

# Netværks- og samarbejdsaktiviteter i selvorganiserede virksomhedskollektiver

Af Anne Bøllingtoft

Formålet med denne artikel er at sætte fokus på såkaldte 'virksomhedskollektiver', og de netværks- samt samarbejdsaktiviteter, der foregår mellem virksomheder bosat i disse miljøer. Virksomhedskollektiver har en række fællestræk med de velkendte forskerparker og innovationsmiljøer. Konceptet bygger på, at virksomheder kan leje sig ind i kontorlokaler til en rimelig pris og samtidig få adgang til fællesfaciliteter som f.eks. internetadgang, mødelokaler, kantine osv. De bosiddende virksomheder har ofte et fælles ønske om at dele viden og erfaringer samt en forventning om at kunne samarbejde på tværs af gængse virksomhedsgrænser. Dette gør virksomhedskollektiverne interessante, idet de traditionelle virksomhedsgrænser i en vis udstrækning nedbrydes, og virksomhederne kan dermed betragtes som et af tidens eksempler på netværksvirksomheder, hvor deres netværksrelationer er af central betydning.

**N**ystartede og små virksomheder spiller en vigtig rolle i relation til skabelse af nye jobs og som drivkraft bag den økonomiske udvikling (European Commission, 2003; NCOE, 2001). Mange af disse virksomheder oplever dog den første tid som værende fuld af vanskelige udfordringer, hvilket af forskere ofte er sammenfattet i betegnelserne 'liability of newness' og 'liability of smallness' (jf. bl.a. Johannisson, 2000; Stinchcombe, 1965). I praksis udmønter det sig ofte i problemstillinger omkring manglende synlighed på markedet, virksomheden har ikke etableret en kundebase eller et 'brand', der kendes af potentielle kunder og de interne ressourcer i virksomheden - eller nok nærmere mangel på samme - er endnu en udfordring nye virksomheder skal overvinde.

Tiltag med henblik på at skabe bedre start- og opvækstbetingelser for nystartede virksomheder betegnes 'business incubators' i den internationale litteratur. På dansk kender vi dem under betegnelser som bl.a. forskerparker og innovationsmiljøer. Kort skitseret går det ud på, at virksomheder kan leje sig ind i kontorlokaler til en rimelig pris og samtidig få adgang til fællesfaciliteter som internetadgang, mødelokaler, kantine osv. Nogle forskerparker og innovationsmiljøer tilbyder yderligere forskellige former for rådgivning inden for bl.a. markedsføring, kapitaltilførsel, sammensætning af ledelsesteams og bestyrelser. Generelt opfattes 'business incubators' som et politisk attraktivt og bredt accepteret 'redskab' i relation til at øge virksomhedernes muligheder for overlevelse.

Denne artikel fokuserer på en konstruktion, som på flere punkter ligger tæt op ad de traditionelle forskerparker og innovationsmiljøer; de såkaldte virksomhedskollektiver. Kendetegnene ved virksomhedskollektiver er mange af de samme karakteristika som ved de traditionelle og

velkendte forskerparker og innovationsmiljøer. Virksomhedskollektiverne giver således også mulighed for leje af fleksible kontorlokaler med adgang til fælles kontor services (adgang til internet, printer, mødelokaler, kantine osv.). Virksomhedskollektiverne adskiller sig dog fra de traditionelle og velkendte forskerparker og innovationsmiljøer på en række interessante punkter:

- Virksomhedskollektiverne bliver drevet og ledet af virksomhedsejerne i fællesskab (der er således ingen direktør i den traditionelle forstand)
- De er typisk ikke støttet af hverken private eller offentlige midler
- Der bliver ikke tilbudt nogen form for formaliseret rådgivningsservices
- Virksomhederne bosiddende i kollektiverne har ofte en positiv indstilling i forhold til samarbejde og erfaringsdeling på tværs af virksomhedsgrænserne. Netværks- og samarbejdsaktiviteter er således i højsædet

Det er især små og nystartede virksomheder, der vælger at bosætte sig i denne slags virksomhedskollektiver ud fra udsigten til øget netværks- og samarbejdsmuligheder inden for en række forskellige områder. Bl.a. har virksomhederne mulighed for at trække på flere kompetencer end de selv besidder, hvilket kan være værdifuldt både når en kontrakt skal 'i hus' eller i forbindelse med at skulle løse en større konkret opgave for en kunde. Virksomhederne trækker ofte på hinandens netværk, og de har mulighed for at lære af hinanden med hensyn til hvordan man driver en virksomhed. Sidstnævnte lyder forholdsvis banalt, men det skal ses i lyset af, at virksomhedsejerne ofte har en yderst begrænset erfaring i det at drive virksomhed. De er primært drevet af et ønske om at være 'herre i eget hus', og starter deres virksomhed på basis af erfaring inden for branchen.

