. Massiv international konkurrence, udflytning af job og kraftige fald i beskæftigelsen har betydet, at rammevilkårene for fremtidens industrivirksomheder har tiltrukket sig stor erhvervspolitisk bevågenhed.

Men der er tungtvejende grunde til at sætte større fokus på serviceerhvervenes vilkår for vækst og udvikling i Danmark.

Et af de stærkeste argumenter leverede Produktivitetskommissionen i deres afsluttende rapport i 2014.[1] Den viste, at den væsentligste årsag til, at Danmark er røget ned på listen over verdens mest velstående lande, er en svag produktivitetsudvikling i de danske serviceerhverv.

Kommissionen beregnede, at Danmark ville være 360 milliarder kr. rigere i dag, hvis vi havde haft en produktivitetsudvikling på niveau med USA. Samtidig dokumenterede kommissionens analyser, at en svag produktivitetsudvikling i de hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv er den væsentligste forklaring på dette store velstandsgab.

Der ligger en stor og vigtig opgave i at skabe bedre vilkår for udviklingen af flere innovative og produktive servicevirksomheder.

Det er analysens grundlæggende hypotese, at en stor del af servicesektorens produktivitetsudfordringer kan forklares ved, at:

[1] *Produktivitetskommissionen (2014); "Slutrapport: Det handler om velstand og velfærd".*

- Mange innovative og produktive servicevirksomheder ikke vokser sig store, fordi de har udfordringer med at skalere virksomheden og internationalisere deres forretning.

- Mange servicevirksomheder forbliver hjemmemarkedsorienterede – trods muligheder for at etablere sig på andre markeder.

- Servicevirksomheder er mindre innovative og mindre tilbøjelige til at anvende ny teknologi og effektivere fx salg og drift end andre virksomheder.

Derfor er der brug for mere viden om de drivkræfter og forretningsmodeller, som succesfulde servicevirksomheder bygger på. Og hvordan succesfulde servicevirksomheder har tacklet udfordringer og barrierer på vej mod øget vækst og højere produktivitet.

Denne viden kan danne grundlag for målrettede tiltag over for servicevirksomheder, der kan medvirke til at løfte sektorens produktivitet og innovationskraft.

2.2 ANALYSENS FORMÅL OG ORGANISERING

Formålet med denne analyse er at skabe et solidt videngrundlag for udviklingen af erhvervspolitiske tiltag rettet mod servicesektoren.

Analysen stiller skarpt på succesfulde servicevirksomheder og på servicevirksomheder med stort vækstpotentiale. Den skal give dybere indsigt i de faktorer, der henholdsvis skaber grundlag for succes, og som hindrer servicevirksomheder i at realisere deres vækst- og udviklingspotentiale.

Analysen er sponsoreret af en kreds af REG LABs medlemmer bestående af Erhvervsstyrelsen, Styrelsen for Forskning og Innovation, Region Nordjylland og Region Sjælland.

Analysearbejdet er udført af IRIS Group i samarbejde med professor Jon Sundbo fra Roskilde Universitet.

Der har været nedsat en styregruppe til projektet, som har fulgt analysearbejdet tæt, og som løbende har drøftet analysetilgang, foreløbige analyseresultater, erhvervspolitiske konklusioner mv.

Styregruppen bestod af repræsentanter fra alle projektets sponsorer samt fra Innovationsnetværket Serviceplatform og fra Copenhagen Business School.

En række repræsentanter fra vigtige interessentgrupper, herunder DI Videnservice, Dansk Erhverv, Væksthusene og Innovationsfonden har endvidere deltaget i en halvdagsworkshop med henblik på at drøfte foreløbige analyseresultater og anbefalinger til erhvervspolitiske indsatsområder.

2.3 ANALYSETILGANG

Analysen bygger på tre delanalyser:

- **Desk research** bestående af en bred gennemgang af relevant forskning og nyere analyser omkring globale trends og udviklingstendenser, som har sat eller forventes at sætte præg på udviklingen i servicesektoren i de kommende år.

- **En kvantitativ dataanalyse** af succesfulde servicevirksomheder med udgangspunkt i registerdata fra Danmarks Statistik. Ambitionen har været at opgøre antallet af succesfulde servicevirksomheder og vurdere deres betydning for beskæftigelse, produktivitet og velstand for Danmark samlet og fordelt på regioner.

- **Kvalitative dybdeinterview** med 36 servicevirksomheder. Interviewene har haft fokus på at skabe ny og dybere indsigt i servicevirksomheders forretningsmodeller. Der har endvidere været fokus på at kortlægge

virksomhedernes vej mod succes, kritiske vækstbarrierer og hvordan barriererne eventuelt er blevet overkommet.

Vi har i analysen valgt af fokusere på succesfulde servicevirksomheder og virksomheder med vækstpotentialer *inden for serviceerhvervene i bred forstand.* Vi har blandt andet ønsket at undersøge, om der på tværs af delsektorer er forskelle i succesfulde virksomheders forretningsmodeller og udfordringer. Eller om det er de samme faktorer, der gør sig gældende på tværs af alle dele af servicesektoren.

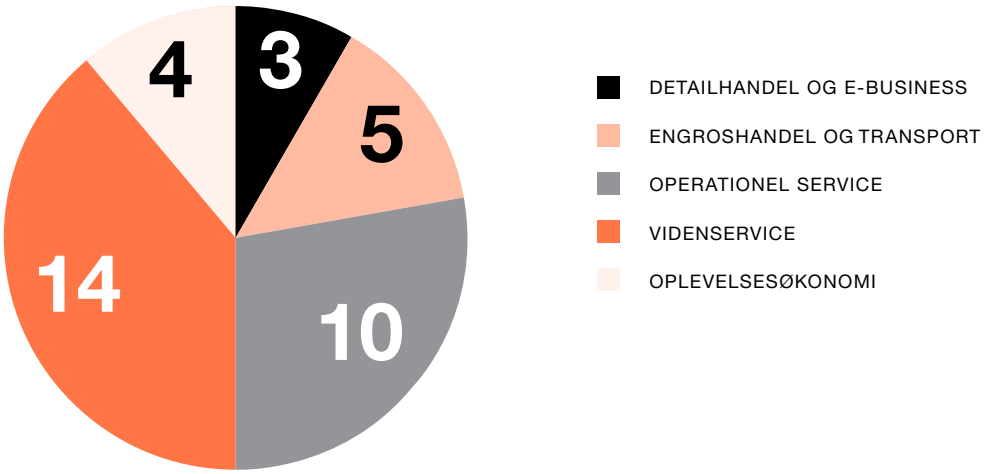
Vi har valgt at fokusere på fem delsektorer, der dækker store dele af den private servicesektor:

- **Detailhandel og e-business,** der både dækker den traditionelle detailhandel og en række servicevirksomheder, der har fokus på e-handel og nye digitale serviceydelser relateret til internethandel.
- **Engroshandel og transport,** der vedrører business-to-business-handel med råvarer, maskiner og komponenter samt (land)transport af fysiske produkter.
- **Operationel service,** der vedrører tekniske serviceydelser, rengøring og andre former for manuelle serviceydelser både rettet til forbrugere og virksomheder.
- **Videnservice**, der omfatter forskellige former for rådgivnings- og analysevirksomhed, eksempelvis arkitekter, revisorer, designere, rådgivende ingeniører, managementkonsulenter mv.
- **Oplevelsesøkonomi**, der både dækker turismevirksomheder og virksomheder inden for forskellige typer af underholdning. Kategorien dækker en bred vifte af virksomheder, der arbejder med oplevelser – blandt andet virksomheder, der udvikler computerspil, forlystelsesparker og øvrige turismeaktører.

Vi har gennemført dybdegående kvalitative interview med virksomheder fra alle dele af landet inden for de fem hovedsektorer, jf. figur 2.1.

Interviewvirksomhederne er udvalgt i to trin. Først har vi sammensat en bruttoliste med eksempler på succesfulde servicevirksomheder og servicevirksomheder med vækstpotentiale på

FIGUR 2.1. INTERVIEWVIRKSOMHEDER FORDELT PÅ DE FEM HOVEDOMRÅDER



baggrund af input fra en vifte af erhvervsfremme-aktører (interesseorganisationer, innovations-netværk, væksthuse, regioner m.fl.). Kriterierne for at kvalificere til bruttolisten var, at virksom-hederne skulle opfylde mindst et af følgende tre kriterier:

- Virksomheden har gennem de seneste 2-3 år realiseret betydelig vækst (>10 %) i antal medarbejdere og/eller i virksomhedens omsætning.
- Virksomheden har gennem de seneste 2-3 år introduceret tiltag, der markant har styrket virksomhedens produktivitet.
- Virksomheden har udviklet servicekoncepter med et betydeligt (internationalt) potentiale.

Virksomhederne på bruttolisten er efterfølgende blevet screenet gennem en kombination af webresearch, gennemgang af økonomiske nøgletal og indledende dialog med henblik på at sikre, at der er tale om succesfulde service-virksomheder i forhold til de opstillede kriterier.

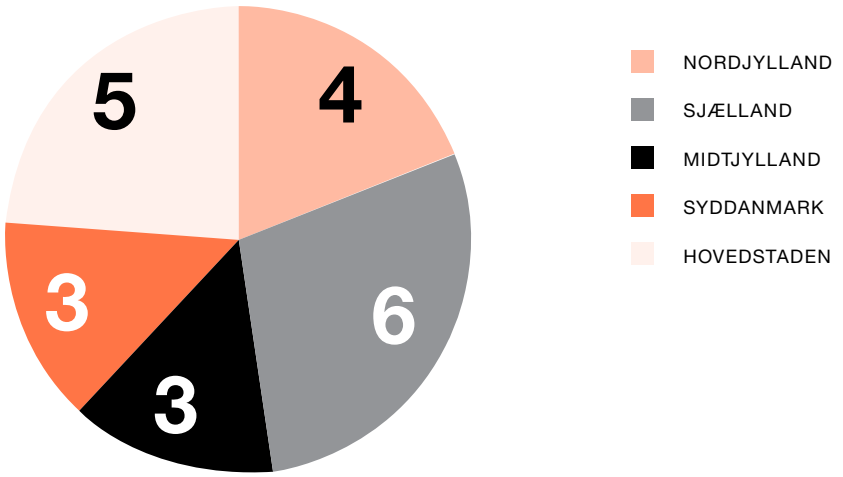
Ud af de 36 virksomhedsinterview er 21 virk-somheder udvalgt specifikt til denne analyse. De øvrige 15 er succesfulde servicevirksomheder, som er interviewet i forbindelse med en netop afsluttet analyse af Vækstvirksomheder i Nord- og Midtjylland.[2]

I den endelige udvælgelse har vi lagt vægt på at sikre, at der både var interviewvirksomheder med dokumenteret succes på alle parametre og virksomheder med et betydeligt vækstpoten-tiale og -ambitioner.

Vi har også ønsket at sikre en ligelig regional fordeling af interviewvirksomheder jf. figur 2.2.

Figuren viser den regionale fordelingen af de 21 interview, der er gennemført specifikt til denne analyse. Herudover bygger analysen på inter-view med yderligere 15 succesfulde nord- og midtjyske servicevirksomheder (8 nordjyske og 7 midtjyske) fra analyserne af de midt- og nord-jyske vækstlag.

FIGUR 2.2. INTERVIEWVIRKSOMHEDER FORDELT PÅ DE FEM REGIONER



[2] *IRIS Group (2015) "Det nordjyske vækstlag – profilanalyse af nord-jyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme".*

LÆSEVEJLEDNING

Kapitel 3 sætter fokus på servicesektorens samfundsøkonomiske betydning og perspektiverne i at stimulere til udvikling af flere succesfulde servicevirksomheder med høj produktivitet.

Kapitel 4 beskriver centrale trends og drivkræfter, som påvirker sektorens udvikling, struktur og konkurrencebetingelser.

Kapitel 5 analyserer de forretningsmodeller, som succesfulde servicevirksomheder baserer sig på, og centrale drivkræfter, der ligger til grund for virksomhedernes succes.

Kapitel 6 stiller skarpt på de barrierer og udfordringer, som virksomhederne typisk møder i arbejdet med at skabe en succesfuld servicevirksomhed, der formår at kombinere høj vækst og høj produktivitet.

Kapitel 7 beskriver 1) servicevirksomheders nuværende brug af erhvervsfremme, 2) anbefalinger til at forbedre rammerne for innovation, produktivitetsudvikling og internationalisering i servicesektoren.

KAPITEL 3

–

SERVICESEKTORENS SAMFUNDSØKONOMISKE BETYDNING

3.1 SERVICESEKTORENS BETYDNING FOR BESKÆFTIGELSEN

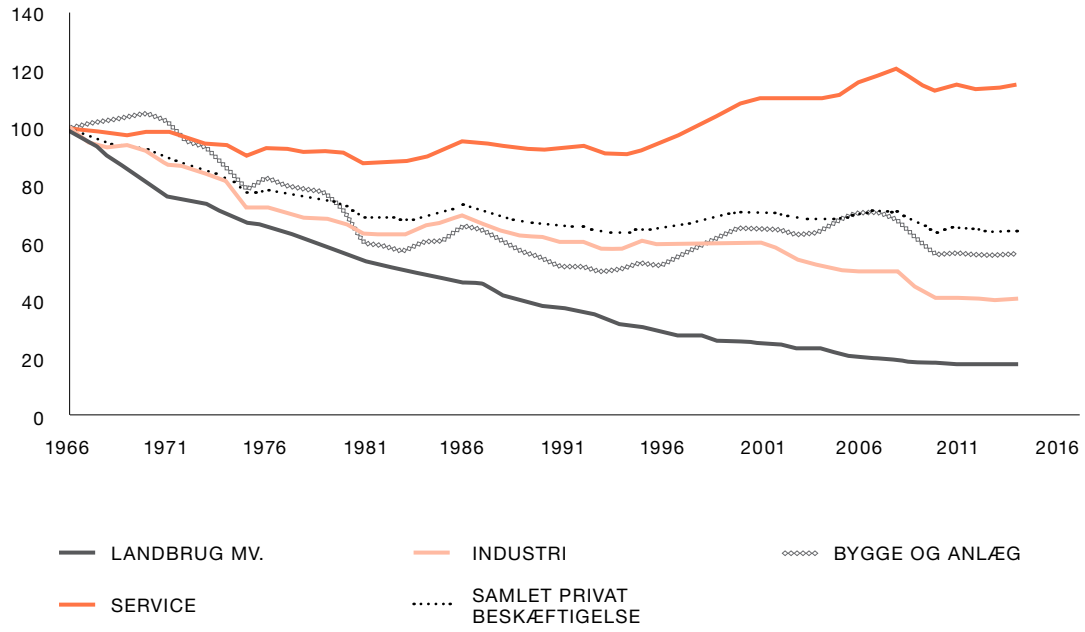
Gennem de seneste 50 år har øget velstand, teknologisk udvikling og stigende globalisering medført et markant, strukturelt skift i sammensætningen af dansk erhvervsliv.

Beskæftigelsen inden for industri og landbrug har været kraftigt faldende, mens der har været en markant stigende beskæftigelse inden for serviceerhvervene. Udviklingen er ikke enestående for Danmark, men kendetegner hele den vestlige verden.

Der er flere årsager til denne udvikling. Stigende velstand i samfundet betyder, at efterspørgslen efter serviceydelser øges relativt mere end efterspørgslen efter fysiske produkter (se også kapitel 4). Samtidig har den teknologiske udvikling betydet, at der i dag skal bruges langt færre hænder til at producere samme mængde fysiske produkter i landbruget og i industrien.

Globaliseringen spiller også en vigtig rolle. Det er lettere at transportere fysiske produkter mellem lande, mens mange serviceydelser skal produceres tæt på, hvor de skal forbruges. Nedgangen i industribeskæftigelsen er bl.a. et resultat af, at løntung og standardiseret produktion i betydeligt omfang er flyttet til lande med lavere lønomkostninger.

FIGUR 3.1. ANTAL ARBEJDSTIMER I DEN PRIVATE SEKTOR FORDELT PÅ HOVEDSEKTORER 1966-2014 (1966=100)



Kilde: Danmarks Statistik (Nabb19) samt egne beregninger.

Figur 3.1 viser udviklingen i den samlede arbejdsindsats inden for hovedsektorerne service, industri, bygge & anlæg, landbrug og for den private sektor samlet i perioden 1966-2014. For alle sektorer er timetallet indekseret ved at sætte timetallet i 1966 = 100.

Figuren viser, at servicesektoren har oplevet en markant stigning i antallet af arbejdstimer siden 1966, mens der har været et betydeligt fald i antallet af arbejdede timer inden for både industri, bygge & anlæg og landbrug.

I første halvdel af perioden var der en nedgang i arbejdsmængden inden for alle sektorer, inklusive servicesektoren. I denne periode var det særligt den offentlige sektor, der var den store jobskaber og absorberede overskydende arbejdskraft. I periodens anden halvdel - fra midten af 1990'erne og frem til i dag - har det derimod primært været de private serviceerhverv, der har været motor i udviklingen af nye arbejdspladser i Danmark.

I dag bliver der årligt ydet 15-20 procent flere timer inden for de private serviceerhverv sammenlignet med niveauet i 1966. Det er i sig selv en markant udvikling set i lyset af, at den ugentlige arbejdstid i samme periode er reduceret væsentligt.

3.1.1 BESKÆFTIGELSESUDVIKLING FORDELT PÅ HOVEDOMRÅDER I DEN PRIVATE SERVICESEKTOR

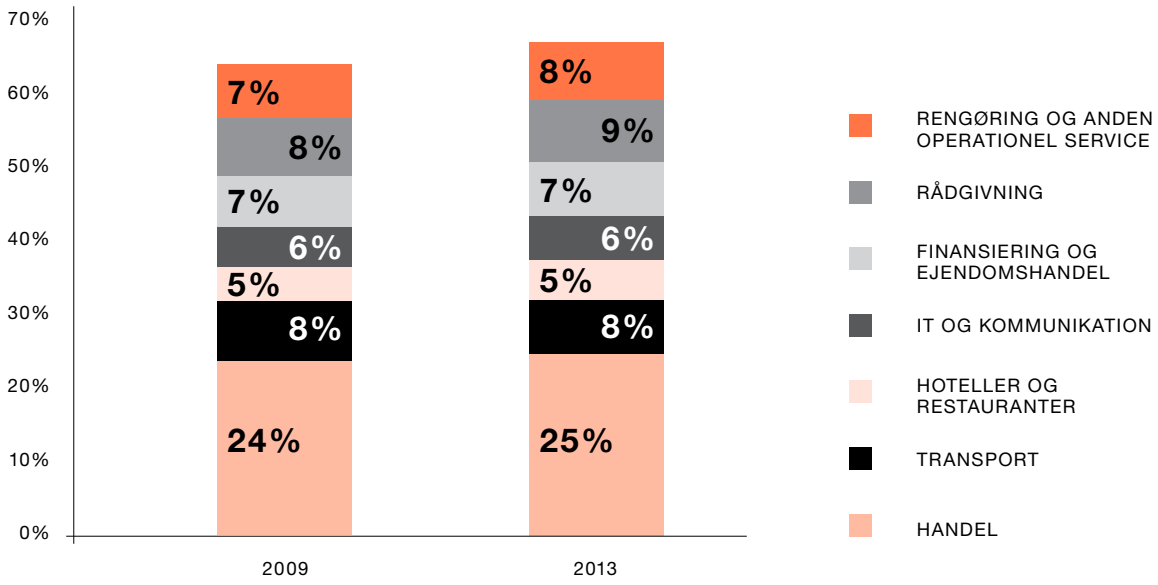
Den private servicesektor er en sammensat gruppe, der repræsenterer en mangfoldighed af forskellige delsektorer - fra detail- og engroshandel, over transport og hoteller til service inden for it og kommunikation, rådgivning, rengøring og anden operationel service.

Samlet tegner beskæftigelsen inden for service sig i 2013 for knapt 70 procent af den samlede private beskæftigelse, jf. figur 3.2.

Handel (både engros- og detailhandel) udgør 25 procent af den samlede private beskæftigelse og er dermed det største område inden for servicesektoren. De øvrige delsektorer er noget mindre og tegner sig for mellem 5-9 procent af den private beskæftigelse.

De senere års stigning i servicebeskæftigelsen kan især tilskrives en fremgang i antal arbejdspladser inden for handel, rådgivning samt inden for operationel service. Alle tre hovedområder øgede deres andel af den samlede beskæftigelse i årene 2009-2013, jf. figur 3.2.

FIGUR 3.2. SERVICESEKTORENS BESKÆFTIGELSE FORDELT PÅ DELSEKTORER I HHV. 2009 OG 2013 (ANDEL AF PRIVAT BESKÆFTIGELSE)



Kilde: Danmarks Statisk og egne beregninger.

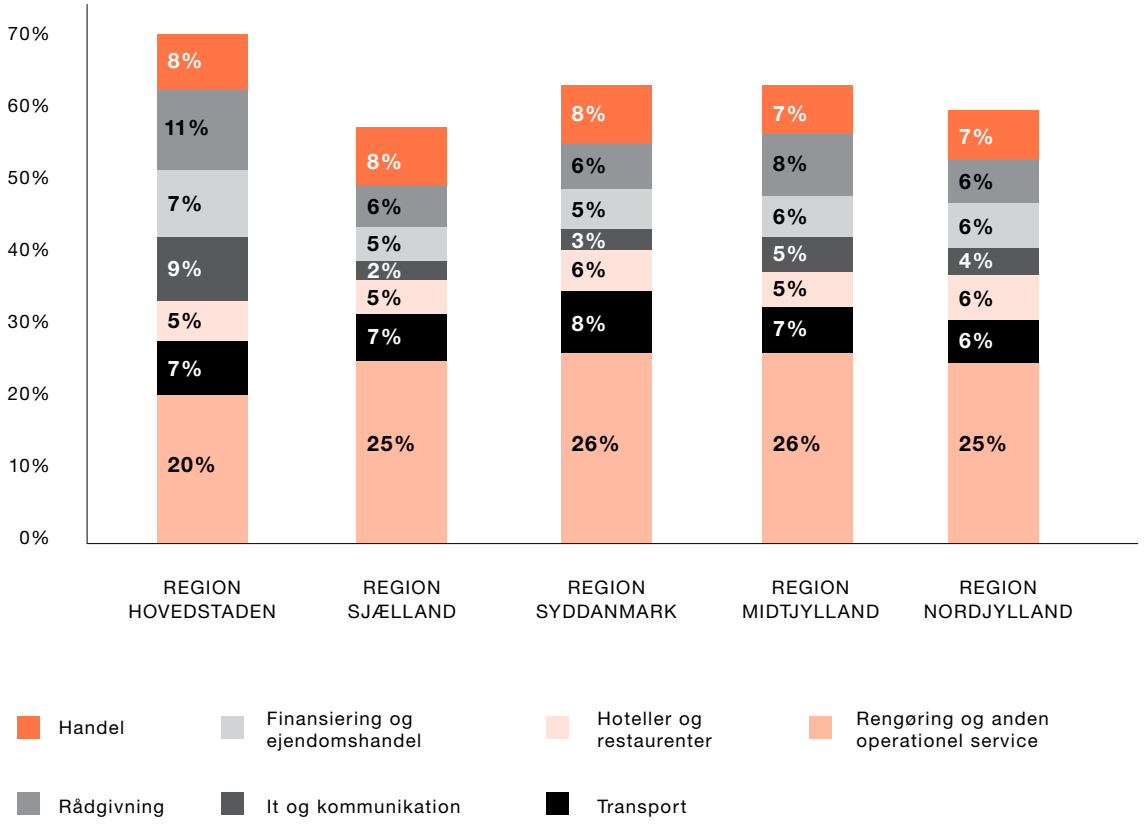
3.1.2 SERVICESEKTORENS ANDEL AF PRIVAT BESKÆFTIGELSE FORDELT PÅ REGIONER

Servicesektoren spiller en fremtrædende rolle for beskæftigelsen i alle dele af landet. I 2013 tegnede servicesektoren sig for omkring 70 procent af den samlede private beskæftigelse i Hovedstadsregionen og omkring 60 procent af den private beskæftigelse i de øvrige regioner, jf. figur 3.3.

