

Effekten af projekt Vækst via Ledelse

Efter-analyse udarbejdet for projekt Vækst via Ledelse

Torben Bager & Daniel Heath

Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse

Syddansk Universitet

DANSK
ERHVERV

 HÅNDVÆRKSRADET

 SYDDANSKUNIVERSITET.DK

 VÆKSTHUSENE

 ERHVERVSSTYRELSEN

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid

VÆKST VIA LEDELSE

Effekten af projekt Vækst via Ledelse. Efter-analyse udarbejdet for projekt Vækst via Ledelse
af Torben Bager & Daniel Heath

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2016

Kopiering fra denne rapport må kun finde sted
efter aftale med forfatteren og CESFO.

CESFO Rapportserie nr. XXVII
ISSN: 1600-8286
ISBN: 978-87-91070-24-2

Udarbejdet for projektet "Vækst Via Ledelse", 2016

Udgiver

Syddansk Universitet
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Universitetsparken 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1402
Web: www.sdu.dk/cesfo

Forord

Projekt Vækst via Ledelse (VVL) gennemførtes i perioden 2012-2015 af regionale væksthuse, Dansk Erhverv, Håndværksrådet og Syddansk Universitet, baseret på en bevilling fra Erhvervsstyrelsen/EU. Til projektet var nedsat en styregruppe bestående af partnerne og med DI som associeret medlem. Ved det afsluttende møde i styregruppen d. 20. maj 2015 var der udbredt tilfredshed med projektet. Over 700 erhvervsledere havde gennemført programmet og slutevalueringen pegede på et meget højt tilfredshedsniveau blandt deltagerne. Ligeledes var partnerskabet mellem rådgivningscentre, erhvervsorganisationer og universitetet forløbet godt. Blandt væksthuse var der en opfattelse af, at man endelig havde fundet et effektivt redskab til at skabe vækst i de mindre virksomheder, som er et af hovedformålene med væksthuse.

Der var dog en slange i paradiset. Erhvervsstyrelsens hensigt med VVL var at skabe job og vækst i mindre virksomheder via kompetenceudvikling af lederne, men projektets slutevaluering fra foråret 2015 påviste ingen væsentlig forskel på vækstforløbet for VVL-virksomheder og to kontrolgrupper, målt via beskæftigelse og omsætning. En oplagt forklaring var, at der ikke havde været nok tid til at måle effekten. Projektet var ved at begå den klassiske fejl i erhvervsudviklingsprojekter, hvor effekt søges målt inden projektafslutningen frem for nogen tid efter. Styregruppen besluttede derfor at afsætte 100.000 kr. til en efter-analyse af effekten i sommeren 2016, hvor projektet havde været afsluttet i mere end et år og effekten derfor bedre kunne måles. I 2016 ville det være muligt at fremskaffe vækst- og økonomital fra registre og databaser for 2015, og via interview med VVL-deltagerne og en kontrolgruppe kunne der også tegnes et mere præcist billede af ledernes opfattelse af projektets effekt for dem selv som ledere og deres virksomheder.

Som forskergruppe er vi taknemmelige for, at styregruppen muliggjorde efter-analysen af projektets effekt. Det styrker vores viden om vækstprocesser i mindre virksomheder og vores mulighed for at publicere resultaterne, både i form af denne dansksprogede formidlingsrapport og i form af artikler til internationale tidsskrifter. Særlig tak skal rettes til projektleder Morten Prusse Sørensen fra Væksthus Syddanmark, som har tilrettelagt analysen sammen med os og kommenteret vores resultater og udkast undervejs. Også stor tak til Anne Lind og Pernille Middelboe Frederiksen fra Center for VækstAnalyse ved Væksthus Sjælland for samarbejdet om spørgeskemaer og data. En særlig tak også til Hans Henrik Nørgaard fra Erhvervsstyrelsen for samarbejdet om registerdata for VVL-deltagerne og en kontrolgruppe.

Samarbejdet med forskellige partnere har været vigtigt undervejs, men ansvaret for formuleringer og konklusioner påhviler i sidste ende os som forskere og hovedforfattere.

Torben Bager og Daniel Heath

November 2016

Indhold

1. Indledning	5
2. Projekt Vækst via Ledelse	6
3. Forskningsbaseret viden om vækstiværksættere og vækstvirksomheder	7
4. Analysens metode: data, svarprocenter og repræsentativitet	9
5. Deltagernes vurdering af VVL programmet og dets effekter	13
6. Effektanalyse baseret på databasen NN Markedsdata og registerdata	14
7. Effektanalyse baseret på spørgeskemaer	17
8. Konklusioner	23

Litteratur

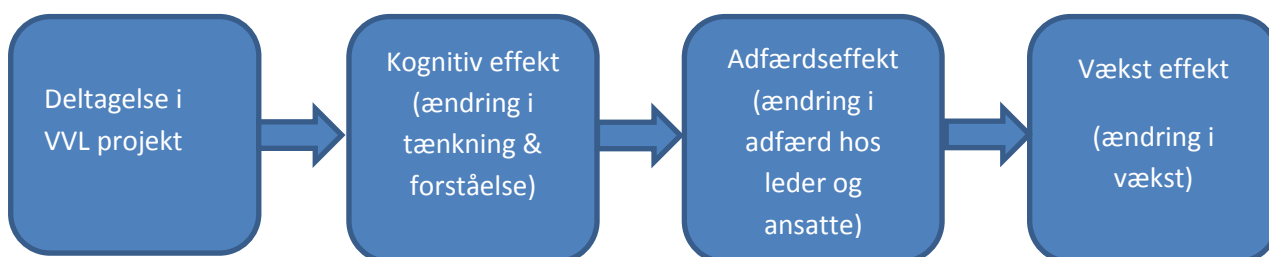
Bilag 1: Spørgeskema til VVL-gruppen

1. Indledning

Projekt Vækst via Ledelse (VVL), som omfattede godt 700 ledere af mindre virksomheder i perioden 2012-2014, blev evalueret grundigt i løbet af projektperioden. Der gennemførtes interview med deltagerne ved opstart, midtvejs i projektperioden og ved afslutningen i 2014/15 (Center for VækstAnalyse, 2015). Desuden lavedes særkørsler på Danmarks Statistiks registerdata for VVL virksomheder og to kontrolgrupper, og der gennemførtes analyser af projektforløbet og partnerskabet via et eksternt konsulentfirma (LB Analyse). Endelig gennemførte Syddansk Universitets forskere dataindsamling undervejs og lavede på basis heraf en række rapporter og forskningsartikler (jævnfør litteraturlisten bagest i rapporten).

Samlet set tyder de mange rapporter på et succesrigt projekt med hensyn til forløbet og deltageres tilfredshed. Projektet blev gennemført som planlagt og nåede de fastsatte mål, og den officielle slutevaluering for VVL projektet fra marts 2015 påviste stor tilfredshed med programmet fra deltageres side. Rapporterne er mere uklare med hensyn til effekter, herunder påvirkningen af virksomhedernes vækstproces. Tilfredshed er ikke det samme som effekt, så der er brug for en nærmere analyse af effekter.

Det skyldes også, at effekter kan vise sig på flere forskellige måder, jf. figuren. For det første kan der være en kognitiv effekt hos deltagerne, altså en påvirkning af den måde, de tænker om sig selv og deres lederrolle, deres virksomhed, virksomhedens omgivelser og de strategiske muligheder, de ser for virksomheden. En analyse i 2015 af ændringer i ledelse og strategi for VVL-gruppen og kontrolgruppen indikerede en kognitiv effekt af projektet. Specielt påvistes det, at VVL deltagerne i signifikant højere grad end kontrolgruppen angav, at de havde foretaget strategiske skift i projektperioden (Bager m.fl., 2015).



For det andet kan der være en adfærdseffekt, der viser sig i de handlinger lederen og de ansatte udfører. Den tydeligste indikator på en adfærdseffekt fremkom i slutevalueringen i form af deltageres angivelse af deres anvendelse af arbejdstiden ved projektstart og -afslutning, hvor der var sket et betydeligt fald i tidsanvendelsen på opgaver vedrørende administration, drift og kunder, og til gengæld en stor forøgelse i den tid de brugte på strategi, udvikling og innovation (Center for VækstAnalyse, 2015).

