

Hvordan skaber akademikere værdi i SMV'er?

Analyse udarbejdet af Oxford Research for Akademikernes A-kasse, Djøf og IDA



Hvordan skaber akademikere værdi i SMV'er?

Afsluttende rapport

Udarbejdet af Oxford Research

Oktober 2018

Om Oxford Research
Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S
Falkoner Alle 20, 4.
2000 Frederiksberg C
Danmark
(+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

INDHOLD

1.	Indledning	1
2.	Sammenfatning	4
3.	Hvorfor ansætter SMV'erne en akademiker?	9
4.	Hvilke arbejdsformer og roller udfylder akademikerne i SMV'erne?	13
5.	Akademikere skaber værdi på mange forskellige opgavedomæner	17
6.	Person og organisation har betydning for, i hvilket omfang akademikerne skaber værdi i SMV'erne	35
	Bilag A – Metode og datagrundlag	41

1. INDLEDNING

Akademikernes A-kasse (herefter AKA) og Djøf fik i starten af 2017 lavet en registerbaseret analyse af akademikeres værdiskabelse i små og mellemstore virksomheder. Rapporten viste, at det har positiv effekt på SMV'ernes vækst – både i omsætning og antallet af medarbejdere samt virksomhedernes overlevelse – når de ansætter den første akademiker.

Den registerbaserede analyse har dog ikke afdækket, hvordan akademikere rent faktisk skaber øget værdi i de små og mellemstore virksomheder, som de ansættes i. Endvidere mangler analysen også at give svar på, hvorfor SMV'erne i første omgang overhovedet vælger at ansætte en akademiker. Er der tale om en strategisk satsning på øget vækst, eller skyldes det fx, at kompleksiteten i virksomhedernes arbejdsopgaver skaber behov for helt nye kompetencesæt, som de eksisterende medarbejdere ikke har. Et sidste forhold, som den tidligere analyse heller ikke besvarede var, hvordan akademikere bedst muligt integreres i SMV'erne, og hvad der skal til for, at deres kompetencer udnyttes til at skabe værdi for virksomhederne.

For at besvare ovenstående spørgsmål har AKA, Djøf og Ingeniørforeningen (herefter IDA) bedt Oxford Research om at gennemføre en analyse af akademikeres rolle og værdiskabelse i atypiske akademiker SMV'er, der ikke normalt har tradition for at ansætte akademisk arbejdskraft (se definition af en atypisk akademiker SMV i den grå boks til højre).

Analysen har derfor til formål at besvare følgende overordnede undersøgelsesspørgsmål:

- Hvad er bevæggrundene for, at SMV'erne vælger at ansætte akademikere i første omgang? Og hvorfor fravælger nogle virksomheder at ansætte akademisk arbejdskraft.
- Hvilke typer af arbejdsopgaver løser akademikerne i SMV'erne? Og hvordan er det i praksis, at de skaber værdi i arbejdsprocesserne?
- Hvilke kompetencer skal akademikere i SMV'ere besidde, hvis de succesfuldt skal integreres i organisationen og skabe værdi?

Hvad er en atypisk akademiker SMV?

I denne undersøgelse defineres en atypisk akademiker SMV, som en SMV, der ikke har en overvægt af akademikere ansat, og ikke har tradition for at ansætte akademikere.

Det indebærer i praksis, at virksomhederne må have op til 249 ansatte, og at maksimalt en tredjedel af de ansatte må være akademikere.

Størstedelen af de virksomheder, der er blevet interviewet i forbindelse med denne analyse, er enten små med under 20 ansatte eller i spændet 20 til 50 ansatte. Endvidere indgår også enkelte større virksomheder med over 50 ansatte. Men vægten i interviewmaterialet er primært på de mindre SMV'er, da de større virksomheder typisk har mange akademikere ansat, og derfor i praksis ikke kan analyseres som atypiske akademiker SMV'er.

Endvidere vil analysen på et overordnet niveau undersøge, om der på tværs af akademiske retninger kan identificeres forskelle i den måde, akademikerne indgår i arbejdsopgaver og værdiskabelsesprocesser. I den grå boks nedenfor præsenteres projektets definition af en akademiker samt de tre overordnede baggrunde, som analysen skelner mellem.