Beskæftigelsen inden for service er typisk mere jævnt fordelt geografisk end beskæftigelsen inden for industri. Fremstillingsvirksomheder lokaliserer sig oftere i klynger omkring fælles værdikæder eller omkring et fælles arbejdsmarked og lignende. Servicevirksomheder placerer sig derimod oftere for at være tæt på det marked, hvor deres service skal forbruges.

Det afspejler sig blandt andet ved, at service-erhvervene udgør stort set samme andel af beskæftigelsen i regionerne bortset fra Hovedstadsregionen.

FIGUR 3.3. SERVICESEKTORENS ANDEL AF DEN PRIVATE BESKÆFTIGELSE FORDELT PÅ REGIONER



Kilde: Danmarks Statisk (RAS301) og egne beregninger.

Serviceerhvervenes høje andel af beskæftigelsen i Hovedstadsregionen kan tilskrives relativt flere ansatte inden for it- og kommunikation, rådgivning samt finansiering og forretningsser-vice. Der er blandt andet et udtryk for, at mange af de store, internationalt succesfulde servicevirksomheder har deres hovedkontorer og back-officefunktioner lokaliseret i de større byer. Her er der bedre muligheder for at rekruttere specialiseret arbejdskraft, nærhed til internationale lufthavne mv.

3.2 SERVICESEKTORENS BETYDNING FOR PRODUKTIVITET OG VELSTAND

Den samlede velstand i Danmark afhænger både af, hvor mange timer vi samlet arbejder, og af den værdi, der bliver skabt, når vi går på arbejde.

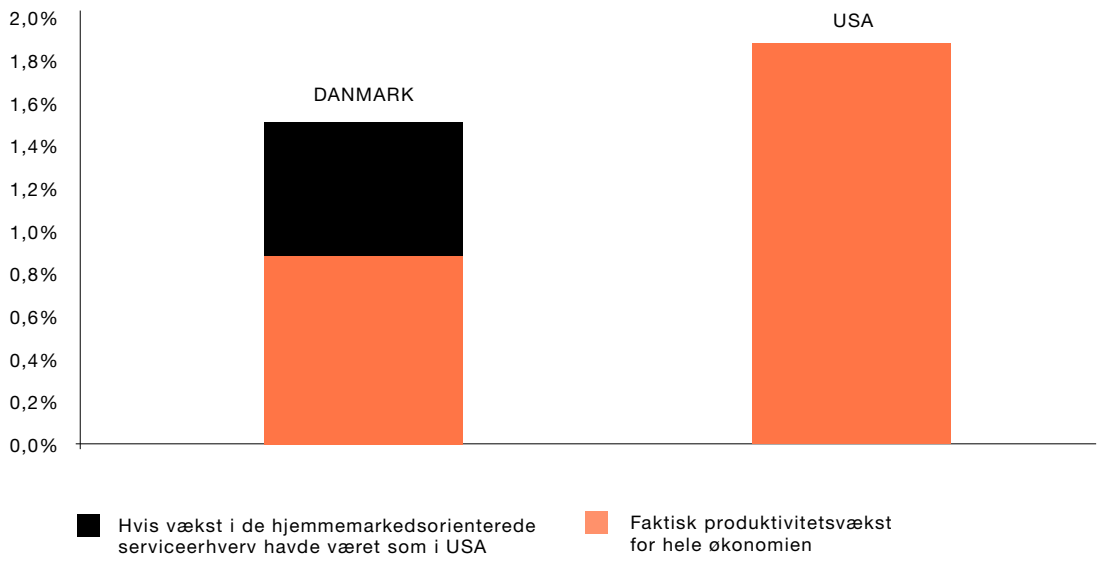
Produktivitetskommissionen slog i deres afsluttende rapport fra 2014 fast, at Danmark har en væsentlig udfordring med produktiviteten, som siden midten af 1990'erne har udviklet sig svagere i Danmark end i både USA og Vesteuropa.

Den svage produktivitetsvækst er hovedforklaringen på, at Danmark de senere år er sakket bagud på listen over de mest velstående lande i verden.

Produktivitetskommissionens analyser viste samtidig, at en stor del af forklaringen på den svage danske produktivitetsvækst er en svag produktivitetsvækst inden for serviceerhvervene – og særligt inden for de serviceerhverv, der er orienteret mod hjemmemarkedet og kun i begrænset omfang et udsat for international konkurrence, jf. figur 3.4.[3]

De to søjler i figuren angiver den årlige produktivitetsvækst i Danmark og i USA i perioden 1995-2012. For Danmark viser den helfarvede

FIGUR 3.4. SERVICESEKTORENS BETYDNING FOR PRODUKTIVITETSFORSKEL MELLEM DANMARK OG USA



Kilde: Produktivitetskommissionen, Det handler om velstand og velfærd, slutrapport (2014).

[3] *Hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv er brancher med en eksportandel på mindre end 25 procent målt på værditilvækst, eller hvor færre end 25 procent af virksomhederne er udenlandsk ejede. Hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv er bl.a. rengøring, rejsebureauer, ejendomsservice, advokater, konsulenter og reklamebureauer.*

del af søjlen den faktiske produktivitetsvækst, mens hele søjlen inkl. det skraverede areal viser, hvordan produktivitetsudviklingen i Danmark havde været, hvis der havde været samme produktivitetsvækst i de hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv i Danmark som i USA.

Figuren viser, at omkring tre fjerdedele af Danmarks produktivitetsefterslæb i forhold til USA kan tilskrives den relativt svage produktivitetsudvikling i de hjemmemarkedsorienterede dele af serviceerhvervene.[4]

Produktivitetskommissionen peger på, at produktivitetsproblemet er komplekst, og at flere forskellige faktorer bidrager til at forklare den relativt svage danske produktivitetsudvikling.

Kommissionens analyser understreger, at en effektiv og innovativ servicesektor i vid udstrækning er nøglen til at løfte det samlede velstandsniveau i Danmark. Særligt tre forhold vurderes at være centrale i forhold til at styrke produktiviteten i de private serviceerhverv:

- **Anvendelse af ny teknologi:** Den svage danske produktivitetsudvikling sætter ind i midten af 1990'erne, hvor brugen af it for alvor vinder frem globalt. En del af den haltende produktivitet i danske servicesektor kan skyldes, at virksomhederne ikke udnytter mulighederne i moderne it i samme omfang som servicevirksomhederne i USA og i Vesteuropa generelt.

- **Uddannelse:** I USA er andelen af ansatte med en videregående uddannelse i servicesektoren ca. 34 procent. I Danmark er den tilsvarende andel 23 procent. En del af produktivitetsefterslæbet kan skyldes, at arbejdsstyrken i den danske servicesektor har mindre uddannelse, og at der generelt ikke er en stærk tradition for at ansætte arbejdskraft med videregående uddannelse i danske servicevirksomheder.

- **Effektiv konkurrence og flere innovative servicevirksomheder:** En stor del af produktivitetsvæksten i det danske samfund sikres ved, at virksomheder med høj produktivitet vokser på bekostning af virksomheder med relativ svag produktivitet. Denne dynamik sikrer, at arbejdskraft og andre ressourcer ledes derhen, hvor de skaber størst værdi. Det er afgørende for produktivitet og velstand i Danmark, at det er let for nye, innovative virksomheder at etablere sig. Samtidig skal konkurrencen være både intens og fair, så der er gode muligheder for, at virksomheder med høj produktivitet kan vinde markedsandele og udkonkurrere mere ineffektive virksomheder.

I kapitel 5 sætter vi bl.a. fokus på succesfulde servicevirksomheders brug af nye digitale teknologier, deres fokus på kompetenceudvikling og ikke mindst, hvordan succesfulde servicevirksomheder arbejder med udvikling af nye koncepter og metoder til at producere og levere deres serviceydelser.

3.3 VÆKSTLAGET AF SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

Det er vigtigt at understrege, at langt fra alle servicevirksomheder har lav produktivitet. Inden for alle dele af servicesektoren findes et lag af succesfulde virksomheder, som både har høj produktivitet, og som formår at erobre nye markeder.

[4] *Produktivitetskommissionens analyser viste også, at Danmark har en svagere produktivitetsudvikling inden for internationalt konkurrenceudsatte serviceerhverv, men her er efterslæbet betydeligt mindre.*

Som beskrevet i kapitel 2 er hovedformålet med denne analyse at opnå større viden om denne gruppe som grundlag for at forstå, hvordan sektorens samlede produktivitet og værdiskabelse kan øges.

Som grundlag herfor har vi opstillet en definition af, hvad der skal til for at kunne betegnes som en succesfuld servicevirksomhed. Vi har opstillet tre kriterier, som alle skal være opfyldt, for at en virksomhed karakteriseres som succesfuld:

- **Høj vækst:** Virksomheden skal have en gennemsnitlig årlig vækst på minimum 10 procent i to på hinanden følgende år i perioden 2010-2013.
- **Høj produktivitet:** Virksomhederne skal være blandt de 25 procent mest produktive i deres branche, hvor produktivitet er målt som værditilvækst pr. medarbejder i 2013.
- **Mindst 10 ansatte:** Vi ønsker at rette fokus på virksomheder, som yder et væsentlig bidrag til den samlede beskæftigelse. Derfor er det et krav, at væksten fører til, at virksomhederne har mindst 10 ansatte i periodens slutning (2013).

I alt er der 482 servicevirksomheder i Danmark, der opfylder alle tre ovenstående kriterier. Det er et relativt beskedent antal set i lyset af, at der i Danmark er omkring 190.000 virksomheder inden for serviceerhvervene.

Langt de fleste servicevirksomheder er imidlertid små enkeltmandsvirksomheder eller virksomheder med nogle få ansatte. Der er kun godt 11.000 servicevirksomheder, som har mindst ti ansatte.

Selv i det lys er 482 virksomheder et relativt beskedent antal. Det svarer til, at omkring fire procent af alle virksomheder med mindst ti ansatte er succesfulde servicevirksomheder.

Det er primært kravet om en produktivitet, der sorterer mange virksomheder fra. Andelen af servicevirksomheder, der opfylder kriteriet om høj vækst, er betydeligt højere og svarer til ca. 2.400 virksomheder eller ca. 20 procent af servicevirksomheder med mindst ti ansatte.

Det understreger pointen fra Produktivitetskommissionens arbejde om, at konkurrencen og dynamikken inden for serviceerhvervene ikke er stærk nok i Danmark. Det betyder, at der skabes mange nye servicejob af virksomheder, som ikke nødvendigvis er mere produktive end deres hjemlige konkurrenter.

Selvom gruppen af succesfulde servicevirksomheder er relativ beskeden, spiller disse virksomheder dog en central rolle for jobskabelsen og dermed også for den samlede velstand i Danmark, jf. tabel 3.1.

De 482 succesfulde servicevirksomheder skabte i den treårige periode fra 2010-2013 lige godt 9.100 nye fultidsarbejdspladser.

Det svarer til, at hver virksomhed i gennemsnit skabte ca. 18 nye fuldtidsstillinger. Og det er vel at mærke fuldtidsjob med en værdiskabelse pr. medarbejder, der ligger blandt de 25 procent højeste i branchen. I det samlede billede er det imidlertid relativt beskedne tal.

Den private servicesektor havde i 2013 i alt ca. 1,2 millioner fuldtidsbeskæftigede. Det vidner om, at der kan være stor samfundsøkonomisk værdi i sikre bedre rammer for udvikling af suc-cesfulde servicevirksomheder.

Der findes succesfulde servicevirksomheder, som skaber nye højproduktive job, i alle dele af landet. Det fremgår at tabel 3.2, der viser antallet af succesfulde servicevirksomheder og deres jobskabelse fordelt på de fem regioner.

Halvdelen af de succesfulde servicevirksomheder er placeret i Hovedstadsregionen, mens den anden halvdel er fordelt på de fire øvrige regioner. De succesfulde servicevirksomheder bidrager til jobskabelsen i alle fem regioner. Det fremgår også, at den gennemsnitlige vækst i virksomhederne kun varierer lidt mellem regionerne.

TABEL 3.1. SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER OG DERES JOBSKABELSE FORDELT PÅ DELSEKTORER

	ANTAL SUCCESFULDE VIRKSOMHEDER	ANSATTE 2010	ANSATTE 2013	SAMLET JOBVÆKST	GENNEM-SNITLIG ÅRLIG VÆKST (2010-13)
Handel og transport mv.	219	3100	6899	3799	31%
IT & kommunikation	63	881	2065	1184	33%
Finans & ejendomshandel	24	348	1295	947	55%
Erhvervsservice	165	2740	5806	3066	28%
Kultur, fritid og øvrig service	11	182	299	117	18%
Serviceerhverv i alt	482	7251	16363	9112	31%

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel pba. momsstatistikken) samt egne beregninger.

TABEL 3.2. SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER OG DERES JOBSKABELSE FORDELT PÅ REGIONER

	SERVICE-VIRKSOM-HEDER MED MINDST TI ANSATTE	SUCCES-FULDE VIRKSOM-HEDER	ANSATTE I SUCCES-FULDE SERVICE-VIRKSOM-HEDER 2010	ANSATTE I SUCCES-FULDE SERVICE-VIRKSOM-HEDER 2013	JOBVÆKST I SUCCES-FULDE SERVICE VIRKSOM-HEDER 2010-13	GENNEM-SNITLIG ÅRLIG VÆKST (2010-13)
Hovedstaden	4508	256	4072	9060	4988	31%
Midtjylland	2388	85	1270	3175	1905	36%
Nordjylland	1036	36	583	1335	752	32%
Sjælland	1136	37	305	819	514	39%
Syddanmark	2218	68	1021	1974	953	25%
I alt	11286	482	7251	16363	9112	31%

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel pba. momsstatistikken) samt egne beregninger.

Region Sjælland skiller sig ud ved, at de succesfulde servicevirksomheder i gennemsnit er betydeligt mindre end i de øvrige regioner. I gennemsnit havde de succesfulde virksomheder i Region Sjælland ca. 8 fuldtidsbeskæftigende ved periodens start (2010), mens gennemsnittet i de øvrige regioner var 15-16 fuldtidsbeskæftigede. De sjællandske virksomheder vokser procentuelt lidt hurtigere end virksomhederne i de øvrige regioner, men er fortsat end del under gennemsnittet for de øvrige regioner ved udgangen af 2013.

Selvom de succesfulde servicevirksomheder kun udgør en lille del af alle servicevirksomheder, skaber de et betydeligt antal højproduktive job i alle fem regioner – og har dermed stor betydning for udviklingen i den regionale velstand. De succesfulde servicevirksomheders jobskabelse svarer stort set til den samlede jobvækst inden for serviceerhvervene i perioden 2010-13.

Der giver god mening at se nærmere på, hvad der ligger til grund for disse virksomheders succes og blive klogere på, hvordan erhvervs- og innovationspolitikken bør indrettes for at stimulere udviklingen af flere succesfulde servicevirksomheder.

KAPITEL 4 – DRIVKRÆFTER BAG UDVIKLINGEN I SERVICESEKTOREN

4.1 INDLEDNING

Servicesektorens udvikling påvirkes – lige som udviklingen i andre sektorer – af en række makrotrends (eller megatrends).

Som grundlag for at forstå servicesektorens historiske udvikling, fremtidsperspektiver, forretningsmodeller mv. er det relevant kort at reflektere over, hvad der er de vigtigste trends og drivkræfter – og hvordan de på et overordnet niveau påvirker servicesektoren.

Der kan i den sammenhæng skelnes mellem trends og drivkræfter, der:

- Påvirker den samlede efterspørgsel efter services og dermed sektorens vækst, jf. kapitel 3.
- Skaber nye markedsmuligheder inden for bestemte dele af servicesektoren.
- Påvirker sektorens struktur, konkurrenceforhold og måde at levere ydelser på.

Vi har i de følgende afsnit kort gennemgået hvert af de tre temaer. Afsæt er nyere litteratur om megatrends, der påvirker udviklingen i servicesektoren samt de interviewede virksomheders egen betoning af centrale trends og drivkræfter.[5] Det skal understreges, at eksemplerne i kapitlet ikke er fyldestgørende i forhold til alle de trend og drivkræfter, der påvirker sektorens udvikling.

4.2 DEN SAMLEDE EFTERSPØRGSEL EFTER SERVICES

Sammensætningen af vores forbrug på henholdsvis produkter og services afhænger af vores indkomstniveau. Jo større indkomst, desto større andel af vores indkomst bruger vi på kultur, fritid, oplevelser, rengøring, havearbejde mv. En stor del af servicesektorens vækst kan således forklares ved, at vi bliver rigere. Vi efterspørger naturligvis også flere luksusprodukter i takt med, at vores ind-

[5] *Se fx EU, Episis (2012); "Policy Recommendations to Support Service Innovation" og Accenture (2013); "Global Megatrends Shaping Services Success".*

komster stiger. Men det er dokumenteret, at servicesektorens andel af det samlede forbrug stiger med højere indkomster.[6]

Det må således også forventes, at servicesektorens andel af den samlede globale efterspørgsel og beskæftigelse vil fortsætte med at stige. Ikke mindst den voksende globale middelklasse vil bidrage til fortsat vækst i efterspørgslen efter services.[7]

Den stigende efterspørgsel efter services er også stimuleret af globaliseringen og udviklingen af globale værdikæder, hvor produktionen splittes op, og de forskellige led placeres efter, hvor det er billigst, eller hvor værdiskabelsen er størst. Derved bliver services en afgørende facilitator i værdikæderne, der er afhængige af logistik, transport, dataoverførsel mv. for at fungere optimalt.

Også en stigende udlicitering og konkurrenceudsættelse af offentlige serviceopgaver påvirker den samlede efterspørgsel efter services.

4.3 NYE MARKEDSMULIGHEDER

Der skabes i disse år en række nye markedsmuligheder inden for servicesektoren, der også er knyttet til forskellige megatrends.

Fx er væksten inden for rådgivning (videnservice), jf. kapitel 3, blandt andet knyttet til megatrends inden for klima, miljø, energi og ressourceknaphed. De globale miljø- og klimaproblemer påvirker både konkurrenceforhold og forretningsmodeller i en lang række virksomheder (fx i form af grønne forretningsmodeller). Det skaber et øget behov for rådgivning om fx ressourceeffektivitet og bæredygtig produktion.

Digitaliseringen og udviklingen inden for informations- og kommunikationsteknologi skaber grundlag for en række nye services. Kapitel 5 præsenterer flere eksempler på servicevirksomheder, hvis forretningsmodeller er baseret på den stigende digitalisering af samfundet, herunder stigende e-handel.

Digitaliseringen skaber også et stigende marked for fx specialiserede dataudbydere, der udbyder services inden for fx dataanalyse, datarådgivning og webtjenester.[8]

Også den demografiske udvikling skaber nye muligheder for servicevirksomheder. I takt med at vi bliver flere ældre, stiger udgifterne til sundhed og velfærdsydelser. Globalt forventes en fortsat stærk stigning i efterspørgslen efter sundhedsydelser.

Endvidere er *kommercialiseringen af den uformelle økonomi* en trend, der skaber nye markedsmuligheder. Aktiviteter, der typisk er blevet varetaget af husholdningen/familien (madlavning, havearbejde, vask, reparationer, hundeluftning etc.), varetages i stigende omfang på kommercielle vilkår. Markedsgørelsen af den uformelle økonomi medfører nye typer af servicevirksomheder og job og at privatpersoner også kan blive serviceudbydere, fx gennem digitale platforme.

4.4 STRUKTURFORANDRINGER I SERVICESEKTOREN

Flere megatrends påvirker også strukturer, forretningsmodeller og konkurrencevilkår i servicesektoren.

Også på dette område står digitaliseringen centralt. Digitaliseringen betyder fx en stærkt stigende internationalisering af handelen. Det vender vi tilbage til i kapitel 6. Danske detailhandelsvirksomheder skal forholde sig til en virkelighed, hvor e-handelen stiger kraftigt, og hvor en stor del af varerne købes via udenlandske websider.

[6] *Se fx Produktivitetskommissionen (2014); "Slutrapport: Det handler om velstand og velfærd".*

[7] *Se fx Lars Tvede (2010); "Supertrends".*

[8] *Se IRIS Group (2014); "Big data som vækstfaktor i dansk erhvervsliv". Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen.*

Detailhandelsvirksomheder skal forholde sig til en digital virkelighed, hvor priser konstant bliver sammenlignet over nettet (se case om Pricerunner i kapitel 5). Det skaber en ny konkurrencesituation og et pres for nye tilgange til at skabe værdi for kunden.

Digitaliseringen påvirker også den måde, services bliver udbudt og forbrugt på. Både rådgivning, undervisning, spil, film, musik, mv. udbydes, handles og forbruges i stort omfang over nettet eller i form af softwareprodukter som fx apps.

Samtidig skaber digitaliseringen i samspil med mulighederne inden for big data en række perspektiver i forhold til at effektivisere fx markedsføring, logistik, produktudvikling, ressourceanvendelse mv. i servicesektoren. Også kundeinteraktion og kundeloyalitet kan styrkes gennem intelligent anvendelse af både egne og eksterne data.

Digitaliseringen skaber også en række nye muligheder i forhold til at standardisere og produktgøre services. På den måde er digitaliseringen et vigtigt middel til at skalere services og til at øge produktiviteten i sektoren.

I industrien har globaliseringen og det stigende konkurrencepres omvendt betydet et stigende fokus på, hvad der betegnes som *"servitization"*. Tendensen dækker over, at produktionsvirksomheder i stigende grad udbyder services, rådgivning mv. i tilknytning til deres produkter. Drivkræfterne er blandt andet en stigende fokus på at maximere kundens værdi ved at anvende produkterne og en ambition om at levere samlede koncepter til kunderne. Hertil kommer, at digitaliseringen skaber en række muligheder for at levere digitale services – blandt andet via sensorer i produkterne.

Servitization presser også servicevirksomheder – specielt inden for operationel service – til at udvikle deres services for at matche de standarder, som industrivirksomheder sætter inden for levering af services.