Virksomhedskollektivernes fokus på videndeling, netværksopbygning og samarbejdsaktiviteter er yderst interessant, idet forskning inden for iværksætteri (entrepreneurship) har vist, at muligheden for bl.a. netværksopbygning spiller en absolut central rolle for nystartede og små virksomheders overlevelse og vækst (se bl.a. Birley, 2000; Dubini og Aldrich, 1991; Johannisson, 1988). Adgang til netværk er ofte ensbetydende med adgang til andre virksomheders ressourcer (Ostgaard og Birley, 1994), og nogle forskere går så vidt som til at påpege, at nøglen til succes ift at starte en virksomhed, er ikke så meget hvad iværksætteren ved, men hvem han/hun kender (Mitton, 1989).

Den internationale litteratur om business incubators har gennem de senere år bevæget sig fra et beskrivende fokus centreret omkring afdækning af specifikke services tilgængelige for virksomhederne mod et fokus på inkubatoren som værende en mekanisme der kan hjælpe de enkelte virksomheder med adgang til et netværk (bl.a. Hackett og Dilts, 2004). Hermed anerkendes vigtigheden af netværk og netværksopbygning også inden for inkubatorlitteraturen. Den viden man har omkring de aktuelle netværksaktiviteter i inkubatorer, er dog stadig forholdsvis begrænset. Dette bidrag adskiller sig fra den øvrige litteratur på to punkter: 1) Der er eksplicit fokus på hvad der reelt finder sted af netværks- og samarbejdsaktiviteter mellem virksomheder; 2) i et inkubator-lignende miljø, her benævnt virksomhedskollektiv. Forskningsmæssigt er vores viden omkring disse virksomhedskollektiver begrænset, ligesom vi ved meget lidt omkring hvor udbredte de er.

#### **To eksempler på virksomhedskollektiver**

Dette bidrag har sit udgangspunkt i et studie af to virksomhedskollektiver, begge beliggende i det centrale Århus. På undersøgelsestidspunktet (2003-2005) husede Virksomhedskollektiv Alpha 5 virksomheder, mens Virksomhedskollektiv Beta husede 32 virksomheder. Selv om der rent størrelsesmæssigt således var forskel på de to virksomhedskollektiver, var den grundlæggende ide bag virksomhedskollektiverne i udgangspunktet den samme: netværks- og samarbejdsaktiviteter mellem virksomhederne. Med andre ord, karakteriserede de sig selv som værende 'et netværk af virksomheder'. Essentielt for at bosætte sig i virksomhedskollektiverne

var en positiv indstilling i forhold til samarbejde i stedet for konkurrence med de øvrige virksomheder, og ligeledes var det essentielt for virksomhedsejerne, at de havde en positiv indstilling til deling af viden og erfaring på tværs af virksomhedsgrænserne. Virksomhedsejerne havde en delt tro på værdien af dette, og i stor udstrækning havde de fælles værdier og normer.<sup>1</sup>

Dette udmøntede sig i både udtalte og uudtalte forventer i relation til 'acceptabel' adfærd inden for virksomhedskollektiverne. Eksempelvis i relation til samarbejde og videndeling, kom virksomhederne til tider i besiddelse af mere eller mindre følsomme oplysninger om hinanden, hinandens opgaver og hinandens kunder. Dette betød, at virksomhederne måtte være sikre på, at de andre virksomheder ville lade deres kunder være i fred. Med andre ord: normerne inden for virksomhedskollektiverne forbød, at man prøvede at 'stjæle' hinandens kunder. Dette var ikke ensbetydende med, at en virksomhed i miljøet ikke måtte kontakte bestemte virksomheder. Men der var en klar forventning om, at man opførte sig 'ordentligt og anstændigt' i forhold til hinanden. Dette inkluderede også, at man ikke viderebragte fortrolige oplysninger.

Organisatorisk var virksomhedskollektiverne organiseret på lidt forskellig vis. Det mindste af virksomhedskollektiverne, Alpha, havde dannet en fælles leje forening, som lejede det store åbne kontorlokale ud til medlemmerne af foreningen, hvilket i praksis var de 5 virksomheder. Denne konstruktion betød, at virksomhederne i en vis udstrækning var økonomisk afhængige af hinanden. Gik en af virksomhederne konkurs, hang de øvrige virksomheder på denne virksomheds husleje. Alle beslutninger vedrørende fællesdriften<sup>2</sup> blev truffet sammen af de 5 virksomheder. Dette skete typisk på uformelle møder, der blev afholdt efter behov.

