

Rapport af Christian Würtz Munch og David Hindberg, Kalundborgegnens Erhvervsråd
I samarbejde med Sorø Erhverv.



GrønBusiness



KONCEPTMODELLER TIL AT HJÆLPE ERHVERVSORGANISATIONER
TIL AT FÅ SMV'ER TIL AT ARBEJDE MED BÆREDYGTIGHED (CIRKULÆR ØKONOMI)

Resume	1
Indledning og problemfelt.....	2
Hvem er SMV'erne	7
Antaget behov kontra faktiske behov	8
Fire hovedobservationer om SMV'er	9
Kategorisering af SMV'er - Modenhed	11
Hvad skal der faktisk til før SMV'erne vil forandre sig?.....	18
Hvad er en Erhvervsfremmeorganisation?.....	19
Legitimitet.....	19
ASCEND - Samskabelsesmodellen	22
Koncept model	24
Modellens målgruppe.....	24
Modelforklaring.....	25
Virksomhedsrejsen	28
Konklusion	31

Resume

Følgende rapport er tiltænkt som en konceptbeskrivelse for hvordan man bedst muligt får SMV'er til at gå i gang med at arbejde med bæredygtighed, særligt fokus på cirkulær økonomi.

Rapporten skal læses som en slags forståelsesrejse, hvor man bliver klædt på inden for alle de begreber og underkoncepter man er nødt til at kende til, for til sidst at kunne arbejde med den endelige "Koncept Model".

Først vil man kunne læse en indledning og problemfelt, som rammer rapporten ind. Her vil man kunne se hvordan bæredygtighed er så stort og komplekst et emne, at mange taler om det, men faktisk ikke forstår det.

Senere vil man kunne læse om hvordan projektet definerer en SMV, hvilke essentielle hovedobservationer der er blevet gjort om SMV'er og hvordan SMV'er faktisk skal anses som værende irrationelle personer, og ikke rationelle organisationer, hvis man gerne vil hjælpe dem.

Herefter vil man kunne læse om et kategoriseringskoncept, som kan bruges af erhvervsfremmeaktører og konsulenter til hurtigt at forstå og tolke en SMV, og matche dem med det rette værktøj/tilbud. Konceptet tager udgangspunkt i SMV'ens generelle modenhed og modenhed inden for et givent emne.

Efter at have læst om SMV'en, vil rapporten definere hvad en erhvervsfremmeorganisation er og arbejder med, samt definere ét kernekoncept inden for erhvervsfremmeorganisationens arbejde med SMV'er, nemlig legitimitet. Rapporten vil også præsentere en model og værktøj, som en erhvervsconsulent kan gøre brug af, for at sikre, at der skabes forståelse mellem konsulent og SMV, det faktiske behov bliver belyst og modenheden bliver vurderet korrekt. Denne model kaldes samskabelsesmodellen.

Efter præsentationen af disse koncepter vil rapporten introducere den overordnede model, kaldet Koncept Modellen, som tager udgangspunkt i alle de underliggende modeller og forsøger at give en strategisk løsning på hvordan man bedst muligt får et emne ud til en SMV.

Efter konceptmodellen vil man til sidst kunne læse et bud på en såkaldt virksomhedsrejse, som beskriver hvordan en SMV kan, gennem en erhvervsfremmeorganisations arbejde, gå fra at være uvidende om et emne, til at have afsluttet arbejdet med et emne og potentielt starte nyt arbejde op.

Indledning og problemfelt

Afgrænsning

Denne probleminledning, og efterfølgende rapport, bygger på samtaler med, og observationer fra, en lang række af ESG-eksperter og ansvarlige i store internationale virksomheder, forskere inden for bæredygtighed og organisationsteori, konsulenter fra erhvervsfremmesystemet og ikke mindst ejerledere fra et antal af SMV'er.

Disse samtaler og observationer har ført til udarbejdelse af koncepter og modeller, der er skabt til at beskrive de handlingsmønstre der er blevet tydelige igennem projektets arbejde.

Modellerne og koncepterne er tiltænkt som værende arbejdsværktøjer inden for erhvervsfremmesystemet og er derfor bygget med hensigt på at være lette og intuitive at bruge, frem for en én til én troværdig fremstilling af virkeligheden. Modellerne og teorierne beskriver virkeligheden, men repræsenterer den ikke til fulde.

GrønBusiness projektet tager udgangspunkt i bæredygtighed igennem Cirkulær Økonomi. Derfor vil mange af eksemplerne være med udgangspunkt i dette emne.

Delmål 3 i GrønBusiness, som denne rapport er et resultat af, har til opgave at finde et koncept der sikrer, at SMV'er kommer til at arbejde med bæredygtighed.

Hvad er der sket?

I starten af 2024 indtrådte den nye CSRD-lovgivning (Corporate Sustainability Reporting Directive) fra EU, som pålagde børsnoterede virksomheder med over 500 ansatte en rapporteringspligt hvad angår bæredygtighed.

Lovgivningen er dyb, omfattende og meget hurtigt udarbejdet, hvilket betyder, at hverken virksomheder eller erhvervsfremmeaktører har haft lang tid til at forstå, tolke og arbejde med lovgivningen.

Samtidig trådte SFDR-lovgivningen (Sustainable Finance Disclosure Regulation) i kraft og pålagde samtlige banker, kapitalforvaltere og investeringsforeninger øgede oplysningskrav hvad angår deres bæredygtige investeringer.

Disse to lovgivninger har vi valgt at fremhæve som havende den største nuværende indflydelse på EU's lokale erhvervsliv, særligt SMV'erne. Lovgivningerne er en del af den større EU's Green Deal, som kun kommer til at byde på endnu flere og mere skærpede lovgivninger de næste par år.

Grunden til, at EU har handlet så relativt hurtigt er, at der er kommet en anerkendelse af, at hvis man ikke handler, så har det store og dødelige konsekvenser for klimaet, mennesker og hele planeten.

Det er dog ikke første gang, at EU handler på dette, men Green Deal og de to ovennævnte lovgivninger er et tegn på, at EU har anerkendt, at tidligere handlinger ikke har været lige så effektfulde som ønsket. Man har

før forsøgt at få nationalstater og borgere til at rykke på den grønne omstilling, men det er meget hurtigt blevet politisk og ineffektivt.

Derfor har man nu valgt at flytte fokus hen på de to faktorer, som man mener vil kunne rykke hurtigere på omstillingen, nemlig Erhvervslivet (CSRD) og Pengestrømmene (SFDR).

Hvad er bæredygtighed?

I lang tid har der været flere forskellige måder hvorpå man som virksomhed/aktør har kunnet påstå, at man er bæredygtig. Man kunne arbejde med FN's Verdensmål, man kunne få en ISO, arbejde med GRI-standarder, man kunne deltage i UN Global Compact, blive Green Key-certificeret og meget mere. Fælles for alle disse former for bæredygtighed er, at der netop ikke er en fælles forståelse af bæredygtighed.

Man kunne ikke måle dem op imod hinanden. Man kunne ikke måle dem til at være gode eller dårlige.

Derfor har EU påtaget sig rollen med at definere hvad bæredygtighed er, og hvilket sprog man bør bruge, når man vil tale om emnet.

ESRS og ESG

Dette er blevet gjort i to trin. Det første trin hedder ESRS (European Sustainability Reporting Standards) som er en samling af små 1200 underpunkter, man kan/skal rapportere på, hvis man vil være bæredygtig. Jo større en virksomhed man er, betydende, at jo flere forskellige måde man påvirker verden på, desto flere underpunkter skal man rapportere ind på.

Hvor ESRS er de faktuelle standarder og underpunkter, så er ESG det samlede sprog man bruger, når man taler om bæredygtighed.

E – Environmental

E't står for Environmental og betyder alt den bæredygtighed, som har med den fysiske omverden at gøre. Det drejer sig om klima, forurening, vand, biodiversitet og cirkulær økonomi. Typisk vil E't blive betegnet som den klassiske forståelse af bæredygtighed. Det er også dette, man før ville kalde "grønt".

Under punktet klima, vil man bl.a. finde CO2 og alt relateret til det emne. Der er over 100 underpunkter bare under Klima alene, hvilket er med til at understrege hvor stort et koncept bæredygtighed pludselig er blevet.

Dette betyder også, at hvis man arbejder med bl.a. Cirkulær Økonomi, så rammer man højst ca. 80 underpunkter, og derfor kun en brøkdel af det arbejde der skal til, for at kunne sige, at man er bæredygtig.

S – Social

S't står for Social og betyder alt den bæredygtighed, som har med den sociale omverden at gøre. Det drejer sig om ens egne ansatte, ansatte i ens værdikæde, ens lokalsamfund og til sidst, ens brugere og slutbrugere. Denne del af bæredygtighed omhandler hvordan ens virksomhed påvirker de mennesker der berøres af virksomheden.

Det drejer sig ikke bare om børnearbejde, sikkerhedsanalyser m.m., det drejer sig også om effekten af ens virksomhed lokalt, om der er styr på sygefravær m.v.

Det betyder, at hvis man skal siges at være en bæredygtig virksomhed, så skal man også arbejde med sit sociale aftryk.

G – Governance

G'et står for Governance og betyder måden man arbejder med bæredygtighed og måden man leder sin virksomhed på. Det drejer sig primært om virksomhedsetik, hvorunder man finder ligestilling, diversitet, whistleblowerordninger m.v.

Det betyder, at måden man bliver bæredygtig på, må ikke være ikke-bæredygtig.

Forklarende model

E – Environmental	S – Social	G - Governance
E1 – Klima	S1 – Egne ansatte	G1 – Virksomhedsetik
E2 – Forurening	S2 – Mennesker i værdikæden	
E3 – Vand	S3 – Lokalsamfund	
E4 – Biodiversitet og økosystemer	S4 – Forbrugerne og slut-brugerne	
E5 – Ressourceforbrug & Cirkulær Økonomi		

Hvad betyder bæredygtighed?

Nu hvor EU er kommet med en definition for bæredygtighed betyder det, at erhvervslivet og brugerne har noget at måle på. Én virksomhed kan nu, beviseligt, siges at være mere bæredygtig end en anden. Dette har måske ikke den store betydning på tværs af brancher og forståelser, men internt i en branche vil dette føre til en øget konkurrence.

Denne konkurrence betyder, at flere og flere store virksomheder vil aktivt arbejde på at blive mere bæredygtige end konkurrenten, ikke kun fordi, at det er noget de er blevet pålagt af EU, men særligt fordi, at det nu er et konkurrenceparameter man kan skille sig ud på.

I takt med, at der både kommer mere lovgivning der pålægger virksomheder (i alle størrelser) at arbejde med bæredygtighed, vil slutbrugerne også blive mere bevidste om emnet og begynde at stille tilsvarende krav.

Bæredygtighed vil altså starte med at betyde en steget konkurrence på et brancheområde, men vil meget snart (og i mange tilfælde allerede) betyde en såkaldt "license-to-operate" for rigtig mange virksomheder.

CSRD skaber pres på SMV'erne

Grunden til, at denne "license-to-operate"-tilstand kommer til at blive mere fremtrædende ses allerede i udviklingen i de store virksomheders værdikæder.

Fra lovgivningen trådte i kraft i januar 2024, til første rapporteringsdag for de store virksomheder, januar 2025, er der et kæmpe arbejde med at blive så bæredygtige som muligt. Et stort problem for de store virksomheder er, at størstedelen af deres bæredygtigheds-"byrde" ligger i deres værdikæder. Hvis man kigger på CO₂, under E, Klima, så er det typisk i det der kaldes Scope 3, hvor størstedelen af CO₂ udledningen foregår. Det er altså hos underleverandørerne, producenterne, transportvirksomhederne m.v., at man skal til at arbejde med.

Selv under S'et, under Ansatte i værdikæde, er det hos værdikæden man skal sikre ordentlige arbejdsvilkår, sikkerhedspolitikker, sygefraværnsniveauer og meget andet.

Det betyder, at selvom CSRD pålægger de store virksomheder at blive bæredygtige så hurtigt som muligt, så falder en stor del af byrden og arbejdet ned igennem værdikæderne, ned på SMV'erne.