Rapporten er opbygget så kapitel 2 sammenfatter analysens hovedkonklusioner. I kapitel 3 beskrives årsagerne til, at virksomhederne vælger at ansætte en akademiker, og hvorfor nogle har fravalgt akademisk arbejdskraft. Kapitel 4 beskriver, hvilke roller akademikere indtager i virksomhederne, og hvilke typer af arbejdsopgaver de indgår i. Kapitel 5 går i dybden med, at beskrive hvorfor og hvordan akademikere i praksis skaber værdi i arbejdsprocesserne på syv forskellige opgavedomæner, som analysen af de kvalitative data har frembragt. Afslutningsvis belyser kapitel 6, hvilke kompetencer akademikere skal besidde for at kunne begå sig i SMV'er og skabe værdi.

Hvad er en akademiker?

En akademiker er en person, der har afsluttet en lang videregående uddannelse, dvs. kandidat- og eller masteruddannelse på et dansk eller udenlandsk universitet, hvortil adgangskravet er en bacheloruddannelse. Vi skelner i analysen imellem tre overordnede akademiske baggrunde:

- Humanistisk/kunstnerisk baggrund
- Merkantil/samfundsvidenskabelig baggrund
- Teknisk/naturvidenskabelig baggrund.

I rapporten præsenteres løbende en række blå bokse med korte casebeskrivelser fra de gennemførte interview for at illustrere nogle af de analytiske pointer, som analysen har frembragt. Endvidere indeholder rapporten også en række grå bokse, der i højere grad omhandler metodiske og analytiske forhold ved undersøgelsen.

I den grå boks på næste side er analysens datagrundlag og analysestrategi kort beskrevet.

Datagrundlag og analysestrategi

Analysen er baseret på desk research af eksisterende viden om akademikers værdiskabelse, 20 kvalitative interview med ledere og akademikere ansat i atypiske akademiker SMV'er (16 med ledere og 4 med akademikere ansat i virksomheden) samt en spørgeskemaundersøgelse, som 883 virksomheder har besvaret, hvoraf 312 af dem kan betragtes som atypiske akademiker SMV'er. Surveydata vil løbende blive præsenteret i analysen, og kvantitative forskelle mellem grupper vil kun blive afrapporteret, såfremt de er signifikante.

Analysens primære datagrundlag har været de 20 kvalitative interviews. Fokus i de kvalitative interview har været at generere viden om mekanismerne bag akademikers værdiskabelse i små og mellemstore virksomheder. Herunder akademikers arbejdsfunktioner, kompetencekrav til akademikere i SMV'er og de overvejelser, som virksomheder og akademikere skal gøre før, de ansætter en akademiker/begynder i en SMV.

På baggrund af viden fra desk-research blev der indledningsvis gennemført en række relativt eksplorative virksomhedsinterview. Efterhånden er interviewene med virksomhedsledere og akademikere blevet stadig mere fokuserede på de værdiskabelsesmekanismer og opgavedomæner, som de gennemførte interview har vist, at akademikerne primært bidrog til.

Efter gennemførelsen af de kvalitative interview blev der udarbejdet en survey, der har haft til formål at indhente breddeviden om en række af de analytiske fund, som analysen af de kvalitative interviews viste. Surveyens analytiske kategorier er derfor fremkommet på baggrund af den viden, som virksomhedsinterviewene har genereret.

Af hensyn til rapportens læsbarhed vil de kvantitative data i nogle af rapportens kapitler blive præsenteret *før* de kvalitative findings. Det skyldes, at de kvantitative data er gode til at give et overblik inden forholdene, uddybes af resultaterne fra de kvalitative interviews. Som ovenstående beskriver, skal det dog ikke forveksles med, at de kvantitative data rent metodisk er indhentet før de kvalitative data, da de kvantitative kategorier i surveyen er baseret på analysen af de kvalitative data.

I de tilfælde hvor de analytiske pointer alene er baseret på de kvalitative interview eller surveydata, vil den datamæssige kilde blive fremhævet. Hvis ikke datakilden præsenteres eksplicit, så er de analytiske fund baseret på de kvalitative og kvantitative data samlet set.

