

Projektskitse til REG LAB fokusanalyse om "Hvad driver succesfulde servicevirksomheder?"



REG LAB
FLÆSKETORVET 68,1.
1711 KØBENHAVN V

WWW.REGLAB.DK

INFO@REGLAB.DK

1. Indledning

Servicesektorens betydning for dansk økonomi kan kun undervurderes. Om vi kigger på omsætning eller på beskæftigelse, så fylder service-sektoren mest og det i alle dele af Danmark.¹

Ambitionen bag analyseprojektet "Hvad driver succesfulde servicevirksomheder" er at kortlægge karakteristika for succesfulde servicevirksomheder og anvise, hvordan vores innovations- og erhvervsfremmesystem bedst kan understøtte servicevirksomhedernes udvikling.

I 2012 stod REG LAB bag et større analyseprojekt om "Fremtidens industri i Danmark" for at kortlægge mulighederne for at drive vækstorienterede industrivirksomheder i Danmark. Dette til trods for et meget ensidigt medie billede af, at danske virksomheder gjorde bedst i at lægge deres produktion i udlandet. Hurtigst muligt. I REG LAB-analysen blev succesfulde produktionsvirksomheders forretningsmodeller kortlagt for at identificere konkrete veje, som andre industrivirksomheder kan følge for at vækste. Analysen gjorde næppe arbejdet alene, men den påviste, at det er muligt at skabe arbejdspladser i industrien i Danmark.

Tilsvarende har servicesektoren været genstand for kritiske øjne. I 2013 kortlagde Produktivitetskommissionens analyser, at særligt den lave produktivitet i servicesektoren er et markant problem for dansk økonomi.² Faktisk ville hele den danske produktivitet være langt bedre, hvis servicesektoren udnyttede deres "produktionsapparat" mere optimalt. Af Produktivitetskommissionens analyser fremgår det, at faktorer som manglende internationalisering – fx ved at være mindre udsat for international konkurrence – svækker produktiviteten i servicebranchen. Tilsvarende

¹ Afhængig af kilder og opgørelsesmetoder, så fylder servicesektoren et sted mellem 60-80 pct. af dansk økonomi.

² Danmarks produktivitet vækst er lav sammenlignet med andre lande. Danmarks produktivitet er fra 1996 til 2011 kun steget 0,8 pct., hvilket er markant lavere end landene omkring os. Eksempelvis har Sverige i samme periode en produktivitet vækst på 2 pct.

kan et lavt uddannelsesniveaue være en anden forklaring. I dette projekt vil vi kigge mere eksplorativt på, hvilke andre elementer der understøtter, at servicevirksomheder kan udvikle sig succesfuldt.

2. Opskriften på at drive en succesfuld servicevirksomhed

Analysens grundlæggende tese er, at trods industri- og servicesektorens individuelle forskelligheder, så er det muligt at fremkomme med opskrifter på, hvad der driver succesfulde virksomheder. I REG LAB gjorde vi det med "Fremtidens Industri i Danmark". Og med dette projekt vil vi komme med en tilsvarende opskrift på succes for servicevirksomhederne. Måske vil vi genfinde nogle af de samme udviklingstræk i succesfulde servicevirksomheder, som kendetegnede de succesfulde industrivirksomheder, som fx kundeudviklende relationer, holistiske forretningskoncepter og specialisering. Men hvis analysen skal give reelt nyt og have strategisk virkning, så er det vigtigt, at tilgangen er åben.

I projektet om "Fremtidens industri i Danmark" var forventningen, at der ville være meget store forskelle mellem de enkelte brancher. Vi blev overraskede. Lighederne var langt større end forskellene. Måske det samme vil gøre sig gældende med servicesektoren. Eller måske vi vil få bekræftet den udbredte opfattelse, at servicesektoren er en mere kompleks sektor. Det er almindelig anerkendt, at den dækker bredt fra avanceret vidensservice³, fx i IT branchen til den mere operationelle service⁴, fx i transportsektoren. Og selve vidensservicebranchen dækker bredt over meget forskellige typer af videntunge services.

Afsættet for analysen er at altså kortlægge, hvad der kendetegner succesfulde servicevirksomheder særligt inden for vidensservice og den operationelle service – men også at have et åbent blik for gennem hele analysearbejdet, at grænserne mellem industri og service er under forandring. Eksempelvis er det velkendt, at mange industrivirksomheder arbejder – meget succesfuldt – med servitization og på den vis måske i dag kan klassificeres som servicevirksomheder.⁵ Tilsvarende vil der være opmærksomhed på, om nogle af servicevirksomhederne også har elementer af industri og produktionsaktiviteter.

³ Vidensservice forstås normalt ved virksomheder, som sælger en immateriel ydelse som fx udvikling og levering af IT-service, finansiel service, rådgivning, reklame, forskning og udvikling.