Hvis en international stor virksomhed skal kunne vise et pletfrit bæredygtighedsregnskab, kræver det, at den mindre lokale smedevirksomhed, har styr på sit eget regnskab. Eller i hvert fald på de dele af regnskabet, den store virksomhed bliver målt på.

Så helt opsummeret kan man sige, at CSRD har stor indvirkning på SMV'ernes hverdag, ved indirekte at pålægge dem kravene til at skulle kunne lave data og procedurer på dele af deres virksomhed.

Hvis SMV'erne ikke kan blive bæredygtige nok til de store virksomheder, vil de blive valgt fra, til fordel for andre virksomheder som kan.

SFDR skaber pres på SMV'erne

Ud over, at de store virksomheder vil lægge pres på SMV'erne til at blive mere bæredygtige, så vil det samme komme fra de finansielle institutioner.

Bankerne vil i fremtiden, gennem SFDR, bl.a. blive målt på hvilket CO2 aftryk de har pr. udlånte Euro. Dette betyder, at hvis man gerne vil have en god kreditvurdering hos sin bank, så handler det om at være så bæredygtig som muligt. "Grønnere" investeringer bliver nu vægtet meget højere og, i modsat fald, vil "sortere" investeringer blive endnu dyrere at få lån til, da det sætter et negativt aftryk på pengeinstitutionens samlede bæredygtighedsregnskab.

Det vurderes, at i fremtiden vil ens virksomheds kredit blive vurderet 50% på ens økonomiske regnskab og 50% på ens bæredygtighedsregnskab.

Bæredygtighed handler ikke om bæredygtighed

Med vedtagelsen af CSRD og SFDR og med udarbejdelsen af ESRS og ESG, har EU kickstartet den helt store bæredygtighedsbølge. Med den bølge, er der fuldt stor misforståelse, mistolkning og misinformation, især mens man venter på, at den frivillige standard for SMV'er bliver udarbejdet (VSME).

Alt for mange taler om bæredygtighed "forkert"

Flere og flere er begyndt at tale om bæredygtighed, og ESG, som noget alle skal til at arbejde med. Selvom denne udlægning ikke er helt forkert, er den med til at mudre det faktiske krav der rammer langt de fleste virksomheder: værdikædepresset.

I skrivende stund (og i et par år frem) vil ESG og bæredygtighed kun være noget der, gennem lovgivning og krav, rammer de største virksomheder. Langt de fleste SMV'er vil, i teorien, kunne undgå at arbejde med ESG i mange år, i hvert fald hvis det kun handlede om lovgivning og krav.

Så at sige, at en SMV skal til at arbejde med ESG er kun delvist korrekt.

De to grunde til at arbejde med bæredygtighed som SMV

Der findes to grunde til, at en SMV skal begynde at arbejde med bæredygtighed.

Den første grund er SMV'ens egen lyst/behov internt til at arbejde med ESG. Her skal SMV'en arbejde med ESG på "lige fod" med de store virksomheder, da det drejer sig om et ønske om at blive bæredygtige. Her bliver det i fremtiden den frivillige standard der bliver aktuel (Voluntary SME/VSME).

Denne grund er meget sjælden og det er utroligt særligt, at en SMV har en modenhed (Se Kategorisering af SMV'erne - Modenhed) der er høj nok til, at de selv kan forstå og arbejde med ESG, samt udnytte det strategisk.

Den anden grund til, at SMV'er skal begynde at arbejde med bæredygtighed, er gennem det pres, som der er nævnt tidligere. Det er presset fra de store virksomheder (CSRD) og presset fra bankerne (SFDR). Et pres

som kun bliver endnu større med en ny lovgivning der er på trapperne, CSDDD (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive), som sætter endnu større krav til de store virksomheder.

Her er det vigtigt at bemærke, at denne type arbejde med bæredygtighed ikke omhandler SMV'ens eget behov for at blive bæredygtige, men nærmere et behov for at kunne levere den rette data, i de rette underpunkter, til de store kunder/banker, som kræver det af dem.

Denne anden grund vil være langt den mest typiske grund for SMV'erne til at begynde at arbejde med bæredygtighed og, desværre, afspejler den ikke en egentlig modenhed i SMV'en, men mere omverdenens pres på SMV'en.

Bæredygtighed handler om data og processer

Da bæredygtighed, i hvert fald de første par år, i langt de fleste SMV'ers tilfælde ikke omhandler virksomhedens eget ønske om at blive bæredygtige, men nærmere et behov fra SMV'ens værdikæde om at få data i rette tid og rette format, så kan man sige, at bæredygtighed ikke handler om bæredygtighed, men handler om data og processer.

For det er gennem processer, at en SMV kan skabe data, som kan bruges af de store virksomheder/banker i deres arbejde med bæredygtighed.

Og det er derfor misvisende, hvis man forsøger at sælge bæredygtighed til SMV'erne ud fra et krav om, at de selv skal være bæredygtige. Det handler om, at de skal være *nok* bæredygtige, til at deres store kunder/banker stadig vil handle med dem. Og de skal være bæredygtige på den *rette måde* så kunderne kan bruge det i deres egne regnskaber.

De store taler slet ikke om bæredygtighed

Da lovgivningen (CSRD) er gået så hurtigt igennem EU's interne processer, så er langt de fleste største virksomheder stadig i gang med at tolke og forstå hvordan CSRD påvirker dem internt. Nogle har endnu ikke forstået, at de bliver påvirket af lovgivningen, andre er stadig i gang med at forstå det og få er så langt, at de kan begynde at handle på det.

De fleste større virksomheder har brugt (og bruger stadig i skrivende stund) den første tid på at skabe overblikket over hvordan man kan arbejde med CSRD/ESG. Det betyder, at en stor del af fokus ligger indad i organisationen og er endnu ikke udmundet til et pres på deres værdikæder. Med andre ord, så er de store virksomheder generelt ikke gået i gang endnu med at tale om bæredygtighed ned i deres værdikæder.

SMV'erne ser ikke presset

Denne manglende kommunikation fra de største virksomheder, den store mængde fejlkommunikation om emnet, plus SMV'ernes generelle mangel på Generel og Emne Modenhed (se Kategorisering af SMV'erne – Modenhed) gør, at langt de fleste endnu ikke har hørt om ESG, eller i hvert fald forstået hvad emnet betyder.

Da langt det meste kommunikation, fra blandt andet det danske Erhvervsfremmesystem, om ESG enten er ekstremt nichespecifikt (CO2, Biodiversitet, Cirkulær Økonomi) eller alt for højtravende (CSRD, ESRS, SFDR og andet EU-lovgivning) bliver det ignoreret af de fleste SMV'er, som allerede har nok at se til, bare med at drive en virksomhed. Dette betyder, at mange af de midler, fra EU og fra den danske stat, som ellers er sat af til at hjælpe SMV'erne med at blive bæredygtige, ender med at ramme de få SMV'er som ellers typisk selv ville kunne, da de havde opfattet problemstillingen.

Den manglende kommunikation fra store virksomheder, koblet med den skæve kommunikation fra erhvervsfremmesystemet, betyder, at langt de fleste SMV'er risikerer at miste deres mulighed for at oparbejde konkurrenceevne og i værste tilfælde vil mange helt miste deres såkaldte "license-to-operate".

En kompleks omverden kræver simpel tolkning

Dette projekt har valgt at fokusere på bæredygtighed, med Cirkulær Økonomi som udgangspunkt. Men som det fremstår i indledningen, så er bæredygtighedsagendaen ufatteligt kompleks, ikke kun for SMV'er, men også for erhvervsfremmeaktører, store virksomheder, politikere og andre.

Hvis man kobler denne komplekse agenda sammen med andre potentielt lige så komplekse agendaer, såsom Kunstig Intelligens, Cybersikkerhed og Internationale Kriser, kan det hurtigt blive tydeligt hvor meget der er for de forskellige aktører inden for erhvervslivet at forholde sig til.

Der er ikke et behov for flere eksperter inden for de forskellige områder. De findes allerede og gør et godt job. Hvad der mangler, er flere tolke, der forstår at møde SMV'erne i øjenhøjde og kan formidle den meget komplekse omverden videre.

Overordnede strategiske antagelser for projektet

Det er vigtigt at påpege, at hvis man ønsker at arbejde med SMV'er inden for et specifikt emne, er det strategisk essentielt, at man finder en brændende platform (se Fire hovedobservationer om SMV'er), man kan bruge som udgangspunkt til videre arbejde.

I dette projekt fungerer emnet om Bæredygtighed, ESG, CSRD og lignende som dén brændende platform der gør det muligt at arbejde med underemnet Cirkulær Økonomi.

For langt de fleste SMV'er vil de ikke kunne se sig selv arbejde med cirkulær økonomi, men de kan, gennem forståelse for bæredygtighed, ende med at arbejde med emnet alligevel, da den brændende platform er tydelig nok til, at de kan handle derefter.

Hvem er SMV'erne

For bedst muligt at kunne forstå projektets rammer er det vigtigt at tydelig opridse hvad, eller rettere hvem, en SMV faktisk er.

Hvad er en SMV?

Definitionen på en SMV, ifølge EU, er følgende:

Mikrovirksomhed:	0-9 ansatte
Lille virksomhed:	10-49 ansatte
Mellemstor virksomhed:	50-249 ansatte

Ud over at skelne på antallet af ansatte, vil der også være en vurdering af virksomhedens omsætning, som er med til at afgøre, om der er tale om en SMV.

Spørger man forskningen om hvad en SMV er, eller rettere bare hvad en virksomhed er, vil meget organisationsteori pege på, at virksomheder er hvad man vil kalde "en rationel aktør".

En rationel aktør er en aktør, der træffer beslutninger i verden ud fra to kriterier:

1. Beslutningen er rationel og logisk
2. Beslutningen er baseret på perfekt information

For at kunne forstå hvordan virksomhed bør handle i alle givne situationer, er man nødt til at antage, at de er rationelle aktører. Men virkeligheden er en helt anden.

Hvem er en SMV?

En SMV er nemlig ikke en rationel aktør. De er en såkaldt irrationel aktør.

SMV'er er meget drevet af ledelsen, og da virksomhederne er relativ små, vil ledelse typisk være meget lille og i mange tilfælde, kun bestå af én enkelt person.

Og personer er irrationelle aktører, som træffer beslutninger i verden baseret på antagelser, pres, fordomme, forventninger, og en meget mangelfuld information.

De to kriterier, som rationelle aktører handler efter, findes ikke i langt de fleste SMV'er. De handler ikke logisk og de har aldrig perfekt information. Selv hvis de havde perfekt information, er der ingen garanti for, at de ville kunne tolke denne information og handle ud fra den på en optimal måde. Samtidig har langt de fleste SMV'er et antaget behov for "her og nu" løsninger, fordi at jo længere frem man går i fremtiden, desto mere utydeligt bliver det for SMV'en at skulle tage stilling til.

Helt kort sagt:

SMV'er er mennesker.

Og hvis SMV'er er mennesker, så er det mennesker man skal tage udgangspunkt i, hvis man gerne vil have bæredygtighed og cirkulær økonomi ud i SMV'erne.

Det er lige meget hvor objektivt "godt" det ville være for en virksomhed at begynde at arbejde med bæredygtighed, eksempelvis Cirkulær Økonomi, hvis dette ikke blev anerkendt af ledelsen. Og da ledelsen er irrationel, kan man aldrig garantere, at den forstår når noget vil være den "rette" ting at gå i gang med.

Til sidst skal det nævnes, at selv i de SMV'er der har en størrelse og en organisering hvor ledelser består af flere personer, så er der stadig ikke tale om en rationel aktør. I en ledelsesgruppe vil der stadig være antagelser, pres, fordomme, forventning og en meget mangelfuld information. Der er bare flere mennesker om at tolke på det, hvilket ikke betyder, at resultatet er rationelt.

Samtidig skal det nævnes, at en SMVs størrelse, alder og indtjeningsevne har nær ved ingen betydning for hvor rationel virksomheden er. Det hele kommer an på ledelsen.