Endelig kan der være en effekt på VVL-gruppens vækst sammenlignet med en kontrolgruppe, der ikke har været udsat for VVL projektets aktiviteter med interview, lederseminarer, netværksaktiviteter og vejledning/rådgivning. Erhvervsstyrelsen ønskede og forventede en målbar væksteffekt af projektet, men først med denne rapport fremlægges en grundig analyse af væksteffekten. Årsagen hertil er først og fremmest, at væksteffekten først kan måles nogen tid efter at projektet er afsluttet.

Rapporten bygger på 3 sæt af data.

For det første åbner databasen NN Markedsdata en mulighed for at analysere regnskabstal for de deltagende VVL-virksomheder og en kontrolgruppe af sammenlignelige virksomheder via CVR numre og virksomhedernes årlige indberetninger af regnskabstal til myndighederne. I denne rapport har vi valgt at se på tre parametre for vækst i perioden 2012-2015, nemlig bruttofortjeneste, resultat før skat og egenkapital.

For det andet har vi i august 2016 interviewet de fleste virksomheder i VVL-gruppen og kontrolgruppen via et spørgeskema. Disse interview havde, udover at validere databasens vækstresultater, til hensigt at danne et mere nuanceret billede af effekten af projektet, inklusive kognitive og adfærdsmæssige ændringer.

For det tredje har Erhvervsstyrelsen i samarbejde med Danmarks Statistik gennemført en analyse af effekten af projekt Vækst via Ledelse med brug af registerdata. Disse data åbner mulighed for at analysere udviklingen i VVL-gruppens og en kontrolgruppes beskæftigelse og omsætning i perioden 2012-2015. Resultatet af denne analyse har Erhvervsstyrelsen stillet til rådighed for den samlede efter-analyse af VVL-projektets effekt.

2. Projekt Vækst via Ledelse

Projekt Vækst via Ledelse (VVL) påbegyndtes i 2012 via en bevilling på 58 mio. kr. fra Erhvervsstyrelsen/EU. De 5 regionale væksthuse fik til opgave at gennemføre projektet i partnerskab med Dansk Erhverv, Håndværksrådet og Syddansk Universitet. Senere blev også DI associeret til projektet. Opgaven bestod i at kompetenceudvikle mindst 600 vækstorienterede erhvervsledere fra mindre virksomheder (5-50 ansatte) i perioden 2012-2014 med fokus på at styrke deres ledelseskompetencer og vækstambitioner. Projektet afsluttedes formelt i foråret 2015.

Træningsforløbet rettede sig såvel mod den enkelte leders tilgang til ledelse som mod virksomhedernes udviklingsmuligheder og strategier. For at blive optaget på programmet måtte virksomheden maksimalt have 50 ansatte, og lederen skulle have en ambition om vækst. Erhvervsstyrelsen, som havde designet og finansieret programmet, havde en forventning om, at tilførsel af ny viden kombineret med ledernes indbyrdes dialog undervejs ville påvirke ledernes

tænkemåder og adfærdsmønstre, og at dette ville føre flere af de deltagende virksomheder ind i en vækstproces eller stærkere vækst end hidtil. Altså en proces med ændret kognition og adfærd som afsæt for forbedret vækstpræstation i virksomheden som helhed.

Forløbet bestod af en kombination af konsulenttydelser og træning på lederseminarer i hold. For i højere grad at få lederne til at tænke i udvikling end i drift var der gennem hele forløbet fokus på virksomhedens strategi. Første trin bestod af en dialog mellem lederen og en væksthuskonsulent om ledelse og strategiske muligheder for virksomheden. Næste trin var et lederseminar, hvor lederen sammen med 20-30 andre ledere fik ny viden og inspiration til deres håndtering af ledelsesopgaven og arbejdet med organisationsudvikling og strategi. Siden fulgte en samtale med en væksthuskonsulent, et opfølgingsseminar samt muligheden for at købe yderligere konsulenttydelser og undervisning på favorable vilkår (50 % medfinansiering).

VVL projektet gennemførtes via et samarbejde mellem de regionale væksthuse, og seminarerne gennemførtes i både Østdanmark og Vestdanmark med hjælp af private konsulentfirmaer. Selve gennemførelsen gik efter planen, idet mere end 600 virksomheder og over 700 erhvervsledere havde gennemført programmet ved udgangen af 2014. Ligeledes vurderedes partnerskabet mellem 5 regionale væksthuse, 3 store erhvervsorganisationer (Dansk Erhverv, Håndværksrådet og DI) og et universitet (Syddansk Universitet) at have været velfungerende af det konsulentfirma (LB Analyse), som fik til opgave at analysere programmets forløb og gennemførelse.

VVL projektet blev evalueret løbende af Center for VækstAnalyse ved Væksthus Sjælland. I 2015 udarbejdedes den officielle slutevaluering af projektet (Center for VækstAnalyse, 2015). Denne byggede primært på følgende projektinterne datakilder:

- Nulpunktsmålinger (baseret på indledende screeningssamtaler mellem virksomhedsledere og væksthuskonsulent): Ved projektafslutning var der gennemført 630 nulpunktsmålinger.
- Midtvejsmålinger (baseret på udsendt interviewskema): Der blev indsamlet 376 midtvejsmålinger og en intern Midtvejsrapport udarbejdedes.
- Slutmålinger (baseret på udsendt interviewskema): Der indsamledes 179 slutmålinger ud af 322 deltagere, der på interviewtidspunktet havde afsluttet et videreudviklingsforløb.

3. Forskningsbaseret viden om vækstiværksættere og vækstvirksomheder

I perioden siden årtusindskiftet har både forskere og politikere i stigende grad fokuseret på vækstiværksættere og vækstvirksomheder. Det har længe været kendt fra forskningen, at de fleste nye jobs skabes i mindre virksomheder frem for i store. Alligevel var der frem til årtusindskiftet mest fokus på volumen inden for iværksætterpolitikken, altså at få flere til at starte virksomheder. Dog var der i nogle lande, inkl. Danmark, også særlige tiltag rettet mod bestemte

iværksættergrupper, for eksempel teknologiske iværksættere, etniske iværksættere og kvindelige iværksættere. Efter årtusindskiftet satte nye forskningsresultater i stigende grad spørgsmålstegn ved denne prioritering, idet det ikke var muligt at påvise en klar sammenhæng mellem antallet af iværksættere og væksten i landenes økonomi. Desuden var antallet af iværksættere ganske stabilt over tid trods politiske tiltag og konjunkturudsving.

Fra begyndelsen af 00'erne slår denne viden over i nye politiske tiltag rettet mod viden- og vækstiværksættere. I Danmark bliver denne prioritering af kvalitet frem for kvantitet eksplicit i regeringsgrundlaget fra 2005, men også i andre lande ser man en opblomstring af politiske tiltag rettet mod viden- og vækstiværksættere samt mindre virksomheder med vækstpotentiale. Der var en stigende erkendelse af, at det største vækstpotentiale fandtes hos iværksættere og mindre virksomheder, som havde noget nyt at tilbyde markedet baseret på ny viden og ny teknologi. Dette gælder både for teknologiske iværksættere og for de mere markedsorienterede iværksættere med højt videnniveau.

Den ændrede politiske prioritering havde dog en indbygget svaghed, nemlig at politikken var svært at begrunde for iværksættere og virksomheder, som allerede havde opnået vækst og god indtjening. Disse vækstvirksomheder led ikke under oplagte markedsfejl og havde derfor i almindelighed ikke brug for politisk støtte for at fortsætte vækstprocessen. Den primære målgruppe var derfor en anden, nemlig iværksættere og mindre virksomheder med *potentiale* til vækst frem for dem, der allerede havde opnået vækst og succes. Problemet med denne målgruppe er, at den er vanskelig at identificere på forhånd. Desuden er det i praksis svært at definere og måle vækst. Ofte måles vækst i mangel af bedre blot via ændring i beskæftigelse og omsætning, men stabil vækst kræver også fokus på virksomhedens økonomiske resultat, som til tider bedst forbedres ved at fokusere og effektivisere virksomheden frem for at stræbe efter vækst i beskæftigelse og omsætning. For nogle virksomheder kan effekten af et projekt som Vækst via Ledelse derfor være, at de, i hvert fald i en periode, mindsker deres størrelse ved at styrke deres effektivitet og produktivitet.