Globaliseringen betyder også en stærk stigende konkurrence, der i servicesektoren vil skabe nye standarder for, hvad der er god service – og dermed indebære et pres for konstant innovation for at forbedre og videreudvikle services. Det gælder også i forhold til at levere skræddersyede services og kombinere services på en måde, der både skaber høj værdi og kundeloyalitet.

Endelig kan den stigende udbredelse af modeller for deleøkonomi (hvor vi som forbrugere deler produkter og services) fremhæves som en trend, der påvirker dele af servicesektorens struktur og skaber nye forretningsmodeller. Trenden er drevet af en stigende fokus på ressourceeffektivitet og bæredygtighed.

4.5 AFSLUTNING

Den korte gennemgang i kapitlet tegner et billede af nogle stærke, sammenhængende drivkræfter, der vil forme servicesektorens udvikling i de kommende år. Det gælder:

- **Digitalisering,** der skaber en lang række muligheder at udbyde services på nye måder, styrke interaktionen med kunden og øge effektiviteten i fremstillingen af services.
- **Produktgørelse af services**, der handler om, at services – ikke mindst på grund af digitaliseringen – i stigende grad kan organiseres, fremstilles og sælges som produkter (fx i form af software).
- **Stigende konkurrence.** Globaliseringen og digitaliseringen skaber tilsammen en stigende konkurrence, hvor flere markeder internationaliseres, og hvor servicevirksomheder i stigende grad kommer til at konkurrere på unikke servicekoncepter, individuelt tilpassede services – og generelt på at levere service med høj kvalitet og brugeroplevelse.

- **Nichemuligheder.** Globale megatrends inden for klima, miljø, sundhed, opsplitning af værdikæder og outsourcing skaber en række nye markedsmuligheder. De virksomheder og lande, der bedst formår at udnytte disse muligheder, har de bedste muligheder for at skabe vækst i service-beskæftigelsen.

De fire punkter illustrerer også kompleksiteten i at udvikle moderne servicevirksomheder. Hvordan kombinerer man fx et stigende behov for differentiering og værdiskabelse hos den enkelte kunde med et pres for at øge effektiviteten, standardisere og skalere serviceydelser?

Det er netop et vigtigt kendetegn ved succesfulde servicevirksomheder, at de evner at balancere disse hensyn. Det vender vi tilbage til i næste kapitel.

KAPITEL 5

–

FORRETNINGSMODELLER I SUCCESFULDE SERVICE-VIRKSOMHEDER

5.1 INDLEDNING

Vi har gennemført dybdeinterview med i alt 36 servicevirksomheder. Interviewvirksomhederne dækker som nævnt i kapitel 2 både virksomheder med dokumenteret succes og virksomheder med betydeligt vækstpotentiale.

Ambitionen med interviewene har været at opnå dybere indsigt i succesfulde servicevirksomheders forretningsmodeller og at kortlægge forskelle, mønstre og fælles træk på tværs af virksomhederne.

Servicesektoren består af en bred gruppe af forskelligartede erhverv. Alligevel er det konklusionen på vores analyse, at de succesfulde servicevirksomheders forretningsmodeller deler en række fælles karakteristika. Det vil sige karakteristika, som på den ene side gør det muligt at levere høj kundeoplevet værdi og samtidig tillader, at ydelserne kan produceres i større skala og på en omkostningseffektiv måde.

I dette kapitel ser vi nærmere på de centrale faktorer bag de succesfulde servicevirksomheders udvikling.

Kapitlet er struktureret i tre dele. Afsnit 5.2 lister og uddyber fælles træk ved succesfulde servicevirksomheder.

Afsnit 5.3 ser nærmere på, hvordan de generiske fælles træk kommer til udtryk inden for forskellige dele af serviceerhvervene. Her tager vi udgangspunkt i virksomheder, der har dokumenteret international succes.

Til sidst i kapitlet (afsnit 5.4) ser vi nærmere på drivkræfter, der kan forklare, hvorfor nogle servicevirksomheder er lykkedes bedre end andre med at skabe forretningsmodeller, der sikrer høj produktivitet og international vækst.

5.2 SERVICEKONCEPTER MED KUNDEN I CENTRUM

Et gennemgående træk ved de interviewede servicevirksomheder er en dyb kundeforståelse og en betydelig indsigt i centrale kundegruppers behov.

For virksomheder, der sælger serviceydelser til andre virksomheder (business-to-business), handler kundeforståelse primært om at forstå kundernes forretning og den samlede værdikæde, som virksomhedens serviceydelser indgår i.

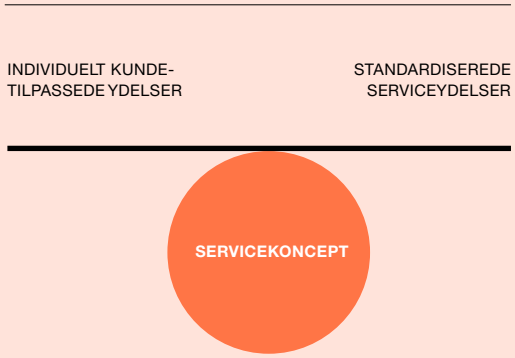
For de virksomheder, der sælger serviceydelser direkte til forbrugeren, handler kundeforståelse i høj grad om at definere relevante kundesegmenter og opbygge viden om behov og trends, der kendetegner bestemte kundegrupper.

Udfordringen for mange servicevirksomheder er, at kunderne ofte efterspørger individuelt tilpassede ydelser, der matcher netop deres behov. Graden af kundetilpasning har ofte betydning for kundernes oplevede værdi af en service, jf. kapitel 4, og dermed for kundernes betalingsvillighed.

De succesfulde virksomheder er lykkedes med at udvikle serviceydelser, der balancerer kundernes ønsker om individuelt tilpassede ydelser på den ene side og mulighederne for at tilrettelægge en effektiv og delvis standardiseret serviceproduktionen på den anden side, jf. figur 5.1.

En vis grad af standardisering er ofte en forudsætning for at kunne skalere serviceproduktionen og servicere et voksende antal kunder. En standardisering af dele af serviceproduktionen er typisk også central i forhold til at producere ydelser til en konkurrencedygtig pris og i en ensartet, høj kvalitet.

FIGUR 5.1. SUCCESFULDE SERVICEKONCEPTER BALANCERER STANDARDISERING OG KUNDETILPASNING



5.2.1 FÆLLES TRÆK I SUCCESFULDE FORRETNINGSMODELLER

Der er gennemført dybdeinterview med ledelsen i virksomhederne med afsæt i en struktureret interviewguide. Interviewene har fokuseret på virksomhedernes vækstforløb og på at forstå de værdiskabende led i virksomhedernes serviceproduktion. Vi har haft særligt fokus på at afdække, hvordan virksomhederne skaber værdi for kunderne, og hvordan de arbejder med at skalere deres ydelser og sikre en effektiv serviceproduktion.

Vi har løbende spurgt til centrale barrierer undervejs i virksomhedernes udvikling, og hvordan centrale trends og drivkræfter i markedet udfordrer virksomhederne (se kapitel 6). Endelig har vi spurgt til virksomhedernes brug og vurdering af centrale erhvervspolitiske rammebetingelser (kapitel 7).

En væsentlig konklusion er, at der på et overordnet plan er store ligheder i forretningsmodellerne på tværs af delsektorer og virksomhedsstørrelse. Disse ligheder har vi sammenfattet i fem overskrifter, der samtidig sammenfatter de områder, hvor de succesfulde servicevirksomheder især har udviklet sig over de senere år. Se figur 5.2.

Den grundlæggende fællesnævner for de interviewede virksomheder er, at de har udviklet servicekoncepter med kundens behov i centrum. Det stærke kundefokus handler om at sætte sig i kundernes sted og forstå deres behov, ønsker og drivkræfter.

De tre øverste områder i figuren relaterer sig til virksomhedernes stærke kundefokus.

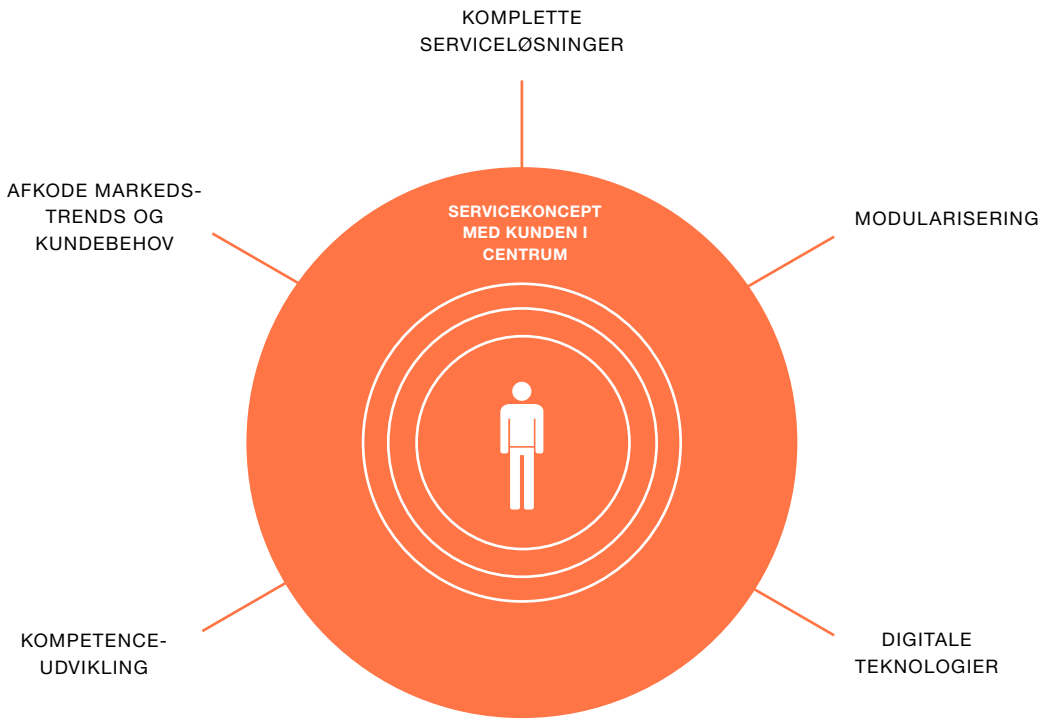
Afkodning af markedstrends og kundebehov afspejler, at virksomhederne har fokus på at udvikle deres generelle markedsforståelse, mens komplette serviceløsninger og modularisering udtrykker den måde, hvorpå ydelserne udbydes og organiseres.

De to nederste områder i figuren – digitalisering og kompetenceudvikling – er grundlæggende forudsætninger for at levere serviceydelser af høj kvalitet og i større skala.

Hver af de fem fælles træk er kort beskrevet nedenfor:

- **Systematisk afkodning af markedstrends og nye kundebehov.** Den dybe kundeforståelse er en hjørnesten i de inter-

FIGUR 5.2. FEM FÆLLES TRÆK I SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDERS FORRETNINGSMODELLER



Kilde: IRIS Group på baggrund af dybdeinterview med succesfulde servicevirksomheder.

viewede virksomheders succes. Virksomhederne har investeret betydeligt i metoder, redskaber og strukturer til systematisk monitorering og indsamling af viden om markedstrends og nye kundebehov.

- **Komplette serviceløsninger.** De succesfulde servicevirksomheder løser ikke bare et specifikt delproblem hos kunden. Interviewvirksomhederne udbyder sammenhængende løsninger, der adresserer den samlede kundeudfordring. Komplette serviceløsninger indebærer ofte længerevarende interaktion med kunden for at sikre, at den samlede kundeudfordring bliver løst.

- **Modularisering** udtrykker succesvirksomhedernes evne til at nedbryde deres serviceydelser i mindre dele og vurdere, hvilke elementer der med fordel kan standardiseres, og hvor i ydelserne det er kritisk med en høj grad af individuel kundetilpasning. Modularisering skaber grundlag for en mere effektiv produktionstilrettelæggelse og er ofte både en forudsætning for skalering af virksomhedens serviceproduktionen og for at opnå øget produktivitet.

- **Brug af digitale teknologier.** De succesfulde virksomheder anvender i betydeligt omfang nye digitale teknologier, og enkelte virksomheder har udviklet egentlige digitale forretningsmodeller. De succesfulde virksomheder har ofte en innovativ teknologianvendelse, hvor teknologien både giver høj kundeoplevet værdi og samtidig bidrager til effektivisering af virksomhedens serviceproduktion.

- **Kompetenceudvikling.** Kontinuerlig træning og efteruddannelse af medarbejderne er centralt for at levere et ensartet, højt serviceniveau. Succesvirksomhederne investerer i skræddersyet træning og kompetenceudvikling af medarbejderne, der sikrer, at alle medarbejdere er klædt på til at levere inden for virksomhedens servicekoncept.

Den tværgående analyse af interviewvirksomhederne viser, at der kan opnås betydelige produktivitetsgevinster gennem en målrettet udviklingsindsats på hvert enkelt af de fem områder.

Analysen viser endvidere, at de virksomheder, der har opnået internationalsucces, har udviklet velbeskrevne, kommunikerbare servicekoncepter, der kombinerer de fem elementer i figur 5.2.

Det er indtrykket fra interviewene, at de succesfulde virksomhederne skiller sig ud ved, at de er lykkedes med at sætte deres service på en mere "fast form". For interviewvirksomheder er god service ikke blot et spørgsmål om at tage kundernes udfordringer på sig og finde en god løsning. Det handler i meget høj grad om at sætte dele af virksomhedens ydelser på formel, og om at identificere områder med ensartede kundebehov eller behov, som kan håndteres efter helt eller delvist standardiserede procedurer, uden at gå på kompromis med den kundeoplevede værdi.

Afsnit 5.3 giver en mere uddybende gennemgang af hver enkelt af de fem fælles træk understøttet af konkrete virksomhedscases. I afsnit 5.4 ser vi nærmere på nogle af de mest succesfulde virksomheder, og hvordan de har opnået succes gennem en samlet indsats på alle områder i figur 5.2.

5.3 FEM FÆLLES TRÆK VED SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

5.3.1 UDVIKLING AF KOMPLETTE SERVICEYDELSER

Langt de fleste af de interviewede virksomheder er nicheorienterede virksomheder, der har fokus på få, veldefinerede kunde- og markedssegmenter.

Virksomhederne udnytter deres indgående kundeforståelse som afsæt for at udvikle mere komplette serviceløsninger, der adresserer flere af kundens behov og tilfører kunderne øget værdi.

Et godt eksempel på en virksomhed, der har fokus på at tilbyde komplette serviceløsninger, er transportvirksomheden Vendelbo Spedition, jf. boks 5.1. Virksomhedens vækst er baseret på, at den ikke bare tilbyder effektive transportløsninger. Den tilbyder et sammenhængende servicekoncept, der minimerer kundens usikkerhed og administration.

BOKS 5.1. KOMPLETTE SERVICELØSNINGER I VENDELBO SPEDITION

Etableret i 1972, 52 ansatte, transport, Region Nordjylland

Speditionsvirksomheden Vendelbo Spedition fra Hjørring er specialiseret i effektive transportløsninger af høj kvalitet – primært for skandinaviske producenter som Novo Nordisk, Coloplast og store danske køkkenproducenter.

De skiller sig ud fra konkurrenterne ved at fokusere på et højt serviceniveau, sikkerhed, miljø og timelighed i et marked, der primært konkurrerer på pris.

Vendelbo spedition tilbyder ud over transport også en række yderligere services, som kan sammensættes efter kundens ønsker:

- Transport af gods – specielt gods der skal køres forsigtigt i svært tilgængelige egne.
- Transport med godkendte chauffører og godkendte, satellitovervågede biler.
- Toldrådgivning i hele EU (de har en intern toldafdeling) samt bistand til toldkredit i Norge.
- Logistisk rådgivning, lagerhotel og elektronisk synkronisering med kundens interne it-systemer – fx faktureringsløsninger.
- 24/7 kundeservice og stor fleksibilitet i forhold til ændringer i kundens ønsker.

Det samlede udbud af ydelser betyder, at kunderne – ud over at få fragtet deres varer fra A-B – kan spare besværet med at sætte sig ind i toldregler og ikke behøver at bruge tid på koordinering mellem produktion og transport. Oveni transporteres varen under trygge forhold på certificerede vilkår.

Ifølge direktøren kan kunderne være villige til at betale to-tre gange mere for den samlede service, end hvad konkurrenterne typisk prissætter transport af gods fra A til B til.

Arbejdet med at udbyde mere komplette serviceydelser stiller ikke kun krav til virksomhedernes kundeforståelse. Komplette serviceydelser udfordrer også virksomhedernes på deres evne til konstant at arbejde med deres forretningskoncept og med udvikling af nye ydelser.

Det er fx en central ledelsesopgave løbende at vurdere, hvilke supplerende ydelser der kan skabe øget kundeværdi og efterspørgsel, samt hvilke ydelser der meningsfuldt kan integreres i virksomhedens forretning.

Kragerup Gods er et eksempel på den kompleksitet og de ledelsesmæssige udfordringer, der ofte følger med ambitionerne om at tilbyde mere komplette serviceydelser, jf. boks 5.2. Virksomheden har opnået vækst, fordi direktøren både har skabt et unikt oplevelseskoncept og samtidig har formået løbende at udvikle nye ydelser, der både tiltrækker flere kunder og skaber rammer for en længere og mere komplet oplevelse for eksisterende kunder.

BOKS 5.2. KRAGERUP GODS TILBYDER ET UNIKT OG ALSIDIGT OPLEVELSESKONCEPT

Generationsskiftet 1998, oplevelsesøkonomi, 45 fastansatte og 25 timelønnede, Region Sjælland.

Kragerup Gods er en traditionsrig landbrugsvirksomhed, der efter et generationsskifte i

1998 har udviklet sig til en oplevelsesvirksomhed. Birgitte Dinesen, som ejer Kragerup Gods, tog initiativ til at udvikle hotel- og konferenceforretning ved at omlægge gamle stalde, slagteri og mejeriafdeling til hotelværelser.

Efterfølgende har virksomheden udviklet en række nye oplevelsesprodukter. Oplevelses-, hotel- og konferencekoncepterne skaber en ramme for en unik oplevelse for virksomheder, familier, skoler, institutioner, interessegrupper, mv. De forskellige oplevelseskoncepter omfatter i dag blandt andet:

- Danmarks første "go high"-koncept (træklatring, svævebaner, gå-baner i højden mv.). Der er i alt seks go high-baner.
- Fodboldgolf, kano, atv-race, lerduer, professionel mountainbikebane, "gå på vandet"-koncept mv.
- Naturfaciliteter specielt designet til lejrskoler, møder og seminarer.
- Specialkoncepter inden for bl.a. natklatring og dating.
- Forskellige festkoncepter, som alle kan kombinere oplevelse, mad og overnatning.
- Egen gårdbutik og Restaurant Blixen, som bruger godsets råvarer og kød fra egen avl.

Herudover drives fortsat landbrug. Godset har også investeret i seks vindmøller, der bl.a. leverer strøm til Kalundborg Kommune.

5.3.2 MODULARISERING

Modularisering af serviceydelser handler om at have blik for at opdele virksomhedens serviceprodukter i relevante delprocesser eller delaktiviteter, der kan standardiseres. Det er et fælles træk blandt de succesfulde virksomheder, at de har opnået betydelige produktivitetsforbedringer gennem øget modularisering og standardisering.

Forudsætningerne for modularisering er, at virksomheden har forståelse for, hvilke elementer i leverancen af serviceydelser der kan standardiseres, og hvilke elementer det er nødvendigt at tilpasse den enkelte kundes behov.

Nordic Service Group er et godt eksempel på en virksomhed, som har opnået både produktivitetsfremgang og international vækst ved at modularisere serviceproduktionen, jf. boks 5.3. Virksomhedens modularisering bygger på en grundlæggende forståelse af de vigtigste kundesegmenter. Det har muliggjort udvikling af forskellige servicepakker, som er standardiserede, men som samtidig er tilstrækkeligt differentierede til at håndtere det meste af variationen i kundernes efterspørgsel.

BOKS 5.3. NORDIC SERVICE GROUP SIKRER PRODUKTIVITETSVÆKST GENNEM MODULARISERING

Etableret i 1991, operationel service, 50 ansatte, Region Sjælland

Nordic Service Group udbyder teknisk service og vedligehold af elektriske apparater til laboratorier, klinikker, privathospitaler og militæret. Virksomheden er startet i Danmark og fik hurtigt en kreds af tilfredse kunder, som værdsatte virksomhedens høje serviceniveau. I starten kunne kunderne få en serviceaftale, der var udarbejdet præcis til deres behov.

Med et stigende antal kunder blev forretningen mere kompleks. Det gjorde det nødvendigt at standardisere flere af virksomhedens ydelser og processer.

Nordic Service Group besluttede at gå fra individuelle serviceaftaler til kun at udbyde tre servicekoncepter – to pakkeløsninger målrettet distributører og producenter og en løsning målrettet slutbrugere. En servicepakke består af et årligt serviceeftersyn, adgang til telefonisk support og garanti for hurtig udrykningstid ved akut opståede tekniske problemer.

Kompleksiteten i virksomheden er reduceret, og det har åbnet nye perspektiver for at strukturere og standardisere processer og arbejdsgange.

Nordic Service Group har bl.a. udviklet et it-system, hvor kundernes udstyr bliver registreret, og som automatisk overvåger, hvornår udstyret hos forskellige kunder skal serviceres.

Det betyder blandt andet, at teknikernes ruter kan planlægges langt mere effektivt, og at bilerne kan blive udstyret mere optimalt med de oftest benyttede reservedele.

5.3.3 UDNYTTELSE AF DIGITALE TEKNOLOGIER

De er et fælles træk ved de fleste interviewede virksomheder, at de har opgraderet betydeligt, når det gælder it, digitalisering af processer og i nogle tilfælde også anvendelse af data til forretningsudvikling.

De digitale teknologier bruges både til at effektivisere interne processer og til at produktgøre dele af serviceydelsen, jf. kapitel 4.

Endelig er der blandt interviewvirksomhederne også eksempler på unge virksomheder, der baserer sig på nye, digitale forretningsmodeller. Denne gruppe udfordrer de gængse forretningsmodeller inden for fx handel og oplevelser. De udnytter vores stigende brug af internettet til kommunikation, handel, prissammenligninger mv. Og de har samtidig skabt forretningskoncepter, der i udgangspunktet er lettere at skalere internationalt, fordi de i mindre grad forudsætter fysisk tilstedeværelse på de markeder, der skal eksporteres til.

Interviewene viser, at innovativ brug af digitale teknologier spiller en central rolle inden for alle delsektorer.

Et eksempel på en servicevirksomhed, der løbende arbejder på at udnytte mulighederne inden for digitale teknologier til at effektivisere arbejdsgange, er Dansk Portservice. Virksomheden er et eksempel på en servicevirksomhed, der har it-understøttet alle væsentlige processer, og som på dette grundlag har skabt en stærk produktivitetsudvikling. Se boks 5.4.