Det største af virksomhedskollektiverne, Beta, havde en struktur, hvor hver enkelt virksomhed lejede sit eget kontor af ejeren af bygningen, hvor de havde til huse. Denne konstruktion havde to konsekvenser: i) de hæftede ikke fælles for huslejen, og ii) valgte en virksomhed at flytte ud, var det som udgangspunkt op til ejeren af bygningen at beslutte, hvem kontoret efterfølgende skulle udlejes til. Dette betød, at kendte virksomhedskollektivet ikke selv interesserede virksomheder, kunne de risikere, at der flyttede en virksomhed ind, som ikke umiddelbart var villig til at deltage i netværks- og samarbejdsaktiviteterne med de øvrige virksomheder. Dermed var virksomhedskollektiv Beta sårbar på en anden måde end Alpha, nemlig i relation til bevarelsen af den generelle positive stemning i miljøet i relation til samarbejde og erfaringsdeling på tværs af virksomhedsgrænserne. I lighed med Alpha traf også Beta i stor udstrækning beslutninger i fællesskab. Beta havde dog etableret en bestyrelse, der i nogle tilfælde traf beslutninger selv, i andre tilfælde blev indkaldt til mere formelle fællesmøder.

### **Profil af virksomhederne: 'Master's degree in Bloody Obvious'**

Hovedparten af virksomhederne bosiddende i kollektiverne var nystartede og små virksomheder. Gennemsnitlig havde virksomhederne således mellem 1 og 5 ansatte. Langt størstedelen af virksomhederne fordelte sig inden for IT, medie og kommunikationsbranchen, men også virksomheder med speciale i korrektur og oversætning var at finde i Betas miljø.

Som også påpeget af bl.a. Hulsink og Elfring (2003), er selve etableringsfasen og den tidlige vækstfase for en virksomhed ofte mindre spektakulær, visionsrig og heltmodig end mange generelt antager. Med henblik på at give en lidt mere nuanceret, men stadig generel, karakteristik af virksomhederne, er det interessant at kigge nærmere på mange af de fremherskende myter omkring iværksættere og deres succes. De oftest nævnte punkter er nedenstående (NCOE, 2001):

1. *Risikovillighed*; iværksættere er særdeles risikovillige når de starter egen virksomhed
2. *Innovation*; iværksættere starter deres virksomhed på baggrund af en banebrydende opfindelse
3. *Strategisk vision*; succesfulde iværksættere har en gennemarbejdet forretningsplan og har en stærk vision

4. *Iværksætteren er en ekspert*; personen har års erfaring og en stærk 'track record'
5. *Venture kapital*; de mest succesfulde iværksættere starter deres virksomhed med millioner i støtte

Hvis man accepterer at ovenstående er mere eller mindre sejlivede myter, tegner der sig et billede af de virksomhedsejere, der har medvirket i det her beskrevne forskningsprojekt. De fleste var startet med meget begrænset erfaring inden for branchen, eller også var de startet inden for en branche, hvor de tidligere havde været ansat. Virksomhedsejerne havde yderligere – i stor udstrækning - baseret deres produkter eller services på eksisterende services/markeder. Ingen af virksomhederne i de to undersøgte virksomhedskollektiver var startet med en stor, strategisk vision, der havde været formaliseret i en forretningsplan. De havde ganske enkelt startet egen virksomhed idet de havde et ønske om at opbygge en virksomhed selv, og være 'herre i eget hus'. Karakteristisk for de undersøgte virksomheder var, at de ikke havde taget store økonomiske risici i forbindelse med etableringen. Dette kan tilskrives de undersøgte brancher, som ikke nødvendigvis kræver de store indledende investeringer. (Dette set i modsætning til f.eks. virksomheder inden for bioteknologien). Som en konsekvens heraf, var ingen af de undersøgte virksomheder støttet af venture kapitalister.

### Metodisk tilgang

Resultaterne præsenteret i denne artikel er indsamlet i perioden 2003-2005, og de er baseret på henholdsvis observationsstudier i de to virksomhedskollektiver, et fokusgruppeinterview samt 7 semi-strukturerede interview.

Forskningsprojektet blev indledt med observationsstudier i begge virksomhedskollektiver. I lighed med dette studie, anvendes observationsstudier ofte i den indledende fase af et forskningsprojekt (Adler og Adler, 1994), og ofte med det formål at give forskeren et indblik i den givne situation samt kontekst (Miles og Huberman, 1994; Spradley, 1980). Observationsstudiet gennemført i nærværende forskningsprojekt var af relativt ustruktureret karakter (Robson, 2002). Det meste af tiden var forfatterens rolle primært af observerende karakter (eksempelvis ved fællesmøder), men vekselvirkningen mellem udelukkende observation og mere deltagende observation var central i relation til at falde 'naturligt' ind i miljøet (eksempelvis ved frokosttid og ved arrangementer af mere social karakter). Sidstnævnte gav mulighed for små-snak med virksomhedsejerne, hvor små uddybende spørgsmål i relation til konkrete observationer blev stillet. Varigheden af observationsstudierne var cirka 3 måneder, hvor forfatteren tilbragte i gennemsnit 1 dag om ugen i hvert kollektiv.