Antaget behov kontra faktiske behov

Et af de steder hvor en SMV som en irrationel aktør kommer mest tydeligt til udtryk er når man skelner mellem SMV'ens *antagede* behov kontra dens *faktiske* behov.

SMV'ens antagede behov

Som en irrationel aktør, vil en SMV typisk have en lang række bud på hvad virksomhedens behov er. Det kan være et behov for mere arbejdskraft, et behov for et bedre CRM-system, et behov for en pænere hjemmeside med mere. Men siden en SMV ikke handler ud fra perfekt information og typisk vil være styret af "her og nu" frem for langsigtet perspektiv, så er det ikke sikkert, at dette behov er det "vigtigste".

Det antagede behov handler om at slukke ildebrande.

SMV'ens faktiske behov

Selvom virksomheden kan sætte en masse ord på hvor de selv ser et antaget behov, så betyder det ikke, at det er dér, at det giver mest mening eller værdi for virksomheden at sætte end indsats ind. Typisk vil det

antaget behov være et symptom på et større og dybere problem, som ikke umiddelbart er tydeligt for SMV'en selv. Behovet for mere arbejdskraft kunne være et resultat af, at de ikke kan fastholde deres eksisterende arbejdsstyrke. Behovet for et bedre CRM-system kunne være fordi, at de ikke forstår at bruge det de allerede har fuldt ud, et behov for en pænere hjemmeside kunne være et udtryk for, at SMV'en tror, at hjemmesiden er det eneste sted de får kunder igennem.

Det faktiske behov handler om at sikre, at ildebrande ikke opstår.

Som en konsulent inden for erhvervsfremmesystemet, er det ekstremt vigtigt, at man formår at komme frem til virksomhedernes faktiske behov, frem for deres antagede behov (se ASCEND-Modellen).

Fire hovedobservationer om SMV'er

Det følgende er fire hovedobservationer om SMV'erne og arbejdet med disse. Observationerne kommer efter projektets interaktion med SMV'er og tager rod i forskellige organisationsteorier, men er skrevet forsimplet, for ikke at gå for dybt ned i emnet, men holde det på et rent operationelt niveau.

Observation 1: Tid betyder alt

Når man taler om en SMV's behov og ressourcer, så vil man næsten altid høre, at SMV'en mangler *tid*. Jo mindre generel modenhed en SMV har, desto mere fokuseret bliver SMV'en/ledelsen på *tid* (se Modenhedsmatricen). Man lader opfattelsen af tid styre hvorvidt man kan handle på noget eller ej:

"Vi har ikke tid til at sende regninger ud til kunderne", "Jeg har ikke holdt ferie i 5 år, vi har simpelthen ikke tid" og "Vi har så lidt tid, at jeg har, måtte sig nej til nye kunder".

Sætningerne ovenfor er repræsentationer af hvad tusindvis af ejerledere siger, når de bliver spurgt om hvordan det går i virksomheden.

Tid kommer til at fylde alt for SMV'en, og derfor bliver selv oplagte muligheder og quick wins ignoreret, da de tager tid. Evnen til at kigge længere frem i tiden bliver mindsket væsentlig, når tid fylder alt. Derfor bliver fokus også primært på her-og-nu.

Observation 2: Fiktive forventninger til fremtiden

Når SMV'er er så fokuseret på tid, betyder det ikke, at de slet ikke forholder sig til fremtiden. Det kan dog betyde, i grove træk, at der opstår nogle klare fiktive forventninger til hvad fremtiden har at byde på. De forventninger er baseret, typisk, på ledelsens tidligere erfaring, her-og-nu viden om omverdenen, potentielle misinformation og ønsketænkning. Forventninger kan typisk bindes op på klassiske fejlslutninger, som ejerledere gør sig.

Fiktive forventninger til fremtiden kan potentielt være skadelige for SMV'er, da de enten bliver blinde for muligheder/trusler, eller ender med at træffe strategisk negative beslutninger, baseret på et fremtidsbillede som ikke kommer til at findes.

Her er fire typiske grunde til, at en ejerleder/SMV får fiktive forventninger til fremtiden:

Tidligere erfaring

Den klassiske forventning til hvad fremtiden byder på, kommer af en tidligere erfaring. Fordi noget har været på én måde en gang, bliver det nok på samme måde igen, en slags Ad Antiquitatem fejlslutning.

"Sidste sommer solgte vi tusindvis af elektriske ventilatorer, så i år har vi købt dobbelt så mange!"

Selvom de tidligere erfaringer ikke nødvendigvis leder til *forkerte* forventninger til fremtiden, så er de dog ofte stadig *fiktive*.

Her-og-nu viden om omverdenen

En anden typisk forventning til hvordan fremtiden bliver, er baseret på en her-og-nu viden om omverdenen. Denne induktive form for fejlslutning ses typisk i sætningen:

”Det går strygende lige nu, så det kommer det nok til at fortsætte med!”

Da SMV'er typisk mangler tid, er det også begrænset hvor meget viden de har om omverdenen og, endnu mere, hvordan omverdenen kommer til at udforme sig. Dette ses typisk i en blindhed over for kommende lovgivning, da de fleste SMV'er ikke holder sig opdateret om kommende love.

Potentiel misinformation

En tredje form for fiktive forventninger kommer fra SMV'ens manglende evne til at skelne mellem reel viden og misinformation. Denne manglende evne er ikke en afspejling af SMV'ens vidensniveau, men rettere en konsekvens af ledelsens manglende tid, og derfor tid til at sætte sig ordentligt ind i viden.

”Min gode ven siger, at det bliver solskin hele weekenden, så jeg har afbestilt teltet og købt ekstra solbriller vi kan sælge”

Denne type fiktiv forventning kan være særdeles skadende, da SMV'er kun har begrænset *tid* til at handle på information givet af andre, og jo oftere den information viser sig at være misvisende, desto mere mistillid vil der være til information fra andre.

Ønsketænkning

En fjerde form for fiktive forventninger er baseret på ledelsens ønsker om fremtiden. Dette er en af de mest klassiske former for fejlslutninger og derfor også en af de mest typiske grunde til fiktive forventninger om fremtiden.

”Det SKAL bare lade sig gøre at få solgt alt isen inden weekenden!”

Denne form for fejlslutning munder ud i fiktive forventninger til fremtiden, ikke fordi, at man regner med, at man har ret, men ofte fordi, at man ikke kan tåle at tænke på, at man tager fejl.

Observation 3: Der mangler mening

Da SMV'er typisk kæmper med at fortolke fremtidens usikkerheder, er det ofte fordi, at man har svært ved at finde mening i alt informationen og indtrykkene. Grundet manglen på *tid* og de *fiktive forventninger til fremtiden* ender mange SMV'er med at miste overblikket over for emner, og kan derfor ikke se sammenhænge og mønstre i hvad der sker. Eksempelvis fører dette manglende overblik og meningsforståelse til, at en virksomhed træffer beslutninger som er meget kortsigtede og smalle.

Observation 4: Brændende platforme bliver ignoreret

Når *tid* betyder alting, der er *fiktive forventninger til fremtiden* og SMV'en har svært ved at danne overblik og *skabe mening* om hvad de ser, så er det begrænset hvor meget en SMV kan handle på nye ting. Det betyder også, at en SMV kan være helt uvidende om, at deres fundament er ved at forsvinde under dem. Normalt vil man, inden for forandringsledelse, se hvordan SMV'er ser den platform de står på brænde under sig, og derfor springe videre til mere faste platforme. Denne teori antager, at virksomheder er opmærksomme på, at platformene under dem brænder. Men som beskrevet i observation 1, 2 og 3, så kan

der gå meget lang tid før en SMV har opdaget ilden, og endnu længere inden de har handlet på det. Det er vel og mærke hvis ikke, at de aldrig opdager det, fordi de ikke har tid, de fejlfortolker hvad ilden på platformen betyder eller de ser ikke sammenhængen mellem den brændende platform og deres egen eksistens.

Observationerne opsummeret

Helt kort kan man sige om arbejdet med SMV'er, at det handler om ikke at spilde deres tid, da tid er meget dyrebar for dem. Der er rigtigt mange fiktive forventninger til fremtiden, og disse er ofte baseret på fejlslutninger og misinformation. SMV'erne har svært ved at se sammenhænge mellem hændelser og handlinger, og skal bruge hjælp til at skabe mening og struktur. Og til sidst, så skal SMV'er hjælpes til at se, når deres platforme brænder, for hvis man tror, at de selv automatisk opdager det og tolker det rette, så kan det ende med at være alt for sent, før der kan handles.

Det isomorfske pres

Som det ses i hovedobservationerne, er der mange effekter der kan være med til at påvirke en virksomheds opfattelse af fremtiden og et givent emne. Inden for typisk organisationsteori, vil man beskrive hvordan, at organisationer har en tendens til at ændre sig over tid, fordi, at de oplever et pres fra deres omverden til at ændre sig. Dette kan kaldes et isomorfisk pres.

Problemet med denne teori er, at for at en virksomhed skal kunne ændre sig, så er de nødt til at gøre to ting:

1. Opfatte, at der er et pres
2. Forstå, at det er relevant for dem

Det betyder, at den almene forståelse af, at virksomheder med tiden nok skal indordne sig ny lovgivning eller lignende, er delvis fejlagtig. For at virksomheder skal indordne sig, er de nødt til at se det komme og de er nødt til at forholde sig til det og som set ovenstående, er det langt fra de fleste virksomheder, som kan det.

Kategorisering af SMV'er - Modenhed

For nemmere at kunne navigere i hvad det er for en SMV man som konsulent står over for, så er der brug for kategorisering. Dette gør det nemmer og hurtigere at forstå SMV'en, give dem den nødvendig hjælp, og potentiel give dem der rigtige værktøj, mm.

At kategorisere SMV'er er dog en vanskelig opgave, da SMV'er er meget forskellige. Selv SMV'er inden for samme branche, samme størrelse og samme kundegruppe, er meget forskellige.

At denne grund er det valgt udarbejde en måde at kategorisere SMV'er som netop kan rumme, denne forskellighed og kompleksitet.

Samtidig har kategoriseringen også skulle kunne rumme, at konsulent vil have uperfekt information, og derfor skal kunne gøre brug af sin intuition og hvad end viden der er til rådighed.

Grundtanken er at kategorisere SMV'er på noget andet end rene fakta og i stedet gøre det på noget som er fundamentalt for virksomhedsevnen til at arbejde med ESG. Så er det muligt at kategorisere ud fra hvilken form for vejledning, som de har brug for.

Modenhedsparametre

For at kunne vurdere en virksomheds moden, er det vigtigt at skelne mellem to parametre:

1. En virksomheds evne til at se sig selv i verden, og træffe langsigtede strategiske beslutninger
2. Hvor meget viden en SMV har om et emne, og om sig selv i samme kontekst. Viden som et emne ses i denne kontekst som en præmis for udvikling og forandring af en organisation inden for et givent emne

Dette vil blive udfoldet de følgende afsnit.

Modenhed er ikke tiltænkt som noget der skal give et konkret tal, fx 1,75 og 2,32. Men skal i stedet forstå som et redskab til konsulenten, for bedre at vurdere hvilken form for vejledning, værktøjer, og samarbejdspartnere der er relevant for dem.

Det er heller ikke tænkt som en kategorisering konsulenten laver samme med virksomheden og præsenterer for dem. Men er i stedet noget konsulenten vurderer ud fra deres samlede oplevelse og indtryk af SMV'en. Dette bliver kaldt et *modenhedsskøn*.

Modenhedsskøn

Ved at tage udgangspunkt i konsulentens vurdering, risikerer man naturligvis, at der bliver ramt forkert i vurderingen og SMV'ens faktiske modenhed ikke bliver målt præcist. Det er dog vurderet, at det er bedre at ramme forkert og rette til løbende, end at skulle lave et dybt analysearbejde, for at finde frem til den faktiske modenhed, noget som hverken en typisk konsulent vil have lyst til, ej heller en SMV.

Modenhed kan også bruges som et kategoriseringsredskab til værktøjer og rådgivere. Her kan konsulenten, i stedet for at vurdere den enkelte SMV, kigge på rådgiveren eller værktøjet og gennem et modenhedsskøn vurdere hvilket modenhedsniveau det egner sig til.