BOKS 5.4. DANSK PORTSERVICE IT-UNDERSTØTTER PROCESSER BLANDT 14 FRANCHISETAGERE

Etableret i 1988, operationel service, 10 ansatte samt 14 franchisetagere med godt 60 ansatte, Region Syddanmark

Dansk Portservice tilbyder løbende vedligeholdelse og reparation af automatiske porte hos virksomheder og private kunder. Dansk Portservice har udviklet et servicekoncept, som sikrer kunderne et regelmæssigt servicetjek af alle automatiske porte, forebyggende udskiftning af sliddele, smøring mv.

Serviceopgaverne udføres af 14 selvstændige montører, der alle er franchisetagere med ansvar for hver deres landsdel.

Dansk Portservice er franchiseholder af det fælles servicekoncept og beskæftiger ti mand, der blandt andet varetager fælles markedsføring, en teknisk rådgivningsfunktion, fælles indkøb af reservedele og fælles forretningsudvikling.

Dansk Portservice har været en væsentlig drivkraft for it-understøttelse af processer og arbejdsgange hos de 14 franchisetagere. Virksomheden har udviklet et fælles it-baseret administrationssystemsystem, der betyder, at alle medarbejdere i franchisevirksomhederne kan timeregistrere, bestille reservedele og fakturere på deres tablet, mens de er ude hos kunden.

Dansk Portservice har endvidere udviklet et effektivt it-system til indkøb og registrering af reservedele, som sikrer frenchisetagerne nem og effektiv adgang til alle relevante reserve-

dele. Det fælles indkøbs- og lagerstyrings-system benyttes af alle franchisetagere og bliver løbende bliver udbygget og vedligeholdt af Dansk Portservice.

Den fælles "back office"-funktion sikrer de selvstændige montører en effektiv adgang til opdateret teknisk rådgivning, effektivt indkøbs-system, optimeret reservedelslager, elektronisk fakturering, fælles slagskampagner samt fælles efter- og videreuddannelse.

5.3.4 SYSTEMATISK AFKODNING AF MARKEDS-TRENDS OG NYE KUNDEBEHOV

De succesfulde servicevirksomheder arbejder løbende med at afkode nye markedstrends og kundebehov.

Stort set alle interviewvirksomheder har rutiner til løbende vurdering af kundernes tilfredshed. Samtidig arbejder virksomhederne på forskellig vis med at afkode nye markedstrends og kunde-adfærd som grundlag for at udvikle nye ydelser og målrette markedsføringen.

Interviewvirksomhederne benytter en vifte af kanaler til at indsamle viden om kunder og marked – og til at opnå indsigt i nye trends og kundebehov.

Mange af interviewvirksomhederne gennemfører spørgeskemaundersøgelser blandt deres kunder, og en del virksomheder indsamler mere dybde-gående data om kundeadfærd og behov, fx via fokusgrupper. Mange af virksomhederne inden for detail og e-business anvender også digitale datakilder til at afkode trends og segmentere markedet som grundlag for både udvikling af nye koncepter og målrettet markedsføring.

Flere af interviewvirksomhederne har de senere år oprettet nye mellemlederstillinger med ansvar for indsamling, bearbejdning og fortolkning af data om kunderne og om trends i markedet. Det gælder eksempelvis Lalandia, der tilbyder ferie-oplevelser med udgangspunkt i et koncept, der kombinerer vandland, forlystelser og ferieboli-g-udlejning i henholdsvis Rødby og i Billund, jf. boks 5.5.

BOKS 5.5. LALANDIA HAR ANSAT "CUSTOMER EXPERIENCE MANAGER" MED FOKUS PÅ GÆSTEOPLEVET VÆRTSSKAB

Etableret i 1988, 250 ansatte (Rødby og Billund), Region Sjælland og Region Syddanmark.

Lalandia arbejder målrettet med at sikre en høj kundetilfredshed og høj kundeoplevet værdi. For Lalandia er det afgørende, at man kan til-byde et samlet feriekoncept, der matcher de ofte forskelligartede behov og ønsker, der kende-tegner en gennemsnitlig familie med mor, far og måske et par børn i forskellige aldersklasser.

Lalandia har oprettet en stilling som Customer Experience Manager, der har ansvar for at indsamle, analysere og fortolke feedback fra kunderne, overvåge trends i markedet og udvikle konkrete tiltag til at styrke den kunde-oplevede værdi. En vigtig opgave for deres CE-manager er også at træne medarbejderne i at være gode værter.

Grundlaget for dette arbejde er blandt andet en løbende brugertilfredshedsundersøgelse og dybdegående dialog med udvalgte kunde-segmenter (interview mv.) Derudover følger man nøje udviklingen af nye forlystelser blandt førende underholdnings- og oplevelseskoncerner i blandt andet USA.

Som nævnt i afsnit 5.3.3 findes der blandt de succesfulde servicevirksomheder også flere virksomheder, der baserer sig på digitale forretningsmodeller. Fælles for denne gruppe er en systematisk brug af egne og ofte også eksterne data til at øge salget samt at afdække trends og behov i markedet. Det gælder blandt andet internetboghandlen Saxo.com, der har

udviklet, hvad de selv betegner som "et datadrevet økosystem", der skaber en række data om kundeadfærd og kundepræferencer, som bruges i både markedsføringen og i udviklingen af nye produkter, jf. boks 5.6.

BOKS 5.6. SAXO.COM HAR SKABT ET DATADREVET ØKOSYSTEM, DER AFKODER BRUGERPRÆFERENCER

Etableret i 2001, e-business, 50 ansatte, Region Hovedstaden

SAXO.com blev stiftet i 2001 og er Danmarks første internetboghandel. Den har siden etableringen haft uafbrudt vækst. Virksomhedens forretningsudvikling er baseret på at udnytte de muligheder, der følger af digitalisering og avanceret dataanalyse. Virksomheden har udviklet en avanceret algoritme, som foreslår bøger baseret på folks købshistorik, køn, alder mv.

SAXO.com har etableret platformen "SAXO Publish", hvor forfattere selv kan udgive deres (digitale) bøger, beholde rettighederne og opnå 70 procent af fortjenesten på produkterne. Det udfordrer den traditionelle værdikæde, hvor forlagene har en meget dominerende rolle.

Fokus i SAXO.com's dataopsamling og –analyse har frem til i dag været på at analysere og segmentere kundernes købsvaner.

SAXO bruger blandt andet digitale data til at kortlægge, hvilke bøger der typisk sælger godt sammen, og til at analysere værdi og effekter af forskellige markedsføringskanaler.

SAXO.com har fx brugt egne salgsdata i kombination med eksterne, demografiske data til at udvikle en anbefalingsalgoritme, der bruges til at anbefale en ny bog, når den første bog er lagt i indkøbskurven på virksomhedens hjemmeside. Introduktionen af anbefalingsalgoritmen betød en umiddelbar stigning i salget på 12 procent.

SAXO.com har samlet skabt et datadrevet økosystem, der består af tre komponenter:

- *Skaberplatformen Saxo Publish,* hvor indhold i alle formater kan skabes og bruges til udgivelser af digitale bøger.
- *Saxo´s webshop*, der fungerer som salgs- og distributionskanal.
- *Saxo Read,* der fungerer som konsumeringsplatform.

Tilsammen giver dette økosystem både Saxo.com og forfatterne adgang til en masse data om marked og kunder. Men også om selve forbrugsmønstret på produkterne – hvorfor stopper brugerne læsningen på bestemte tidspunkter? Hvor læses hurtigt/langsomt? Hvad er færdiggørelsesgraden på bogudkast mv.? Med disse data kan produkter forbedres inden den endelige udgivelse, og risikoen ved udgivelser kan minimeres.

Systematisk brug af feedback fra kunderne er også et vigtigt element i at udvikle konkurrencedygtige services og kan være et vigtigt element i at opbygge kundeloyalitet. En række af de interviewede virksomheder har etableret forskellige systemer for at få feedback på udførte services og input til at udvikle nye. Et eksempel er Scanel International, der har opnået en stærk markedsposition inden for elløsninger på det maritime område. Se boks 5.7.

BOKS 5.7. SCANEL INTERNATIONAL

Etableret i 1991, 275 ansatte, Region Nordjylland

Scanel International leverer el- og energiløsninger på det maritime område (primært til skibe og værfter, men også offshore vindmøller). Markederne er de nordiske lande og Brasilien.

Virksomheden har en systematisk tilgang til salg og udvikling af virksomhedens services. Den har opdelt kunderne i A/B/C-kunder (efter salg og indtjening på kunderne) og har indført tiltag i markedsføringen, der er målrettet mod at løfte B-kunder til A-kunder og C-kunder til B-kunder.

Der er etaberet en key account funktion i marketingafdelingen, der er kundernes indgang til Scanel. Funktionen bruges også til at opsamle viden og feedback om løsningen af serviceopgaver. Virksomheden gennemfører løbende kundesurveys, der giver information om tilfredshed og input til at forbedre Scanels services. Tilbagemeldinger formidles via virksomhedens intranet og bruges systematisk i arbejdet med at optimere virksomhedens services.

Herudover har Scanel indført et kunderåd (blandt A-kunder), der skal mødes 2-3 gange årligt og give indikationer af deres fremtidige servicebehov.

Scanels ambition er at lægge en langt større del af salget ind i langsigtede partnerskabsaftaler. De forskellige former for kundefeedback bruges som centrale input til, hvordan sådanne aftaler kan sammensættes i fremtiden.

5.3.5 KOMPETENCEUDVIKLING

Medarbejderne er for langt hovedparten af servicevirksomhederne den vigtigste ressource. Det er afgørende, at de ansatte er trænede i at forstå og levere inden for virksomhedens servicekoncept.

Et fælles træk ved en række af de interviewede virksomheder er, at de investerer betydeligt i kompetenceudvikling. Det gælder både i form af træning af nye medarbejdere, som skal oplæres i virksomhedens særlige servicekoncepter og arbejdsgange, og det gælder i forhold til at uddanne eksisterende medarbejdere i at beherske nye servicekoncepter, i kundeforståelse og for generelt at skabe en stærkere servicekultur i virksomheden.

Baresso er et godt eksempel på en vækstvirksomhed, der investerer betydeligt i kompetenceudvikling. Træningen har haft stor betydning for implementering og skalering af virksomhedens servicekoncept og for at fastholde et højt serviceniveau i takt med etableringen af flere butikker.

Virksomheden har etableret sit eget akademi, der udbyder målrettet undervisning, og som baserer sig på både interne og eksterne undervisere. Se boks 5.8.

BOKS 5.8. BARESSO TRÆNER MEDARBEJDERNE PÅ EGET KAFFEAKADEMI

Etableret i 1999, detail, ca. 500 ansatte, Region Hovedstaden

Baresso er en kæde af espresso- og kaffebarer, der fokuserer på kaffeoplevelser af høj kvalitet. Baresso satser på et snævert sortiment af kvalitetsprodukter, der appellerer til en bred kundekreds. Kaffebarerne ligger primært i de større byer. Der er i alt 47 Baresso-butikker i Danmark.

Centrale elementer i Baressos servicekoncept er håndbrygget kaffe af høj kvalitet, hurtigt og effektivt leveret i en god atmosfære.

For at sikre en ensartet, høj kvalitet i kaffebrygningen og et højt serviceniveau har Baresso udviklet sit eget kaffeakademi. Det uddanner nye medarbejdere og står for løbende efteruddannelse af eksisterende medarbejdere.

Alle nye medarbejdere starter på ”baristaskole”, inden de kommer i butikken. Her oplæres de i kaffebrygning, ”latte art” mv. og introduceres til Baressos kernemålgruppe og centrale elementer i den gode serviceoplevelse.

Akademiet udbyder også en overbygning med lederuddannelser på flere niveauer. Det er bl.a. muligt at videreuddanne sig til henholdsvis butikslederkandidat, butiksleder og distriktsmanager.

Lederuddannelserne gennemføres som modulopbyggede forløb, der kombinerer intern træning med egne undervisere med samarbejde med konsulenter og undervisere fra blandt andet erhvervsakademier.

5.4 INTERNATIONALT SUCCESFULDE FORRETNINGSKONCEPTER

En række af interviewvirksomhederne er lykkedes med at internationalisere deres servicekoncepter. Der er eksempler herpå inden for alle de delsektorer, som analysen fokuserer på.

De internationale servicevirksomheder er samtidig virksomheder, der har formået at udvikle og trimme virksomheden inden for alle de områder, vi har gennemgået i afsnit 5.3.

Dette afsnit giver tre eksempler på virksomheder, som har skabt et internationalt, skalerbart koncept. Eksemplerne illustrerer, at der er et betydeligt potentiale for øget serviceeksport, hvis servicevirksomheder generelt arbejder mere systematisk med de fem elementer i oversigten over, hvad succesfulde servicevirksomheder konkurrerer på, jf. afsnit 5.3.

Udgangspunktet for at udvikle en international, succesfuld servicevirksomhed er naturligvis forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Det afhænger typisk også af branche- og markedsforhold.

Nogle virksomheder har identificeret udækkede behov og muligheder i markedet, som ikke blot kendetegner et nationalt, men et globalt marked. Andre virksomheder har set potentialer for mere effektiv produktion og levering af serviceløsninger – og har gennem modularisering og produktifikation af services skabt grundlag for eksport. Endelig er nogle virksomheder (specielt inden for videnservice) baseret på unikke kompetencer og koncepter, der kan sælges internationalt med base i det kompetencemiljø, der er opbygget i Danmark.

Detail og e-business er et område, som i disse år er præget af store forandringer (se også kapitel 7). Særligt den hastigt voksende internethandel har skabt grundlag for nye, digitale servicevirksomheder med internationalt potentiale.

Pricerunner er et eksempel på en dansk virksomhed, der med afsæt i stigende e-handel og vores internetvaner er lykkedes med at udvikle en forretningsmodel med internationalt potentiale. Succesfaktorerne har blandt andet været evnen til at udnytte digitaliseringen og matche forbrugernes ønske om større gennemsigtighed i handelen. Herudover betyder det også meget for Pricerunner, at virksomheden har været "first mover" på et nyt forretningsområde. Se boks 5.9.

BOKS 5.9. PRICERUNNERS DIGITALE FORRETNINGSMODEL SIKRER KUNDERNE ØGET GENNEMSIGTIGHED

Etableret i 1996, e-business, syv faste medarbejdere i Danmark og 15 freelancere, Region Sjælland. Del af global koncern.

Pricerunner er Danmarks største prissammenligningsportal. Visionen er at skabe gennemsigtighed og hjælpe forbrugerne til den bedste handel. Pricerunner.dk sammenligner priser for i alt 2000 butikker i Danmark. Den samlede omsætning i Danmark udgør 60 mio. kr., og overskuddet var i 2014 på 35 mio. kr.

Virksomheden startede i 1996 som hobbyvirksomhed. I år 2000 indledtes et samarbejde med svenske partnere om at starte Pricerunner i Sverige. I de følgende år blev der etableret datterselskaber i hhv. Tyskland, England og Frankrig. I 2004 blev virksomheden solgt til Amerikanske Valueclick for 200 mio. kr.

Virksomhedens forretningskoncept bygger på:

- *Samlede serviceløsninger.* Virksomheden så tidligt potentialet i at udvikle produkt- og prissammenligningsservice til den digitale forbruger. Det unikke i konceptet er, at alle udbydere af e-handel i Danmark er omfattet. De fleste leverer selv oplysninger til Pricerunner, men Pricerunner bruger også søgemaskiner til at indhente informationer fra internetbutikker (opdateres fire gange dagligt).

- *Modularisering.* Det tidskrævende arbejde med at indhente oplysninger om priser inden for forskellige produktgrupper blev outsourcet til Indien allerede tilbage i 2002. Forretningsudvikling er fastholdt i DK.

- *Digitale teknologier.* Der arbejdes løbende med at udvikle nye funktionaliteter på pricerunner.dk. Det gælder fx mobile tjenester, hvor forbrugeren i supermarkedet kan aflæse stregkoder og få en prissammenligning. Pricerunner har også udviklet en prisalarm, der giver brugeren besked om, hvornår en ny elektronikvare kommer under en bestemt pris. Virksomheden har pt. fokus på at udvikle teknologi til billedgenkendelse, der kan bruges til identifikation og prissammenligninger af blandt andet tøj.

- *Kompetenceudvikling.* Der er skabt en kultur i virksomheden, hvor der arbejdes med fælles idègenerering, og hvor alle bidrager til forretningsudvikling.

- *Afkodning af nye kundebehov.* Virksomheden har etableret en funktion som "Content Manager". Denne person har ansvaret for at udvikle indholdet af virksomhedens website. Herudover er der skabt en innovationskultur i virksomheden, hvor man hele tiden arbejder med at udvikle nye funktioner, der matcher den digitale udvikling af samfundet og kundernes ønsker om gennemsigtighed i handelen.

Pricerunner blev i 2014 videresolgt til en anden amerikansk koncern IAC (Seattle) og er i dag aktiv i seks europæiske lande. Den oprindelige stifter er fortsat leder af den danske afdeling. Ambitionen er, at modellen i løbet af de kommende år skal udrulles i fem nye europæiske lande. Denne del af arbejdet vil blive drevet fra kontorerne i Danmark og Sverige.

Det internationale marked for **operationel service** er typisk præget af en intens konkurrence. International succes forudsætter derfor en kombination af effektiv serviceproduktion, høj kvalitet i ydelserne og evnen til at tilbyde kunderne merværd i.

Virksomheden Nordic Service Group er godt eksempel på en virksomhed, der har udviklet sig fra en dansk til en nordisk virksomhed. Den har opnået international succes med et forretningskoncept, der kombinerer effektiv serviceproduktion med uvildig rådgivning og vejledning til kunderne. Samtidig har virksomheden investeret betydeligt i it og kompetenceudvikling for at forbedre sit servicekoncept. Endelig har ansættelse af en akademiker banet vejen for en mere systematisk indsamling og brug af data om markedet. Se boks 5.10.

BOKS 5.10. NORDIC SERVICE GROUP – FRA DANSK TIL NORDISK VIRKSOMHED GENNEM PROFESSIONALISERING AF SERVICEKONCEPT

Nordic Service Group (jf. også boks 5.3) udbyder teknisk service og vedligehold af elektrisk apparatur til bl.a. laboratorer, klinikker, private hospitaler i Norden (har også militæret som et forretningsområde).

Virksomheden er i løbet at de seneste fem år lykkedes med at etablere sig som den største uvildige servicepartner i Norden inden for dette nicheområde. Virksomhedens succes bygger i høj grad en sammenhængende indsats på de fem hovedområder:

- *Udvikling af en samlet serviceløsning.* Nordic Service Group tilbyder som tidligere beskrevet et samlet servicekoncept. Det omfatter løbende eftersyn og vedligeholdelse af elektroniske udstyr,

hurtig udrykning med assistance ved akut opståede problemer samt uvildig rådgivning ved evt. udskiftning/reparation af eksisterende udstyr og nyinvesteringer mv.

- *Modularisering.* Virksomheden er overgået fra individuelt forhandlede serviceaftaler til kun at udbyde tre typer af standardiserede servicepakker til kunderne, jf. boks 5.3.

- *Brugen af digitale teknologier.* Nordic Service Group har bl.a. udviklet et digitalt system til registrering og overvågning af kundernes udstyr, som automatisk giver besked, når det er tid til service. Softwaren giver hurtigt overblik over kundernes apparatur som grundlag for at planlægge servicebesøg mere effektivt.

- *Kompetenceudvikling.* Nordic Service Group træner medarbejderne i forståelsen af virksomhedens servicekoncept og har udarbejdet fælles retningslinjer for god service og krav til rollen som uvildig rådgiver.

- *Afkodning af kundebehov og markedstrends.* Nordic Service Group har ansat sin første akademiker, der blandt andet har ansvar for at følge markedstrends, indsamle og analysere viden om kundebehov og bistå med forretningsudvikling – bl.a. på baggrund af serviceteknikernes feed back fra kunderne og ved at følge trends blandt de store producenter og distributører af elektrisk apparatur.

Efter i en årrække at have haft samarbejdsaftaler med servicepartere på de nordiske markeder besluttede virksomheden at købe de udenlandske samarbejdspartere ud. I dag har Nordic Service Group 45 ansatte fordelt på selskaberne i hhv. Danmark, Norge, Sverige og Finland.

Videnservice er et område i global vækst. Det skyldes blandt andet samfundets stigende kompleksitet, stigende outsourcing og globale megatrends inden for klima, sundhed mv., jf. kapitel 4.

Danmark er blandt andet kendt for en række store, rådgivende ingeniørvirksomheder med en stor international aktivitet. Men også inden for områder som design, arkitektur, uddannelse mv. er der grundlag for at øge eksport og internationalisering, fx gennem skalering af eksisterende servicekoncepter.

Attention Group er et eksempel på en dansk videnservicevirksomhed, der har skabt vækst og international succes med et holistisk servicekoncept. Attention skaber værdi for kunden ved at professionalisere deres udviklingsarbejde og samtidig forkorte vejen fra idé til marked, jf. boks 5.11. Den vigtigste trend bag Attention Groups vækst er den stigende outsourcing i industrien, herunder det forhold, at mange industrivirksomheder efterspørger totalløsninger frem for smalle serviceydelser (se også kapitel 6).

BOKS 5.11. ATTENTION GROUPS UNIKKE KONCEPT SKABER GRUNDLAG FOR EKSPORT TIL EN RÆKKE LANDE

Etableret i 2011, videnservice, 26 ansatte, Region Hovedstaden.

Attention Group er en vidensvirksomhed, der har specialiseret sig i design og udvikling af nye produkter. Virksomheden har en bred vifte af kunder fra unge teknologivirksomheder til koncerner som Coloplast, Carlsberg, Hyva og Cochlear.

Attention Groups value proposition er at hjælpe industrivirksomheder med at udvikle nye, markedsledende produkter samt at forkorte den typiske udviklingstid for nye produkter.

Virksomheden tilbyder services inden for alle dele af det produktionsforberedende arbejde

– fra idégenerering, brugerinddragelse og design, over test og beregninger, til prototype-udvikling og planlægning af ordreproduktion.

Eksport udgør 60 procent af virksomhedens omsætning – med Sverige, Kina og Taiwan som de største markeder.

Virksomheden består blandt andet af ingeniører, designere, antropologer og sociologer og har herudover tilknyttet et netværk af specialister, som kan inddrages efter behov.

Virksomhedens succes kan sammenfattes i følgende punkter:

- *Udvikling af en samlet serviceløsning.* Attention Group tilbyder som nævnt et samlet udviklingskoncept, der omfatter alle dele af udviklingsarbejdet fra idé-generering til produktionsplanlægning og egentlig masseproduktion. Herudover rummer virksomheden kompetencer, der sikrer tværfaglighed i udviklingsarbejdet.

- *Modularisering.* Attention Group har udviklet en overordnet, trinvis proces for deres udviklingsarbejde. Virksomheden arbejder løbende med at optimere de forskellige delprocesser for at minimere antallet af fejl.

- *Brugen af digitale teknologier mv.* Virksomheden er generelt teknologisk ledende og bruger en del ressourcer på at holde sig ajour med teknologiske trends i deres kerneindustrier (medico, tung industri og forbrugsgoder). Virksomheden har blandt fokus på anvendelse af big data teknologier samt samspillet mellem produktudvikling og anvendelse af robotteknologi i produktionen.