Det store fokus på vækstiværksættere siden 00'erne har affødt en stigende politisk interesse for at prioritere mindre virksomheders vækst. Forskningen viser, at gruppen af mindre virksomheder er meget heterogen, idet den både rummer et mindretal af innovative og vækstorienterede virksomheder og et stort flertal af små virksomheder, som er orienteret mod stabilitet og ledes af driftsorienterede ledere med ringe fokus på og interesse for strategi og innovation. En stigende andel af disse stabile småvirksomheder er dog udfordret af den teknologiske udvikling og internationaliseringsprocessen. Projekt Vækst via Ledelse kan derfor siges at skulle understøtte begge disse hovedgrupper, dvs. både de ledere og virksomheder, som allerede var i tidlig vækstfase eller på vej ind i den og de stabile småvirksomheder, hvor ledernes skulle 'vækkes' og kompetenceudvikles. Det gælder i særlig grad for stabile småvirksomheder med vækstambitioner eller i det mindste seriøse overvejelser om at slå ind på en vækst- og innovationsstrategi.

4. Analysens metode: data, svarprocenter og repræsentativitet

For at kunne måle vækst må man have to målepunkter, og for at kunne måle effekten af en intervention må man have en kontrolgruppe at sammenligne med. Man skal derfor have etableret to populationer med mindst to målepunkter til hver. De to populationer er i dette tilfælde deltagerne i Vækst via Ledelse programmet og en kontrolgruppe af ledere i tilsvarende virksomheder.

Via databasen NN Markedsdata, som er en af de største erhvervsdatabaser i Danmark, er der adgang til stamdata og økonomital for samtlige virksomheder i de to populationer via virksomhedernes indberetninger til myndighederne. Regnskabstallene er både fra det seneste afsluttede regnskab og fra tidligere år. Det er derfor i skrivende stund (november 2016) muligt at sammenligne populationernes regnskabstal til og med 2015.

VVL-gruppen

For VVL-gruppen er målepunkterne den initiale screening af nye deltagere (som foregik løbende i 2012-2014) samt databaseanalyse og interview i august 2016. Populationen er skrumpet noget, fordi erhvervsledere er skiftet ud i perioden siden afslutningen, eller fordi virksomheden er nedlagt eller fusioneret med en anden virksomhed. Desuden var der i nogle tilfælde mere end én deltager fra en virksomhed, hvor der i denne undersøgelse kun gennemføres interview med én repræsentant for virksomheden. Endelig kan der være bortfald som følge af, at lederes eller virksomheders kontakinfo er ændrede.

Den samlede population før frasortering bestod af 757 ledere fordelt på 623 unikke CVR-numre. Efter udtræk fra NN Markedsdata, hvor kun virksomheder med status som "normal drift" pr. 1. august 2016, blev inddraget i analysen, blev den endelige VVL-population på 560 unikke virksomheder.

Kontrolgruppen

Den anden population er en kontrolgruppe, som blev udtaget i 2013 af Syddansk Universitet via databasen NN Markedsdata. En kontrolgruppe skal være så identisk som muligt med VVL-gruppen. Derfor skal den opfylde de samme kriterier om størrelse (5-50 ansatte) og vækstambition. Desuden bør disse ledere give udtryk for interesse i at deltage i et træningsprogram som VVL.

I 2013 udvalgte tilfældigt 1500 virksomheder fra databasen NN Markedsdata, som opfyldte størrelseskriteriet. De blev herefter søgt kontaktet telefonisk og stillet spørgsmål om vækstambitioner, deres interesse i deltagelse i et træningsprogram og i øvrigt samme spørgsmål som brugtes ved screeningen af VVL-deltagerne. De kvalificerede af de interviewede virksomheder i 2013 udgør således den population, vi kalder kontrolgruppen.

Den samlede population før frasortering på grund af lukninger, fusioner o.l. bestod af i alt 366 virksomheder. Efter udtræk fra NN Markedsdata, hvor kun virksomheder med status af "normal drift" pr. 1. august 2016 blev inddraget i analysen, blev den endelige kontrolgruppe på 249 unikke virksomheder.

Dataindsamling

Metoden for dataindsamlingen i de to populationer var den samme. Den 2. august 2016 modtog de to populationer et spørgeskema pr. e-mail gennem platformen SurveyXact med et følgebrev, hvori vi bad virksomheden om at deltage i undersøgelsen. Da e-mailadresser ikke fandtes på alle virksomheder, blev i alt 550 virksomheder fra VVL-gruppen og 217 virksomheder fra kontrolgruppen kontaktet pr. mail med tilhørende spørgeskema. Efter en uges responstid, blev der udsendt en rykkermail til de virksomheder, der ikke havde gennemført spørgeskemaet endnu, og efter to dage begyndte udringning fra tre interviewere, der skulle gennemføre endnu ikke besvarede spørgeskemaer pr. telefon. Således er alle virksomheder i de to populationer blevet kontaktet på mail og/eller pr. telefon i perioden 2. august til 26. august 2016.

Svarprocenter

I alt opnåede vi fulde besvarelser fra 332 VVL-deltagere, hvilket giver en svarprocent på 59%. De stillede spørgsmål er for hovedpartens vedkommende de samme som dem, der blev stillet, da de blev optaget på programmet i perioden 2012-2014 (jf. Bilag 1). Desuden er der et antal spørgsmål om deres vurdering af VVL-programmet, hvoraf nogle svarer til spørgsmål, der er stillet ved tidligere evalueringer (Center for VækstAnalyse, 2015).

Fra kontrolgruppen opnåede vi fulde besvarelser fra i alt 127 virksomheder, hvilket giver en svarprocent på 51%. Disse blev interviewet på samme måde som VVL-gruppen. Eneste forskel var, at de første 6 spørgsmål i spørgeskemaet, som omhandlede VVL-programmet, ikke blev stillet til kontrolgruppen.

Alt i alt vurderes svarprocenterne at være tilfredsstillende.

Repræsentativitet

Repræsentativiteten bør både undersøges for de to populationer indbyrdes (altså om kontrolgruppen er sammenlignelig med VVL-gruppen) og for de to populationer i forhold til de to grupper af svarvirksomheder. Her kan data, som er indhentet ved hjælp af CVR-numre i NN Markedsdata, give et grundlag for at sammenligne, idet vi fra denne kilde har oplysninger om virksomhedens branchetilnytning, alder og regnskabstal.

Da der er forskel på, i hvilken grad virksomheders regnskabstal er tilgængelige via NN Markedsdata, vil antallet af medtagne virksomheder, n , i nedenstående tabeller variere fra variabel til variabel. Ligeledes er det ikke alle interviewede virksomheder, der har valgt at svare på

alle spørgsmål, hvorfor antallet af medtagne virksomheder fra spørgeundersøgelsen også vil variere.

Tabel 4.1 viser fordelingen på hovedbrancher for de to populationer og for de to grupper af svarvirksomheder. Branchefordelingen imellem de to populationer er, som det ses af tabel 4.1 (A), nogenlunde ens for virksomheder i håndværkerbrancher ($p = 0,521$)¹ og servicebrancher ($p = 0,558$), mens der er en mindre, dog signifikant, overrepræsentation af fremstillingsvirksomheder i VVL-gruppen ($p = 0,030$). I spørgeundersøgelsen, jf. tabel 4.1 (B), ses en mindre men ikke signifikant overrepræsentation af hhv. håndværksvirksomheder i kontrolgruppen ($p = 0,180$) og fremstillingsvirksomheder i VVL-gruppen ($p = 0,281$), mens der ses en nogenlunde lige fordeling i andelen af virksomheder i servicebranchen ($p = 0,880$).