Derudover er det vigtigt at bemærke at der ikke er sammenhæng mellem en SMV's størrelse, alder og modenhed. En ny opstartet lille SMV, kan sagtens være mere moden end en større og ældre SMV.

Hvad er modenhed?

Inden for organisationsteori, er der skrevet meget om modenhed, især inden for hvordan en organisation arbejder med processer.

Dette projekts definition af modenhed trækker på en række af teorier, samt samtaler med forskellige eksperter og forsker. Formålet er ikke at udarbejde en akademisk sammenfatning, men at skabe et redskab som konsulenter kan gøre brug af.

En SMV's modenhed kan opdeles i to dele, *generel modenhed* og *emne modenhed*.

Generel modenhed (GM)

"Virksomhedens/aktørens evne til at se sig selv i verden, og træffe langsigtede strategiske beslutninger."

En virksomheds/aktørs generelle modenhed repræsenterer SMV'ens evne til at tænke strategisk og proaktivt. En generel modenhed er reflekteret i beslutninger og overvejelser om værdikæde, arbejdsprocesser, ledelsesstrategi m.m.

Jo mere en virksomhed/aktør kan siges at "have styr" på disse principper, desto mere *generel modenhed* ville man sige, at de havde.

Emne modenhed (EM)

”Virksomhedens/aktørens evne til at forholde sig til et givent emne, og bruge emnet til strategi og udvikling”

I kontrast til den generelle modenhed, som er udtryk for en virksomheds/aktørs strategiske brede forståelse, så repræsenterer emne modenhed, en virksomheds givne ”modenhed” inden for et specielt emne. I GrønBusiness ville denne emnemodenhed f.eks. være inden for bæredygtighed, eller Cirkulær Økonomi specifikt.

Jo mere en virksomhed/aktør kan siges at ”have styr” på det specifikke emne, desto mere *emne modenhed* ville man sige, at virksomheden havde.

Emnemodenheden er en repræsentation af virksomhedens evne til at *arbejde* med emnet. Der er altså ikke tale om den rå viden en virksomhed måtte have om et emne, men nærmere virksomhedens evne til at omsætte den emne-viden til handling.

Hvor der findes mange forskellige typer af Emne modenhed, så er der kun tale om én type Generel modenhed. Derfor er den Generelle modenhed også det oplagte sted at modne, da dét går igen igennem alle virksomheder. Faktisk kan den Generelle modenhed være med til at gøre det lettere for SMV’er at arbejde med forskellige emner og derigennem modne deres Emne modenhed.

Hvordan måler man modenhed?

Givet, at formålet med at måle en SMV’s, en aktørs eller et værktøjs modenhed ikke skal være at give et 100% repræsentativt billede af virkeligheden, men nærmere fungere, som en hurtigt og intuitiv måde for en konsulent at tilrette sin kommunikation og løsninger, så er det valgt at opdele de to former for modenhed, *generel modenhed* og *emne modenhed* på en skala fra 1 til 5.

Generel modenhed – skala

Skalaen er bevidst opdelt i fem, da det ret intuitivt kan forstås, at en SMV med modenhed 3, er mere moden end en SMV med modenhed 1. Og en modenhed 5, er det mest moden man kan være.

1.) Helt Reaktiv

- Helt reaktive virksomheder/aktører løser opgaverne i takt med at de kommer ind. Der er ingen form for formaliserede systemer eller processer til at møde omverdenen. Hver løsning bliver nærmest opfundet fra nu, men meget lidt tanke for tidligere løsninger.
 - *”Der er ikke nogen verden uden for denne virksomhed”*

2.) Lidt Reaktiv

- Lidt reaktive virksomheder/aktører løser stadig opgaverne i takt med, at de kommer ind. Her vil der dog typisk være en slags ”sådan gør vi” forståelse, når en opgave kommer ind. Det er uformelt og ikke nødvendigvis gennemtænkt, baseret på normer, vaner og kultur.
 - *”Der er en verden derude, men hvis vi ikke tænker over den, bliver den ikke et problem”*

3.) Delvis Proaktiv

- Delvist proaktive virksomheder/aktører er begyndt at standardisere og dokumentere nogle processer. Her anerkender man, at visse dele af ens organisation kan optimeres, så man kan imødekomme ”forudsete” opgaver, såsom en proces for indkøb, salg, ansættelse m.m. Denne anerkendelse er sporadisk og ofte er processen oprettet, men bliver ikke genbesøgt eller videreudviklet
 - *”Verden eksisterer derude, og måske vi skal tænke over den?”*

4.) Strategisk Proaktiv

- Strategisk proaktive virksomheder/aktører har standardiseret og dokumenteret processer i dele af organisationen hvor det har været et behov. Virksomheden/aktøren har forståelse for sin egen rolle i en større omverden, og kan formå at forudse enkelte steder, hvor det giver mening at oprette procedurer. Enkelte procedurer bliver genbesøgt og videreudviklet.
 - *"Verden eksisterer derude, og vi tænker over den!"*

5.) Helt Proaktiv

- Helt proaktive virksomheder/aktører har processer og standarder for alle de nødvendige dele af organisationen, og formår at bruge arbejdet med processer, til at skabe udvikling og vækst. Alle processer, hvor nødvendigt, bliver både genbesøgt og videreudviklet, i takt med at behovet opstår.
 - *"Verden eksisterer derude, og vi kan påvirke den!"*

Emne modenhed – skala

Skalaen er bevidst opdelt i fem, da det ret intuitivt kan forstås, at en SMV med modenhed 3, er mere moden end en SMV med modenhed 1. Og en modenhed 5, er det mest moden man kan være.

- **Emneblind**

- Emneblinde virksomheder/aktører er slet ikke bevidste om, at emnet eksisterer. Enten fordi de slet ikke er stødt på det, eller fordi, at de fuldstændig har fejltolket emnet og misforstået det.
 - *"Hvorfor skulle vi sortere vores affald? Det er kun for store virksomheder"*

- **Emnenysgerrig**

- Emnenysgerrige virksomheder/aktører har måske hørt om et emne, men har enten vurderet, at emnet ikke er relevant (potentielt fejlvurderet), eller har for lidt viden til at tage stilling til det.
 - *"Der er ikke nogen grund til at sortere affaldet, vi har ikke så meget"*

- **Emnebevidst**

- Emnebevidste virksomheder/aktører er begyndt at implementere/arbejde med emnet forskellige steder i organisationen. Man opsøger ikke meget viden om emnet, men er modtagelig når det kommer op eller passer ind.
 - *"Vi sorterer vores affald i de fraktioner vi skal"*

- **Emnestrategisk**

- Emnestrategiske virksomheder/aktører har implementeret/arbejdet med emnet hvor der har været behov virksomheden. Man holder sig opdateret om emnet og opsøger jævnligt ny viden.
 - *"Vi sorterer vores affald, hvor nødvendigt, og genbruger det vi kan, i andre dele af vores produktion"*

- **Emneekspert**

- Emneeksperter arbejder med emnet, som en kernet del af organisationen. Man holder sig opdateret om emnet, kan byde ind med ny viden til andre og opsøger nye muligheder for at bruge emnet, ind i andre aspekter af organisationen.
 - *"Vi har lavet en aftale med en underleverandør, at de sender deres rest-plast til os, så bruger vi det ind i vores produktion, og de kommer billigt af med deres restprodukter."*

Modenhedsmatricen

For at gøre de to forskellige former for modenhed mere overskuelige, er de blevet sat ind i en såkaldt Modenhedsmatrice.

Modenheds Matricen



Sat op på denne måde kan man let sammenholde de to former for modenhed og derigennem sætte "navn" på SMV'en, aktøren eller værktøjet.

Standard Virksomhed



En Standard Virksomhed kan siges at have en lav til middel emnemodenhed, som kommer til udtryk i, at de enten ikke har viden om emnet, har fejlfortolket det, viser modstand mod det eller, i bedste tilfælde, har en vis nysgerrighed over for emnet.

En Standard Virksomhed kendetegnes også ved at have en lav generel modenhed, hvilket betyder, at det meste af virksomhedens strategi og forretningsmåde opstår tilfældigt eller slet ikke er opstået. Der er næsten ingen forsøg på at forstå sin omverden eller at forudsige det næste. Der er for travlt med at løse opgaverne som de fremstår.

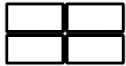
Adfærd

En Standard Virksomhed er meget optaget med her og nu. De fleste opgaver bliver vurderet ud fra "tid", noget som en Standard Virksomhed føler, at de har meget lidt af. Da tid er dyrebart for denne virksomhed, så handler de fleste beslutninger om at få tiden til at gå op, men grundet den relativt lave generelle modenhed, så bliver problemer ikke løst, men kun lappet. Tiden bliver ikke brugt optimalt og rigtig meget

energi bliver brugt på at genopfinde løsninger på problemer man har haft mange gange.

Man bruger tiden på at slukke brande, men ikke på at finde ud af hvorfor det brænder.

Generalisten



En Generalist har en lav til middel emnemodenhed, hvilket betyder, at virksomheden enten ikke ved noget om emnet, har fejlfortolket det, viser modstand mod det eller, i bedste tilfælde, udviser en nysgerrighed over for emnet.

En Generalist kendes ved at have en middel til høj generel modenhed, hvilket betyder, at virksomheden enten er begyndt at arbejde proaktivt eller allerede arbejder meget proaktivt. Der er processer for kernedele af virksomheden og man forstår sin omverden, og forsøger at forudse den, for at imødekomme problemer og, for de mest modne generalister, at udnytte kommende muligheder.

Adfærd

En Generalist forsøger at arbejde proaktivt. Man anerkender, at tid er noget man kan styre og bruge strategisk, snarere end noget, der konstant løber fra en. Dette medfører en adfærd, hvor beslutningstagningen ikke alene baseres på umiddelbare behov, men også på en forståelse for, hvordan disse beslutninger passer ind i et større billede. Generalisten er derfor mere tilbøjelig til at investere tid og ressourcer i at forebygge problemer, før de opstår, og i at optimere eksisterende processer for at opnå større effektivitet på lang sigt.

En Generalist har ikke nødvendigvis en dyb ekspertise inden for alle områder, men har en solid forståelse for virksomhedsdrift, hvilket gør dem i stand til at tilpasse sig hurtigere og potentielt indtænke emner ind i deres strategi.

Man har måske ikke arbejdet med et emne før, men ved godt hvordan man skal implementere det, så snart man er blevet lidt klogere på emnet.

Specialisten



En Specialist har en høj emnemodenhed, hvilket betyder, at virksomheden allerede arbejder med emnet og enten holder sig opdateret om ny viden eller arbejder med ny viden.

En Specialist har en lav til middel generel modenhed, som betyder, at virksomheden enten er meget optaget med tid, her og nu løsninger eller i bedste tilfælde, har enkelte processer i gang forskellige steder i virksomheden.

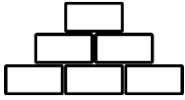
Adfærd

En Specialist fokuserer primært på forståelse og udvikling inden for specifikke ekspertiseområde. Dette medfører, at de ofte er først med at anvende ny viden og teknologi inden for deres felt, hvilket kan ses som både en styrke og en svaghed. De kan ofte levere løsninger som er meget specifikke og innovative. Men deres fokus på denne specialisering kan betyde, at de overser bredere strategiske muligheder i andre dele af virksomheden.

En Specialist er typisk drevet af passion til deres emne og kan med fordel bruge denne passion og emnebevidsthed, til at modne deres overordnede generelle modenhed.

Man er meget bevidst om emnet og bruger det hvor man kan i virksomheden, men mangler et strategisk overblik ud over emnet.

Eksperten



En Ekspert har en høj emnemodenhed, hvilket betyder, at virksomheden allerede arbejder med emnet og enten holder sig opdateret om ny viden eller arbejder med ny viden.

En Ekspert har en høj generel modenhed, hvilket betyder, at virksomheden arbejder proaktivt. Der er processer for kernedele af virksomheden, en forståelse for omverdenen og man forsøger at forudse den, for at enten imødekomme problemer, eller for at udnytte kommende muligheder.