For yderligere uddybning af metode og datagrundlag henvises til Bilag A – Metode og datagrundlag.

2. SAMMENFATNING

Det følgende kapitel sammenfatter, hvorfor atypiske akademiker SMV'er vælger at ansætte akademikere, hvilke roller og arbejdsopgaver akademikerne har i virksomhederne, samt hvordan de skaber værdi for SMV'erne. Afslutningsvis beskrives, hvilke centrale faktorer, der er afgørende for, at akademikerne gør en forskel og skaber værdi for SMV'erne.

STRATEGISK VÆKSTSATSNING OG NYE ARBEJDSOPGAVER ER DE PRIMÆRE ÅRSAGER TIL, AT SMV'ERNE ANSÆTTER EN AKADEMIKER

SMV'er har forskellige motivationer for at ansætte en akademiker. Mest udbredt er, at akademikere ansættes som led i en **strategisk satsning på øget vækst**, eller fordi **nye arbejdsopgaver** kræver det. Endvidere ansættes flere akademikere også for at aflaste eksisterende medarbejdere og/eller ledere, mens akademikerne i nogle situationer ender med at blive ansat som følge af tilfældigheder.

Generelt gælder, at akademikere ansættes ud fra en forventning om, at de vil skabe værdi for virksomheden – bl.a. ved at tilføre virksomheden **specialiseret faglig viden** på et ønsket område eller sætte virksomheden i stand til at løse **nye typer af opgaver**, som virksomheden ikke før har haft kompetencerne til at udføre.

AKADEMIKERE ARBEJDER BÅDE SOM GENERALISTER OG SPECIALISTER OG VARETAGER BÅDE UDVIKLINGS- OG DRIFTSOPGAVER I SMV'ERNE

Akademikerne løser ofte en bred vifte af opgaver samtidig med, at de via deres specialiserede faglige viden og akademiske arbejdsmetoder formår at agere som specialister i virksomhederne. Ligeledes bidrager akademikerne både til løsningen af **drifts- og udviklingsopgaver**, selvom flere påpeger, at det særligt er i udviklingsopgaver, at akademikerne gør en tydelig forskel.

Endvidere er akademikerne typisk selv med til at **definere og udvikle** deres arbejdsopgaver. Det sker ofte i samarbejde med ledelsen, hvor de finder nye områder, hvor de kan bringe deres kompetencer i spil og skabe værdi for virksomhederne.

AKADEMIKERE SKABER SÆRLIGT VÆRDI PÅ SYV OPGAVEDOMÆNER

Akademikerne i SMV'erne skaber værdi inden for en bred vifte af varierende opgaver – udviklings- såvel som driftsopgaver. Det gør de særligt inden for **syv overordnede opgavedomæner**:

- Dokumentationsopgaver
- Interne administrationsopgaver, herunder HR-arbejde og økonomistyring
- Kommunikation og markedsføring
- Procesudvikling, herunder digitaliseringsprocesser

- Produktudvikling
- Sparring med ledelsen og ledelsesopgaver
- Strategisk forretningsudvikling.

De syv opgavedomæner er en typologisering, der er opsat ud fra et analytisk kriterie om at være så brede og opgavemæssigt dækkende som muligt samtidig med, at de ikke bliver for brede og mister forskelligheden til de andre typer af opgavedomæner. Præcist i hvilket omfang og hvordan akademikerne deltager og skaber værdi på de forskellige opgavedomæner, varierer på tværs af SMV'erne og de stillinger, som akademikerne er ansat i.

Men hvordan er det, akademikerne skaber værdi på de forskellige opgavedomæner. Og hvor mange af virksomhederne vurderer, at deres akademikere bidrager til værdiskabelsen på de forskellige områder. Det beskrives kort nedenfor:

- **AKADEMIKERE UDVIKLER DOKUMENTATIONSSYSTEMER OG UDFØRER OGSÅ DOKUMENTATION I PRAKSIS**

Akademikerne skaber værdi for en række af SMV'erne, når de udvikler protokoller og procedurer for virksomhedernes dokumentationsarbejde. I praksis gør de det typisk ved at anvende **specialiseret faglig viden** og evnen til at **analysere og strukturere** komplekst materiale til at opsætte eksempelvis kvalitetsstyringssystemer og dokumentationsprotokoller.