Tabel 4.1. Branchefordelingen for de to populationer og de to grupper af svarvirksomheder

A. Populationerne				B. Spørgeundersøgelse			
		VVL-gruppen (n=500)	Kontrol-gruppen (n=249)			VVL-gruppen (n=330)	Kontrol-gruppen (n=127)
Andel	i	67	38	Andel	i	38	21
håndværkerbranche				håndværkerbranche			
Procent		13,40	15,26	Procent		11,52	16,54
Andel i servicebranche		364	191	Andel i servicebranche		254	96
Procent		72,80	76,71	Procent		76,97	75,59
Andel	i	69	20	Andel	i	38	10
fremstillingsbranche				fremstillingsbranche			
Procent		13,80	8,03	Procent		11,52	7,87

Sammenligner man de to populationer med de to interviewede virksomhedsgrupper ses det, at den samlede andel af virksomheder i håndværkerbrancher er nogenlunde ligeligt fordelt ($p = 0,612$), og det samme gælder for andelen af virksomheder i servicebrancher ($p = 0,628$) samt andelen af virksomheder i fremstillingsbrancher ($p = 0,490$). Det må derfor overordnet set antages, at branchefordelingen i de interviewede virksomheder afspejler fordelingen i de to populationer ($p = 0,617$).

Tabel 4.2 viser den gennemsnitlige virksomhedsalder for de to populationer og for de to grupper af svarvirksomheder. Tabellen viser, at gennemsnitsalderen er ca. 16 år for VVL-gruppen mod ca. 21 år for kontrolgruppen. Kontrolgruppens gennemsnitsalder er således ca. 28 % højere end VVL-gruppens, og denne forskel er signifikant ($p < 0,01$)². Forskellen i gennemsnitsalder for de to grupper af svarvirksomheder er endnu større, nemlig ca. 16 år mod ca. 23 år ($p < 0,01$).

¹ For undersøgelse af branchefordelingerne i hhv. populationerne og de interviewede grupper anvendes chi-i-anden-test med de i teksten angivne p-værdier samt et signifikansniveau på 0,05.

² For undersøgelse af virksomhedsalderen i hhv. populationerne og de interviewede grupper anvendes t-test (2-tailed) med de i teksten angivne p-værdier samt et signifikansniveau på 0,05.

Sammenligner man de to populationer med de to interviewede grupper, er der for både VVL-gruppen ($p = 0,667$) og kontrolgruppen ($p = 0,310$) ikke er signifikant forskel med hensyn til virksomhedsalder.

Tabel 4.2. Virksomhedernes gennemsnitsalder i 2016 for de to populationer og de to grupper af svarvirksomheder (antal år siden start)

	A. Populationerne				B. Spørgeundersøgelsen			
	VVL-gruppen (n=499)	Std.afv.	Kontrolgruppen (n=249)	Std.afv.	VVL-gruppen (n=330)	Std.afv.	Kontrolgruppen (n=127)	Std.afv.
Alder	16,23	10,08	20,80	14,90	15,93	9,83	22,64	17,33

Via regnskabstal i NN Markedsdata kan man få et indblik i den økonomiske situation i de to populationer i det år, hvor de trådte ind i analysen. VVL projektet forløb fra 2012 til 2014. VVL-programmet var først oppe på fuld kraft i 2013, og for dette år er det seneste afsluttede regnskab fra 2012. Kontrolgruppen blev udtaget i sommeren 2013, så også for denne gruppe er det seneste afsluttede regnskab fra 2012 i startåret. Vi vil derfor sammenligne den økonomiske udvikling i de to populationer med afsæt i 2012.

De variable, vi vil se på, er bruttofortjenesten (som er omsætning minus udgifter til råvarer, maskinindkøb o.l.), resultat før skat samt egenkapitalen.

Tabel 4.3 viser resultaterne angivet som gennemsnit og standardafvigelser. Som det ses er det økonomiske udgangspunkt meget ensartet for to af de tre variable, nemlig bruttofortjeneste og resultatet før skat (afvigelser på 1-3 % mellem de to populationer). Til gengæld er der en markant og signifikant ($p = 0,00$) forskel på den gennemsnitlige egenkapital, idet den er ca. 75 % højere i kontrolgruppen end i VVL-gruppen. Dette kan i nogen grad tilskrives den højere gennemsnitsalder for kontrolgruppens virksomheder, men andre forhold kan også spille ind. Det bemærkes også, at standardafvigelsen for kontrolgruppen er meget høj.

Tabel 4.3. Gennemsnitstal for 2012 vedrørende bruttofortjeneste, resultat før skat samt egenkapital for de to populationer (1.000 kr.)

	A. Populationerne				B. Spørgeundersøgelsen			
	VVL-gruppen (n=385-445)	Std.afv.	Kontrolgruppen (n=180-235)	Std.afv.	VVL-gruppen (n=252-290)	Std.afv.	Kontrolgruppen (n=95-212)	Std.afv.
Bruttofortjeneste	7265,11	6997,13	7438,95	8749,73	7372,08	7413,86	8515,87	10465,01
Resultat før skat	1566,89	2663,11	1595,59	3695,84	1711,74	2759,13	1627,61	3486,86
Egenkapital	3137,72	5082,50	5492,65	14686,26	3060,11	4677,01	6212,38	12602,61

Alt i alt viser tabel 4.1, 4.2 og 4.3, at de to populationer er nogenlunde ens på de målte variable, dvs. branchefordelingen, virksomhedernes alder og den økonomiske situation i udgangsåret 2012. Den mest markante afvigelse mellem populationerne vedrører virksomhedsalderen, idet kontrolgruppens virksomheder i gennemsnit er ca. 28% ældre end VVL-gruppen. Samlet set vurderes det, at kontrolgruppen udgør et rimeligt sammenligningsgrundlag for VVL-gruppen.

Med hensyn til svarvirksomhederne repræsentativitet i relation til populationerne var der ingen signifikant forskel med hensyn til hverken branchefordeling eller virksomhedernes alder. Dette indebærer, understøttet af de relativt høje svarprocenter, at de to grupper af svarvirksomhederne kan anses for repræsentative for de to populationer.

5. Deltagernes vurdering af VVL programmet og dets effekter

De seks første spørgsmål i spørgeskemaet til VVL-gruppen omhandlede graden af tilfredshed med VVL-projektet samt en vurdering af effekten af programmet på en række parametre. I tabel 5.1 herunder ses det, at deltagerne overordnet er tilfredse med afklaringsforløbet. Over 85% af deltagerne har svaret tilfreds eller meget tilfreds, svarende til en gennemsnitlig score på 3,14 af de 4 svarkategorier. Dette er en mindre tilbagegang på 10 % i forhold til midtvejsevalueringen, hvor 95 % samlet set var tilfredse eller meget tilfredse.

Tabel 5.1. VVL-deltagernes tilfredshed med afklaringsforløbet programmet i 2016

n=327	Gennemsnit	Std.afv.
Hvor tilfreds er du i dag med afklaringsforløbet i Vækst via Ledelse?	3,14	0,66

Skala: 4="Meget tilfreds", 3="Tilfreds", 2="Utilfreds", 1="Meget utilfreds"

Som vist i tabel 5.2 fremgår det, at deltagerne i overvejende grad mener, at programmet har haft en positiv effekt på deres måde at lede virksomheden på (gennemsnitlig score på 3,26 af de 5 svarkategorier; 36% vurderer, at programmet i høj grad eller meget høj grad har haft en positiv effekt på deres måde at lede på).

Tilsvarende svarer deltagerne i overvejende grad også positivt på, at programmet har haft en positiv effekt på deres evne til at styre udviklingen i egen virksomhed (gennemsnitlig score på 3,18 af de 5 svarkategorier; 33% vurderer, at programmet i høj eller meget høj grad har haft en positiv effekt på deres styringsevne).