Adfærd

En Ekspert forstår at arbejde proaktivt i mange eller alle dele af virksomheden. Eksperten har et solidt fundament af processer, standarder og strategi, som gør det lettere at modstå pres fra omverdenen.

En Ekspert forstår at arbejde med emnet, holder sig opdateret og tænke det ind i mange eller alle dele af virksomheden hvor det giver værdi. Eksperten har en stor nok forståelse på emnet til at kunne opfatte pres fra omverdenen og handle derefter.

Eksperten kombinerer Generalistens stærke proaktive fundament, med Specialistens dybe emneviden.

Man er meget bevidst om emnet, bruger det hvor det giver mening, og har ellers en robust virksomhed, som er klar til at ændre sig efter behov.

Hvordan kan man bruge modenhed og modenhedsmatricen?

Når man har vurderet en SMV, en aktør eller et værktøjs modenhed, får man et sprog og en forståelse for hvor man kan møde virksomheden.

Man kan hurtigt tolke, om der er tale om en Standard Virksomhed, en Generalist, en Specialist eller en Ekspert.

Alt efter hvordan man vælger at score SMV'en i modenhed, kan man bedre udtænke hvilken vej der er bedst at gå efterfølgende.

Eksempel Standard Virksomhed

Man har haft et møde med en SMV, hvor man særligt har fokus på cirkulær økonomi som emne, og vurderer, at der er tale om en Standard Virksomhed.

SMV'en har en generel modenhed på 2 og en emnemodenhed (cirkulær økonomi) på 1.

Dette kan man så kalde en *"Lidt reaktiv SMV, der er blind på cirkulær økonomi"*.

Da den generelle modenhed er højere end emnemodenheden, kan man med fordel forsøge at modne virksomheden til at blive en generalist, så der er et stærkere fundament til at arbejde med emnet.

Opdager man til gengæld, at virksomheden udviser stigende interesse for emnet og gå fra at være blind til at være nysgerrig, så kan man med fordel forsøge at modne virksomheden inden for emnet, og så bruge dette til at modne den generelle modenhed.

Eksempel Generalist

Man har haft et møde med en SMV, hvor man særligt har fokus på cirkulær økonomi som emne, og vurderer, at der er tale om en Generalist.

SMV'en har en generel modenhed på 4 og en emnemodenhed (cirkulær økonomi) på 2.

Dette kan man kalde en *"Strategisk proaktiv SMV, der er nysgerrig på cirkulær økonomi"*.

Da den generelle modenhed er meget højere end emnemodenhed, kan man bruge denne strategiske forståelse til at begynde arbejdet med emnet. Generalisten har forstand på at være proaktiv, på at lave procedurer og kan ofte tage nye emner ind lettere end en standard virksomhed.

Eksempel Specialist

Man har haft et møde med en SMV, hvor man særligt har fokus på cirkulær økonomi som emne, og vurderer, at der er tale om en Specialist.

SMV'en har en generel modenhed på 3 og en emnemodenhed (cirkulær økonomi) på 5.

Dette kan man kalde en *"Delvis proaktiv SMV, der er ekspert på cirkulær økonomi"*.

Da emnemodenheden er meget højere end den generelle modenhed, kan man bruge den dybe forståelse om emnet, til at begynde at arbejde med den generelle modenhed. Specialisten holder sig opdateret om emnet, ved hvordan man arbejder med det og hvordan man udnytter det mest muligt og kan bruge den passion og dybde til at blive mere proaktiv i organisationen, ved at lave procedurer, standarder og strategi med udgangspunkt i emnet, derefter videre i hele organisationen.

Eksempel Ekspert

Man har haft et møde med en SMV, hvor man særligt har fokus på cirkulær økonomi som emne, og vurderer, at der er tale om en Ekspert.

SMV'en har en generel modenhed på 5 og en emnemodenhed (cirkulær økonomi) på 4.

Dette kan man kalde en *"Helt proaktiv SMV med en strategisk forståelse for cirkulær økonomi"*.

En SMV med en generel modenhed på 5 er meget langt fremme og, koblet med en strategisk forståelse for cirkulær økonomi, kan selv vurdere om der er behov for at blive ekspert på cirkulær økonomi, eller bruge sin energi på potentielt andre emner. Eksperterne har sjældent brug for strategisk hjælp, men kan i stedet have meget gavn af netværk, forbindelser til andre eksperter/specialister m.fl.

Hvad skal der faktisk til før SMV'erne vil forandre sig?

Jo mindre moden en SMV er, desto mindre villig kan de være til at forandre sig. Samtidig, er det også i de mindst modne virksomheder, at man kan opleve det største potentiale for forandring.

Baseret bl.a. på hovedobservationerne om SMV'er, kan man tænke sig til en række punkter, som skal være sket, for at en SMV skal kunne ville forandre sig og forblive forandret:

1. En forståelse af omverdenen og deres egen rolle i den
 - a. Hjælp virksomheden til at skabe mening i hvad de ser
2. En forståelse for at forandringen er nødvendig
 - a. Vis virksomheden, at deres platform brænder og gør op med fiktive forventninger til fremtiden

3. En klar plan over forandringen
 - a. Hjælp virksomheden med at finde tid til forandringen og skab struktur
4. En god start med "quick wins" der giver momentum
 - a. Hjælp virksomheden til at se sejrene og fejre dem
5. En oparbejdelse af en kultur i virksomheden, der kan fastholde forandringen
 - a. Lær virksomheden selv at opdage brændende platforme, skabe mening i hvad de ser og sætte bedre forventninger til fremtiden

Det giver sig selv, at jo mindre moden en SMV er, desto mere hjælp kræves der for at skabe forandringen, hvilket også betyder, at jo mere forandring man opnår, desto mindre hjælp kræves der i det videre forløb.

Disse ovenstående punkter er et godt udgangspunkt for en eventuel erhvervskonsulent, som gerne vil hjælpe en SMV i gang med et nyt emne, såsom cirkulær økonomi.

Men for overhoved at kunne få SMV'erne i gang med en forandring, kræver det, at man har fået "lov", af ledelsen, til at hjælpe med forandringen.

Med andre ord, skal SMV'en have tillid til en konsulent/erhvervsfremmeorganisation, for at kunne acceptere hjælpen.

Hvad er en Erhvervsfremmeorganisation?

En Erhvervsfremmeorganisation (EO) er typisk sat i verden for at lave erhvervsfremmende aktiviteter, såsom konsulentvejledning, netværk, events m.m., møntet på erhvervslivet.

For at kunne bedst muligt hjælpe dét erhvervsliv, som EO'en er sat i verden for at hjælpe, kræver det, at EO'en har legitimitet i erhvervslivets øjne, og at erhvervslivet har tillid til EO'en. Eller skåret helt ind til benet, så handler det om, at den enkelte erhvervslivsaktør (typisk ejerlederen af en SMV) skal have tillid til EO'en og EO'en skal fremstå som legitim i erhvervslivsaktørens øjne.

Legitimitet

Legitimitet skal forstås, i indeværende skriv, som værende en kombination af en organisations eller aktørs anerkendelse og troværdighed inden for et givent område. Inden for erhvervsfremmebranchen kan en legitim aktør antages for at være dygtig, punktlig, prisen værd, holde løfter m.v.

Når man taler om en aktørs anerkendelse af f.eks. en organisation, så repræsenterer anerkendelsen det niveau hvorved organisationen er kendt for at være, som nævnt ovenfor, dygtig, punktlig, prisen værd, holde løfter m.v. Dette er ikke en faktuel vurdering, men baseret på aktørens opfattelse af organisationen.

Samtidig kan en aktørs opfattelse af en organisations troværdighed forstås ud fra i hvilken grad aktøren føler, at organisationen fremstår troværdigt.

Når legitimitet skal bruges som et forståelsesværktøj, kan man typisk opdele det i følgende underpunkter, EO's legitimitet og Konsulentens legitimitet.

EO's legitimitet

EO'ens legitimitet består af organisationens *Brand (Imageønske)* og på erhvervslivets *Erfaringer (Identitet)* med organisationen.

Brand

En organisations brand, også kaldet *Imageønske*, er alt dét som organisationen siger om sig selv gennem visuel identitet, strategi, flyers m.m. Det er den type kommunikation, som kendetegnes ved at være planlagt og designet.

Erfaringer

Legitimitet opbygget på erfaringer, også kaldet *Identitet*, er de erfaringer, som erhvervslivet har med EO'en. Hvor **Brandet** er den planlagte kommunikation, den visuelle identitet m.v., så er **Erfaringer** alle den uplanlagte kommunikation der kan være i kontakten mellem EO'en og erhvervslivet. Det kan være igennem et telefonopkald, en mail, deltagelse i et event m.v.

I modsætningen til den enkelte konsulents egen legitimitet, bygger **Erfaringer** på erhvervslivets møde med EO'en som en samling af konsulenternes og andre medarbejders egen legitimitet.

EO'ens samlede legitimitet

En EO's samlede legitimitet er derfor en kombination af organisationens brand (Imageønske) og de erfaringer, erhvervslivet har med organisationen (Identitet).

For at styrke EO'ens samlede legitimitet er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem organisationens brand og erfaringer. Hvis organisationens brand udstråler eksempelvis professionalisme, så opstår der "støj" når erhvervslivets erfaringer med organisationen er uprofessionelle. Med andre ord, så er det vigtigt, at den levede virkelighed (Identiteten) stemmer overens med den virkelighed man udstråler (Imageønsket). Ellers opstår der forvirring.

Hvis man som organisation gerne vil opbygge sin identitet, kan man derfor arbejde på at styrke den (eller begge) af de to ovenstående emner, som er mindst anerkendt og troværdig.

Konsulentens legitimitet

Den enkelte konsulents legitimitet består, ligesom EO'ens legitimitet, af to dele. Den første repræsenterer konsulentens faglighed inden for dennes givne emne, mens den anden del repræsenterer konsulentens relationsevner og netværk.

Faglighed (Intern)

Den faglige legitimitet af en erhvervskonsulent, vil typisk kendetegne fagligheden inden for forretningsforståelse, kommunikation, strategi, bæredygtighed, økonomi m.m.

Her består legitimiteten af et vidensniveau og, til dels, evnen til at formidle viden videre til andre. Jo mere faglighed en erhvervskonsulent kan siges at have, desto mere vidende er de og desto bedre er denne til at videreformidle det.

Denne legitimitetsdel kendetegnes ved at være Intern, hvilket betyder, at det er noget, som konsulenten så vidt muligt selv kan arbejde på at oparbejde, uafhængig af sin organisation eller andre, men også, at det er en type legitimitet, som er vendt indad mod konsulenten selv.

Relation (Ekstern)

Den relationelle legitimitet tilknyttet en erhvervskonsulent, er kendetegnet ved både at betegne konsulentens evner til at skabe relationer, samt styrken af den relation der er mellem konsulenten og en given aktør.

Her består legitimiteten af et relationsniveau og, til dels, evnen til at oparbejde relationer til andre. Desto større en relationslegitimitet en konsulent kan siges at have, desto stærkere en relation har de til aktøren og desto bedre er denne til at fastholde og viderebygge på relationen.

Denne legitimitetsdel kendetegnes ved at være Ekstern, hvilket betyder, at det er noget, som konsulenten oparbejder gennem sin organisation eller andre. Det er dog en legitimitet, som kan arbejdes med indad, eller en konsulent kan have så stærkt et personligt brand, at det overskygger organisationens.

Andre legitimiteter

Det er værd at nævne, at de overstående fire typer for legitimitet er en forsimpning af både legitimitetsfeltet og de forskellige typer man kan opnå legitimitet på. Dette er gjort for at have en referenceramme man kan tage udgangspunkt i, hvis man, som leder i en EO eller som konsulent, gerne vil have et klart sted at starte med at arbejde.

Andre typer for legitimitet kan være EO'ens faglighed og handlingsmønstre, eller konsulentens eget brand og historik.