Udover at akademikerne skaber værdi ved at udvikle dokumentationssystemer, så er der også en række af akademikerne, der i praksis udfører dokumentationsarbejde. Her ligger værdiskabelsen særligt i, at de via en **systematisk arbejdsmetode** og **stærke skriftlige kompetencer** kan dokumentere på et højere niveau end virksomhedens andre medarbejdergrupper. I andre tilfælde kan de - særligt i tilfælde, der kræver faglig specialistviden – løse dokumentationsopgaver, som virksomheden ikke tidligere har kunne udføre.

50 pct. af virksomhederne svarer i surveyen, at deres akademikere skaber værdi i dokumentationsopgaver.

- **AKADEMIKERE PROFESSIONALISERER HR-ARBEJDET**

Akademikere skaber værdi i forskellige interne administrationsopgaver. Eksempelvis HR-arbejde, økonomistyring og anden intern administration. I HR-arbejdet ligger værdiskabelsen særligt i, at de professionaliserer virksomhedernes HR-arbejde. Både internt ved at **styrke rammerne for personaleledelse og -udvikling** og eksternt ved at **professionalisere rekrutteringsarbejdet**. I økonomistyringen, og generelt i de administrative opgaver er det særligt akademikerens analytiske og systematiske arbejdsmetode, der i kombination med et højt skriftligt niveau skaber værdi for virksomhederne.

Henholdsvis 32 pct. og 54 pct. af virksomhederne svarer i surveyen, at deres akademikere bidrager til at løse henholdsvis HR- samt administrative- og driftsøkonomiske opgaver.

- **AKADEMIKERE GØR KOMMUNIKATIONEN STRATEGISK**

En række akademikere er blevet ansat til at styrke SMV'ernes eksterne kommunikation og synlighed på markedet. I denne opgave skaber akademikere både værdi ved at udvikle en **strategi for virksomhedens kommunikation** og efterfølgende ved at **drifte de forskellige kommunikationsplatforme** og producere *content* til alt fra nyhedsbreve til sociale medier. Her bidrager akademikere med en kombination af specialiseret faglig viden om forskellige kommunikationskanaler i samspil med analytiske kompetencer, der gør dem i stand til at identificere, hvor og hvordan virksomheden bør kommunikere til sin målgruppe.

Endvidere skaber akademikere typisk også værdi i den efterfølgende drift af de forskellige kommunikationsplatforme, hvor de via tekstforfatningskompetencer og blik for den rigtige vinkel, producerer indhold til nyhedsbreve, hjemmesider, sociale medier m.v.

42 pct. af virksomhederne angiver i surveyen, at deres akademikere har bidraget til at styrke intern og ekstern kommunikation

- **AKADEMIKERE SYSTEMATISERER OG OPTIMERER PROCESSER**

I flere af SMV'erne skaber akademikere værdi i procesudviklingsopgaver. Konkret ligger værdiskabelsen i, at de akademiske ansatte kombinerer deres specifikke faglig viden med evnen til at træde et skridt tilbage, **analysere en given arbejdsproces** og på baggrund af det komme med forslag til, hvordan en proces kan **optimeres**, så den foregår mere effektivt eller med større kvalitet end tidligere.

De teknisk/naturvidenskabelige akademikere arbejder her særligt med forbedring af **produktionsprocesser**, hvor de anvender deres faglige specialistviden, mens de andre akademiske faggrupper i højere grad har fokus på **organisationsudvikling**.

46 pct. af virksomhederne svarer i surveyen, at deres akademiske ansatte skaber værdi i procesudviklingsopgaver.

- **AKADEMIKERE FORBEDRER PRODUKTER VIA SPECIALISTVIDEN OG BRUGERINDSIGTER**

Akademikere bidrager også til værdiskabelsen i produktudviklingsprocesser. Det gør de typisk via en faglig ekspertviden, som de anvender til at **forbedre et produkts egenskaber eller kvaliteten** af en service – ofte anvendes der her teknisk/naturvidenskabelig viden til at innovere pro-

dukterne. Akademikerne skaber også værdi i produktudvikling via specialiserede akademiske metoder, som akademikerne anvender til at **strukturere designprocesser** og **omsætte brugerindsigter til nye eller forbedrede produkter**. Ofte er det akademiske retninger såsom humanister og samfundsvidenskabeligt uddannede, der bidrager med denne type af kompetencer.