- *Kompetenceudvikling.* Virksomheden sikrer primært et højt kompetenceniveau gennem rekruttering af højtuddannede medarbejdere og målrettet træning i anvendelse af dens udviklingsmodel. Virksomheden har fra etableringen haft et internationalt fokus – det gælder også i rekrutteringen af medarbejdere. Koncernsproget er engelsk.

- *Afkodning af kundebehov og markedstrends.* Attention Groups ydelser er baseret på et partnerskabskoncept, hvor produkterne udvikles sammen med kunden. Det er på den baggrund lykkedes at skabe stor kundeloyalitet, og virksomheden har en række faste samarbejdspartnere.

Ambitionen er blandt andet at komme ind på det tyske marked i de kommende år. Ekspansionen indebærer ikke etablering af udviklingsenheder i andre lande. Virksomheden kan tilbyde et unikt koncept, og erfaringen er, at kunderne gerne kommer til Danmark.

5.5 DRIVKRÆFTER FOR SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

Kapitlet illustrerer, at det er en kompleks opgave at udvikle succesfulde servicevirksomheder med stærke koncepter, høj vækst, høj produktivitet og et internationalt perspektiv.

Det stiller krav om kundeforståelse, indsigt i nye digitale teknologier, effektiv kompetenceudvikling og stor opfindsomhed i forhold til at udvikle mere komplette ydelser med høj kundeværdi.

Spørgsmålet er, om der er bestemte faktorer, som forklarer, at nogle servicevirksomheder lykkes, mens andre har sværere ved at skalere, skabe vækst og øge produktiviteten?

Den tværgående analyse af de mest succesfulde interviewvirksomheder indikerer, at i hvert fald tre forhold er gennemgående drivkræfter, der kendetegner de servicevirksomheder, der har succes:

- **Entreprenant ledelse med vækst-ambitioner.** Ledelsens ambitioner og motivation for at udvikle virksomheden er den væsentligste enkeltstående forklarings-faktor. De mest succesfulde af interview-virksomhederne er drevet af entreprenante ledere med ambitioner om betydelig vækst.

  Men det er langt fra i alle tilfælde virksom-hedens stifter eller direktør, der er den primære drivkraft. Ofte er ambitionerne om vækst og international ekspansion initieret af en ny bestyrelse, et advisory board eller af nye medejere i virksomheden, der kan se potentialer for at udvikle virksomheden.

- **Eksperimenterende tilgang.** De succes-fulde virksomheder har typisk været på mange omveje og oplevet en række tilbage-slag på deres vej mod succesfulde forretnings-modeller. Det kendetegner virksomhederne, at de er eksperimenterende og afsøgende i forhold til at udforske nye muligheder, og at de løbende udvikler forretningsmodellen.

  For de fleste af interviewvirksomhederne er den nuværende forretningsmodel et resultat af flere års arbejde med eksperi-menter i markedet og refleksion over markedsfeedback, som igen er fulgt op af nye eksperimenter.

- **Udviklingsfunktion.** Endelig er virksomhe-derne også kendetegnet ved at have en eller anden form for udviklingsfunktion. Det kan være meget forskelligt, hvor formelt organiseret denne funktion er. I nogle virk-somheder er det en organisatorisk enhed med et betydeligt antal medarbejdere, men oftere er der tale om en enkelt eller få medarbejdere, der afsætter en del tid til at initiere og eksperimentere med nye udviklingsaktiviteter. Fællesnævneren er dedikerede ressourcer afsat til at tænke i forretningsudvikling, og i hvordan virksomhedens processer kan modulariseres, standardiseres og effektiviseres.

KAPITEL 6

–

UDFORDRINGER OG BARRIERER FOR UDVIKLING AF SUCCESFULDE SERVICEVIRKSOMHEDER

6.1 INDLEDNING

I et samfundsøkonomisk perspektiv er det vigtigt, at:

- Flere servicevirksomheder øger deres produktivitet, og at produktiviteten i sektoren generelt vokser stærkere, end den har gjort de sidste 15-20 år, jf. kapitel 3.
- Flere servicevirksomheder er innovative og formår at omsætte idéer til kommerciel succes.
- Flere servicevirksomheder eksporter deres ydelser eller etablerer sig i udlandet.
- Flere servicevirksomheder udvikler sig til vækstvirksomheder.

Som beskrevet i kapitel 3 er kun knapt 500 danske servicevirksomheder succesfulde i den forstand, at de både har en høj produktivitet og skaber betydelig vækst.

Dette kapitel fokuserer på barrierer og udfordringer knyttet til, at målet om flere succesfulde servicevirksomheder kan realiseres.

En væsentlig konklusion fra de 36 interview er, at udfordringsbilledet varierer en del mellem virksomhederne – også inden for de forskellige delsektorer. Vi kan således ikke pege på 2-3 gennemgående udfordringer, som præger alle servicevirksomheder.

Interviewene viser, at karaktereren af den enkelte virksomheds udfordringer blandt andet afhænger af følgende bagvedliggende faktorer:

- **Ledelsens erfaring og baggrund.** (specielt i yngre virksomheder). Har topledelsen fx brancheerfaring eller anden form for kendskab til de pågældende markeder.

- **Struktur.** Har virksomheden fx en bestyrelse, er den en del af en koncern, eller træffer topledelsen selv alle strategiske beslutninger?

- **Eksport.** Har virksomheden eksport eller ambitioner herom? Eller fokuserer den på hjemmemarkedet?

- **Investeringer.** Er vækst i virksomheden forbundet med betydelige investeringer i fx teknologi, kompetenceudvikling, udstyr mv.? Eller er der kun beskedne investeringsomkostninger i virksomheden?

- **Arbejdskraft.** Gør virksomheden primært brug af ufaglært, faglært eller højtuddannet arbejdskraft? Og efterspørger virksomheden meget specialiseret arbejdskraft?

- **Marked.** Er salget fx stabilt eller sæsonbetonet?

- **Konkurrencesituationen.** Er branchen/markedet præget af mange internationale servicekoncerner eller konkurreres der primært med mindre, lokale servicevirksomheder?

Det betyder også, at den følgende gennemgang af udfordringer afspejler typiske udfordringer, som vi har mødt i de interviewede virksomheder. Samtidig skal det understreges, at nogle virksomheder har udfordringer på områder, hvor andre virksomheder ikke har det.

Kapitlet er bygget op på den måde, at afsnit 6.2 præsenterer udfordringer, som går på tværs af de fem delsektorer. Dernæst uddyber afsnit 6.3-6.7 barrierer, som vi ud fra interviewene vurderer er mere eller mindre specifikke for henholdsvis detail- og e-business, oplevelsesøkonomi, transport og engroshandel, operationel service og videnservice. Afsnit 6.8 opsummerer og sammenligner med resultater fra en ny undersøgelse af vækstlaget i Midt- og Nordjylland.

6.2 TVÆRGÅENDE BARRIERER OG UDFORDRINGER

Vores interview viser, at nogle vækstudfordringer går på tværs af servicesektoren, mens andre er mere specifikke for 1-2 delsektorer. Vi har identificeret tre *tværgående udfordringer,* som gør sig gældende blandt flere virksomheder i alle fem delsektorer. De falder i tre overskrifter:

1. Adgang til kompetencer
2. Internationalisering
3. Finansiering af vækst

De tre tværgående udfordringer og vækstbarrierer bekræfter i høj grad også det overordnede billede fra andre analyser og undersøgelser inden for servicesektoren. Eksempelvis viser en analyse fra Dansk ErhvervsFremme fra 2014, at adgang til kapital og manglende kvalificeret arbejdskraft er de faktorer, som SMVer generelt oplever som de største vækstbarrierer.[9]

6.2.1 ADGANG TIL KOMPETENCER

Mangel på kvalificeret arbejdskraft er den mest udbredte udfordring blandt de virksomheder, vi har interviewet.

Udfordringerne varierer noget mellem delsektorerne. Det kommer vi nærmere ind på i de følgende afsnit.

Videnservicevirksomheder har især udfordringer knyttet til at skaffe tilstrækkeligt med højtuddannet arbejdskraft og specialister i takt med, at de vokser. Det er for nogle virksomheder – specielt uden for universitetsbyerne – generelt svært at rekruttere fx ingeniører, dataloger, designere, arkitekter, psykologer mv. Herudover søger en del videnservicevirksomheder højtuddannede med specialkompetencer – og her udgør mangel på kvalificeret arbejdskraft en alvorlig vækstbarriere for en del virksomheder.

[9] *Dansk ErhvervsFremme (2014): "Konjunkturanalyse".*

Inden for oplevelser, detail og transport oplever nogle virksomheder udfordringer med at rekruttere til job, der ofte er forbundet med weekend- og aftenarbejde. Også kvalificeret personale (både faglærte og ufaglærte) med evne til at varetage udadvendte kundefunktioner bliver oplevet som en udfordring på rekrutteringsfronten i flere virksomheder.

Endelig er der inden for operationel service en del virksomheder, der har udfordringer med at rekruttere faglært arbejdskraft. Her er udfordringerne meget lig industriens udfordringer med at rekruttere fx smede, elektrikere, maskinarbejdere mv.

Det samlede billede er således, at en betydelig del af vækstvirksomhederne har rekrutterings-udfordringer. Men også at det er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilke typer af arbejdskraft der opleves mangel på.

6.2.2 INTERNATIONALISERING

Godt halvdelen af de interviewede service-virksomheder har eksport, mens yderligere en håndfuld har ambitioner herom på kort sigt.

De gennemførte interview viser, at langt de fleste eksporterende servicevirksomheder enten har eller har haft betydelige udfordringer knyttet til at realisere deres eksportpotentiale. De vigtigste udfordringer er følgende:

- **Sværere at skalere.** Serviceydelser er generelt sværere at skalere end produkter. Eksport forudsætter fx, at virksomheden meget klart kan udtrykke et produkts værdi, funktionalitet og indhold. Dette er lettere for varer end for serviceydelser, der ofte udvikler sig i et samspil med kunder og marked. Dermed kan det også være sværere at differentiere sig i markedsføringen fra fx lokale konkurrenter. Mange af de interviewede virksomheder har eller har haft udfordringer med præcist at fastlægge og kommunikere deres koncept. Herudover produceres mange serviceydelser, mens de forbruges. Det er svært for mange servicevirksomheder at etablere et effektivt "produktionsapparat" i andre lande, fordi den indenlandske succes ofte bygger på særlige processer samt kompetencer/netværk i fx topledelse eller partnerkreds. Som beskrevet i kapitel 5 er modularisering og en vis produktgørelse af ydelserne ofte en forudsætning for succesfuld skalering.

- **Kulturforskelle**. Service er et mindre standardiseret produkt end varer. Det betyder, at kulturforskelle spiller en større rolle for, hvordan man efterspørger service i det enkelte land. Det kræver derfor ofte både mere forberedelse, tilpasning og analyse at komme i gang med serviceeksport.

- **Forskelle i efterspørgselsstrukturen.** Der er specielt inden for operationel service og videnservice forskelle i, hvordan service-ydelser bliver udbudt og efterspurgt. Hvor fx systemer inden for hospitalslogistik kan blive købt individuelt i Danmark, vil de i andre lande blive efterspurgt som en del af samlede systemer. Det betyder, at en del servicekoncepter har svært ved at blive solgt i andre lande som standalone-ydelser. Service afsættes ofte i kombinationer med andre produkter og ydelser, og disse kombinationer er ofte forskellige fra land til land.

- **Lokal tilstedeværelse.** Eksport af service kræver oftere end industrieksport lokal tilstedeværelse. Det skyldes, at service som nævnt typisk forbruges, mens den udføres, og fordi en serviceydelse defineres i et samspil kunde og leverandør. Koblet med kulturforskelle kræver dette, at servicevirksomheder i både udvikling og produktion af ydelser ofte er tæt på kunden (der er dog undtagelser herfra, jf. casen om Attention Group i kapitel 5).

6.2.3 FINANSIERING AF VÆKST

Omtrent en fjerdedel af de interviewede virksomheder anser manglende adgang til kapital som en vækstbarriere. Det skal ses i lyset af, at langt fra alle servicevirksomheder er investeringstunge og har behov for ekstern kapital for at vokse (gennemsnitlig set er investeringsbehovet noget lavere i servicevirksomheder end i industrivirksomheder).

Manglende adgang til kapital er en vækstbarriere for hele det danske erhvervsliv, som det fremgår af en ny rapport udarbejdet for de fem regioner.[10] Men finansiering er en særlig udfordring for servicevirksomheder, fordi en stor del servicevirksomhedernes aktiver består af *immaterielle aktiver.* Det kan være i form af fx software, databaser, netværk, organisatorisk kapital (fx processer i virksomheden), menneskelige ressourcer og brands. Omvendt har servicevirksomheder færre fysiske aktiver som maskiner og bygninger.

Problemet er, at fx banker, Vækstfonden m.fl. ikke kan tage pant i immaterielle aktiver på samme måde som i fysiske aktiver. Samtidig er det svært at fastlægge værdien af immaterielle aktiver – og dermed af en virksomheds samlede værdi, vækstgrundlag, overlevelseschance osv.

Flere af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har haft svært ved at opnå låne-finansiering (herunder fra Vækstfonden) og at tiltrække investorer. Og at dette ofte bunder i manglende evne til at vurdere og værdiansatte virksomheden.

Blandt virksomheder, der har forsøgt at tilvejebringe ekstern finansiering, har hovedparten enten oplevet udfordringer eller helt måttet droppe at hente finansiering.

Boks 6.1. indeholder citater, der illustrerer dette.

BOKS 6.1. CITATER VEDR. ADGANG TIL FINANSIERING

"Jeg synes, det er deprimerende, at man som en virksomhed med et stort vækstpotentiale som os skal bøvle med et finansielt system, som ikke kan forstå vores virksomhed og ikke har erfaring med servicevirksomheder. Der tror jeg, vi taber rigtig mange virksomheder på herhjemme. Det er ikke til at skaffe risikovillig kapital nogen steder".

"Jeg har prøvet at pitche nogle ideer til Vækstfonden – men det vil jeg ikke spilde tid på længere. Jeg føler slet ikke, de har kompetencerne til at vurdere de koncepter, vi kommer med. Det er afgørende, at man taler med nogen, der kan vurdere forretningen – i vores tilfælde kommunikation- og marketingskoncepter med internationalt potentiale".

6.3 DETAIL OG E-BUSINESS

Udviklingen inden for detail og e-handel er naturligvis underlagt en række generelle rammebetingelser som lukkelov, konkurrencelov, moms og afgifter, planlov, adgang til kvalificeret arbejdskraft mv.

I forhold til at udvikle flere succesfulde virksomheder med høj produktivitet er det dog især udfordringer knyttet til it-anvendelse, digitalisering og den stigende produktion/anvendelse af data, der er væsentlige at kigge på (se også kapitel 4). E-handel, e-markedsføring og big data åbner en række muligheder for at styrke både salg og produktivitet. Samtidig er digitalisering og dataanvendelse helt afgørende parametre i den stigende internationale konkurrence inden for området.

E-handelen har været kraftigt stigende og udgør i dag ca. 20 procent af den samlede handel i Danmark. Også mange fysiske handler i butikker sker efter, at forbrugeren først har orienteret sig på forretningens hjemmeside.

E-handelen medfører også en stigende internationalisering og dermed konkurrence. Det skønnes, at ca. 30 procent af e-handelen i Danmark er import. Samtidig betyder digitaliseringen, at flere udenlandske kæder markedsfører sig i andre lande, herunder Danmark.

[10] *Deloitte (2015): "Gapanalyse af finansieringsinstrumenter". Udarbejdet for de fem regioner.*

Den stigende e-handel betyder også en stigende produktion af data, fordi vi som brugere af hjemmesider efterlader os dataspor. Herudover betyder også den stigende brug af kunde- og loyalitetskort, at butikkerne får flere data om deres kunder og sammenhænge i varesalget.

Evnen til at udnytte data effektivt og innovativt – i markedsføring, butiksindretning, logistik, butiksplanlægning mv. – vil formentlig få stor betydning for, hvilke virksomheder der fremadrettet vil klare sig godt i den internationale konkurrence. Og udnyttelse af data rummer også et stort potentiale i forhold til at øge produktiviteten i branchen.

BOKS 6.2. POTENTIALER INDEN FOR BIG DATA I DETAILHANDELEN

Detailhandelsvirksomheder producerer og har adgang til en stærkt stigende mængde af data. Det gælder fx:

- Data om trafik og transaktioner på virksomhedernes hjemmesider.
- Bondata, der i en del butikker også kan kobles til persondata fra kunde- og loyalitetskort.
- Data fra sociale medier om brug af produkterne.
- Diverse surveys om befolkningens forbrugs- og købsvaner.
- Geodemografiske data om forbrugernes sammensætning i forskellige lokalområder.
- Vejrdata.

De mange data kan ved hjælp af både relativt simple samkøringer (brug af etablerede big data-løsninger) og avancerede algoritmer bruges på en række måder til at styrke både salg og produktivitet. Eksempler er:

- Segmenteret markedsføring, hvor tilbud målrettes specifikke forbrugergrupper ud fra købshistorik.
- Identifikation af kerneområder og segmenter, hvor virksomhederne tjener flest penge.
- Minimering af spild i butikkerne ved at prognosticere salg ud fra fx vejrprognoser.
- Indretning af butikker ud fra data for, hvad der sælger bedst sammen.
- Planlægning af nye butikker ud fra den demografiske sammensætning i et lokalområde.
- Øget websalg gennem optimering af tilbud/forslag, der kan målrettes den enkelte bruger.

Udviklingen inden for digitalisering og data skaber både muligheder og udfordringer. En stor del af de danske detail-SMVer besidder i dag forholdsvis beskeden indsigt i digitalisering og e-business.[11]

Samtidig er den teknologiske udvikling på området stærk. Fx fremhæves det i interviewene, at en stærkt stigende del af e-handelen sker via tablets og mobiltelefoner, mens en række detailvirksomheder primært har designet hjemmesider til pc´er.

Endelig er kun få detail- og e-handelsvirksomheder begyndt at arbejde systematisk med dataopsamling og dataanalyse i deres forretningsudvikling.[12]

[11] IRIS Group (2013): "Digitalisering af dansk erhvervsliv". Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen.

[12] Se IRIS Group (2015): "Datadreven vækst i Danmark – potentialer og udfordringer ved big data i udvalgte sektorer".

Det må forventes, at den internationale konkurrence og e-handelen over grænserne vil stige yderligere i de kommende år. Tendensen er endvidere, at en større del af handelen koncentreres om store globale detailkæder og internetgiganter som Google og Amazon.

Hvis dansk detailhandel skal fastholde sin omsætning og beskæftigelse, er det derfor afgørende, at virksomhederne selv internationaliserer sig. Her er traditioner samt relativt beskedne kompetencer inden for internationalisering og digitalisering de største udfordringer i dag.

Hertil kommer, at evnen til at klare sig i den internationale konkurrence som nævnt i stigende grad vil være knyttet op på intelligent anvendelse af data. Her kan der bl.a. peges på følgende udfordringer:

- Mange danske detailvirksomheder mangler både strategier, teknologi og kompetencer i relation til at arbejde med databaseret forretningsudvikling.

- Persondatalovgivningen er kompleks og derfor svær at gennemskue for mange virksomheder. Der er brug for, at detailhandelen opstiller retningslinjer for forbrugersikkerhed og forbrugeretik ift. anvendelse af data (herunder også deling af data mellem fx detailvirksomheder og leverandører).

Herudover peger de interviewede virksomheder på manglende kontrol af e-handelen som en udfordring. Der peges på, at en del af den stigende import skyldes, at nogle udenlandske virksomheder undlader at betale moms og selskabsskat.

Endelig er det vigtigt, at der på internationalt niveau arbejdes med at nedbringe administrative barrierer knyttet til internationalisering af e-handelen. Det gælder fx krav om momsregistrering i alle lande på EU-niveau og nationale særregler knyttet til registrering mv.

6.4 OPLEVELSESØKONOMI

Oplevelsesøkonomi spænder bredt fra forlystelser og events, over hoteller og restauranter, til digitale oplevelsesprodukter som computerspil.

På trods af dette har de interviewede virksomheder stået over for mange af de samme typer af udfordringer. Det gælder:

- **Hård konkurrence.** Markederne er præget af stor konkurrence. Inden for fysiske oplevelsesprodukter er der blandt andet stor priskonkurrence, og indtjeningen klemmes af discountkoncepter og tilbudskoncepter som fx www.sweatdeal.dk. Markedet for digitale oplevelsesprodukter er stærkt voksende, men også præget af, at der globalt set udkommer ca. 800 nye spil-apps dagligt.

- **Adgang til kvalificeret arbejdskraft.** Dele af sektoren er præget af betydelige sæsonudsving, weekendarbejde mv. Herudover opleves dele af faget (fx tjenere, receptionister mv.) som et lavprestigeområde samtidig med, at medarbejdernes engagement og servicemindedhed betyder meget for kvaliteten af ydelsen. Virksomhederne peger også på, at der er få uddannelser, der retter sig specifikt mod at arbejde i oplevelseserhvervet.

- **Drift og organisation.** Branchen er præget af en del innovative iværksættere med begrænset indsigt i at udvikle en effektiv driftsorganisation, salgsorganisation mv. Der er samtidig en oplevelse af, at det generelle erhvervsfremmesystem, herunder Væksthusene, har for lille indsigt i branchens forretningsmodeller. Det gør det svært for virksomhederne at finde hjælp til at professionalisere organisationen og dermed styrke produktivitet og indtjening.

- **Forretningsmodeludvikling**. Branchen er præget af stor udvikling, når det gælder forretningsmodeller. De interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har manglet overblik og inspiration til, hvordan de kan arbejde med deres forretningsmodel. Det kan fx handle om nye måder at kombinere services på, tilkøbsmodeller og at tænke i modeller, der kan medvirke til at øge kundeloyaliteten.

- **Udnyttelse af digitaliseringspotentialer.** Branchen har en række muligheder for at udnytte it og digitalisering til omkostningsreduktion. Det kan fx være gennem øget anvendelse af digital betaling (og reducerede omkostninger til håndtering af kontanter), optimering af reservationer og intelligente bookingsystemer samt bedre kapacitetsstyring. Men dette kræver ofte, at der på kort sigt kan afsættes ressourcer til både anskaffelse og implementering.[13]

- **Stor international konkurrence.** De danske virksomheder inden for oplevelsesøkonomi – herunder særligt turisme – befinder sig i høj grad på et internationalt konkurrenceudsat marked, hvor det kan udgøre en væsentlig udfordring, at det danske prisniveau er cirka 40 procent over EU-gennemsnittet.[14] Det er derfor afgørende, at de danske virksomheder inden for oplevelsesøkonomi formår at konkurrere på innovation og kvalitet i ydelserne.

- **Små aktører med begrænset kapacitet.** Sektoren er generelt præget af mange mindre virksomheder med begrænset kapital til store og langsigtende investeringer samt mange ufaglærte medarbejdere. Dermed er virksomhederne inden for oplevelsesøkonomi også ofte afhængige af erhvervsfremmetiltag i forhold til at udvikle nye innovative servicekoncepter, der fx kan være med til at forlænge højsæsonen for erhvervet.Det stiller både krav til, at virksomhederne formår at navigere i og udnytte de offentlige erhvervsfremmetiltag, samt at der er en effektiv og velkoordineret erhvervsfremmeindsats på tværs af kommuner, regioner og stat.