Tabel 5.2. VVL-deltagernes vurdering af programmets effekt på deres ledelse

n=327	Gennemsnit	Std.afv.
Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv effekt på din måde at lede virksomheden på?	3,26	0,96
Vurderer du, at VVL programmet har sat dig i stand til bedre at styre udviklingen i virksomheden?	3,18	0,96

Skala: 5="I meget høj grad", 4="I høj grad", 3="I nogen grad", 2="I ringe grad", 1="slet ikke"

Som det ses i tabel 5.3, mener deltagerne i overvejende grad, at programmet har haft en positiv effekt på virksomhedens vækst målt via bundlinje, antal ansatte og personligt netværk (gennemsnitlig score på 2,44-2,51 af de 3 svarkategorier). Det skal dog bemærkes at næsten halvdelen af deltagerne (41-49 %) svarer, at programmet ikke har haft nogen effekt.

Tabel 5.3. VVL-deltagernes vurdering af programmets effekt på virksomhedens vækst målt via bundlinje, medarbejdere og erhvervsnetværk

n=327	Gennemsnit	Std.afv.
Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv, negativ eller ingen effekt på virksomhedens økonomiske resultat/bundlinje?	2,44	0,54
Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv, negativ eller ingen effekt på virksomhedens vækst målt ved antal ansatte?	2,45	0,56
Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv, negativ eller ingen effekt på dit personlige erhvervsnetværk?	2,51	0,51

Skala: 3="Positiv", 2="Ingen", 1="Negativ"

6. Effektanalyse baseret på databasen NN Markedsdata og registerdata

Databasen NN Markedsdata giver mulighed for at sammenligne udviklingen i regnskabstallene for de to populationer i perioden 2012-2015. Tallene dækker altså udviklingen i populationerne, ikke kun for svarvirksomhederne. I det følgende ser vi på udviklingen i tre variable: bruttofortjenesten, resultatet før skat og egenkapitalen.

Tabel 6.1 viser udviklingen i de to populationers gennemsnitlige bruttofortjeneste i perioden 2012-2015. Her ses det, at VVL-gruppen har haft en stigende bruttofortjeneste fra ca. 7,3 mio. i 2012 til 9,1 mio. i 2015 (fra indeks 100 til indeks 124,86). Kontrolgruppen har i samme periode haft en stigning fra 7,4 mio. til 7,9 mio. kr., men stigningen er betydeligt lavere end VVL-gruppens (fra

indeks 100 til indeks 105,77). Ved anvendelse af t-test er forskellen imellem de to gruppers stigning i perioden statistisk signifikant ($p < 0,01$)³.

Tabel 6.1. Den gennemsnitlige bruttofortjeneste for VVL-gruppen og kontrolgruppen i perioden 2012-2015 (angivet i 1.000 kr.)

	VVL-gruppen (n=432-444)		Index (2012=100)	Kontrolgruppen (n=233)		Index (2012=100)
		Std.afv.			Std.afv.	
Bruttofortjeneste 2015	9071,03	9540,32	124,86	7868,27	9328,29	105,77
Bruttofortjeneste 2014	8126,71	8039,51	111,86	7725,45	8910,00	103,85
Bruttofortjeneste 2013	7554,28	7496,21	103,98	7514,63	8646,41	101,02
Bruttofortjeneste 2012	7265,11	6997,13	100,00	7438,95	8749,73	100,00

Tabel 6.2. viser udviklingen i de to populationers gennemsnitlige resultat før skat i perioden 2012-2015. Her ses det, at VVL-gruppens har haft et stigende resultat fra ca. 1,5 mio. i 2012 til ca. 2 mio. i 2015 (fra indeks 100 til indeks 130,10). Kontrolgruppen har i samme perioden haft en stigning fra ca. 1,5 mio. til ca. 1,8 mio. (fra indeks 100 til indeks 116,38). Ved anvendelse af t-test er forskellen i de to gruppers stigning dog ikke statistisk signifikant ($p > 0,1$).

Tabel 6.2. Det gennemsnitlige resultat før skat for VVL-gruppen og kontrolgruppen i perioden 2012-2015 (angivet i 1.000 kr.)

	VVL-gruppen (n=417-422)		Index (2012=100)	Kontrolgruppen (n=190)		Index (2012=100)
		Std.afv.			Std.afv.	
Resultat før skat 2015	1963,79	3874,61	130,10	1757,69	4606,64	116,38
Resultat før skat 2014	1742,68	3196,17	115,45	1744,96	3981,91	115,54
Resultat før skat 2013	1562,45	3432,88	103,51	1558,30	4188,93	103,18
Resultat før skat 2012	1509,49	2618,07	100,00	1510,25	3632,99	100,00

Tabel 6.3. viser udviklingen i de to populationers gennemsnitlige egenkapital i perioden 2012-2015. VVL-gruppen har haft en stigende egenkapital fra ca. 3,1 mio. i 2012 til ca. 4,1 mio. i 2015

Tabel 6.3. Den gennemsnitlige egenkapital i VVL-gruppen og kontrolgruppen i perioden 2012-2015 (angivet i 1.000 kr.)

	VVL-gruppen (n=445-446)		Index (2012=100)	Kontrolgruppen (n=235)		Index (2012=100)
		Std.afv.			Std.afv.	
Egenkapital 2015	4050,23	5821,22	129,08	5865,59	15531,35	106,79
Egenkapital 2014	3609,56	5235,10	115,04	6397,23	18706,27	116,47
Egenkapital 2013	3246,08	5423,35	103,45	5925,29	16440,38	107,88
Egenkapital 2012	3137,72	5082,50	100,00	5492,65	14686,26	100,00

³ Signifikansen, p , i tabel 6.1, 6.2 og 6.3 er beregnet på baggrund af nominelle ændringer og alene ud fra start- og slutår.

(fra indeks 100 til indeks 129,08). Kontrolgruppens har i samme periode haft en stigning fra ca. 5,5 mio. til ca. 5,9 mio., altså betydeligt mindre end VVL-gruppens (fra indeks 100 til indeks 106,79). Ved anvendelse af t-test er forskellen i de to gruppers stigning i perioden 2012-2015 statistisk signifikant på 0,1 niveau ($p = 0,095$).

Analysen af udviklingen i regnskabstallene peger altså i samme retning for alle tre målte faktorer, nemlig at VVL-gruppen har haft en stærkere økonomisk vækst end kontrolgruppen i perioden 2012-2015, om end graden af signifikans varierer.

Det bemærkes også i tabel 6.1, 6.2 og 6.3, at væksten for alle tre variable især er sket i det seneste år, altså fra 2014 til 2015. I årene op til 2014 sker væksten i de to populationer stort set i samme takt, og først i året efter VVL-programmet afslutning i 2014 tager væksten for alvor fart for VVL-gruppen som helhed. I VVL-projektets slutevaluering fra foråret 2015 (Center for VækstAnalyse, 2015) kunne der i overensstemmelse hermed ikke konstateres forskel i væksten for VVL-gruppen og to kontrolgrupper (målt via tal for beskæftigelse og omsætning fra 1. halvår 2014 og tidligere år). Denne erfaring understreger, at et vækstprogramms effekt på væksten ikke kan måles umiddelbart efter programmets afslutning.

Den positive effekt på vækst, der kan konstateres i denne analyse via regnskabstal for de to populationer, understøttes af resultatet af en tilsvarende analyse, som blev udført af Danmarks Statistik og Erhvervsstyrelsen i 2016 med brug af data fra Danmarks Statistik (Erhvervsstyrelsen, 2016). Danmarks Statistik og Erhvervsstyrelsen analyserede udviklingen i beskæftigelse og omsætning for VVL-gruppen og en kontrolgruppe udtaget af Erhvervsstyrelsen via statistiske metoder (denne kontrolgruppe er dannet ved at vægte et meget stort antal ikke-deltagervirksomheder, så de fordelingsmæssigt er identisk med deltagergruppen på en række kendte variable). Resultat fremgår af Tabel 6.4. Som det ses var udviklingen i såvel beskæftigelse som omsætning signifikant højere i VVL-gruppen end i kontrolgruppen.

Tabel 6.4. Udviklingen i beskæftigelse og omsætning for VVL-gruppen og Erhvervsstyrelsens kontrolgruppe i perioden fra 1. halvår 2012 til 1. halvår 2015.