Efterfølgende blev der gennemført et fokusgruppe interview hvor begge virksomhedskollektiver var repræsenteret. Målet med fokusgruppen var at observere omfanget og arten af deltagernes enighed og uenighed i relation til netværks- og samarbejdsaktiviteter i virksomhedskollektiverne. Fokusgruppe interviewet skulle dels bekræfte observationer, dels åbne op for at høre virksomhedsejernes egne erfaringer, meninger og holdninger – fortalt med deres egne ord. Samtidig skulle det også give input til de efterfølgende semi-strukturerede interviews. Sidstnævnte blev der gennemført i alt 7 af: 4 af interviewene blev gennemført med virksomheder i Alpha, og de resterende 3 blev gennemført med virksomheder fra Beta. Forskningsprojektets fokus på netværks- og samarbejdsaktiviteter var afspejlet i udvælgelseskriterierne af de 7 virksomheder. Således var de 7 udvalgte virksomheder alle særdeles aktive i relation til netværks- og samarbejdsaktiviteter. Principperne bag 'constant comparison', som beskrevet inden for Grounded Theory (Glaser og Strauss, 1967), har været anvendt til håndtering og analyse af data.

### Motiver for at bosætte sig i virksomhedskollektiverne

På trods af at grundlæggerne udtrykte det med lidt forskellige ord, var der bred enighed omkring deres motiver for at bosætte sig i virksomhedskollektiverne.

For det første valgte mange at flytte ind, idet de fik adgang til en 'full-service' løsning samt et professionelt domicil. Dette betød, at virksomhedsejerne kunne fokusere hovedsageligt på at drive deres forretning. Internetadgangen var etableret, mødelokaler var til rådighed, de skulle ikke tænke på rengøring og frokost arrangement, og når kunder kom på besøg, blev de mødt af professionelle omgivelser. Dette set i modsætning til private hjem, hvori mange af grundlæggerne oprindeligt havde startet deres virksomhed. De 'professionelle omgivelser' havde også en anden effekt på kunderne: når de små virksomheder sad samlet, virkede de større i kundernes øjne. En – ifølge virksomhedsejerne - ikke uvæsentlig (psykologisk) faktor, og rent salgsmæssigt vurderede de også det havde stor værdi.

Et ligeledes centralt motiv kan sammenfattes med ordene 'sociale aspekter'. Mange af grundlæggerne fremhævede, at det kunne være særdeles ensomt at starte virksomhed hjemme i kælderen, soveværelset eller dagligstuen. Også selv om virksomheden blev startet i kompagniskab med en ven. I længden blev denne form for iværksætteri oplevet som kedeligt og meget lidt inspirerende og personligt udviklende. Som én af virksomhedsejerne bemærkede: 'Du udvikler dig ikke ved at sidde alene'. Virksomhedskollektivet gav den enkelte iværksætter mulighed for at få adgang til 'kolleger', med hvem man også kan have et socialt samvær med, foruden at dele sin professionelle viden og erfaringer. På den måde, blev virksomhedskollektivet opfattet som én stor virksomhed af deltagende små-virksomheder. Mange beskrev det også som en mini-lærende organisation.

#### Netværks- og samarbejdsaktiviteter i virksomhedskollektiverne

I stor udstrækning var det grundlæggerne af virksomhederne, der tegnede sig for netværks- og samarbejdsaktiviteterne til de øvrige virksomheder, idet virksomhedernes størrelse gjorde, at i mange tilfælde kunne grundlæggeren – eller grundlæggerne – betragtes som værende selve virksomheden. Analysen af observationerne samt de efterfølgende interview med grundlæggerne gjorde det muligt at identificere to forskellige former for netværks- og samarbejdsaktiviteter. Disse er indledningsvis præsenteret i oversigtsform i tabel 1 nedenfor.

**Tabel 1: Former for netværks- og samarbejdsaktiviteter**

<b>UFORMELLE NETVÆRKS- OG SAMARBEJDSAKTIVITETER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deling af viden og erfaringer ifm den praktiske drift af en virksomhed</li> <li>• Praktisk og teknisk hjælp</li> </ul>	<b>FORMELLE NETVÆRKS- OG SAMARBEJDSAKTIVITETER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination af virksomhedernes kompetencer</li> <li>• Underleverandører</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

De *uformelle* netværks- og samarbejdsaktiviteter var entydigt kendetegnet ved, at der ikke var nogen form for finansielle transaktioner mellem virksomhederne. Aktiviteterne foregik ganske 'uformelt'. Derimod var de *formelle* netværks- og samarbejdsaktiviteter kendetegnet ved, at der her var finansielle transaktioner mellem virksomhederne.