6.5 TRANSPORT OG ENGROSHANDEL

De interviewede transport- og engroshandelsvirksomheder fremhæver især konkurrence, regulering, adgang til arbejdskraft og adgang til kapital som udfordringer.

Herudover fremhæves følgende udfordringer:

- Skærpede miljø- og energikrav som følge af klimaudfordringer og ressourceknaphed. Udfordringen er, at det er omkostningstungt at leve op til kravene, og det kræver, at virksomhederne afsætter tid til kompetenceudvikling.

- Manglende viden om ny teknologi, og om hvordan teknologi kan udnyttes til at udvikle logistik og værdikædesamarbejde.

- Internationalisering og øget koncentration i branchen.

Interviewvirksomhederne er kendetegnet ved forskellige strategier og forretningsmodeller. Nogle konkurrerer i høj grad på pris, mens andre i højere grad satser på kvalitet (fx servicemindede chauffører, veluddannet arbejdskraft, udstyr af høj kvalitet, sikkerhed, certificeringer etc.).

Det giver naturligvis forskellige vinklinger på udfordringerne.

[13] *Se også PwC (2013): "Inspiration til succes: Brancheanalyse af hotel og restaurationsbranchen".*

[14] *Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, anbefalinger juni 2013.*

[15] *Se også Dansk Industri (2012) "Et synligt, attraktivt og åbent Danmark".*

Generelt præger det – ifølge de interviewede virksomheder – transportbranchen, at der er stor konkurrence fra især østeuropæiske transportvirksomheder, og at også brugen af østeuropæiske vognmænd skaber høj priskonkurrence. Nogle interviewvirksomheder oplever udviklingen på området som "social dumping", fordi den østeuropæiske arbejdskraft både er billigere og svagere uddannet.

Udviklingen betyder blandt andet, at virksomheder, der satser på dansk arbejdskraft, skal være endnu skarpere på deres profil, niche og servicekoncept for at kunne klare sig i konkurrencen med virksomheder, der kan tilbyde transport til betydeligt lavere priser.

Likviditet og kapital udgør en anden vækstudfordring. Flere virksomheder fremhæver, at det kræver et betydeligt kapitalapparat at etablere og udvikle en virksomhed. Samtidig er der en tendens til, at store globale kunder presser branchens virksomheder på kredittider. Manglende kapital og begrænset likviditet har derfor i flere tilfælde betydet, at interviewvirksomhederne er vokset langsommere end ellers.

På det reguleringsmæssige område fremhæver de interviewede virksomheder især forskellige og skiftende nationale regler i EU som en administrativ udfordring (fx regler for carbotagekørsel, køre hviletid samt regler for fragt af specielt gods).

Specielt inden for fødevarer fremhæves egenkontrolsystemet som besværligt, samtidig med, at de stigende krav til branchen (sikker transport, viden om bakterier, kontrolsystemer etc.) er kapital- og omkostningskrævende.

Endelig fremhæver et par virksomheder – lige som under oplevelsesøkonomi – udfordringer med at rekruttere danskere til at arbejde på skæve arbejdstider.

6.6 VIDENSERVICE

De interviewede videnservicevirksomheder dækker mange forskellige typer af virksomheder – fx udviklere af it-platforme, digital rådgivning, softwareudvikling, uddannelse, servicering af vindmøller, designrådgivning, arkitekter og genoptræning. Kunderne er både private, virksomheder og kommuner.

Denne mangfoldighed har også gjort det svært at identificere klare fællesnævnere i virksomhedernes udfordringer. De afhænger meget af det marked, virksomhederne befinder sig på.

Videnservice er dog kendetegnet ved at være den af de fem delsektorer, hvor flest virksomheder har haft udfordringer med at skabe et veldefineret, skalerbart koncept. I hvert fald dele af sektoren er præget af kunder, der efterspørger/ forventer unikke løsninger og ydelser. Det gør det svært for en del virksomheder at konceptualisere og standardisere deres produkter.

Men samtidig viser analyser, at den danske videnservicebranche generelt er i vækst, og at den i høj grad er drevet af øget eksport, som er mere end fordoblet gennem de seneste 10 år. En stor del af eksporten er dog samlet på rådgivende ingeniører og it.

Nogle af de interviewede virksomheder inden for videnservice baserer sig på salg af timer og differentierer sig på specialviden og kompetencer, der kan være forankret i en relativt lille personkreds, herunder i partnerkredsen. For disse virksomheder er det en udfordring at skabe en vej til skalering af ydelsen, der virker – uden at gå på kompromis med kvaliteten. Både fordi det unikke i ydelsen kan være svært at fastholde, og fordi partnere/ledelse ofte er involveret i

[16] *DI Videnrådgivere (2014): "Brancheanalyse 2014"*

projekterne og kan have svært ved at finde tiden til at udarbejde og effektuere en skaleringsplan. Der er således for en del videnservicevirksomheder nogle grundlæggende udfordringer i forretningsmodellen, der gør det vanskeligt at vokse og at arbejde med produktivitetsforbedringer.

Signal Arkitekter er et eksempel på en virksomhed, der har formået at skalere et for branchen unikt koncept. Se boks 6.3.

BOKS 6.3. SIGNAL ARKITEKTER

Etableret i 2000, 30 ansatte, Region Midtjylland

SIGNAL Arkitekter blev etableret i 2000 af arkitekt MAA Gitte Andersen, der også i dag er Managing Partner og ejer af firmaet. SIGNAL har siden etableringen været baseret sig på et for arkitektbranchen unikt koncept om at bygge bro mellem design af rum og opnåelse af organisatoriske og forretningsmæssige resultater. Kunderne er både private virksomheder, stat, kommuner og hospitaler.

SIGNAL udvikler strategier for, hvordan koblingen mellem rum & adfærd kan skabe bedre organisatorisk performance. Med basis i kundernes forretning og organisation udvikles strategier & visioner for, hvordan design og indretning af rum kan skabe bedre performance. Samtidig sikrer SIGNAL den efterfølgende implementering i tæt samarbejde med deres kunder. Virksomheden har i dag 30 ansatte og en omsætning på 25 mio. kr. Den har været i konstant vækst siden etableringen.

Konsulentvirksomhedens succes og skalering er i høj grad skabt gennem en målrettet indsats for at dokumentere både resultater og processer.

"SIGNAL Benchmark" foretager grundige målinger af, hvordan virksomhedens løsninger påvirker fx medarbejdertilfredshed, optimering af arbejdsprocesser, videndeling samt omkostningsbesparelser i form af intelligent brug af kvadratmetre. Denne resultatdokumentation har udgjort et vigtigt fundament for en stærk stigende efterspørgsel efter virksomhedens ydelser.

Internt er SIGNALs metode kodificeret i form af paradigmer for, hvordan virksomheden løser forskellige typer af opgaver for deres kunder. Til hvert paradigme knytter der sig konceptbeskrivelser, procesredskaber, tjeklister og milepæle, som konsulenterne anvender i deres arbejde. Der er også produceret film (bl.a. direktørens foredrag), der illustrerer koncepterne.

Der er en betydelig oplæring for nye medarbejdere forbundet med at arbejde efter Signals koncept, der er atypisk for branchen og langt fra er pensum i fx arkitektuddannelsen. Den høje grad af procesdokumentation sikrer hurtigere oplæring uden et voldsomt træk på de erfarne medarbejdere i firmaet. Signals metode og tilgang er således gennem firmaets evidensbaserede tilgang gjort eksplicit, og en stor del af kompetenceopbygningen kan ske via e-learning.

Ambitionen er at skalere virksomheden yderligere ved at etablere selvstændige enheder i Norge og Tyskland. Også her skal en stor del af kompetenceopbygningen ske via e-learning, idet den nuværende dokumentation oversættes til de pågældende sprog.

Herudover har vi i interviewene identificeret nogle mere specifikke udfordringer, som relaterer sig til de enkelte virksomheders udviklingsstadium og forretningsområder. Det gælder blandt andet:

- **Adgang til kapital.** Ud over generelle udfordringer med at tiltrække kapital til servicevirksomheder, jf. afsnit 7.2, fremhæver

it-virksomheder behovet for, hvad der kan betegnes som "just-in-time kapital". Fx opleves Vækstfondsansøgninger af en virksomhed som administrativt besværlige og procedurerne langsommelige i forhold til, at it-virksomheder i høj grad konkurrerer på *time-to-market.*

- **Offentlige udbud.** Der er blandt virksomheder med offentlige kunder en kritik af, at offentlige udbud primært fokuserer på kortsigtede budgetter frem for kvalitet og langsigtede muligheder for at øge produktivitet og effektivitet i den offentlige sektor. SKI-aftaler og offentlige indkøbskrav gør det svært for videnservicevirksomheder med nye, innovative produkter at konkurrere med fx store udenlandske koncerner.

- **Konkurrence fra store spillere.** I forlængelse heraf fremhæver flere mindre vækstvirksomheder konkurrence fra store virksomheder med standardkoncepter som den væsentligste udfordring i forhold til at skabe yderligere vækst.

- **Adgang til viden.** Videnservice er den delsektor, hvor flest virksomheder efterspørger samarbejde med videninstitutioner. Her fremhæves indgange til videninstitutioner og nuværende innovationsfremmeordninger (se også kapitel 7) som en væsentlig udfordring for i højere grad at samarbejde om innovationsprojekter mv.

- **Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft.** Specielt mindre videnservicevirksomheder oplever, at det er svært at tiltrække højt kvalificeret arbejdskraft (ingeniører, designere, psykologer mv.).

6.7 OPERATIONEL SERVICE

De interviewede virksomheder under operationel service omfatter to hovedgrupper. Den første gruppe af virksomheder arbejder med reparation og vedligeholdelse af henholdsvis vindmøller, fartøjer, skibsmotorer og apparatur i sundhedssektoren. Den anden gruppe omfatter forskellige typer af borgerrettede services og opgaver (fx inden for omsorg, reparationer i hjemmet, tele/marketing mv.).

I den første gruppe er en fælles oplevet udfordring og mulighed, at markedet er under forandring. Kunderne efterspørger i stigende grad totalløsninger (facility management), hvor de samlede serviceopgaver lægges ud til en enkelt hovedleverandør.

I takt med denne udvikling forventes leverandørerne i stigende grad ikke blot at levere god service, men også rådgivning om fx kundens installationer. Det kan fx vedrøre rådgivning om, hvordan kunderne kan reducere energiforbrug, øge effektiviteten og reducere spildtid.

En væsentlig trend på disse områder er også øgede krav til udnyttelse af maskiner og udstyr hos kunden. Serviceleverandører skal bidrage til at minimere nedetiden og øge effektiviteten i produktionen. Det betyder også, at der stilles krav om hurtige og effektive serviceleverancer.

Alt dette medfører stigende krav til kompetencer og til styring af serviceopgaver. Men effektiv håndtering af facility management er også en vej til at gøre virksomhederne mindre sårbare over for priskonkurrence.

Også konkurrencen på *viden og teknologi* opleves som en udfordring i dette segment. Der peges i interviewene i den forbindelse på følgende deludfordringer:

- **Stigende krav og standarder.** Virksomhederne stilles over for en række nye krav inden for miljø, sikkerhed, kvalitet mv. Der skal derfor bruges mange ressourcer på kurser og certificeringer, hvilket kan være en udfordring for rentabiliteten.

- **Servitization.** Fremstillingsvirksomheder udbyder i stigende omfang teknisk service i tilknytning til produkterne (fx ved at pro-

dukter og services kobles sammen i pakkeløsninger eller øget brug af after sale services). Dermed bliver fremstillingsvirksomheder i stigende grad konkurrenter til servicevirksomheder – specielt inden for operationel service, der bl.a. udbyder reparation og vedligeholdelse af en række industriprodukter.

- **Indsigt i nye teknologier.** I forlængelse af servitization øges kravene til servicevirksomhedernes tekniske know how og viden om nye produkter. Det er svært at konkurrere med den teknologiske indsigt i de virksomheder, der fremstiller udstyret. Samtidig går den teknologiske udvikling hurtigt.

For den anden gruppe af de interviewede videnservicevirksomheder har ledelse og strategi været den største udfordring. Det er her kendetegnende for de interviewede virksomheder:

- At de ledes af ejerledere, der ofte er lavtuddannede med få formelle lederkompetencer.

- At flere virksomheder oplever at mangle et professionelt lederlag, fx inden for HR, marketing, kvalitet mv. De interviewede virksomheder har 40-100 ansatte og oplever ikke at have økonomi til at rekruttere en ledergruppe, der kan bidrage til at professionalisere driften.

Endelig er det en fælles udfordring for de fleste i delsektoren, at internationalisering opleves som svært og besværligt. Ud over finansiering, strategi og tilpasning af koncepter peger nogle af virksomhederne også på betydelige kulturforskelle mellem markederne. Manglende internationale standarder gør det svært at opnå indsigt i, hvad "god service" er på forskellige markeder. Det kræver på nogle områder mange års interaktion med kunder at skabe indsigt i, hvad der skal til for at skabe serviceydelser af høj kvalitet rundt omkring i verden.

6.8 AFRUNDING

Interviewene viser, at der er en lang række udfordringer knyttet til 1) at udvikle succesfulde servicevirksomheder, og 2) at videreudvikle og skalere servicevirksomheder.

En del af disse udfordringer er ikke unikke for servicesektoren. Også vækstvirksomheder inden for fx industrien har udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft, med kapital og finansiering af vækst, med digitalisering og innovativ dataanvendelse, med vidensamarbejde og med konkurrence fra lavomkostningsområder.

Men kapitlet viser også, at servicevirksomheder på nogle områder har større vækstudfordringer end resten af erhvervslivet. Det gælder specielt inden for internationalisering og tilpasning af forretningsmodellen til nye markeder.

Samlet skiller nedenstående udfordringer sig ud som udfordringer, der er tæt knyttet til servicesektoren:

- Vanskeligheder ved at titrække kvalificeret arbejdskraft pga. skæve arbejdstider, sæsonarbejde mv. (især oplevelsesøkonomi, detail og transport).

- Skalering af serviceydelser – specielt i forhold til eksport.

- Kulturforskelle i forhold til brug af/forventninger til service i forskellige lande.

- Vanskeligt at tiltrække kapital, fordi hovedparten af aktiverne er immaterielle, som ikke kan benyttes til at stille sikkerhed (især videnservice, oplevelsesøkonomi og e-business).

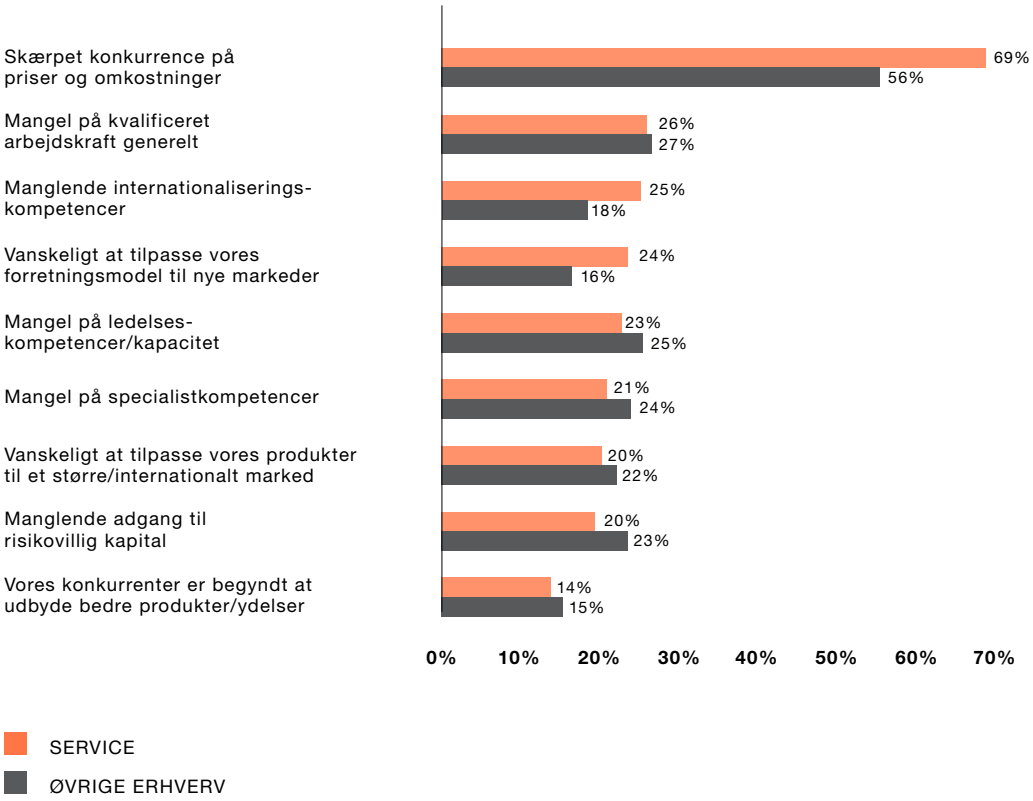
- Manglende kendskab til serviceforretnings-modeller i erhvervsfremmesystemet.
- Uensartede regler på serviceområdet mellem EU-lande (især e-handel samt transport og engroshandel).
- Øgede krav til virksomheder inden for operationel service som følge af, at service-udbydere i stigende skal håndtere facility management og sammenhængende serviceopgaver ("bundled services", ny teknologi, rådgivning af kunden og nye krav/standarder).

ANALYSE AF VÆKSTLAGET I MIDT- OG NORDJYLLAND

Resultaterne fra interviewundersøgelsen matcher resultaterne i en ny undersøgelse af vækstlaget i *Midt- og Nordjylland*. Her er vækstvirksomheder i en spørgeskemaundersøgelse blandt andet blevet bedt om at angive, hvorvidt forskellige typer af barrierer har haft en betydelig negativ indflydelse på den realiserede vækst de seneste 3-5 år.

Resultaterne fremgår af figuren neden for, der samtidig skelner mellem servicevirksomheder og ikke-servicevirksomheder.

FIGUR 6.1. FORHOLD, DER HAR UDGJORT EN BARRIERE FOR AT REALISERE VÆKST BLANDT VÆKSTVIRKSOMHEDER I MIDT- OG NORDJYLLAND



Kilde: Det midtjyske vækstlag – profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres brug af erhvervsfremme.

Figuren viser overordnet set, at der er forholdsvis begrænsede forskelle mellem servicevirksomheder og andre erhverv, når der kigges på det overordnede udfordringsbillede. Dog opleves skærpet konkurrence, internationaliseringskompetencer og udfordringer knyttet til forretningsmodellen oftere som en vækstbarriere i servicevirksomheder.

Det er ikke overraskende, at konkurrence på priser og omkostninger er den mest udbredte "vækstbarriere" – både generelt og blandt servicevirksomheder. Det er dels udtryk for, at en del servicevirksomheder konkurrerer med udenlandske virksomheder med et lavere omkostningsniveau (fx inden for transport, jf. afsnit 7.5). Dels oplever mange virksomheder det naturligvis som en udfordring, at de generelt befinder sig i en hård konkurrence med rivaliserende virksomheder, hvor blandt andet prisen på service spiller en rolle. Det matcher også billedet fra interviewene inden for transport, engroshandel og operationel service.

Sund konkurrence er dog også med til at skærpe virksomhederne på områder som innovation og produktivitetsforbedringer. Derfor er konkurrence – ud fra en samfundsøkonomisk vinkel – i udgangspunktet sundt i forhold til det overordnede mål om at udvikle servicesektoren.

Men det er naturligvis vigtigt, at konkurrence sker på fair vilkår, og her peger interviewene på, at der er grund til at se nærmere på vilkårene inden for delsektorerne e-handel og transport.

For de øvrige områder gælder, at mellem 1/5 og 1/4 af virksomhederne oplever udfordringer, der har haft betydelig indflydelse på den realiserede vækst.

Adgang til arbejdskraft (26 %), internationaliseringskompetencer (25 %) og udfordringer med at tilpasse forretningsmodellen (23 %) er de største udfordringer blandt servicevirksomheder.

Til sidst kan det bemærkes, at lidt færre servicevirksomheder end øvrige virksomheder angiver finansiering som en udfordring. Her skal det tages betragtning, at investeringsbehovet gennemsnitligt set er mindre i servicevirksomheder end i fx industrien. Det er således fortsat vores vurdering, at servicevirksomheder med finansieringsbehov generelt har sværere ved at tiltrække kapital end andre virksomheder på grund af sammensætningen af deres aktiver.

KAPITEL 7

–

ERHVERVSFREMME FOR SERVICEVIRKSOMHEDER

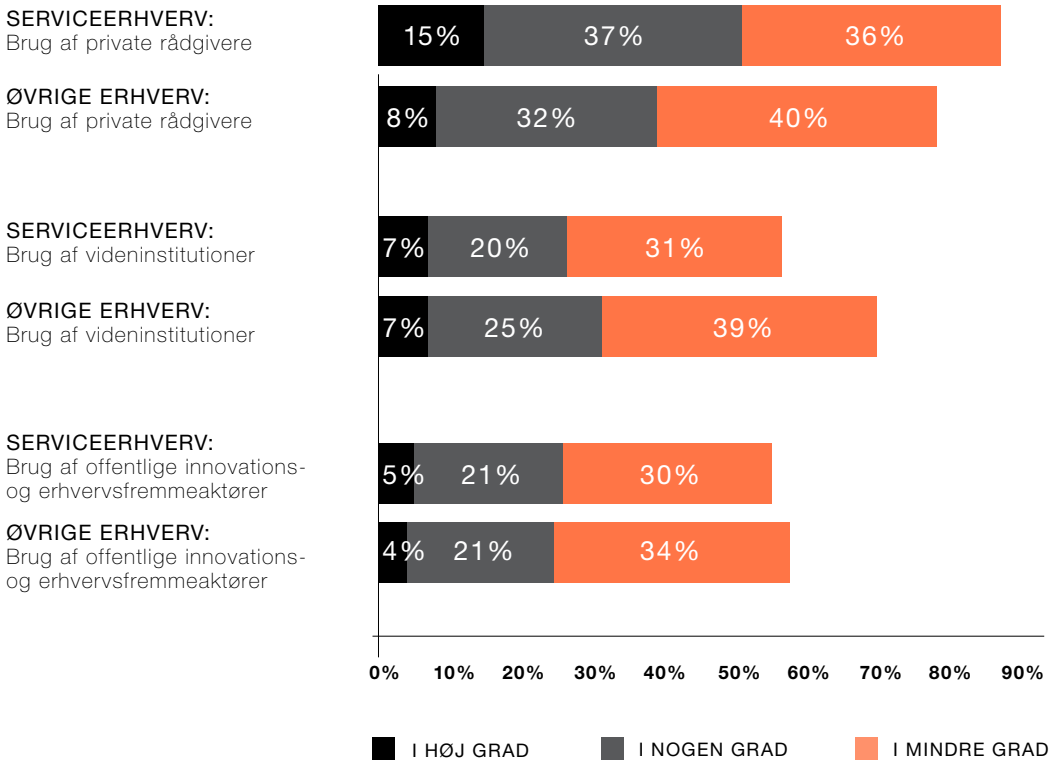
7.1 SERVICEVIRKSOMHEDERS BRUG AF ERHVERVSFREMME

De fleste interviewede servicevirksomheder har inden for de sidste 5-7 år gjort brugt af offentlig finansieret erhvervsfremme. Af de 36 interviewede virksomheder er det kun seks virksomheder, der slet ikke har været i kontakt med aktører i erhvervsfremmesystemet i de senere år.