	VVL-gruppen	Kontrolgruppen	P-værdi
Andel virksomheder med vækst i beskæftigelse	62 %	45 %	0,00
Andel virksomheder med vækst i omsætning	65 %	51 %	0,00

Kilde: Erhvervsstyrelsen, 2016, s. 4.

Tabel 6.5 og tabel 6.6 viser udviklingen i beskæftigelse og omsætning for de to grupper i årene 2012-2015. Som det ses, er der stort set tale om stagnation for kontrolgruppen, medens VVL-gruppen i gennemsnit har øget beskæftigelsen med ca. 14% og omsætningen med ca. 20%.

Tabel 6.5. Den gennemsnitlige beskæftigelse i VVL-gruppen og kontrolgruppen i perioden 2012-2015 (1. halvår) (årsværk)

	VVL-gruppen (n=474)	Std.afv.	Index (2012=100)	Kontrolgruppen (n=20069)	Std.afv.	Index (2012=100)
Beskæftigelse 2015	13,74	12,37	114,11	11,68	48,54	100,48
Beskæftigelse 2014	13,21	10,88	109,73	11,55	47,74	99,42
Beskæftigelse 2013	12,57	9,96	104,38	11,50	45,36	98,92
Beskæftigelse 2012	12,04	9,86	100,00	11,62	46,70	100,00

Kilde: Erhvervsstyrelsen, 2016.

Tabel 6.6. Den gennemsnitlige omsætning i VVL-gruppen og kontrolgruppen i perioden 2012-2015 (1. halvår) (angivet i 1.000 kr.)

	VVL-gruppen (n=474)	Std.afv.	Index (2012=100)	Kontrolgruppen (n=20069)	Std.afv.	Index (2012=100)
Omsætning 2015	10.178,83	14.258,82	119,75	10.358,84	54.140,12	103,65
Omsætning 2014	9.373,68	12.311,40	110,28	9.885,75	48.502,65	98,92
Omsætning 2013	8.643,97	10.642,64	101,69	9.658,63	50.552,85	96,64
Omsætning 2012	8.500,11	11.379,37	100,00	9.994,03	53.634,34	100,00

Kilde: Erhvervsstyrelsen, 2016.

Sammenfattende peger alle de ovenstående analyser i samme retning, nemlig at *VVL-gruppen har opnået højere vækst end kontrolgrupperne i perioden 2012-2015*. For alle fem vækstvariable har VVL-gruppen opnået højere vækst end kontrolgrupperne, om end det ikke er alle forskelle, der er statistisk signifikante. Det styrker tilliden til det overordnede resultat, at der er brugt to forskellige kontrolgrupper. I forbindelse med kontrolgruppeanalyser bør det bemærkes, at der ikke kan tages højde for påvirkning af ikke-analyserede variables påvirkning.

7. Effektanalyse baseret på spørgeskemaer

Spørgeskemaundersøgelsen blandt VVL-deltagerne og kontrolgruppen, som udførtes i august 2016 via mail eller telefoninterview, påviser en række forskelle imellem de to grupper på en række vækstrelaterede områder, som gennemgås i de efterfølgende tabeller.

Som det fremgår af tabel 7.1, er deltagerne i VVL-programmet med en score på 4,13 ud af 5 i høj grad motiverede til at skabe vækst i omsætning og antal medarbejdere. Kontrolgruppen ligger en anelse højere (4,29 ud af 5) men forskellen imellem grupperne er ved chi-i-anden-test ikke signifikant.

Tabel 7.1. Motivation for vækst i antal medarbejdere og omsætning

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=127)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
I hvilken grad er du motiveret for at skabe vækst i omsætning og antal medarbejdere i din virksomhed?	4,13	0,92	4,29	0,91

Skala: 5="I meget høj grad", 4="I høj grad", 3="I nogen grad", 2="I ringe grad", 1="slet ikke"

Ser man på respondenternes evaluering af væksten i antal medarbejdere, omsætning og investeringer fra 2014 til 2015, som er vist i tabel 7.2, ses det, at VVL-gruppen har ansat flere medarbejdere, haft større indtjening og investeret mere end kontrolgruppen (2,31-2,48 ud af 3 points). Kontrolgruppen angiver derimod at have omsat mere i perioden end VVL-gruppen. Forskellen imellem grupperne er signifikant på omsætning og investeringer.

Tabel 7.2. Vækst i antal medarbejdere, omsætning, resultat og investeringer

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=127)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
Sammenlignet med 2014, var antal medarbejdere ved udgangen af 2015 så større, mindre eller uændret?	2,48	0,70	2,38	0,72
Sammenlignet med 2014, var omsætningen ved udgangen af 2015 så større, mindre eller uændret?	**2,54	0,70	2,56	0,75
Sammenlignet med 2014, var årets resultat/bundlinjen i 2015 så større, mindre eller uændret?	2,31	0,84	2,28	0,89
Sammenlignet med 2014, var årets investeringer i 2015 så større, mindre eller uændret?	***2,44	0,64	2,24	0,59

Skala: 3="Større", 2="Uændret", 1="Mindre". ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Tabel 7.3 viser respondenternes evaluering af vækstraterne i forhold til antal medarbejdere, omsætning, indtjening og investeringer i perioden 2015-2015. Her ses det, at VVL-gruppen vurderer væksten højere end kontrolgruppen på 3 ud af 4 parametre. Således har VVL-gruppen i gennemsnit haft ca. 8% højere vækst i antal medarbejdere end kontrolgruppen, ca. 2% højere vækst i omsætning og ca. 34% højere vækst i indtjening. Kontrolgruppen har til gengæld i perioden haft ca. 4% højere vækst i investeringer i gennemsnit. Forskellen imellem de to grupper er signifikant for væksten i antal medarbejdere.

Sammenholdes respondenternes svar i tabel 7.3 med de data, der er tilgængelige i NN Markedsdata via virksomhedernes indberetninger til myndighederne, fremgår det, at VVL-gruppen i gennemsnit vurderer omsætningen ca. 8% lavere end den registrerede omsætning, mens kontrolgruppen vurderer omsætningen ca. 3,5% højere. Samtidig vurderer VVL-gruppen indtjeningen ca. 25% højere end de indberettede data, mens kontrolgruppen vurderer

indtjeningen ca. 14% højere. Ved anvendelse af t-test er forskellene imellem respondenternes svar og de tilgængelige data dog ikke fundet statistisk signifikante.⁴

Tabel 7.3. Procentuel vækst i antal medarbejdere, omsætning, resultat og investeringer

	VVL-gruppen (n=189-291)		Kontrolgruppen (n=61-111)	
	Gennemsnitlig procent	Std.afv.	Gennemsnitlig procent	Std.afv.
Hvor mange procent var antallet af medarbejdere større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?	**11,83	28,16	3,87	33,73
Hvor mange procent var omsætningen større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?	12,43	19,41	9,97	23,09
Hvor mange procent var årets resultat/bundlinjen større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?	56,71	277,83	22,45	210,74
Hvor mange procent var årets investeringer større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?	15,59	135,28	19,42	107,50

** $p < 0,05$ (t-test, 2-tailed).

Ser man på vækstønskerne for fremtiden, som er vist i tabel 7.4, ses det, at VVL-gruppen samlet set ønsker vækst på alle områder undtaget på eksport og antallet af markeder. Kontrolgruppen ønsker vækst på alle områder undtagen på eksport, antallet af markeder, samt produktporteføljen. Højeste vækstønsker ligger for begge grupper indenfor omsætning og indtjening, mens vækst i eksport har en forholdsvis lav prioritet i begge grupper, men dog signifikant mere i VVL-gruppen end i kontrolgruppen (ved anvendelse af chi-i-anden-test). VVL-gruppen har også signifikant højere ønsker om at udvide produktporteføljen end kontrolgruppen. Resultaterne for eksport og produktudvikling tyder på, at VVL-gruppen har mere udviklings- og innovationsorienterede fremtidsønsker end i kontrolgruppen.