⁴ Operationel service dækker over serviceydelser med høj grad af fysiske indhold, typisk udført af faglærte eller ufaglærte som fx transport, rengøring,

⁵ CBS driver i disse år et stort forskningsprojekt om servitization. Det er aftalt med projektledelsen på CBS, at der vil være et tæt samarbejde med REG LAB om de to projekter for at sikre koordination.

3. Hovedelementer i analysen

På baggrund af tæt dialog med en kreds af partnere, CBS og Produktivitetskommissionens analyser tegner der sig et fælles opdrag til en kommende analyse:

I denne analyse om succesfulde servicevirksomheder vil der gennem analysen arbejdes med en hypotese om, at forretningsmodellerne er under forandring, og at tidligere tiders klare opdeling mellem service og industri i dag er mere sløret og i mange tilfælde integreret.

Analysen vil indeholde følgende elementer:

- *Foranalyse* – hvad ved vi allerede om servicevirksomheder?
 - Brug af eksisterende analyser for at kortlægge forantagelsen om servicesektoren:
 - Hvilke sektorer er med/hvilke skal evt. udelades?
 - Hvad kendetegner dem, fx innovativ/ikke-innovativ, grad af eksport, uddannelsesniveau, digitalisering, international konkurrence?
 - Hvordan hænger danske servicevirksomheder med i andre landes værdikæde?
- *Kvantitativ analyse* af vækstlaget blandt servicevirksomheder:
 - Analysen skal bygge på et kvantitativt grundlag, som kan verificere udvælgelsen af succesfulde servicevirksomheder til efterfølgende casestudier.
 - Der fastlægges vækst mål og laves en udvælgelse til brug for efterfølgende udvælgelse af virksomhedscases.
- *Casestudier* med dybdeinterviews og besøg hos virksomheden for at kortlægge:
 - Hvad er de centrale karakteristika for succesfulde virksomheder? Kan særlige forretningsmodeller identificeres?
 - Går disse karakteristika på tværs af forskellige servicebrancher, eller er de identiske?
 - Hvordan har den enkelte virksomhed arbejdet med egen udvikling? Nye kompetencer, ny viden og/eller nye ledelsesmodeller kunne være centralt – men også andre forklaringsmodeller er interessante, som fx om internationalisering er det vigtigste område at arbejde med. Hvad er potentialet for udvikling? Og hvilke forudsætninger skal være på plads?
 - Hvad er de forskellige (interne/eksterne) barrierer for denne udvikling?

- Hvad er det for en viden og kompetencer, som fremtidens serviceerhverv har brug for?
 - Er der grundlægende forskelle/ligheder på de forretningsmodeller, som servicevirksomheder bruger, og dem som fremstillingsvirksomheder benytter?
 - Hvad betyder udviklingen i forretningsmodellerne for service-sektoren for virksomhederne i hele værdikæden (omhandlende både service og fremstilling, fx i form af ændrede samarbejdsformer, ejerskab, kompetencer og markedsføring)?
- *Inddragelse af internationale erfaringer* fra sammenlignelige lande, som har bedre erfaringer med høj eller højere produktivitet blandt servicevirksomheder.⁶ Herunder kan det være ønskeligt at finde et par udenlandske succesvirksomheder, fx i Sverige, Holland og Tyskland inden for serviceområdet, hvor der kan trækkes klare paralleller til Danmark. Udvælgelsen af disse cases vil ske under hensyn til, at de samtidig kan belyse, hvordan offentlige aktører kan understøtte servicevirksomheder gennem forskellige ordninger (se nedenfor), så analysen bibringer en dybere forståelse af interaktionen mellem succesfulde servicevirksomheder og det offentlige innovations- og erhvervsfremmesystem.
 - *Policy anbefalinger* – en styrkelse af servicevirksomhederne:
 - En generel kortlægning af de serviceinitiativer, som innovations- og erhvervsfremmeaktører tilbyder servicevirksomheder. Både dem, som retter sig mod servicevirksomheders muligheder for udvikling, men også dem, som skal styrke servicevirksomheders internationaliseringsaktiviteter.
 - Et overblik over udvalgte internationale policyeksempler, som kan give inspiration til dansk policyudvikling (se ovenfor).
 - En analyse af behovet for at gentænke den offentlige indsats over for servicevirksomheder fx:
 - Understøtter erhvervs- og innovationssystemet de behov, servicevirksomheder har?
 - Hvordan kan erhvervs- og innovationssystemet i højere grad understøtte servicevirksomheder?
 - Og særligt: Hvordan kan servicevirksomheders internationale aktiviteter understøttes – gøres det tilstrækkeligt, er det for fragmenteret mv.?