#### **Uformelle netværks- og samarbejdsaktiviteter**

*Deling af viden og erfaringer i forbindelse med den praktiske drift af en virksomhed*

Virksomhedsejerne fremhævede her en lang række af eksempler, alle med et meget praktisk sigte. Eksemplerne spændte generelt meget bredt – lige fra hvordan man håndterer momsafregning og regnskab til hvordan man håndterer en kunde, som ikke har betalt regningen til tiden. I relation til sidstnævnte fortalte en af virksomhedsejerne:

*'....vi kommer til at sidde og snakke i kantinen. De [virksomhed X] havde haft en sag med en kunde, der ikke ville betale. De fortæller så, at de overdrager sagen til en advokat....Vi har*

*også været uheldige, og pengene stod ikke lige på kontoen den dag, vi gerne ville have det. Vi valgte at bruge en anden løsning....en online rykkerskrivelse via Ribers. Det kostede 395 kroner. Pengene stod på kontoen dagen efter at kunden havde modtaget rykkerskrivelsen. .... Hvor de brugte 5.000 kroner på at inddrive nogle penge, brugte vi 395 kroner. Man lærer af hinanden på den måde.'*

Virksomhedsejerne fremhævede dog også deling af viden og erfaringer af mere kompleks karakter, men stadig relateret til den praktiske drift af en virksomhed. Eksemplerne fremhævet af virksomhedsejerne berørte eksempelvis kontraktuelle forhold samt håndtering af potentielle konfrontationer med kunder. Selv om eksemplerne alle var meget forskellige, havde de dog det til fælles, at de afspejlede virksomhedsejerens behov for at have nogen at dele sine tanker med samt diskutere med; en ligeværdig kollega. Dette var særligt udpræget i virksomheder med kun én ejer.

Netop i relation til virksomhedsejernes behov for at diskutere og dele sine tanker med andre, viste det sig at have stor betydning, at sammensætningen af kompetencer og erfaringer i virksomhedskollektivet var meget varieret. Nogle havde f. eks. etableret deres virksomhed for mange år siden, mens andre var helt nystartede. Andre havde optjent erfaringer fra tidligere ansættelser i store virksomheder, hvilket betød at de havde en viden og indsigt i relation til mange forskellige aspekter. Afhængig af hvilken form for viden eller sparring den enkelte iværksætter måtte have behov for, kunne den enkelte iværksætter ofte uden større besvær identificere en eller flere i det interne netværk, som havde den fornødne baggrund, erfaring og kompetence. Denne adgang til viden hos de andre virksomhedsejere blev også knyttet sammen med virksomhedernes vækstpotentiale. Som én af virksomhedsejerne udtrykte det:

*'Alle har på et eller andet tidspunkt haft et stadie, hvor de siger, at "der kan den virksomhed give noget erfaring", eller "han ved lige noget om det"...Og det tror jeg er med til at ...vækste...få os fremad. I stedet for at have en bestyrelse. Der er trods alt også en del enkeltmandsvirksomheder, og hvis de ikke har nogen bestyrelse eller noget sparring, som kan give dem et løft...'*

De virksomhedsejere, som f.eks. havde medbragt en god portion erfaring fra tidligere iværksætterinitiativer eller fra ansættelse i større virksomheder, viste sig ofte at udfylde en form for mentor-rolle for nogle af de yngre og mere uerfarne ejere. Alder var også centralt i denne sammenhæng. Som en af de lidt yngre virksomhedsejere fortalte i relation til sin uformelle mentor:

*'Han er 20-25 år ældre end mig....det gør, at man dels er et helt andet sted i sit eget liv, og dels har oplevet nogle helt andre ting forretningsmæssigt, der gør, at man bliver en fantastisk god sparringspartner for sådan en ung knøs som mig. Uanset om man forretningsmæssigt måske ikke har så meget til fælles.'*

Disse uformelle mentorer var typisk i stand til at dele ud af deres viden og erfaring i relation til problemstillinger, der involverede mere 'menneskelige aspekter'. Eksempelvis hvordan man kunne håndtere en uoverensstemmelse eller konflikt med øvrige medejere eller ansatte.

#### *Praktisk og teknisk hjælp*

I modsætning til de større og veletablerede virksomheder, har nystartede og små virksomheder sjældent en decideret IT ansvarlig, der sørger for generel vedligeholdelse af computere samt computerudstyr, sørger for at back-up procedurer er på plads og kan assistere i relation til spørgsmål omkring brug af computer udstyr. Også i denne henseende viste det sig, at virksomhederne havde trukket på hinandens komplementære erfaringer og kompetencer for at gøre deres dagligdag så let som overhovedet muligt. Som én af virksomhedsejerne fortalte:

*'...det kan være netværket går ned eller et eller andet, du får f.eks. et kæmpe problem med*

*din computer. Jeg er i den heldige situation, at jeg har en platforms specialist siddende inde på den anden side af væggen, en dataingeniør, som jeg får til at hjælpe mig, hvor jeg køber nogle timer hos ham, for at få mine ting til at fungere. Det er sådan noget, der er hurtigt gjort. Man skal ikke ringe ud i byen, og så vente tre dage på at der kommer nogen.'*

Den praktiske hjælp kunne også være i forhold til at printe en brochure eller hvilken slags software der var bedst til hvilket job. Hvis det blot drejede sig om spørgsmål eller hjælp, som var forholdsvis hurtigt klaret, ordnede virksomhedsejerne det oftest på uformel basis. Kendte den enkelte virksomhedsejer i kollektivet ikke umiddelbart den rette person selv, der kunne afhjælpe problemet, var det stort set altid muligt at finde en i virksomhedskollektivet, som kunne henvise til den rette person/virksomhed uden for virksomhedskollektivet. Virksomhederne trak dermed også i udpræget grad på hinandens netværk.