Legitimitet skaber tillid

Hvis legitimiteten er indre styret, betydende, at det er noget en organisation eller konsulent kan oparbejde selv, så er *tillid* resultatet af legitimitet. Det er tillid der bestemmer hvorvidt en SMV vil mødes med, lytte til og arbejde med en EO eller konsulent.

Tillid er styret af SMV'en, og er noget der bliver givet væk, fortjent af organisationen/konsulenten. Da det ikke er noget man kan tage, men det skal gives, betyder det også, at det ikke er noget man kan forvente.

SMV'er har ofte kun en begrænset mængde tillid at give af (ofte fordi de er styret af *tid* (se Fire Hovedobservationer om SMV'er)), så derfor kan man risikere, at en SMV ikke viser en tillid, på trods af, at man har en høj legitimitet. Det skyldes ofte, at SMV'en tidligere har udvist tillid til en anden aktør inden for området og er blevet skuffet, og derfor tilskriver mistillid til alle aktører inden for området.

Legitimitet i praksis

For at give et eksempel på hvordan legitimitet i praksis kan forstås, kommer her to eksempler:

Det første eksempel tager udgangspunkt i en EO der har et stærkt **Brand**, men **Erfaringer** er ikke tilsvarende. Konsulenterne i organisationen er nye og utrænede, men har en dyb viden om deres respektive emner. De kan siges at have høj **Faglighed** men lav **Relation**.

En EO i dette tilfælde bør, for at fastholde det stærke brand, sætte tid af til at arbejde med konsulenterne relations-legitimitet, ved at enten at træne dem i relationsskabende teknikker, eller ved at "udsætte" dem for flere situationer, hvor relationer med erhvervslivet kan skabes, såsom netværk, events eller 1 til 1 samtaler. Da EO'ens Brand er stærk, kan dette være med til at tilskrive legitimitet (anerkendelse og troværdighed) over på de enkelte konsulenter. Her skal det nævnes, at det er vigtigt, at EO'en sørger for, at konsulenterne kender til Brandet, forstår hvordan det bliver opfattet og lærer hvordan de kan leve op til det, i relationerne.

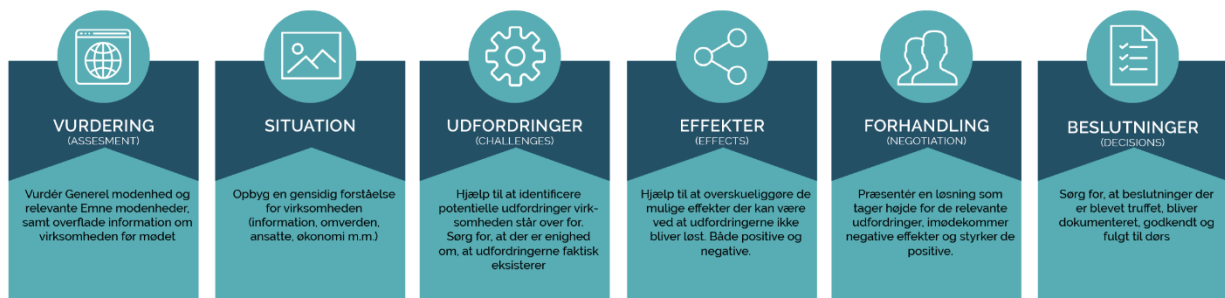
Hvis dette bliver gjort, skulle EO'en gerne opleve en vækst i konsulenterne Relationslegitimitet, hvilket også betyder, at EO'ens egen Erfaringslegitimitet skulle vokse (eller i hvert fald bedre matche Brandet).

Det andet eksempel tager udgangspunkt i en EO med et svagt **Brand** og **Erfaringer**. Det er en lille organisation, med stor omskiftelighed blandt konsulenterne. Til gengæld har man lige hyret en ny konsulent ind, som både har en høj **Faglighed** og en stærk **Relation** til de aktører man gerne vil arbejde med, evt. det lokale erhvervsliv.

Her bør EO'en, for at opbygge både brand- og relationslegitimitet, sørge for, at den meget legitime konsulent både får mulighed for at komme i kontakt med så mange fra det lokale erhvervsliv som muligt, men også gerne i samarbejde med andre konsulenter. Her kan man håbe på, at den stærke konsultants legitimitet både kan virke afsmittende på kollegaerne, som derigennem får en stærkere Relation, men potentielt også på hele EO'en, som igennem nye Erfaringer kan håbe på at stige i legitimitet (anerkendelse og troværdighed). Her er det vigtigt, at EO'en derefter tilpasser sit brand (hvis dette er ønsket) til at matche de Erfaringer der opstået.

ASCEND- Samskabelsesmodellen

ASCEND SAMSKABELSESMODELLEN



Et vigtigt værktøj for erhvervskonsulenter er samskabelsesmodellen.

Som nævnt i afsnittet "Antaget behov kontra Faktisk behov" så er SMV'er ikke altid selv i stand til at finde frem til kernen i deres behov, og kan derfor ende med at opstille antagede behov og løsninger, som ikke går dybt nok til at løse de faktiske behov.

Måden en erhvervskonsulent kan være i stand til at hjælpe virksomheden med at finde frem til de faktiske behov bunder i hvad man kan kalde "den gode samtale", koblet med et ønske om at finde den bedst mulige løsning, for alle involveret. Her af, samskabelsesmodellen.

Da samskabelsesmodellen i bund og grund handler om personlige relationer, vil det altid være op til den enkelte konsulent, hvordan den bedst tages i brug. Hele funktionen med modellen er dog at sikre, at man til en hver tid kan vurdere hvor "langt" man er nået, og hvor man skal hen. På den måde, kan man sikre, at man faktisk kommer til bunds i virksomhedens/personens behov og finder frem til dér, hvor ens hjælp har størst effekt.

Modellen har en naturlig rækkefølge, som bør følges, hvis ønsket er at samskabe. Det er ikke meningen med modellen, at man kommer med løsningsforslag, før man har sikret sig, at man har en gensidig forståelse for situationen, udfordringerne og effekterne.

Konsulentens opgave er ikke at være ekspert, men i højere grad at være tolk og medskaber, som sikrer, at virksomheden får den *rette* hjælp til det *faktiske* behov, og ikke bare den hjælp man har, til det behov man fornemmer.

Indledende vurdering (Vurdering)

Før mødet med virksomheden/personen, bør erhvervskonsulenten lave en indledende vurdering af virksomhedens/personens Generelle Modenhed, relevante Emne Modenheder og samle tilgængelig information, som kan være med til at skabe en indledende forståelse for virksomheden/personen, som udgangspunkt til samskabelse.

Skab en fælles forståelse (Situation)

Sammen med virksomheden/personen afdækkes hvordan deres omverden ser ud, hvem der agerer i den, hvilke pres de ser kommer, udfordringer der måtte være, m.m.

Denne del omhandler ikke at komme på løsninger og muligheder, men omhandler udelukkende om at samme skabe en udtalt forståelse for den verden, som vedkommende agerer i.

Identificer nutidige og fremtidige udfordringer (Udfordringer)

Herefter skal man, sammen med virksomheden/personen, italesætte hvilke udfordringer, de ser, kan ramme deres virksomhed. Nogle udfordringer vil være åbenlyse og virksomheden/personen kan måske allerede selv udpege dem. Andre udfordringer kan være gemte, og derfor skal der bruges hjælp til at gøre dem synlige og forstå dem.

Det handler om at spørge ind til udfordringerne, bede dem om at sætte ord og tanker på dem, måske også hvor de ser de komme fra.

Denne del omhandler ikke at komme på løsninger og muligheder, men omhandler udelukkende om at samme skabe en udtalt forståelse og enighed om, hvilke udfordringer der er aktuelle for virksomheden.

Kortlæg de mulige effekter udfordringerne måtte give (Effekter)

Efter udfordringerne er blevet belyst, skal man, sammen med virksomheden/personen, italesætte effekterne der kan være, hvis udfordringerne ikke bliver løst/arbejdet på. Effekterne kan være både positive og negative.

Det handler om at italesætte effekterne for hver enkelt udfordring, for at finde frem til hvilke der skal tages handling på først. Det handler også om at sikre, at vedkommende forstår udfordringen og de følgeefferter der måtte være, for at skabe et behov for at handle.

Denne del omhandler ikke at komme på løsninger og muligheder, men omhandler udelukkende om at samme skabe en udtalt forståelse og enighed om, hvilke effekter der er for de aktuelle udfordringer for virksomheden.

Kom med en løsning der italesætter udfordringerne og følge-effekterne (Forhandling)

Denne del af Samskabelsesmodellen omhandler at, sammen med virksomheden/personen, at erhvervskonsulenten kommer med løsningsforslag, som tager udgangspunkt i virksomhedens/personens Situation, Udfordringer og Effekter.

Det handler om at sikre, at de faktiske udfordringer bliver løst, og at følge-effekterne imødekommes, enten ved at afdæmpe negative effekter, eller styrke de positive. Løsningen behøver ikke at være en foruddefineret størrelse. Løsningen kan godt være en kombination af samarbejde og andre mindre

løsninger. Det vigtigste handler om, at hvad end løsning man finder frem til, er en løsning der tager højde for virksomhedens Situation, Udfordringer og Effekter, og derigennem løser det *faktiske* behov.

Denne del handler om at komme på konkrete løsninger og muligheder. Løsningerne og mulighederne behøver ikke at blive fundet i selve samtalen, det kan godt komme bagefter. Ydermere, behøver den enkelte konsulent ikke at være den, der rent faktisk har løsningerne, men kan fungere, som et bindeled, til de aktører og platforme, som kan levere løsningen.

Dokumenter, skab enighed og følg op på beslutninger (Beslutninger)

Denne del af Samskabelsesmodellen omhandler at, erhvervskonsulenten, sammen med virksomheden/personen, sikrer sig, at de løsninger, som man præsenterer er accepteret af begge parter, dokumenteret og bliver fulgt op på.

Dette sikrer at begge parter er enige om løsningen og løsningens omfang, det er dokumenteret, så det kan genbesøges efter behov, og der er en opfølgingsproces der sikrer, at begge parter leverer hvad der er nødvendigt for at løsningen virker.

Samskabelsesmodellen opsummeret

Hvis man følger samskabelsesmodellens rækkefølge og får virksomheden/personen til at engagere sig i spørgsmålene, sikrer man også, at der er enighed hele vejen fra omverdens-snakken til løsnings snakken. Det betyder også, at man sikrer, at der er mindst mulig resistens på løsningen, da man tydeligt har italesat hvorfor det er nødvendigt at handle, og man har sat det i en kontekst, som virksomheden/personen kan se sig selv som værende en del af. Det er, med andre ord, en løsning der er tilpasset dem.

Koncept model

Rapporten har, ind til videre, givet læseren en lang række teorier og modeller til at forstå forskellige aspekter af arbejdet med bæredygtighed (cirkulær økonomi), SMV'er, personer og erhvervsfremmeaktører. Dette arbejde kan opsummeres i følgende model, som er projektet GrønBusiness's Koncept Model.

Denne koncept model er løsningsforslaget til delmål 3 i projektet og til hvordan man bedst muligt sikrer sig, at SMV'er begynder at arbejde med bæredygtighed (cirkulær økonomi).

Konceptmodellen er en forståelsesmodel og løsningsmodel i én. Den beskriver både hvordan erhvervsfremmeverdenen ser ud lige nu, samt hvordan man bedst muligt kan agere inde i den, for at hjælpe SMV'er og andre aktører mest muligt.

Med andre ord kan det ses som en strategisk ramme, hvor igennem man kan forstå opgaven som erhvervsfremmeorganisation og erhvervskonsulent.