⁴ For omsætningsvariablen blev der i interviewundersøgelsen spurgt ind til 'omsætning', mens variablen 'bruttofortjeneste' blev anvendt i registerdataene, da den vurderes at være sammenlignelig. Ligeledes blev der for indtjeningsvariablen i interviewundersøgelsen spurgt ind til 'resultat/bundlinje', mens variablen 'resultat før skat (EBITDA)' blev anvendt i de indberettede data, da den vurderes at være sammenlignelig.

Tabel 7.4. Vækstønsker

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=127)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Øge omsætningen?	*0,79	0,41	0,87	0,34
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Øge indtjeningen?	***0,73	0,44	0,94	0,24
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Øge eksporten?	**0,36	0,48	0,21	0,40
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Udvide antallet af markeder?	0,49	0,50	0,44	0,50
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Udvide kundeporteføljen?	***0,62	0,49	0,76	0,43
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Udvide produktporteføljen?	**0,52	0,50	0,41	0,49
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Udvikle virksomhedens strategi?	0,68	0,46	0,68	0,47
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Udvikle virksomhedens interne og eksterne relationer?	***0,50	0,50	0,64	0,48
Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar) - Øge antallet af medarbejdere?	0,56	0,50	0,59	0,49

Skala: 1="Ja", 0="Nej". * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

I spørgeskemaet spurgte vi også til, om de to grupper havde deltaget i kompetenceudvikling inden for det seneste år, altså efter afslutningen af VVL-forløbet. Som tabel 7.5 viser, har under halvdelen i begge grupper deltaget i ny kompetenceudvikling. Ved chi-i-anden-test kan der ikke påvises signifikant forskel imellem grupperne.

Tabel 7.5. Deltagelse i kompetenceudviklingsforløb

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=127)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
Har du deltaget i rådgivnings- eller kompetenceudviklingsforløb inden for det sidste år?	0,41	0,49	0,39	0,49

Skala: 1="Ja", 0="Nej"

Tabel 7.6 viser respondenternes vurdering af udvalgte forhold omkring ledelse og organisation. Her fremgår det, at VVL-gruppen i højere grad end kontrolgruppen vurderer at have konkrete mål for virksomhedens fremtidige udvikling, samt at have de rigtige og motiverede medarbejdere (3,53-3,93), mens kontrolgruppen i højere grad vurderer at have formuleret personlige mål, samt nedskrevne rolle- og ansvarsfordelinger (3,43-4,06). VVL-gruppen vurderer sig selv højere end kontrolgruppen i 3 af de 5 kategorier inden for ledelse og organisation. Ved chi-i-anden-test kan der dog ikke påvises signifikans imellem grupperne.

Tabel 7.6. Vurdering af ledelses- og organisationsforhold

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=127)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
I hvilken grad har du formuleret personlige mål for dig selv som leder?	3,27	0,88	3,43	0,96
I hvilken grad har virksomheden en langsigtet plan med konkrete mål for den fremtidige udvikling?	3,53	0,90	3,38	0,93
I hvilken grad har virksomheden en nedskrevet og klart kommunikeret rolle- og ansvarsfordeling?	3,29	0,97	4,06	0,63
I hvilken grad oplever du dine medarbejdere som motiverede og engagerede?	3,93	0,69	3,61	0,71
I hvilken grad har din virksomhed de rette medarbejdere til at løfte fremtidens opgaver?	3,57	0,70	2,60	1,37

Skala: 5="I meget høj grad", 4="I høj grad", 3="I nogen grad", 2="I ringe grad", 1="slet ikke".

Tabel 7.7 viser, at VVL-gruppen i højere grad end kontrolgruppen har foretaget organisatoriske ændringer. For VVL-gruppen er de hyppigste ændringer sket i strukturelle forhold, mens færrest ændringer vedrører organisationskulturen. For 4 af de 5 variable er der ved chi-i-anden-test påvist signifikant forskel på de to grupper, idet VVL-gruppen har foretaget flest organisationsændringer.

Tabel 7.7. Organisatoriske ændringer

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=127)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer den organisatoriske struktur (eksempelvis omorganisering, nye afdelinger, ændrede autoritetsområder og ændringer i hvem der refererer til hvem)?	***3,23	1,16	2,60	1,37
I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer i organisationskulturen (nye filosofier, ændrede værdier og normer for forventet adfærd)?	***2,81	1,11	2,32	1,19
I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget teknologiske ændringer (eksempelvis nyt udstyr, nyt computer system, nyt produktionsudstyr)?	***3,16	1,12	2,72	1,23
I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer i arbejdsprocedurer (eksempelvis nye arbejdsprocesser, nye politikker, nye praksisser)?	3,13	0,92	2,97	1,00
I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer i ansættelser og jobansvar (eksempelvis nye jobs, nye jobfunktioner)?	***3,05	1,07	2,62	1,22

Skala: 5="I meget høj grad", 4="I høj grad", 3="I nogen grad", 2="I ringe grad", 1="slet ikke". *** $p < 0,01$.

Tabel 7.8 sammenligner tidsforbruget. Her fremgår det, at begge grupper prioriterer drift højest (1,50-1,57), hvorefter begge grupper bruger næstmest tid på salg (1,31-1,46) efterfulgt af personaleledelse (0,99-1,24) som begge grupper bruger tredjemest tid på. Begge grupper bruger mindst tid på innovation, om end VVL-gruppen bruger noget mere tid på innovation end kontrolgruppen (0,28-0,41). Det bemærkes, at VVL-gruppen bruger signifikant mindre tid på administration og personaleledelse end kontrolgruppen (t-test).

Samlet set tegner tabel 7.4 (om vækstønsker), 7.7 (om organisationsændringer) og 7.8 (om tidsanvendelse) et billede af VVL-gruppen som mere orienteret mod eksport, innovation og organisationsudvikling end kontrolgruppen, som til gengæld synes at prioritere de mere indadrettede opgaver vedrørende administration og personaleledelse højest.

Tabel 7.8. Tidsforbrug – prioritering af tid

	VVL-gruppen (n=332)		Kontrolgruppen (n=126)	
	Gennemsnit points	Std.afv.	Gennemsnit points	Std.afv.
Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 3 = mest tid, 2 = næstmest tid, 1 = tredjemest tid) - Strategi:	0,67	0,95	0,59	0,93
Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 3 = mest tid, 2 = næstmest tid, 1 = tredjemest tid) - Innovation:	0,41	0,84	0,28	0,77
Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 3 = mest tid, 2 = næstmest tid, 1 = tredjemest tid) - Personaleledelse:	**0,99	1,07	1,24	1,11
Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 3 = mest tid, 2 = næstmest tid, 1 = tredjemest tid) - Salg:	1,46	1,18	1,31	1,20
Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 3 = mest tid, 2 = næstmest tid, 1 = tredjemest tid) - Drift:	1,57	1,30	1,50	1,24
Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 3 = mest tid, 2 = næstmest tid, 1 = tredjemest tid) - Administration:	*0,83	1,06	1,04	1,11

Skala: 3="Mest", 2="Næstmest", 1="Tredjemest", 0="Ikke Valgt". ** $p < 0,05$. * $p < 0,1$.

8. Konklusioner

Det primære formål med denne analyse var et få afklaret, om træningsprogrammet Vækst via Ledelse for ledere i mindre virksomheder har ført til højere efterfølgende vækst i deres virksomheder end i sammenlignelige virksomheder. De gennemførte analyser af perioden 2012-2015 viser, at dette med meget høj grad af sandsynlighed er tilfældet.

Vi bygger denne hovedkonklusion på flere kilder og metoder. For det første på regnskabsdata fra databasen NN Markedsdata for perioden 2012 til 2015, hvor vi fandt en markant højere vækst for VVL-gruppen end for projektets kontrolgruppe for tre udvalgte variable i regnskaberne ('bruttofortjeneste', 'resultat før skat' og 'egenkapital'). Tilsvarende fandt Erhvervsstyrelsen i samarbejde med Danmarks Statistik og brug af registertal for perioden 2012 til 2015 en signifikant højere vækst i omsætning og beskæftigelse for VVL-gruppen sammenlignet med en statistisk udvalgt kontrolgruppe.