⁶ Analyser fra Produktivitetskommissionen og Danmarks Vækstråd viser, at vores nabolandes serviceerhverv klarer sig betydeligt bedre i forhold til produktivitetsvæksten end de danske servicevirksomheder.

- Hvor kan det danske erhvervsfremmesystem inspireres af internationale eksempler?

Samlet set vil analysen omfatte en kvantitativ analyse af succesfulde servicevirksomheder, en række casestudier af danske servicevirksomheder samt indeholde forslag til policytiltag målrettet servicevirksomheder, bl.a. med inspiration fra udlandet.

Afhængig af analyseresultaterne vil analysen rumme differentierede anbefalinger til de forskellige servicesektorområder. Analysen er rettet mod det nationale og det regionale policyniveau, hvorfor disse aktører også er de centrale i styregruppen og i dialogen om udviklingen af analysedesignet.

Udover at analysen vil blive formidlet i et klassisk rapportformat, er det forventningen, at formidlingen også vil ske i et pixiformat. Dette afstemmes naturligvis med styregruppen.

3. Finansiering og styregruppe

På nuværende tidspunkt tegner der sig følgende partnerkreds bag analysen:

- Region Sjælland
- Region Nordjylland
- Erhvervsstyrelsen
- Styrelsen for Forskning og Innovation
- REG LAB

Der nedsættes en styregruppe bestående af en repræsentant for hver af de organisationer, som bidrager til analysens gennemførelse. Styregruppen prioriterer arbejdet undervejs, herunder medvirker til udvælgelse af virksomhedscases til nærmere analyse og er med til at diskutere delresultater og konklusioner.

Styregruppen er også med til at vurdere behovet for inddragelse og dialog med centrale aktører på området, som særligt hovedorganisationerne på dette område hhv. Dansk Erhverv og brancheorganisationen Videnråd giverne i regi af DI. Allerede nu er REG LAB i dialog med disse, og en konkret organisering til det videre samarbejde vil blive foreslået styregruppen, fx kunne disse inddrages allerede i den tidlige analysefase og/eller nogle af delresultaterne blive drøftet med organisationerne i forhold til formidling til deres medlemskreds.

Efter styregruppens ønske kan styregruppemøderne udvides med en eller flere workshops, hvor bl.a. forskerteamet på CBS's servitization projekt inviteres med for at drøfte snitfalder og synergier til deres forskningsmæssige arbejde med servitization, og hvilke virksomheds-cases de har arbejdet med. Tilsvarende kan innovationsnetværket Serviceplatform også bidrage med ny viden og erfaringer om deres omkring 350 dedikerede servicevirksomheder og deres udvikling og vækstforløb.

De enkelte sponsorer medvirker til at løfte analysen gennem en samfinansiering. Beløbet dækker gennemførelse af alle analyser, herunder gennemførelse af eventuel udbudsforretning samt udlæg til afholdelse af møder, layout og trykning af rapporter. Som partner i projektet skal man ud over medfinansieringen regne med at dække egne udgifter til forberedelse og deltagelse i styregruppemøder.

REG LAB bidrager med projektudvikling og -ledelse. REG LAB varetager også efterfølgende kommunikation af projektets resultater. Endvidere tilbyder REG LAB at præsentere analysens resultater på deltagernes 'hjemmebane' – fx konference eller fyraftensmøde. Styregruppen opfordres til at tænke i, hvordan vi bedst *timer* analysens indhold og konklusioner, sådan at den får bedst mulig udbredelse og anvendelse hos den enkelte. Parterne bliver desuden krediteret i alt materiale, hvor REG LAB omtaler analysen: på hjemmeside, i nyhedsbrev, i endelig rapport og i præsentationer.

4. Tidsplan for projektet

Det forventes, at projektet kan gennemføres over seks måneder. Nedenstående tidsplan vil afhænge af endeligt tilsagn fra sponsorer og er ment som en generel ramme for proces og tidsplan for projektet.

Måned	Aktivitet	Styregruppen
September	Afsluttende dialog med sponsorkreds og tilretning af projektoplæg og interessentkreds	Dialog per mail, møde og telefonisk
Primo oktober	Forberedelse af udbudsforretning igangsættes	
Ultimo oktober	Udbudsforretning gennemført	
Medio november	Første styregruppemøde med konsulenter. Drøftelse af prioriteringer og proces	Møde
Medio december	Desk research og kvantitativ analyse fremlægges og drøftes med henblik på at udvælge casevirksomheder til analyse	Møde
Medio februar	Delresultater af caseanalysen fremlægges og drøftes i forhold til policyanbefalinger	Møde

Medio marts	Udkast til analyserapport drøftes	Møde
Primo maj	Fremlæggelse af analyserapport på REG LABs årskonference	