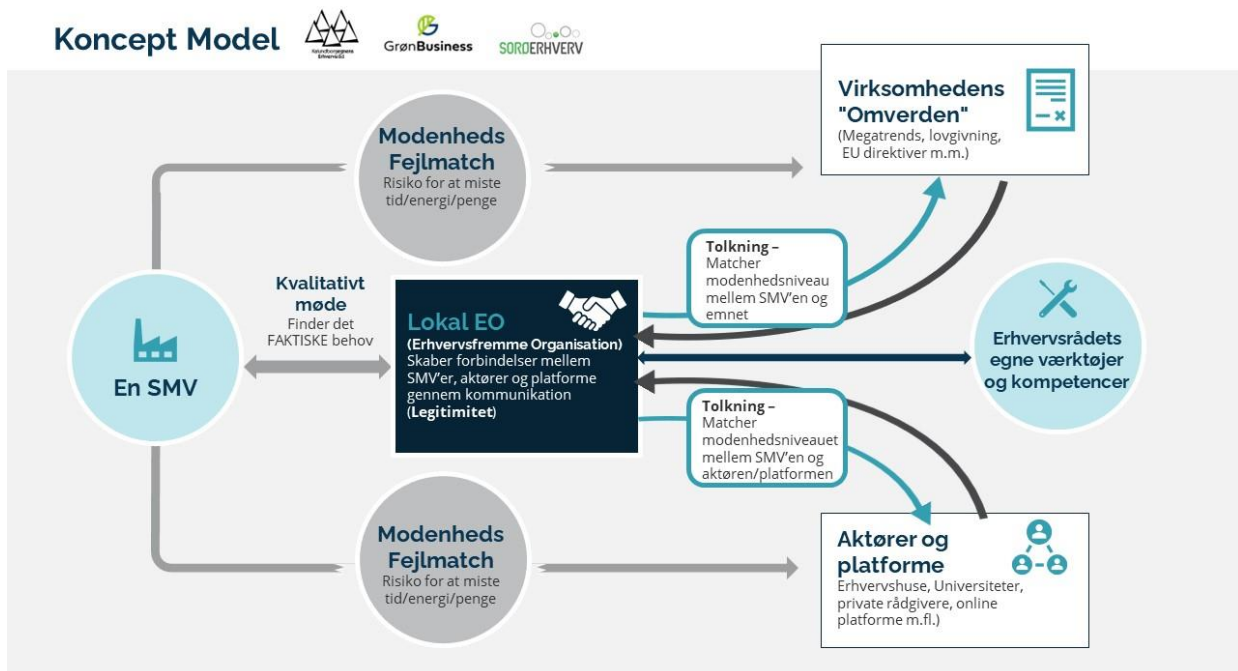
Modellens målgruppe

Målgruppen for konceptmodellen er erhvervsfremmeorganisationer og deres ansatte, og skal ses som et værktøj til en organisation eller en enkelt konsulent i forstå; hvad er det for en rolle en EO har, hvordan ser verden ud for en SMV, og hvordan hjælper man bedst en SMV.

Modellen er ikke tænkt som et værktøj, som konsulenten skal præsentere for SMV'erne. Men er i stedet designet til at være et baggrundsværktøj, der hjælper og støtter EO'en og konsulenten i et større perspektiv.

Modelforklaring

Modellen tager udgangspunkt i en SMV's forståelse af den omverden og de aktører der kan påvirke virksomheden og beskriver hvordan det ofte går galt, når en SMV forsøger at handle i omverdenen, uden at forstå den.



En SMV

For at forstå hvad en SMV er i Konceptmodellen, se afsnittet Hvem er SMV'erne. For at opsummere det helt kort, så er en SMV typisk repræsenteret af ledelsen/ejerlederen og derfor skal en SMV forstås som værende en person, som handler irrationelt og på mangelfuld information.

Virksomhedens omverden

Som beskrevet i indledningen, så består en virksomheds omverden af en lang række lovgivninger, trends, branchespecifikke emner og meget mere.

Til projektet, GrønBusiness, vil den omverden der tages udgangspunkt i være "bæredygtighed", nærmere betegnet ESG, CSRD og eksempelvis helt specifikt, cirkulær økonomi.

Denne omverden kan være både *synlig* og *usynlig* for SMV'en.

Den synlige omverden

Den synlige omverden er den del af en SMV's omverden som SMV'en er bekendt med og, til dels, har forholdt sig til. Hvorvidt SMV'en har forholdt sig "korrekt" afhænger meget af dennes modenhed, både generelt og inden for det emne der er tale om, i omverdenen, samt deres fiktive forventninger til fremtiden (se Fire hovedobservationer om SMV'er).

Bæredygtighed, som et koncept, er et godt eksempel på en synlig omverden for en SMV. Langt de fleste SMV'er har hørt om bæredygtighed. Det betyder dog ikke, at de har hørt om ESG, eller om den lovgivning der er kommet. Som beskrevet i afsnittet "Fire hovedobservationer om SMV'er" så har SMV'er en tendens til at være blinde over for hvorvidt der er brændende platforme. Og bæredygtighed er om noget et eksempel på en brændende platform.

Den usynlige omverden

Hvor SMV'er måske har hørt og forholdt sig til emnet bæredygtighed, så er langt størstedelen blinde overfor bæredygtighed i lovens forstand og i detaljer. Her er der tale om, at virksomheder måske har hørt ordet ESG, men kobler det ikke på noget de skal handle på. Hvis de har hørt om cirkulær økonomi, er det ofte fordi, at det unikt er noget de arbejder med. Også her, vil langt de fleste virksomheder ikke vide hvad det er, før det bliver forklaret på dem.

Presset fra omverdenen

Det er virksomhedens omverden, som udøver det isomorfiske pres (se Fire Hovedobservationer om SMV'er) på virksomheden og gør, at den til tider føler sig nødsaget til at reagere. Alt efter om omverdenen er synlig eller usynlig for virksomheder, er det med til at justere hvor stort presset egentlig er.

Lige gyldig presset, så vil langt de fleste SMV'er ikke automatisk selv kunne se og tolke deres omverden, grundet den store kompleksitet og SMV'ens begrænsede adgang til reel information.

Aktører og platforme

Hvis en virksomheds omverden repræsenterer, bl.a., en lang række lovgivninger, trends, branchespecifikke emner med mere, så repræsenterer "Aktører og Platforme" alle de forskellige aktører der er en del af omverdenen, og de forskellige platforme og værktøjer, som en SMV kan gøre brug af.

Eksempler på disse aktører kan være statslige erhvervsfremmeorganisationer, som Erhvervshusene, det kan være specialisterne, såsom Teknologisk Institut, det kan være private rådgivere, som kan hjælpe virksomhederne.

Eksempler på platformene, kan være de forskellige online værktøjer, kursusforløb, workshops og lignende, som bliver udviklet inden for forskellige emner.

Fælles for alle aktører og platforme er, at ligesom SMV'erne har en Generel Modenhed og en Emnemodenhed, ligeså kan aktørernes og platformenes modenhed kategoriseret.

Her måler man ikke nødvendigvis på hvor modne de faktisk er, men nærmere hvilket modenhedsniveau de kan agere på.

Eksempelvis kan et kursusforløb fra en statslig erhvervsfremmeorganisation kræve en generel modenhed på 3 og en emnemodenhed på 3 for en SMV kan deltage og få noget ud af det.

En del af GrønBusiness projektet vil være at skabe overblik over alle aktører og platforme inden for bæredygtighed og cirkulær økonomi, og give dem en modenhed, så de kan matches med SMV'erne på det niveau der er behov.

Modenheds Fejlmatch

For at kunne arbejde med konceptmodellen er det vigtigt at forstå modenhed som koncept. Som beskrevet i afsnittet om modenhed, så er modenhed en afspejling af to ting:

- En SMV's evne til at være proaktiv
 - Generel modenhed
- En SMV's viden og forståelse af et givent emne
 - Emne modenhed

Da en SMV ofte kan have svært ved at tolke sin omverden og aktørerne derpå (se Fire hovedobservationer om SMV'er) og både typisk mangler generel og emne modenhed, risikerer virksomheden at opleve hvad man kalder et "Modenheds fejlmatch".

Modenheds fejlmatch – omverden

Hvis SMV'en selv forsøger at forstå sin omverden, lad os sige bæredygtighed, risikerer virksomheden at fejlvurdere emnet fuldstændig. Dette kaldes et fejlmatch. Dette fejlmatch har ret stærke konsekvenser for virksomheden, som kan påvirke virksomhedens evne/lyst til at arbejde videre med emnet.

Virksomheden kan ende med at bruge uforholdsmæssigt meget tid (ressourcer/energi) på at arbejde med emnet, og kan i værste tilfælde ende med at have lavet det forkerte, eller slet ikke få noget udbytte.

Dette kan have den kortsigtede effekt, at virksomheden "brænder fingrene" og ikke forsøger sig med at kaste sig ud i at arbejde med emnet i et godt stykke tid.

Den langsigtede effekt kan være, at virksomheden helt mister muligheden for at opnå konkurrencemæssige fordele og, som nævnt tidligere, i værste tilfælde mister sin "license-to-operate".

Modenheds fejlmatch – aktører i mellem

En anden mulighed for et fejlmatch findes typisk, når en SMV enten opsøger en aktør/platform eller bliver opsøgt af dem. Hvis der ikke er en forståelse for at møde virksomheden på rette modenhedsniveau, kan det have store konsekvenser for ikke bare SMV'en, men også for den enkelte aktør.

Endnu en gang vil virksomheden ende med at bruge uforholdsmæssigt meget tid (ressourcer/energi) på at arbejde med emnet, kan ende med at lave det forkerte og i værste tilfælde ikke få noget ud af det.

Denne type fejlmatch går ikke kun ud over SMV'en, men kan også have en stor negativ påvirkning på aktøren, som også kan opleve at skulle bruge uforholdsmæssig meget tid (ressourcer/energi) på at hjælpe virksomhed og risikerer at miste legitimitet/tillid (se Legitimitet) ikke bare over for virksomheden, men også overfor virksomhedens relationer.

Den kortsigtede effekt er, at både SMV'en og aktørerne bruger meget tid og kræfter på at nå i mål, hvilket tager tid og kræfter fra andre potentielle gode indsatser. Hvis de overhoved når målet.

Den langsigtede effekt er, for SMV'en, at de mister muligheden for at få konkurrencemæssige fordele, får en mistro til erhvervsfremmesystemet som en helhed og derfor mister muligheden for at komme med i fremtidige forløb/projekter. Her vil den langsigtede effekt for aktøren være, som nævnt tidligere, et mulig tab i legitimitet og troværdighed overfor virksomheden.

Det skal lige tilføjes, at der sagtens kan opstå et fejlmatch i den omvendte retning, hvor en SMV med høj emne modenhed eller generel modenhed møder en aktør eller platform, som ikke er "moden nok" for dem. Dette vil få nær samme konsekvenser, i hvert fald i et spild af tid (ressourcer/energi) for alle involverede.

Erhvervsfremmeorganisation som tolk og mellemlid

En af kerneproblemerne for en SMV er, at det er svært at tolke deres omverden og forholde sig til alt dét som kan være af værdi, samtidig med, at man skal drive en fornuftig virksomhed.

Jo mere moden en virksomhed bliver, desto oftere vil man se, at virksomheden ansætter specialister til at forholde sig til omverdenen eller fungere som bindeled til aktører og platforme, men for langt de fleste virksomheders tilfælde, særligt SMV'er, vil der ikke være prioriteret ansættelse af en intern specialist.

Rollen som tolk

Det er her, at Erhvervsfremmeorganisationen kan komme ind i billedet. Som nævnt tidligere i rapporten, så er der ikke nødvendigvis mangel på specialister og personale, som ved meget om forskellige emner. Hvad der typisk mangler, er en erhvervskonsulent, som kender til virksomheden, forstår at tale i øjenhøjde på alle typer modenhedsniveau og kan formidle SMV'en videre til den rette aktør eller platform.

Erhvervskonsulenten vil også kunne tale med aktørerne og sikre, at de er informeret om modenhedsniveauet hos SMV'en og matcher niveauet, for at undgå et fejlmatch.

Legitimitet og lokalitet

For at en SMV vil tale med en erhvervsfremmeorganisation kræver det, som tidligere nævnt, legitimitet. Denne legitimitet er noget, som EO'en kan opbygge. Her er det især en fordel at være lokalt kendt, da man ofte allerede har en kontakt med virksomheden, som enten kender til EO'ens *Brand*, har tidligere *Erfaringer* med EO'en, eller har en *Relation* til den enkelte erhvervskonsulent (se Legitimitet).