32 pct. af virksomhederne i surveyen svarer, at deres akademiske ansatte er med til at udvikle nye og optimere eksisterende produkter.

- **AKADEMIKERE AGERER SOM FAGLIG OG ANALYTISK SPARRINGSPARTNER MED LEDELSEN**

Akademikere skaber både værdi i sparring med SMV'ernes ledere og i løsningen af konkrete ledelsesopgaver. Det sker ofte i tilfælde, hvor ledelsen har brug for at **se tingene på en ny måde**, eller hvis de har brug for at blive **aflastet**. Oplevelsen er, at akademikere formår at bidrage med værdifulde inputs til ledelsen om, hvordan de kan og bør gribe problemstillinger og udviklingspotentialer an. Det skyldes, dels deres specialiserede faglige viden, der tillader dem at komme med **faglige indspark** til ledelsen, dels deres analytiske tilgang og kompetencer til at **opstille forskellige mulige scenarier**, samt deres evne til at **analysere styrker og svagheder** ved de opstillede scenarier. Over tid overtager nogle akademikere også deciderede ledelsesopgaver.

57 pct. af virksomhederne tilkendegiver i surveyen, at akademikerne bidrager til at skabe værdi i sparringsopgaver med ledelsen.

- **AKADEMIKERE ARBEJDER STRATEGISK MED FORRETNINGSUDVIKLING**

Flere af akademikerne arbejder med forretningsudvikling i de atypiske SMV'er. Forretningsudvikling dækker over at udvikle forretningsplaner og identificere og udvikle nye eller eksisterende forretningsområder og markeder - nationalt såvel som internationalt. Akademikerens værdiskabelse ligger særligt i, at de arbejder **strategisk med forretningsudviklingen**. Det gør de bl.a. ved **systematisk at analysere udfordringer og potentialer**, inden virksomhederne skal træffe valg om deres fremtidige strategi og eventuelle nye satsninger på markeder eller forretningsområder.

46 pct. af virksomhederne svarer, at deres ansatte akademikere løser opgaver inden for strategisk- og forretningsudvikling.

PERSON OG ORGANISATION HAR BETYDNING FOR, OM AKADEMIKERNE SKABER VÆRDI I SMV'ERNE

SMV'erne vurderer overordnet, at deres ansatte **akademikere skaber værdi for virksomheden**. Alligevel findes der en række individuelle og organisatoriske forhold, der understøtter, i hvilket omfang akademikere bidrager til værdiskabelsen i SMV'erne.

På det individuelle niveau handler det særligt om, at akademikerne har de **rette personlige kompetencer** til at definere deres stilling, tage initiativ til at finde nye forbedringspotentialer og i det hele taget have en personlighed der passer ind i virksomhedens kultur. De atypiske akademiker SMV'er anskuer generelt akademiske kompetencer og specialiseret faglig viden som en basis, som alle akademikere har. Derfor er det særligt de personlige kompetencer, der bliver afgørende for, om akademikerne bliver en succes i virksomheden. Ligeledes opleves **forretningsforståelse** som en kompetence, der kan styrke akademikerens evne til at skabe værdi for virksomhederne.

På det organisatoriske niveau kan det have betydning for værdiskabelsen, hvilke overvejelser virksomhederne har, når de ansætter en akademiker, og hvordan de forsøger at integrere akademikerne bedst muligt. Her er det særligt vigtigt, at **virksomheden har en plan med akademikerens ansættelse** og/eller giver **akademikerne rum og plads til at udvikle sin stilling**. Endvidere styrker det integrationen og accepten af akademikerne, hvis de i opstartsfasen får mulighed for at komme i berøring med og få indsigt i de forskellige dele af virksomheden.

Helt overordnet gælder det dog, at **akademikerne i højere grad tilpasser sig virksomheden end vice versa**. Det er således sjældent, at virksomhederne laver væsentlige organisatoriske ændringer for at tilpasse sig deres nye akademiske medarbejder.