Herudover er der dog også en gruppe af virksomheder, der kun har afholdt et enkelt møde med fx Væksthuset eller et lokalt erhvervskontor, og som ikke har brugt erhvervsfremmeaktører til hverken sparring, udviklingsprojekter, kompetenceudvikling eller lignende. Det drejer sig om otte virksomheder. I alt er der således 14 af de 36 virksomheder – eller godt en tredjedel – der ikke har brugt erhvervsfremmesystemet.

Dette billede svarer godt til resultaterne i den nye analyse af midt- og nordjyske vækstvirksomheder, som blev præsenteret i kapitel 6. Her blev virksomhederne spurgt, hvem de har brugt som sparrings- og samarbejdspartnere i udviklingen af virksomheden. Resultaterne fremgår af figur 7.1, der også sammenligner servicevirksomheders brug af sparrings- og samarbejdspartnere med virksomheder inden for andre erhverv.

FIGUR 7.1. CENTRALE SAMARBEJDSPARTNERE I FORHOLD TIL AT UDVIKLE VIRKSOMHEDER I DET MIDT- OG NORDJYSKE VÆKSTLAG



Kilde: IRIS Group (2015): "Det midtjyske vækstlag – profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres brug af erhvervsfremme". Udarbejdet for Region Midtjylland. Note: Virksomhederne er blevet spurgt om, hvorvidt de pågældende aktører har haft betydning for udviklingen af virksomheden de seneste tre år.

Det fremgår, at private rådgivere er de vigtigste samarbejdspartnere. I alt 88 procent af de adspurgte servicevirksomheder angiver, at private rådgivere har haft betydning for udvikling af virksomheden (15 % i høj grad). Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at væsentligt flere servicevirksomheder angiver, at de *i høj grad* gør brug af private rådgivere. Resultatet kan afspejle, at servicevirksomheder som udgangspunkt ikke har de samme forbehold over for at gøre brug af rådgivere som fx industrivirksomheder. Måske fordi de netop selv er service- og rådgivningsvirksomheder.

58 % af servicevirksomhederne angiver, at videninstitutioner har haft betydning for udviklingen i virksomheden, mens 56 % angiver, at offentlige erhvervsfremmeaktører har haft betydning.

Figuren viser også, at forskellene er forholdsvis små, når servicevirksomheder sammenlignes med virksomheder inden for andre erhverv (i Midt- og Nordjylland). Servicevirksomheder samarbejder i lidt mindre grad med videninstitutioner. Til gengæld er der stort set ingen forskelle, når det gælder brugen af offentlige erhvervsfremmeaktører.

Der er således ikke noget, der umiddelbart tyder på, at servicevirksomheder er mindre tilbøjelige end virksomheder inden for andre erhverv til at bruge erhvervsfremme. Hverken når vi kigger på de samlede tal eller på den lille andel, der i høj grad bruger erhvervsfremmesystemet.

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at kun 1 ud 20 virksomheder angiver, at erhvervsfremmeaktører i høj grad er sparrings- og samarbejdspartnere i forhold til at udvikle virksomheden.

De 36 interview i indeværende analyse afslører dog også et noget uklart mønster i servicevirksomhedernes brug af erhvervsfremme. Generelt er det langt fra billedet, at servicevirksomhederne bruger erhvervsfremmesystemet systematisk og struktureret. Mange har langt fra et dækkende billede af, hvilke lokale, regionale og nationale aktiviteter, der udbydes, og hvordan de kan benyttes i forhold til virksomhedernes forskellige vækstudfordringer.

Der er samtidig meget få af de 36 interviewede virksomheder, der har en fast dialogpartner/indgang i fx lokal erhvervsservice eller i et Væksthus. Det vil sige en person, som kender virksomheden godt, og som kan pege på konkrete programmer og samarbejdspartnere, når virksomhederne støder på udfordringer på deres vej mod vækst.

Brugen af erhvervsfremme bliver derfor for en del af servicevirksomhedernes vedkommende lidt sporadisk og noget præget af tilfældige kontakter.

Der er dog også undtagelser til dette mønster. Det gælder *Nordic Service Group*, der har brugt en række erhvervsfremmeprogrammer som led i at udvikle og professionalisere virksomheden. Og for Nordic Service Group har engagementet i den lokale erhvervsservice været en vigtig brik i at bruge erhvervsfremmesystemet rigtigt. Se boks 7.1.

BOKS 7.1. NORDIC SERVICE GROUP – PROFESSIONALISERING GENNEM MÅLRETTET BRUG AF ERHVERVSFREMME

Etableret 1991, 45 ansatte, Region Sjælland

Nordic Service Group (se også kapitel 5) havde i mange år fokus på det danske marked, og direktøren havde umiddelbart ikke ambitioner om at virksomheden skulle vokse. I 2011 inddrog han et advisory board med to erfarne virksomhedsledere, som skubbede til direktøren og fik ham til at hæve ambitionerne. I den forbindelse meldte han sig ind i Holbæk Erhvervsforum.

I 2012 havde direktøren uden held søgt en "direktions- og salgssupporter" på landsdækkende jobsites. Derfor kontaktede han Holbæk Erhvervsforum, som introducerede ham til forskellige muligheder omkring brug af kontakt til universiteter og vikar-/rekrutteringsvirksomheder mm. De sendte også stillingsopslaget til andre medlemmer i Holbæk Erhvervsforum. Ud af medlemsnetværket blev skabt kontakt til en iværksætter – og samtalen med denne viste sig at være et succesfuldt match.

Iværksætteren startede hos Nordic Service Group som deres første akademiker gennem *Videnpilotordningen.* Han arbejdede med at optimere salg og forretningsudvikling. Denne person har spillet en central rolle i at udvikle servicekoncepter og strukturere virksomheden, så der er sammenhæng mellem servicepakker og arbejdsgange i virksomheden.

I takt med virksomhedens udvikling har det været nødvendigt at opgradere de ledelsesmæssige kompetencer. Virksomheden deltog derfor i år 2013 i programmet *Vækst via ledelse.*

Programmet tilførte ledelsen vigtige redskaber til at håndtere den voksende virksomhed samt inspiration og metoder til at tænke strategisk. Forløbet gav input til håndteringen det interne samarbejde henover landegrænserne, hvilket har været en stor udfordring i internationaliseringsprocessen.

Også et *GlobalVækst-forløb* har haft betydning for virksomhedens markedsføringsindsats. Salgsprofilen er blevet endnu stærkere og har desuden kickstartet en ISO-certificering, som bliver stadig vigtigere for at kunne give tilbud i et stigende antal udbudsrunder.

Generelt er der også en betydelig variation med hensyn til, hvilke dele af erhvervsfremmesystemet de interviewede servicevirksomheder benytter sig af.

Cirka en tredjedel af de interviewede virksomheder har modtaget sparring fra væksthusene og/eller gjort brug af regionale programmer udbudt af væksthusene.

Herudover har knapt 10 virksomheder erfaringer med at samarbejde med videninstitutioner om enten innovationsprojekter (typisk universiteter) eller skræddersyet kompetenceudvikling (typisk erhvervsskoler). Et tilsvarende antal har erfaringer med nationale eksportfremmeaktører (enten Eksportrådet og EKF).

Endelig er der enkelte virksomheder, der har benyttet henholdsvis Vækstfonden, Accelerace samt nationale innovationsprogrammer.

Det typiske er, at virksomhederne selv har fundet frem til relevante programmer og samarbejdspartnere. Men der er dog også enkelte virksomheder, der har gode erfaringer med at trække på et væksthus som indgang til andre erhvervsfremmeaktører. Spica Technology er et eksempel herpå. Se boks 7.2.

BOKS 7.2. SPICA TECHNOLOGY – GOD BRUG AF VÆKSTHUS MIDTJYLLAND

Etableret 1997, 15 ansatte, region Midtjylland

Spica Technology er specialiseret i elektronik til vindmøller, herunder retrofitting af gamle vindmøller. Med tiden er de gået fra at være en elektronikvirksomhed til en vidensvirksomhed, der satser på højteknologiske specialprodukter og rådgivningsydelser.

Virksomheden har haft stor gavn af de ydelser og kontakter, de har fået gennem Væksthus Midtjylland. Virksomheden har brugt vækst-husets konsulenter til at sparre omkring muligheder og udfordringer inden for forskellige områder. Det gælder blandt andet:

- Markedsundersøgelse: Virksomheden fik midler via VækstMidt Accelerator til en markedsundersøgelse i Tyskland og hjælp til opgradering af deres hjemmeside.
- Patentrådgivning: De fik hjælp til at undersøge patentmarkedet, da de ramte en skov af patenter omkring vingeudbøjning – og blev sat i kontakt med en relevant advokat.
- EU-ansøgning: Væksthus Midtjylland satte dem i kontakt med Enterprise Europe Network vedrørende en EUDP ansøgning sammen med kunde.

Virksomheden har også haft stor gavn af deres deltagelse i programmet "Vækst via Ledelse".

Ifølge virksomhedens direktør har samarbejdet med Væksthus Midtjylland haft stor betydning:

"Det gjorde en stor forskel. Vi ville nok have fundet ud af noget det samme selv, men det ville have taget meget længere tid og være langt mere ressourcekrævende. Og måske var vi også gået ud ad den forkerte vej".

7.2 SERVICEVIRKSOMHEDERNES UDBYTTE AF ERHVERVSFREMME

Ser vi på tværs af interviewene er det forholdsvis begrænset, hvad de interviewede servicevirksomheder har fået ud af at benytte erhvervsfremmesystemet.

Enkelte virksomheder som Nordic Service Group har som vist i boks 7.1 oven for haft stor gavn af at bruge forskellige erhvervsfremmeaktører og -programmer. Der er også eksempler på virksomheder, der på konkrete områder, som kompetenceudvikling, ledelsesudvikling og teknologiudvikling har haft et betydeligt udbytte af offentlig finansieret erhvervsfremme.

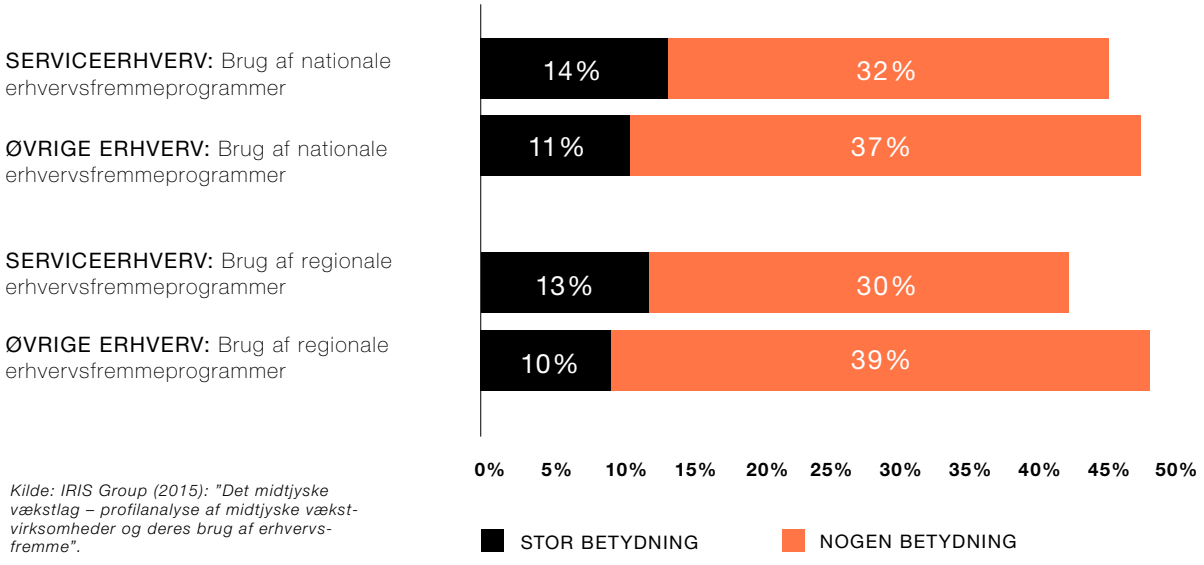
Der er dog mindst lige så mange virksomheder, der oplever begrænset eller intet udbytte. Det svarer til resultaterne fra analysen af det midt- og nordjyske vækstlag, hvor *brugerne* af offentlig erhvervsfremme blev bedt om at angive, hvor stor betydning brugen har for virksomhedens vækst og udvikling.

Figur 7.2 viser, at stort set lige mange svarer henholdsvis stort/noget udbytte og begrænset/intet udbytte. Kun godt 10 % af brugerne svarer stort udbytte – med lidt flere der angiver stort udbytte af nationale tilbud end af regionale tilbud.

Der er både for de nationale og regionale programmer en lidt mindre andel af servicevirksom-hederne, der oplever et godt udbytte af erhvervsfremmesystemet. Forskellen er størst for de regionale tilbud, hvor samlet 57 % af virksomhederne angiver intet eller begrænset udbytte.

De 36 interview i denne undersøgelse tyder på, at servicevirksomheder har større glæde af nogle erhvervsfremmeaktører end af andre. Virksomheder, der samarbejder med erhvervsskoler, er generelt meget tilfredse med samarbejdet. Omvendt udtrykker de fleste af de interviewvirksomheder, der har gjort brug af eksportfremme, sig forholdsvis kritisk om deres erfaringer.

FIGUR 7.2. HVAD BETYDER BRUGEN AF ERHVERVSFREMME FOR VIRKSOMHEDERNES VÆKST I MIDT- OG NORDJYLLAND?



Kilde: IRIS Group (2015): "Det midtjyske vækstlag – profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres brug af erhvervsfremme".

Nedenstående tabel forsøger at samle op på de interviewede virksomheders erfaringer med at bruge erhvervsfremme. Det skal understreges, at konklusionerne ud for hver kategori bygger på et forholdsvist beskedent antal brugere og derfor ikke nødvendigvis afspejler, hvordan servicevirksomheder samlet opfatter de forskellige dele af erhvervsfremmesystemet.

TABEL 7.1. SAMMENFATNING AF DE INTERVIEWEDE SERVICEVIRKSOMHEDERS VURDERING AF ERHVERVSFREMMESYSTEMET

AKTØR	SAMLET VURDERING BLANDT BRUGERE	UDDYBENDE BEMÆRKNING
Erhvervsskoler	Positiv/varierende	• Stort udbytte i flere tilfælde, fx skræddersyede kompetenceudviklingsforløb i tilknytning til certificering. • Dog også eksempler på at samspilsmuligheder ikke udnyttes, fx inden for oplevelsesrelaterede uddannelser.
Væksthuse	Varierende	• Det opleves ofte svært at få uvildig sparring om virksomhedsudvikling på tilfredsstillende niveau i væksthusene (specielt videnservice, e-business og oplevelsesøkonomi). • Dog ofte positivt udbytte af programdeltagelse (bl.a. Vækst via Ledelse).
Eksportrådet	Overvejende negativt	• Primært dårlige erfaringer med rådgivning og analyse fra ambassader omkring markeds muligheder. • Dog positive eksempler, når Eksportrådet er brugt til klart definerede opgaver.
Eksportkredit-fonden (EKF)	Negativ	• EKFs ydelser tager udgangspunkt i industri-eksport.
Innovationsfremme-programmer	Varierende	• Nationale programmer til finansiering af vidensamarbejde opleves som for ufleksible af flere virksomheder. • Dog også eksempler på virksomheder med positivt udbytte, fx SPIR-projekter og EUDP-projekter.
Accelerace	Positiv (kun få brugere)	• Godt i program i forhold til markedsstrategi og tilpasning af forretningsmodel
Vækstfonden	Negativ (kun få brugere)	• Oplevelse af begrænset indsigt i visse typer af service-forretningsmodeller. • Lån og kautioner kræver ofte sikkerhed i fysiske aktiver.

Kilde: Interviewundersøgelse af succesfulde servicevirksomheder

Det samlede billede fra interviewene er, at der på en række områder er et *mismatch* mellem servicevirksomheders behov/udfordringer og kerneprodukterne i erhvervsfremmesystemet. Det kommer til udtryk for følgende måder:

- En del af brugerne af væksthusene oplever, at værdien af væksthusenes sparring er begrænset (specielt inden for videnservice, oplevelsesøkonomi og e-business). Det skyldes især, at væksthuskonsulenterne – ifølge virksomheder – ikke i tilstrækkelig grad forstår deres forretningsmodeller. Og heller ikke har et stærkt netværk af rådgivere, potentielle bestyrelsesmedlemmer mv., som de kan henvise til.

- De eksisterende programmer/ordninger til stimulering af vidensamarbejde er svære at anvende for en del servicevirksomheder. Det skyldes, at innovation i servicevirksomheder ofte 1) forudsætter tværdisciplinære samarbejder, 2) er eksplorative og ikke nødvendigvis har veldefinerede mål og 3) har en tidshorisont, der er kortere, end hvad der forudsættes i de fleste nuværende virkemidler under fx Innovationsfonden og UDP-programmerne.

- Flere af de interviewede virksomheder oplever, at Eksportrådet har forholdsvis beskeden indsigt i serviceeksport – og værdien af analyser og rådgivning på konkrete markeder opleves i de fleste tilfælde som begrænset af de interviewed virksomheder (med mindre, at virksomhederne klart kan definere, hvordan opgaven skal løses).

- Eksportkreditfondens ydelser er rettet mod at stille garantier og kautioner for vareeksport (hertil kommer anlægslån), og der tages typisk pant i fysiske aktiver. Ydelserne er ikke målrettet servicevirksomheder, hvor de største udfordringer og omkostninger ofte er forbundet med at etablere sig på et konkret marked og at udvikle et servicekoncept, der er gearet til det pågældende marked, jf. kapitel 5 og kapitel 6.

- Vækstfondens lån og kautioner udbydes i samarbejde med pengeinstitutter – og forudsætter pant i (fysiske) aktiver. Servicevirksomheders aktiver er typisk immaterielle.

Det skal igen understreges, at nogle af vurderingerne i tabellen oven for bygger på relativt få interview. Man skal derfor være varsom med at bruge tabellen til at rangordne forskellige erhvervsfremmeaktører generelt i forhold til servicevirksomheder. Men samlet står det klart, at produkter og kompetencer i erhvervsfremmesystemet ikke i tilstrækkeligt omfang er indstillet på de udfordringer og vækstproblematikker, der kendetegner servicevirksomheder.

TABEL 7.3. ILLUSTRATION AF INDUSTRIELT FOKUS I ERHVERVSFREMMEINDSATSEN

"Det kræver en god økonomi at være en succesfuld virksomhed. Varelagre, nye maskiner og anlæg og udgifter til råvarer og materialer trækker alt sammen på likviditeten. Og skal vækstplaner blive til virkelighed, kræver det ofte ekstra finansiering i banken.

Kreditten kan du bruge til at dække virksomhedens løbende driftsudgifter eller til at tage flere kunder og større ordrer ind. Du kan også bruge den til at udvide din forretning med nye maskiner og anlæg".

Kilde: Eksportkreditfondens hjemmeside

7.3 ERHVERVSFREMME FOR SERVICEVIRKSOMHEDER

De gennemførte interview underbygger behovet for at se nærmere på, hvordan de regionale og nationale erhvervsfremmetilbud i større omfang

kan tilgodese servicevirksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale.

Som beskrevet i kapitel 6 varierer vækstudfordringerne mellem både virksomheder og delsektorer. Derfor kræver det også et løft på mange områder at optimere vækstbetingelserne for servicevirksomheder – og at skabe forudsætninger for en stærkere produktivitetsudvikling.

Vi fokuserer i dette sidste afsnit i rapporten på de områder, hvor vores research indikerer, at der er behov for at vinkle erhvervs- og innovationsfremmeindsatsen i forhold til servicevirksomheder. Det falder inden for følgende hovedområder:

- Forskning i service
- Opbygning af større viden om servicesektoren i erhvervsfremmesystemet
- Servicesektorens adgang til viden og innovationssamarbejde
- Finansiering
- Lederudvikling i servicesektoren
- Adgang til kompetent arbejdskraft
- Digitalisering i servicesektoren
- Offentlige indkøb
- Serviceeksport
- International regulering

Det skal understreges, at de ti områder og de skitserede anbefalinger ikke nødvendigvis er udtømmende for alle de rammebetingelser og erhvervspolitiske initiativer, der skal til for at udvikle flere succesfulde servicevirksomheder. Analysens resultater og pointer bør betragtes som vigtige input til nærmere drøftelser af, hvordan servicevirksomheders vækst- og udviklingsbetingelser kan styrkes.

Det skal også understreges, at afsnittet ikke forholder sig til generelle erhvervsmæssige rammebetingelser, som person- og virksomhedsbeskatning, konkurrencepolitik, uddannelsespolitik, tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft mv.

Endvidere er det i forlængelse heraf vigtigt at understrege, at vores anbefalinger ikke forholder sig til alle de faktorer, der kan løfte produktivitet og innovation i servicesektoren. I forlængelse af analysens fokus handler anbefalingerne om, hvordan vækst og produktivitet kan løftes i servicevirksomheder med et betydeligt potentiale.

Vi skelner heller ikke mellem internationale og hjemmemarkedsorienterede erhverv/virksomheder, som fx Produktivitetskommissionen har gjort det. Vores udgangspunkt er, at langt de fleste serviceydelser kan skaleres og internationaliseres, hvis virksomhederne har ambitioner herom.

Det ændrer naturligvis ikke ved, at der er en række hjemmemarkedsorienterede virksomheder (og erhverv) uden planer om eksport og ekspansion. For specifikke anbefalinger knyttet til at løfte produktiviteten i denne målgruppe henvises til Produktivitetskommissionens arbejde.

Neden for har vi kort uddybet de ti fokusområder.

FORSKNING I SERVICE

Der er brug for langt mere viden om service og om effektfulde forretningsmodeller i de forskellige dele af servicesektoren. Som illustreret i kapitel 5 er det yderst komplekst at udvikle succesfulde og højproduktive servicevirksomheder, blandt andet fordi ledelsen skal finde en balance mellem at skabe høj værdi for kunden og effektiv fremstilling af serviceydelser. Men også udvikling af nye servicekoncepter, værdikæderelationer, anvendelse af digitale teknologier er områder, der er brug for mere viden om.

Endelig er digitale forretningskoncepter og anvendelse af big data i servicesektoren områder, der med fordel kan forskes mere i.

Formålet med at styrke forskningen i service er at skabe en stærkere videnbase, der blandt andet kan bruges som grundlag for at styrke 1) udbuddet af lederuddannelser, 2) rådgivning af servicevirksomheder i erhvervsfremmesystemet og 3) formidling af gode eksempler, der kan være til inspiration for andre virksomheder.