### **Formelle netværks- og samarbejdsaktiviteter**

#### *Kombination af virksomhedernes kompetencer*

Virksomhedsejerne fortalte også om mange situationer, hvor virksomhederne med stor fordel kombinerede deres kompetencer i relation til tilbudsgivning til kunder. Ved at virksomheden trak på øvrige virksomheders kompetence, kunne man matche mange veletablerede og store virksomheders kompetence-palette. Men også i relation til opgaveløsning for eksisterende kunder, oplevede virksomhedsejerne det som utroligt vigtigt, at de havde mulighed for at trække på kompetencer, som normalt ikke lå indenfor deres rammer. Som én af ejerne fortalte:

*'...vi får en henvendelse fra en kunde, der ved, vi er dygtige til at bygge et site op, så det bare spiller. Kunden har det ene ønske, at det også skal være et CMS-system. ... Og det har vi intet af...vi har lidt af det, men vi har ikke det, som kunden vil have. Det har virksomhed Z [også bosiddende i virksomhedskollektivet]. Og i og med at vi aldrig har lavet noget i det [CMS], så kunne vi godt bare sige til virksomhed Z: "Laver I det ikke til os, så sælger vi det videre?" Men vi vil også – hvis vi skulle være en del af handlen – vide hvordan et CMS system er skruet sammen. Så gik vi ind og bød på det sammen. Den ansvarlige leverandør, det var så os.'*

I ovenstående eksempel indgår en form for læringsaspekt, men dette var dog ikke altid tilfældet. I nogle situationer kombinerede virksomhederne blot deres kompetence- og arbejdsdeling, således at hver virksomhed stod for en afgrænset del af kontrakten (f.eks. en stod for opbygning af et website, kode og grafik, mens en anden stod for tekst-delen), og udførte den del, som de nu havde kompetencerne indenfor. Oftest var det – for nemhedens skyld eller fordi den pågældende kunde kun ønsker at kontrahere med en enkelt virksomhed – blot én af virksomhederne, der stod for selve kontakten til kunden.

#### *Underleverandører*

Nogle virksomheder havde valgt at lade en anden virksomhed i kollektivet tage sig af f.eks. vedligeholdelsen af deres IT systemer. Ganske enkelt fordi de hverken havde kompetencerne eller tiden til det selv. En sådan situation var for omfattende at klare på uformel basis, hvorfor virksomheden formelt blev underleverandør.

Virksomhederne har også anvendt 'kolleger' (de øvrige virksomheder) i kollektivet i forbindelse med at servicere deres egne kunder. Fordelen for den enkelte virksomhed er, at næsten alle relevante kompetencer er at finde i kollektivet og således – når behovet måtte opstå – bliver en del af den samlede palette af kompetencer, som man gennem sit tilhørsforhold til kollektivet kunne tilbyde sine kunder. Som én af virksomhedsejerne fortalte:

*'Vi havde været ude ved en kunde, og præsenteret en web-løsning, og egentlig derude kommet til at se, at de havde nogle engelske sider. Kunden siger, at de selv har en korrespondent i virksomheden, som nok skulle oversætte de der engelske afleveringer til os. Vi siger: "Hvis*

*I pludselig ikke har tid, så har vi en, der kan gøre det for jer.” Der går 10 dage, så kommer mailen. Korrespondenten havde erkendt, at hun var lidt for rusten i det der, og om vi kunne hjælpe med det? Så går vi ned til virksomhed Y....De kan godt ordne det....For kunden har det været nemt. Det hele på én faktura, og ikke så meget bøvl.’*

I nogle situationer kunne der være en flydende grænse mellem hvornår virksomhederne kombinerede deres kompetencer for at løse en opgave og hvornår en virksomhed blot fungerede som underleverandør. I de tilfælde hvor en virksomhed f.eks. involverede en anden som underleverandør, var kontrakten med kunden typisk allerede indgået. I den førstnævnte situation, indgik begge virksomheders navne ofte i tilbuddet, selv om det var én virksomhed, der efterfølgende kom til at varetage den primære kontakt til kunden.