En SMV's verden er, som tidligere nævnt, fyldt med informationer som de skal forholde sig til, derfor vil noget allerede kendt være bedre egnet til at bryde igennem informationsstøjen og rent faktisk nå ud til virksomheden.

Det faktiske behov skal findes

Måden hvorpå en EO og en erhvervskonsulent kan hjælpe en SMV er, ved at tage et kvalitativt møde med virksomheden, typisk ejerlederen, og ud fra det møde forsøge at lave samskabelse (se Samskabelsesmodellen). Her kan man finde frem til virksomhedens faktiske behov, vurdere dennes generelle og emne modenhed og derigennem bedre navigere videre ind i erhvervsfremmesystemet, til aktører og platforme som kan dække behovet og matche modenhedsniveauet.

Det er ikke altid, at virksomheden skal sendes videre til en anden aktør eller platform. En del af en erhvervsfremmeorganisation's daglige virke vil typisk være at yde vejledning og hjælp til at modne en virksomheds generelle modenhed, så denne er bedre rustet til at undgå fremtidige fejlmatch.

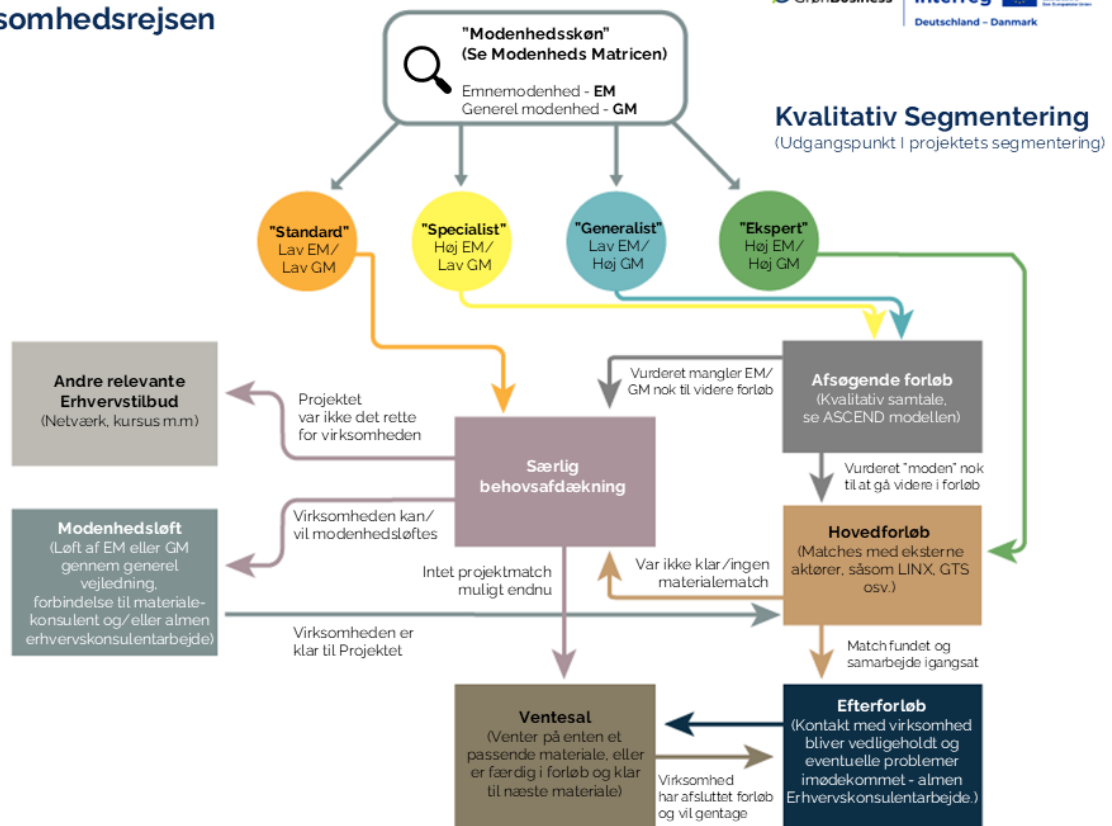
Virksomhedsrejsen

Til sidst vil her følge hvordan en EO kan bruge et projekt som GrønBusiness til at sikre, at flest mulige SMV'er begynder arbejdet med bæredygtighed, særligt Cirkulær Økonomi.

Det er et forsøg på at beskrive, hvordan en lokal EO kan tage et emne, såsom Cirkulær Økonomi, og skabe en rejse for SMV'erne i lokalområdet, hvor målet er enten at arbejde med emnet, eller komme ind i systemet og finde et andet (og måske tilsvarende "vigtigt") emne at arbejde med.

Modellen her er tilpasset Cirkulær Økonomi som emne, men man ville sagtens kunne bytte emnet ud med andre bæredygtighedstiltag, såsom CO2, Biodiversitet, Personalepolitik m.v. Man ville også kunne bytte emnet ud med andre emner, som ikke omhandler bæredygtighed, såsom Kunstig Intelligens, Cybersikkerhed og lignende.

Virksomhedsrejsen



Hvis en SMV skal have størst mulig sandsynlighed for at komme i gang med at arbejde med Cirkulær Økonomi, er det vigtigt, at man møder dem korrekt og sender dem "videre i systemet", på den rigtige måde.

I dette tilfælde vil en EO typisk tage udgangspunkt i en bred kvantitativ segmentering, hvor man kigger på virksomhedstyper, størrelser, profiler m.m., og forsøger at lave et såkaldt "Modenhedsskøn" (se Modenheds Matricen), for at vurdere generel og emnemodenhed hos virksomheden. Dette vil typisk være inden man har mødt virksomheden, eller i hvert fald uden man har haft den helt store kontakt. Derfor tages der udgangspunkt i den information man kan finde ved en hurtig søgning. Hvis man allerede har nok viden om ens målgruppe, kan man springe modenhedsskønet over.

Efter dette modenhedsskøn vurderer man hvordan den enkelte virksomheds videre rejse skal være.

Er der tale om en såkaldt "standard" virksomhed, så er det ikke sikkert, at Cirkulær Økonomi er det rette emne. Hvis man forsøgte at presse en masse viden og processer ned i hovedet på en virksomhed, som havde lav modenhed, ville man netop risikere et "fejlmatch" (se Koncept Model). Men da EO'en typisk har et ansvar for alle sine virksomheder, vil man naturligt sørge for at arbejde på, at modne virksomheden, så den er klar til enten at arbejde med Cirkulær Økonomi eller andre tiltag i fremtiden.

Har man at gøre med en virksomhed, som enten er Generalist (Høj GM/Lav EM) eller Specialist (Lav GM/Høj EM), sendes de videre til et afsøgende forløb (se nedenfor).

Til sidst er den virksomhed, som har høj modenhed på begge parametre, en såkaldt Ekspert. Den virksomhed vil typisk springe det afsøgende forløb over, og gå direkte til Hovedforløbet (se nedenfor).

Afsøgende forløb

Under det afsøgende forløb, vil typisk en erhvervskonsulent kontakte virksomheden og sørge for at sætte et møde op. Mødet vil ikke nødvendigvis handle direkte om Cirkulær Økonomi, men er mere for at vurdere virksomhedens faktiske modenhed og om hvorvidt virksomheden ville have gavn af at arbejde med Cirkulær Økonomi.

Her vil erhvervskonsulenten typisk bruge principper, som er beskrevet i "Samarbejdsmodellen" (Se Samarbejdsmodel).

Hvis virksomheden tolkes til at være moden "nok" af erhvervskonsulenten, vil den fortsætte til Hovedforløbet (se nedenfor).

Skulle virksomhed derimod mangle såkaldt modenhed, enten generel eller emnespecifikt, så vil erhvervskonsulenten gå dybere med virksomheden og lave en særlig behovsafdækning (se nedenfor)

Særlig behovsafdækning

Den særlige behovsafdækning har tre forskellige formål, alt efter den enkelte virksomheds behov.

Hvis en virksomhed er blevet vurderet til at mangle modenhed, fungerer den særlige behovsafdækning til at vurdere, om virksomheden kan/vil modenhedsloftes, hvorefter man sætter i gang med generel virksomhedsvejledning, eller specialiseret, alt efter behovet.

Det kan også være, at Cirkulær Økonomi ikke var det rette emne for virksomheden. Her vil virksomheden blive tilbudt andre relevante tilbud, såsom netværksmøder, kursus, andre former for bæredygtighed – som er en del af en EO's almene erhvervsservice.

Slutteligt, kan virksomheden være moden nok til at arbejde med Cirkulær Økonomi, men projektet har ikke et oplagt hovedforløb klart endnu. Her vil virksomheden fortsætte til en såkaldt "ventesal", hvor man løbende sørger for at afsøge, om der er kommet noget relevant for virksomheden.

Hovedforløb

Virksomheden har udvist en passende "modenhed" for at kunne arbejde med Cirkulær Økonomi. Her vil erhvervskonsulenten tale med virksomheden (Se Samarbejdsmodel) og skabe en forbindelse til en ekstern aktør, enten en rådgiver, et universitet, en anden og mere specialiseret EO eller noget helt fjerde.

Mens hovedforløbet kører, vil erhvervskonsulenten typisk holde kontakten til virksomheden og "følge med". Hvis det viser sig, at virksomheden enten ikke var moden nok, eller der måske ikke var et klart match med ekstern aktør, så vil erhvervskonsulenten lave en Særlig behovsafdækning (se ovenfor) og handle derefter.

Var virksomheden moden nok og et match blev fundet, så kører forløbet "som det skal". Efterfølgende vil der være et såkaldt Efterforløb (Se nedenfor).

Efterforløb:

Hvis udfaldet af SMV'ernes arbejde i Hovedforløbet bliver, at SMV'erne går i gang med at arbejde med Cirkulær Økonomi, vil EO'en naturligt holde fast i virksomheden og støtte op med vejledning og sparring i dennes videre rejse. Dette er en del af det naturlige arbejde for erhvervskonsulenter.

Er forløbet afsluttet, vil virksomheden få mulighed for at komme i "ventesalen", indtil der er et potentielt nyt samarbejde klar.

Konklusion

Helt kort kan det konkluderes i rapportens arbejde, at en SMV typisk er en irrationel aktør, som er drevet af fiktive forventninger, en overfølsomhed for tid og en omverden som er stor og på mange måder uforståelig.

For at kunne hjælpe sådanne SMV'er bedst muligt til at komme i gang med et givent emne, er det bedste man kan gøre at modne virksomheden og fungere som tolk, så man sikrer, at virksomheden undgår at spille deres "tid".

Tid brugt på at modne eller tolke, er tid sparet for alle

Selvom, at det kan være en tidstung proces for en erhvervsfremmeorganisation og erhvervskonsulent at skulle møde en virksomhed i øjenhøjde og afdække modenhedsniveauet og det faktiske behov, så er denne tid givet ufatteligt godt ud, hvis det fører til, at virksomheden tolker sin omverden korrekt og kommer rigtigt videre til aktører og platforme.

Dette betyder, at tiden der bliver brugt af EO'en, bliver sparret af systemet som en helhed.

For at SMV'er skal kunne begynde at arbejde med bæredygtighed (cirkulær økonomi) kræver det forståelse i øjenhøjde

For at en EO skal kunne lykkes med bedst muligt at hjælpe SMV'er, kræver det, at EO'en har forståelse for SMV'ernes behov og omverden, samt har afsat tid til at lære dem at kende. Det kræver viden om deres lokale forhold, deres historik og lederen.

Lad Erhvervsorganisationen være tolken og lad eksperterne være eksperter

At tolke det specifikke behov og finde frem til den rette platform og aktør, er et væsentligt andet arbejde, end at give ekspertrådgivning. Som det ses i ASCEND modellen, risikerer man, som ekspert, at springe vitale emner over for at gå direkte til ens eget område, i forhandlingsfasen.

Her kan EO'en tolke først, finde frem til behovet, og derigennem sikre, at eksperterne ikke bare kommer med den rette løsning, men også sparer tid og ressourcer, ved at de første trin er afviklet inden mødet.