Samtidig kan øget forskning i service – baseret på dansk empiri – bidrage til at styrke uddannelserne inden for fx de merkantile fag på universiteterne (gennem bedre undervisningsmateriale, konkrete undervisningscases mv.).

Det anbefales:

- At der fx under den strategiske forskning afsættes midler til at forske i forretningsmodeller i servicesektoren samt i skalering og internationalisering af servicevirksomheder. Der kan også forskes i, hvordan teknologi, big data og nye organisationsformer kan bidrage til at styrke servicevirksomheders produktivitet.

- At forskningsindsatsen organiseres, så 1) problemstillingerne defineres i et tæt samarbejde med erhvervet, 2) repræsentanter for sektoren følger forskningen og 3) service-SMVer engageres i forskning, uden at der stilles krav om høj medfinansiering og langvarigt engagement.

OPBYGNING AF STØRRE VIDEN OM SERVICESEKTOREN I ERHVERVSFREMMESYSTEMET

Det er afgørende for serviceerhvervenes udbytte af erhvervs- og innovationsfremmesystemet, at medarbejderne generelt får større indsigt i serviceforretningsmodeller, konceptudvikling, skalering af service, drift/organisering af servicevirksomheder, serviceeksport mv.

Dette er naturligvis ikke let, fordi udfordringer og forretningsmodeller varierer mellem de forskelle dele af sektoren.

Der findes dog allerede en del viden i systemet. Fx er Innovationsnetværkene *Service Platform, Transportens Innovationsnetværk og INVIO (oplevelsesøkonomi)* specialiseret i serviceinnovation og har stor viden om serviceeksport. Væksthus Hovedstadsregionen har en betydelig viden om området, herunder serviceeksport blandt videnservicevirksomheder via programmet *Growbiz.* Flere universiteter har iværksat erhvervsrettede forskningsaktiviteter inden for konkrete sektorer som transport, e-business og oplevelsesøkonomi. Accelerace har en betydelig viden om skalering af visse typer af servicevirksomheder.

Det er vigtigt, at den viden, der i dag findes om servicesektoren, bringes i spil i det danske erhvervsfremmesystem.

Det anbefales:

- At der udvikles et modulopbygget kursusforløb om servicevirksomheder – med fokus på forretningsmodeller, skalering, organisering af servicevirksomheder og serviceeksport. Kurset målrettes konsulenter i erhvervsfremmesystemet, herunder vækst-huskonsulenter, lokale erhvervsfremmeaktører, eksportfremmesystemet etc. Det bygges op, så det både er muligt at fokusere på at tage uddannelsen samlet samt at fokusere på specifikke moduler. Der kan knyttes eksamen/certificering til det samlede forløb.

- Uddannelsen kan udbydes som fx et kursusforløb på et universitet. Underviserne vil være en kombination af forskere og medarbejdere i erhvervsfremmesystemet med stor indsigt i servicevirksomheder. Der bør anvendes casebaserede undervisningsformer.

- At væksthusene etablerer et samarbejde om at opbygge medarbejdergrupper, der specialiserer sig i servicevirksomheder. Samarbejdet kan omfatte videnudveksling,

formidling af cases og eventuelt en form for specialisering inden for dele af servicesektoren – med mulighed for at trække på hinandens kompetencer i specifikke forløb.

SERVICESEKTORENS ADGANG TIL VIDEN OG INNOVATIONSSAMARBEJDE

Med *Service platform* er der etableret et innovationsnetværk med specifik fokus på servicesektoren. Innovationsnetværket tilbyder blandt andet matchmaking mellem virksomheder og forskere samt forskellige netværk og udviklingsprojekter.

Det er imidlertid en udfordring, at der mangler gode rammer for at finansiere og organisere samarbejdsprojekter mellem servicevirksomheder og videninstitutioner. Der er brug for ordninger, der 1) er fleksible i forhold til tidsperiode, 2) åbner muligheder for tværdisciplinært samarbejde, 3) tager afsæt i konkrete udfordringer i virksomhederne, 4) tilbyder grundig matchmaking, så virksomhederne får adgang til de rette kompetencer i vidensystemet og 5) tilbyder projektlederkompetencer for at styre samarbejdet mellem virksomheder og forskere/studerende.

Dette set-up eksisterer ikke i dag, og det er formentlig en afgørende årsag til, at relativt få servicevirksomheder samarbejder med fx universiteter om innovationsprojekter.

Det anbefales:

- At der etableres et målrettet program for samarbejde om serviceinnovation, og at programmet lader sig inspirere af Service *Science Factory* i Maastricht, der betragtes som international best practise inden for området. Se boks 7.4.

TABEL 7.4. SERVICE SCIENCE FACTORY I MAASTRICHT

Service Science Factory, SSF, blev etableret i 2010 med et formål om at fremme samarbejde mellem erhvervsliv og universiteter om udvikling af nye serviceydelser.

SSF er en del af Maastricht Universitets School of Business and Economics, som siden 1980'erne har gennemført omfattende forskning i service og servicedesign.

I SSF kan SMV'er fremlægge et konkret problem, som de ønsker at få løst. Som en overordnet indgang har universitetet oprettet internetportalen SME-portal, hvor SMV'er åbent og uforpligtende kan henvende sig med spørgsmål, som dernæst stiles til relevante forskere, forskergrupper eller studerende (også til andre universiteter i regionen).

Overordnet har SSF fire tilbud til SMV'ere, som de kan benytte sig af som medlemmer af SSF:

- Service-innovationsprojekter: Varighed 8-12 uger, hvor virksomheders idéer til nye serviceinnovation bliver testet og omsat til konkrete løsninger gennem kundeanalyser, værdianalyse, design af service blueprint, personlighedstests og rådgivning om implementering.
- Vision- og strategidage for det øverste ledelsesniveau i virksomheden.
- Træningssessioner for mellemledere og servicepersonale, der har til formål at skabe et mindset hos medarbejderne, der ser service som den værdiskabende faktor for kunden.

- Rekrutteringsrådgiving – til at finde og fastholde de bedste medarbejdere, herunder muligheden for at præsentere virksomheden til udvalgte kandidater.

Som en del af serviceinnovationsprojektet nedsættes en opgavetilpasset faggruppe bestående af 10-15 udvalgte studerende og forskere, som arbejder sammen med virksomheden om at udvikle en skræddersyet løsning på problemet i form af en service eller prototype. Konceptet fungerer som et intensivt workshopforløb.

SSF arbejder målrettet med at sammensætte hold tilpasset den enkelte udfordring. Dog skal holdmedlemmerne være så forskellige med hensyn til faglighed, alder, erfaring, organisationstilhørsforhold og nationalitet, at alle bringes ud af deres respektive "tryghedszone" og tvinges til at reflektere mere eksplicit over egen faglighed. Filosofien er, at nye løsninger i høj grad stimuleres, når forskellige fagligheder og personlige baggrunde udfordrer hinanden.

Det intensive arbejde i SSF er for de studerende en meriterende del af uddannelsen. Bemandingen af projektgrupperne sker efter et princip, hvor de studerende ansøger skriftligt om at komme i betragtning til et givent projekt. Siden følger en "ansættelsessamtale", hvor den studerende uddyber sin motivation og kvalifikationer. Endelig sammensættes et velbalanceret projektteam efter psykologiske test, herunder af de udvalgte studerendes præferencer for arbejdsstil mv.

SSF har opnået gode resultater, og deres projektportefølje omfatter blandt andet serviceinnovationer til Canon, Siemens og Lufthansa samt naturligvis en række SMV'er.

FINANSIERING

Det er et problem, at servicevirksomheder har dårligere vilkår for at finansiere udviklingsprojekter og eksport end industrivirksomheder, jf. kapitel 6. Herudover er det et specifikt problem, at både det private finansieringsmarked og offentligt finansierede erhvervsfremmetilbud (under Vækstfonden og EKF) er gearet til virksomheder, hvis aktiver primært består af *fysiske aktiver.*[18]

Det anbefales:

- At der udvikles guidelines og retningslinjer for måling og værdiansættelse af immaterielle aktiver (kompetencer, IPR, software, brands, databaser etc.), som kan anvendes af fx pengeinstitutter til at kreditvurdere bl.a. servicevirksomheder (Erhvervsstyrelsen har allerede indledt et arbejde på dette område). Det er centralt, at både den finansielle sektor og serviceerhvervet (og andre erhverv med mange immaterielle aktiver) inddrages i dette arbejde.

- At der gennemføres et serviceeftersyn af EKFs og Vækstfondens ydelser med henblik på at vurdere, hvordan de i højere grad kan gøres relevante i forhold til at finansiere udviklingsprojekter og indledende eksportaktiviteter i danske servicevirksomheder.

LEDERUDVIKLING I SERVICESEKTOREN

Analysen indikerer, at der specielt inden for operationel service, oplevelser og transport kan være brug for et løft i ledelseskompetencerne. Mange virksomheder i disse delsektorer er ejerledede virksomheder, hvor topledelsen ikke har formelle lederkompetencer – og forholdsvis beskeden indsigt i generel virksomhedsudvikling, strategisk ledelse, forretningsmodeludvikling, analyse af nye markeder mv.

[18] *Big Innovation Center (UK) har en i ny analyse vist, at højvækstvirksomheder i gennemsnit har 74 % flere immaterielle aktiver i deres balance end ikke vækstvirksomheder.*

Der eksisterer i dag en del generelle tilbud til denne målgruppe inden for *operationel ledelse*. Det gælder fx diplomlederuddannelser udbudt af erhvervsakademierne og det midlertidige projekt "Vækst via Ledelse", som udbydes af væksthusene.

Men denne analyse viser, at der kan være behov for at udbyde mere målrettede forløb for topledelser i service-SMVer. Behovene varierer mellem virksomheder og omfatter blandt andet behov for kompetenceløft inden for 1) drift og organisering af servicevirksomhedr, 2) salg og markedsføring, 3) digitalisering og intelligent dataanvendelse, 4) forretningsmodeludvikling og 5) konceptualisering og modularisering af serviceproduktion.

Det anbefales:

- At der i et samarbejde mellem erhvervsakademier, universiteter og relevante erhvervsfremmeaktører etableres et "Servicesektorens Uddannelsesakademi".

- Akademiet ledes af bestyrelse med overvægt af erhvervs- og virksomhedsrepræsentanter. Akademiet skal udbyde målrettede uddannelser, kurser, seminarer og netværkstilbud til servicevirksomheder med afsæt i grundige behovsanalyser – med fokus på udfordringer knyttet til vækst og produktivitetsforbedringer i servicevirksomheder.

- Hovedmålgruppen er ledere i service-SMVer. Det kan dog også overvejes, om Akademiet skal udbyde efteruddannelsesforløb for medarbejdere i servicesektoren med fokus på kompetencer som kundeforståelse, servicekultur mv. (se nedenfor).

ADGANG TIL KOMPETENT ARBEJDSKRAFT

Som beskrevet i kapitel 6 har de interviewede servicevirksomheder i mange tilfælde udfordringer med at rekruttere kompetent arbejdskraft. Det gælder både højtuddannede (typisk videnservice), faglærte (fx inden for operationel service og transport) samt ufaglærte med de rette personlige kvalifikationer (fx inden for oplevelsesøkonomi). Der er dog i udgangspunktet ikke noget, der tyder på, at servicesektorens udfordringer omkring adgang til kvalificeret arbejdskraft adskiller sig markant fra industriens.

Specielt inden for oplevelsesøkonomi kan der dog være behov for at styrke indsatsen for, at servicevirksomheder kan rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Det er et område præget af sæsonarbejde, skiftende arbejdstider og weekendarbejde. Samtidig er flere fagområder af relevans for delsektoren (fx tjenerfaget) lavprestigeområder, jf. kapitel 6.

En væsentlig pointe blandt de interviewede virksomheder inden for oplevelsesøkonomi er endvidere, at unge mennesker mangler indsigt i de oplevelser, kvaliteter og kunderelationer, der er i faget. Der er således også en kommunikationsudfordring forbundet med at få flere til at interessere sig for sektoren.

Herudover giver flere virksomheder udtryk for, at de oplever en mangel på efter- og videreuddannelsesmuligheder i forhold til blødere kompetencer som servicemindedhed, kundeforståelse og serviceinnovation.

Endelig har Produktivitetskommissionen påpeget, at andelen af personer med en videregående uddannelse er lavere i den danske servicesektor end i både USA og resten af EU, jf. kapitel 3. Dette kan være en medvirkende forklaring på, at vi ikke har flere succesfulde servicevirksomheder.

Som beskrevet i kapitel 4 er succesfuld udvikling af servicevirksomheder knyttet til udvikling af nye forretningsmodeller, anvendelse af digital teknologi, systematisering (modularisering) af produktionen af serviceydelser mv. På disse områder kan ansættelse af højtuddannet

arbejdskraft være en vigtig drivkraft for at skabe værdi i servicevirksomheder. Som beskrevet i afsnit 4.5 er netop etablering af udviklingsfunktioner med højtuddannede et tværgående træk hos de succesfulde servicevirksomheder.

Det anbefales:

- At regionerne hver især overvejer at iværksætte målrettede kampagner rettet mod unge og deres forældre om at arbejde i oplevelsessektoren og tilgrænsende erhverv. Det kan være i form af folkeskoleprojekter og information om relevante merkantile uddannelser. Det kunne fx være i Region Sjælland, Nordjylland og Syddanmark, hvor oplevelsessektoren udgør en vigtig del af erhvervsstrukturen.

- At der på lokalt og regionalt plan arbejdes for at skabe større samarbejde mellem serviceuddannelser og lokale virksomheder om blandt gæstelærerfunktioner, udvikling af undervisningscases baseret på lokale virksomheder, praktik mv.

- At der iværksættes en analyse af servicesektorens efter- og videreuddannelses behov og sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel på området i hver af regionerne.

- At det på regionalt plan overvejes at iværksætte initiativer, der kan fremme ansættelsen af højtuddannede i servicevirksomheder eller midlertidig tilknytning af specialister til at arbejde med udvikling af servicevirksomheder. Det kan eventuelt blot være i form af dybere/bedre sparring om virksomhedsudvikling (fx via væksthusene) kombineret med hjælp til at gøre brug af InnoBoosterordningen under Innovationsfonden (giver mulighed for tilskud til ansættelse af højtuddannede i op til et år). Det bør dog overvejes at supplere dette med en særlig indsats/støtte til rekruttering – specielt uden for de større byer. Endvidere har flere regioner positive erfaringer med "Chef til leje"-programmer, hvor virksomhederne midlertidigt kan få tilknyttet en højtuddannet specialist. Det kan overvejes at etablere regionale ordninger, der specifikt fokuserer på tilskud til ansættelse af specialister inden udvikling af servicevirksomheder.

DIGITALISERING AF SERVICESEKTOREN

Et gennemgående resultat i analysen er, at digitalisering og anvendelse af it har stor betydning for både vækst og produktivitetsudvikling i servicesektoren.

Også innovativ anvendelse af data (til markedsføring, forretningsudvikling, kundeanalyser mv.) og udvikling af digitale forretningsmodeller har været drivkræfter bag vækst i flere af de interviewede servicevirksomheder.

En nyere analyse konkluderer endvidere, at mange SMVer i Danmark har et relativt beskedent digitaliseringsniveau, og at specielt virksomheder inden for operationel service samlet set er på et basalt digitaliseringsniveau.[19]

Det bør derfor overvejes, om der er behov for specifikke initiativer på nationalt og/eller regionalt niveau for at understøtte digitalisering og it-anvendelse i servicesektoren. Eller eventuelt generelt i SMV-sektoren. Det samme kan gælde anvendelse af data i forretningsudviklingen.

Det anbefales:

- At staten og regionerne sammen iværksætter en kampagne for at styrke interessen for – og indsigten i – udnyttelse af big data. Den kan omfatte regionale konferencer, udbredelse af gode eksempler (branchevise use cases), fremme af netværk, matchmaking mellem SMVer og studerende mv. Herudover kan der indføres en særlig big data voucher-ordning, hvor der gives en midlertidig medfinansiering til SMVer, der sætter big data-initiativer i gang. Det sidstnævnte forslag kan evt. gennemføres som regionale programmer.

[19] *IRIS Group (2013): "Digitalisering af dansk erhvervsliv". Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen.*

- At der i forbindelse med det foreslåede initiativ om Servicesektorens Uddannelsesakademi etableres specifikke kurser inden for it-understøttelse af forretningsudvikling og produktion af serviceydelser.

- At regionerne enkeltvist eller samlet udvikler et rådgivningsprogram inden for digital afklaring. Det vil sige en form for 360-graders eftersyn af muligheder for at bruge it til at fremme innovation, markedsføring og standardisering af serviceproduktion. Der kan tages udgangspunkt i erfaringer fra programmet iKRAFT, der blev udbudt i Region Midtjylland frem til 2013.

- At Væksthusene ansætter flere personer med specialkompetencer inden for digitalisering af services og af servicevirksomheder.

OFFENTLIGE INDKØB

Det offentlige køber årligt varer og tjenesteydelser for ca. 300 mia. kr. om året. Derfor er offentlige indkøb vigtigt for mange nye/unge virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale. Samtidig kan intelligent offentlig efterspørgsel bidrage til at stimulere innovation i både service- og industrivirksomheder.

På trods af adskillige analyser, strategier og erhvervspolitiske anbefalinger gennem årene går udviklingen ifølge mange af de interviewede virksomheder fortsat i den forkerte retning. De statslige retningslinjer om at købe bedst og billigst fortolkes i de offentlige indkøbsafdelinger i retning af at minimere omkostningerne på kort sigt ved at købe eksisterende varer/ydelser med afsæt i større udbud med specifikke krav til produkt og ydelse.

Ofte forhindres nye virksomheder i at byde, fordi opgaverne lægges i store udbud (nationale udbud eller EU-udbud), hvor der blandt andet stilles krav om regnskaber for de seneste tre regnskabsår.

For unge servicevirksomheder med vækstpotentiale udgør SKI-aftalerne endvidere ofte en uoverskuelig hindring for at komme ind på det offentlige marked. SKI-certificering forudsætter typisk en omsætning på 20 mio. kr. og tre års regnskaber. Mindre virksomheder er henvist til at finde sammen i stive partnerskaber, der på ingen måde matcher innovative servicevirksomheders måde at opbygge netværk på.

Resultatet af den offentlige indkøbspraksis er, at mange kontrakter gives til større udenlandske koncerner, og at mindre servicevirksomheder ikke får mulighed for at vise, at de kan konkurrere med etablerede virksomheder på kvalitet, pris og innovation.

Det anbefales:

- At der foretages en gennemgribende revision af SKI-systemet med afsæt i en ambition om at skabe en sund konkurrence om udbud af offentlige ydelser, hvor også mindre, innovative servicevirksomheder har fair konkurrencevilkår.

- At kommuner og regioner overvejer at reservere en vis andel af deres midler til innovationsudbud og/eller til indkøb blandt iværksættere/unge iværksættere. Herudover bør flere kommuner overveje mulighederne for at splitte større udbud op i mindre dele, så flere SMVer får mulighed for at afgive tilbud.

SERVICEEKSPORT

Denne analyse viser, at servicevirksomheder har en række udfordringer med at eksportere deres ydelser eller etablere sig i udlandet. Det er vigtigt, at det danske erhvervsfremmesystem bliver bedre til at hjælpe danske servicevirksomheder med at internationalisere sig.

Et væsentligt element heri vil være den foreslåede modulopbyggede uddannelse til medarbejdere i erhvervsfremmesystemet.

Men der også brug for mere målrettede indsatser.

Væksthus Hovedstadsregionen har i perioden 2013-2015 udbudt forløbet *Growbiz* i samarbejde med Service Platform, der er et internationaliseringsforløb for servicevirksomheder. Evalueringen af programmet viste, at det skabte stor værdi, men også at det med fordel kunne udvides til at fokusere på læring og arbejde med de erfaringer, som virksomhederne får ved de første kundekontakter i udlandet.

Det anbefales:

- At der med afsæt i erfaringerne fra Grow Biz etableres et nationalt program for internationalisering af mindre servicevirksomheder med fokus på 1) afklaring af koncept, forretningsmodel og value proposition i forhold til internationalisering, 2) identifikation af mulige eksportmarkeder, 3) etablering af kontakter til kunder o 4) refleksion over kundekontakter og indledende markedsindsigter – og endelig fastlæggelse af internationaliseringsstrategi.

- At Eksportrådet åbner op for at tilkøbe *ekstern* bistand til løsning af konkrete markedsanalyser for danske servicevirksomheder (hvor Eksportrådet ikke selv besidder den nødvendige sektorindsigt). Og at Eksportrådet generelt tager stilling til, hvordan deres viden om/indsigt i serviceeksport kan styrkes.

INTERNATIONAL REGULERING

Der kan formentlig gøres meget reguleringsmæssigt både i EU og globalt for at fremme servicevirksomheders internationalisering.

I EU er der i de seneste år taget en række yderligere tiltag for at styrke det indre marked for serviceydelser. Der er dog fortsat et stort potentiale i reelt at skabe fri bevægelighed for serviceydelser gennem harmonisering af nationale regler.

En udfordring er fx, at EU's servicedirektiv, der skal sikre fri handel med serviceydelser i EU, ikke virker optimalt. Produktivitetskommissionen har påpeget, at der i de forskellige lande fortsat eksisterer en række branchespecifikke regler, der hæmmer internationaliseringen af specielt serviceydelser.

Denne analyse viser, at der blandt andet på transportområdet, jf. kapitel 6, er en række udfordringer vedrørende landespecifikke regler. Transport er undtaget af servicedirektivets anvendelsesområde, men udfordringerne illustrerer vigtigheden af internationale standarder og regler, hvis eksporten af serviceydelser skal øges.

Herudover er der behov for at styrke det indre markeds funktion i forhold til e-handel, hvor nationale særregler og krav om registreringer i alle lande gør det sværere at skalere forretningskoncepter.

Det anbefales:

- At der følges op på Produktivitetskommissionens anbefaling om at arbejde for, at servicedirektivet implementeres bedre på tværs af EU.

- At der i forlængelse heraf også arbejdes for harmonisering af nationale særregler på områder, hvor servicedirektivet ikke gælder, herunder transport og handel med fødevarer.

- At branchespecifik erhvervsregulering i Danmark gennemgås med fokus på systematisk at vurdere, om den afviger unødigt fra reguleringen i vores nabolande.

BILAG INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

En særlig tak til de virksomheder, som har stillet deres virksomhed og tid til rådighed for dette projekt.

Baresso coffee
Attention Group
Betternow
Saxo
Signal Arkitekter
Sekoia
Flextek
QuickCare
Vestergaard Marine Service
Scanel International
Vendelbo spedition
North Sea Yard/Hanstholm Skibssmedie
Nordic Service Group
Lalandia
Prosellers
Kragerup Gods
Pricerunner
Altan.dk
Dansk Portservice
Idé Rent
Specifik

Desuden har 15 vækstvirksomheder i Region Midtjylland og Region Nordjylland også bidraget med yderligere input til denne analyse. Også stor tak til dem.

reg lab