### **Økonomisk betydning af netværks- og samarbejdsaktiviteterne?**

At dømme efter beskrivelserne af de uformelle og formelle netværks- og samarbejdsaktiviteter, kan det måske synes som om, at virksomhederne i kollektivet reelt er én stor virksomhed. Med andre ord, at deres økonomi er så filtret ind i hinanden, at de ikke kan overleve uden netværks- og samarbejdsaktiviteterne? I relation til de uformelle netværks- og samarbejdsaktiviteter er det ikke muligt umiddelbart at opgøre en finansiel værdi af disse aktiviteter for virksomhederne. Men der er absolut ingen tvivl om, at disse aktiviteter er særdeles værdifulde set fra virksomhedsejernes synspunkt. I relation til de formelle aktiviteter mellem virksomheder, fortalte en af ejerne:

*’...det har været med til at give sådan lige noget fast.... ekstra. Som vi ellers skulle have været ude og slås for. Og det er jo fedt, man ikke skal det. På den måde, så har det været med til at give os, jeg vil gætte på.....Fordi vi har villet samarbejde, så tror jeg, vi har fået måske 15 % ekstra omsætning, end vi ellers ville have fået.’*

Dette lyder måske ikke umiddelbart af meget, men for en ny virksomhed, kan det være forskellen mellem en tidlig ’død’ eller fortsat overlevelse og vækst. Mange af virksomhedsejerne har f.eks. fremhævet, at de i starten havde svært ved at finde den rette balancegang mellem at færdiggøre en opgave for en kunde, samtidig med, at sørge for, at den næste opgave/kontrakt kom i hus. Særligt her, var det en stor fordel at få opgaver internt.

### **Afgørende for netværks- og samarbejdsaktiviteterne?**

*’Man begynder ikke at samarbejde, før man synes, at man kender hinanden.’*

Grundlæggerne af virksomhederne pegede helt entydigt på, at personlige relationer mellem virksomhedsejerne spillede en afgørende rolle – dette var gældende i forhold til de uformelle, men også de formelle netværks- og samarbejdsaktiviteter. Var der ingen personlige relationer mellem virksomhedsejerne, ville der næppe være grundlag for netværks- og samarbejdsaktiviteter.

Ifølge grundlæggerne, dækker personlige relationer over, at virksomhedsejerne tidligere har mødt hinanden, talt med hinanden og herigennem lært at kende hinandens navne samt kompetencer. Centralt er også det førstehåndsindtryk der dannes under første møde – helt afgørende er det, om dette indtryk var positivt og om man havde fundet den anden sympatisk. Herudover synes det at være essentielt, at den anden part i relationen udstrålede en positiv holdning til samarbejde samt deling af viden og erfaring. Med andre ord var det også af betydning, at den kontaktetablerende part kunne forvente en positiv reaktion på evt. henvendelse om samarbejde. Som én udtrykte det:

*’Altså, det er en flink fyr, og jeg har en fornemmelse af, at han gider og han er reel, når jeg spørger ham.....Så vil man gå hen og banke på døren.’*



En interessant konsekvens af ovennævnte er, at virksomhedsejerne således ikke samarbejder med hinanden alene ud fra en erkendelse af en tilstedeværelse af komplementære kompetencer – et samarbejde indledes hovedsageligt på baggrund af personlige relationer. Dette er yderst tankevækkende i relation til initiativer, hvor man fra mere centralt hold søger at styre netværks- og samarbejdsaktiviteter. De personlige relationer mellem virksomhederne blev oftest knyttet i uformelle fora, ved frokosttid i den fælles kantine og ved diverse sociale arrangementer.

### Afsluttende bemærkninger

Umiddelbart kan det måske lyde som om de beskrevne virksomhedskollektiver er en ren succes historie i relation til videndeling med hinanden. På mange punkter er det også tilfældet, om end det skal tilføjes, at det naturligvis ikke var alle virksomheder der indgik i lige stor skala i de beskrevne netværks- og samarbejdsaktiviteter. Nogle virksomheder havde kompetencer der ikke muliggjorde fuld deltagelse i aktiviteterne, andre virksomheder kunne klare opgaver for deres kunder selv, mens andre virksomheder blot foretrak at deltage i mere begrænset omfang. Generelt kan det dog siges, at stort set alle virksomhederne i et eller andet omfang var en del af de uformelle netværks- og samarbejdsaktiviteter.

Virksomhedsejerne har sammen skabt et fundament, der synes at bidrage positivt til den enkelte virksomheds overlevelses- samt vækstbetingelser. Virksomhedskollektivet synes at være en mulighed for de iværksættere og virksomhedsejere, som ønsker tæt kontakt med andre virksomheder i relation til netværks- og samarbejdsaktiviteter, og som måske yderligere oplever at de velkendte forskerparker og innovationsmiljøer ikke er en tiltalende mulighed. Yderligere kan virksomhedskollektivet danne rammen om et større fælles socialt og fagligt fællesskab. Dog stilles der betydelige krav til den enkeltes evne og villighed til at tilpasse sig de værdier og praksiser, der typisk eksisterer i den slags virksomhedskollektiver.