Disse resultater for samtlige virksomheder i populationerne understøttes af resultaterne af interviewrunden i 2016, hvor der opnåedes svar fra over halvdelen af virksomhederne i begge populationer. Svarene viste, at VVL-gruppen i gennemsnit havde opnået en højere stigning fra 2014 til 2015 i antal medarbejdere, omsætning og resultat/bundlinje end kontrolgruppen.

Interviewene med de to grupper viser endvidere, at VVL-gruppen har foretaget signifikant flere organisatoriske ændringer i det seneste år end kontrolgruppen med hensyn til struktur, organisationskultur, teknologi og ansættelsesforhold. Desuden er VVL-gruppen mere udviklings- og innovationsorienteret i sine vækstønsker end kontrolgruppen, idet den i signifikant højere grad ønsker at udvide produktporteføljen og at eksportere. Endelig bruger VVL-gruppen mindre tid på indadrettede opgaver som administration og personaleledelse end kontrolgruppen.

Samlet set tyder resultaterne på, at kognitive ændringer hos lederen som følge af tilførsel af VVL-programmets viden og inspiration har givet sig udslag i adfærdsændringer (både individuelt og kollektivt), som efterfølgende har påvirket væksten positivt. Dette tyder på, at VVL programmet – i overensstemmelse med figuren i afsnit 1 - har haft tre sammenhængende effekter: en kognitiv effekt, en adfærdseffekt og en væksteffekt.

Litteratur

Center for Vækstanalyse (2015): Slutevaluering - Vækst via Ledelse, Væksthus Sjælland.

Daniel Heath og Jesper Piihl (2015): *Dynamikken i læringsrummet: Når ejerledere tager på kursus*. CESFO rapport/Syddansk Universitet.

Daniel Heath og Jesper Piihl (2015): *Erfaringer fra felten: på workshop med ejerledere*. CESFO årsrapport 2014/Syddansk Universitet, s. 53-60.

Daniel Heath, Kent Wickstrøm Jensen og Torben Bager (2015): *Vækst via ledelse: Har deltagerne lært noget?* CESFO rapport/Syddansk Universitet.

Erhvervsstyrelsen (2016): *Effektmåling af Vækst via Ledelse*. Notat fra Erhvervsstyrelsen, 10. oktober 2016.

Torben Bager og Anne Gramtorp (2016/17): *"Mindre virksomheders balance mellem drift til udvikling belyst via et træningsforløb for ledere"*. CESFO Årsrapport 2016/Syddansk Universitet (under udgivelse)

Torben Bager, Kent Wickstrøm Jensen, Pia Schou Nielsen og Tue Avbæk Larsen (2015): Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21(4), s. 578-599.

Torben Bager, Kent Wikstrøm Jensen, Pia Schou Nielsen og Jesper Piihl (2015): *The Learning Impact of Training Programs for Growth-oriented SME Managers: Managerial Competences and Strategic Orientation*. Paper to RENT Conference 2015, Zagreb.

Torben Bager, Kent Wickstrøm Jensen, Pia Schou Nielsen og Tue Avbæk Larsen (2015): *Et erhvervsudviklingsprojekt som katalysator for forskning*. CESFO Årsrapport 2015/Syddansk Universitet, s. 41-46.

Bilag 1 Spørgeskema til VVL virksomheder anvendt i august 2016 (skemaet til kontrolgruppen var identisk med dette skema bortset fra de 6 første spørgsmål)

Velkommen til Vækst via Ledelses Efteranalyse!

1. Hvor tilfreds er du i dag med afklaringsforløbet i Vækst via Ledelse?

- Meget tilfreds
- Tilfreds
- Utilfreds
- Meget utilfreds
- Ved ikke / vil ikke oplyse

2. Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv effekt på din måde at lede virksomheden på?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

3. Vurderer du, at VVL programmet har sat dig i stand til bedre at styre udviklingen i virksomheden?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

4. Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv, negativ eller ingen effekt på virksomhedens økonomiske resultat/bundlinje?

- Positiv
- Negativ
- Ingen
- Ved ikke / vil ikke oplyse

5. Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv, negativ eller ingen effekt på virksomhedens vækst målt ved antal ansatte?

- Positiv
- Negativ
- Ingen
- Ved ikke / vil ikke oplyse

6. Vurderer du, at VVL programmet har haft en positiv, negativ eller ingen effekt på dit personlige erhvervsnetværk?

- Positiv
- Negativ
- Ingen
- Ved ikke / vil ikke oplyse

7. I hvilken grad er du motiveret for at skabe vækst i omsætning og antal medarbejdere i din virksomhed?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

8. Sammenlignet med 2014, var antal medarbejdere ved udgangen af 2015 så større, mindre eller uændret?

- Større
- Mindre
- Uændret
- Ved ikke / vil ikke oplyse

9. Hvor mange procent var antallet af medarbejdere større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?

- Ingen ændring
- Procent _____
- Ved ikke / vil ikke oplyse

10. Sammenlignet med 2014, var omsætningen ved udgangen af 2015 så større, mindre eller uændret?

- Større
- Mindre
- Uændret
- Ved ikke / vil ikke oplyse

11. Hvor mange procent var omsætningen større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?

- Ingen ændring
- Procent _____
- Ved ikke / vil ikke oplyse

12. Sammenlignet med 2014, var årets resultat/bundlinjen i 2015 så større, mindre eller uændret?

- Større
- Mindre
- Uændret
- Ved ikke / vil ikke oplyse

13. Hvor mange procent var årets resultat/bundlinjen større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?

- Ingen ændring
- Procent _____
- Ved ikke / vil ikke oplyse

14. Sammenlignet med 2014, var årets investeringer i 2015 så større, mindre eller uændret?

- Større
- Mindre
- Uændret
- Ved ikke / vil ikke oplyse

15. Hvor mange procent var årets investeringer større eller mindre i 2015 i forhold til 2014?

- Ingen ændring
- Procent _____
- Ved ikke / vil ikke oplyse

16. Inden for hvilke områder ønsker du at skabe vækst i din virksomhed? (Angiv gerne flere svar)

- Øge omsætningen
- Øge indtjeningen
- Øge eksporten
- Udvide antallet af markeder
- Udvide kundeporteføljen
- Udvide produktporteføljen
- Udvikle virksomhedens strategi
- Udvikle virksomhedens interne og eksterne relationer
- Øge antallet af medarbejdere
- Andet _____

17. I hvilken grad har du formuleret personlige mål for dig selv som leder?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

18. Har du deltaget i rådgivnings- eller kompetenceudviklingsforløb inden for det sidste år?

- Ja
- Nej
- Ved ikke / vil ikke oplyse

19. I hvilken grad har virksomheden en langsigtet plan med konkrete mål for den fremtidige udvikling?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

20. I hvilken grad har virksomheden en nedskrevet og klart kommunikeret rolle- og ansvarsfordeling?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

21. I hvilken grad oplever du dine medarbejdere som motiverede og engagerede?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

22. I hvilken grad har din virksomhed de rette medarbejdere til at løfte fremtidens opgaver?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

23. I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer den organisatoriske struktur (eksempelvis omorganisering, nye afdelinger, ændrede autoritetsområder og ændringer i hvem der refererer til hvem)?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

24. I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer i organisationskulturen (nye filosofier, ændrede værdier og normer for forventet adfærd)?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

25. I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget teknologiske ændringer (eksempelvis nyt udstyr, nyt computer system, nyt produktionsudstyr)?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

26. I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer i arbejdsprocedurer (eksempelvis nye arbejdsprocesser, nye politikker, nye praksisser)?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

27. I hvilken grad er der i virksomheden indenfor det seneste år foretaget ændringer i ansættelser og jobansvar (eksempelvis nye jobs, nye jobfunktioner)?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke / vil ikke oplyse

28. Hvilke opgaver bruger du mest tid på? (angiv 3 svar i prioriteret rækkefølge: 1 = mest tid, 2 = næstmest tid, 3 = tredjemest tid)

- Strategi
- Innovation
- Personaleledelse
- Salg
- Drift
- Administration

TAK FOR DIN BESVARELSE