Vores eksisterende viden om virksomhedskollektiver er dog endnu meget begrænset. Et synes imidlertid klart: det er ikke universalløsningen på nystartede virksomheders langsigtede overlevelse ligeså lidt som løsningen er egnet til alle slags virksomheder. Blandt de mange spørgsmål, der inviterer til at blive undersøgt nærmere kan fremhæves flere. Der eksisterer for det første ingen oversigt over, hvor mange af den slags konstruktioner, der findes – hverken i Danmark eller i udlandet. De er ikke altid nemme at identificere, hvilket hænger sammen med at de opretter, driver og leder sig selv – uden offentlig eller privat støtte. Noget tyder på, at de opstår efter behov og nedlægges sig selv igen, når behovet ikke længere måtte være til stede. Vi ved heller ikke om der er en øvre grænse for, hvor store virksomhedskollektiverne bør eller kan være. Meget tyder dog på, at hvis kollektivet når en størrelse hvor virksomhedsejerne ikke længere kan overskue eller overkomme at lære hinanden at kende, forsvinder de brede netværks- og samarbejdsaktiviteter (Bøllingtoft, 2005). Et ligeledes ubesvaret spørgsmål er i relation til hvor forskellige brancher et virksomhedskollektiv kan rumme før det påvirker mulighederne for netværks- og samarbejdsaktiviteter. Resultaterne for forskningsprojektet indikerer, at netop netværks- og samarbejdsaktiviteterne påvirker mulighederne for overlevelse og vækst i en positiv retning, men hvor stor denne påvirkning er samt om der reelt findes højere overlevelsesrate for virksomheder bosiddende i virksomhedskollektiver er endnu et ubesvaret spørgsmål.

### Summary

The article focuses on 'collective business networks' and the networking and collaborative activities going on among firms located in such environments. Collective business networks share a number of common characteristics with the well-known science parks and business incubator environments. The concept builds on firms renting office space at a reasonable price while sharing facilities, such as access to the internet, meeting rooms, canteen etc. The firms often want to share knowledge and experience, and they expect collaboration across organisational lines. The interesting aspect of collective business networks lies in the dismantling of some of the traditional organisational barriers and provides yet another example of networks where networking relations are of key importance.

## Noter

1. I relation til værdier og normer anvendes Hatch's definitioner. Værdier berører således sociale principper, mål og standarder, hvilket danner basis for vurderinger af hvad der er 'rigtigt' og 'forkert'. Normer er tæt forbundet til værdier. De berører de uskrevne regler i relation til hvad der forventes af den enkelte virksomhedsejer i forskellige situationer (Hatch, 1997).
2. Dette kan bl.a. være i relation til indkøb af fælles printere, regler for brug af fælles modellokaler, opsætning af skiltning med virksomhedernes navne, afholdelse af fælles julefrokost, fælles arrangementer osv.

## Litteratur

- Adler, P. A., & Adler, P.: *Observational Techniques*. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 377-392, 1994.
- Birley, S.: *The Role of Networks in the Entrepreneurial Process*. I D.J. Storey (Ed.), *Small Business. Critical Perspectives on business and management*. London and New York: Routledge, 1495-1508, 2000.
- Bøllingtoft, A.: *The Bottom-up Business Incubator: A Collaborative Approach to (Entrepreneurial) Organizing? An Inductive Study of Networking and Trust among Entrepreneurs*. 2005. Udgivet i Handelshøjskolens serie af ph.d.-afhandlinger.
- Dubini, P., & Aldrich, H.: *Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing*, 6, 305-313, 1991.
- European Commission: *Entrepreneurship in Europe: Commission of the European Communities*, 2003.
- Glaser, B. & Strauss, A.: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.
- Hackett, S.M. & Dilts, D.M.: *A Systematic Review of Business Incubation Research*. *Journal of Technology Transfer*, 29, 55-82, 2004.
- Hatch, M. J.: *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*: Oxford University Press, 1997.
- Hulsink, W., & Elfring, T.: *Networks effects on Entrepreneurial Processes: Start-ups in the Dutch ICT Industry 1990-2000*. Præsenteret ved American Sociological Association, Atlanta, GA, 2003.
- Johannisson, B.: *Business Formation - A Network Approach*. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3/4), 83-99, 1988.
- Johannisson, B.: *Networking and Entrepreneurial Growth*. I D.L. Sexton & H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook Of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers, 368-386, 2000.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A.: *Qualitative Data Analysis (Second edition ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Mitton, D. G.: *The Compleat Entrepreneur*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 13(3), 9-19, 1989.
- NCOE: *Five myths about entrepreneurs. Understanding how business start and grow*. Washington DC: National Commission on Entrepreneurship, 2001.
- Ostgaard, T. A., & Birley, S.: *Personal Networks and Firm Competitive Strategy - A Strategic or Coincidental Match?* *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281-305, 1994.
- Robson, C.: *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (Second edition ed.)*. Malden, USA: Blackwell Publishing, 2002.
- Spradley, J. P.: *Participant observation*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1980.
- Stinchcombe, A.L.: *Social structure and organisations*. I J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965.