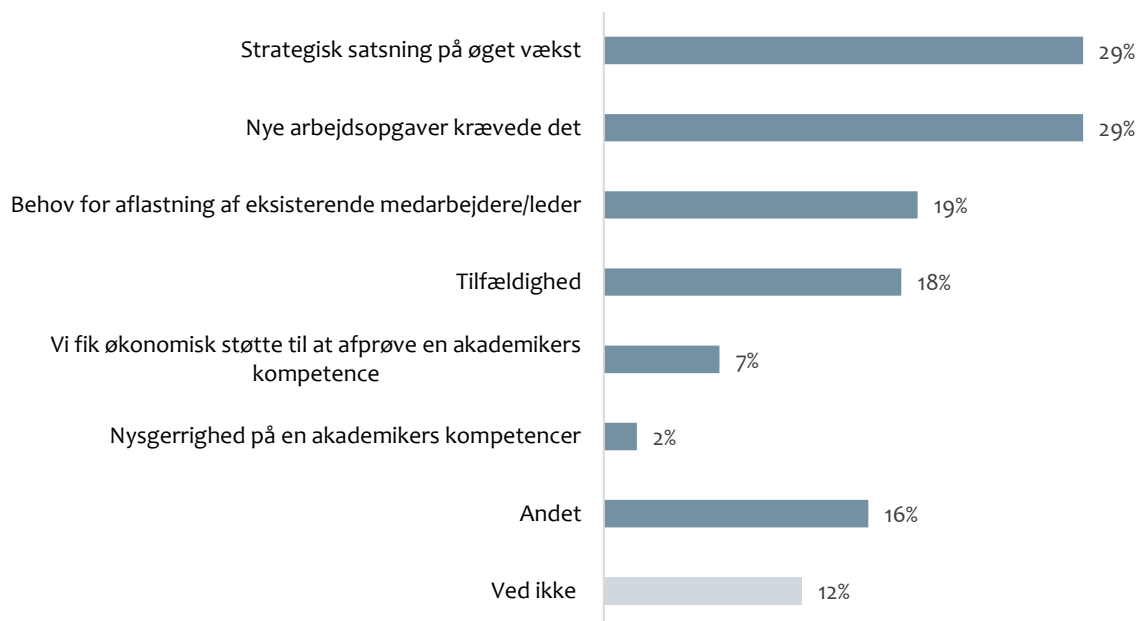
3. HVORFOR ANSÆTTER SMV'ERNE EN AKADEMIKER?

Det følgende afsnit beskriver bevæggrundene for, hvorfor SMV'erne vælger at ansætte en akademiker. Hvad er motivationen? Har det været en del af en strategisk satsning, eller skyldes det snarere tilfældigheder? Afslutningsvis vil afsnittet via surveydata også belyse, hvorfor andre SMV'er fravælger at ansætte akademikere.

STRATEGISK SATSNING OG NYE ARBEJDSOPGAVER ER DEN PRIMÆRE MOTIVATION BAG ANSÆTTELSEN AF AKADEMIKERE

Som figur 3.1 nedenfor viser, så har SMV'erne forskellige motivationer for at ansætte en akademiker. De mest udbredte årsager bag ansættelsen af akademikere er en strategisk satsning på øget vækst, og at nye arbejdsopgaver krævede det, som 29 pct. af virksomhederne svarer. Dernæst svarer henholdsvis 19 og 18 pct. af SMV'erne, at akademikerens blev ansat på baggrund af et behov for aflastning af eksisterende medarbejdere og/eller ledere, eller at det skyldes en tilfældighed. Eksempelvis at akademikerens henvendte sig uopfordret til dem.

Figur 3.1: Hvad var årsagen til, at I valgte at ansætte jeres første akademiker? (sæt gerne flere x'er)



Note: 312 svar

Figuren viser samtidig, at kun 7 pct. af virksomhederne tilkendegiver, at ansættelsen af en akademiker skete, fordi de fik et økonomisk tilskud hertil, mens 2 pct. svarer, at ansættelsen skyldes en nysgerrighed på, hvad en akademiker kan bidrage med.

Ovenstående mønster i SMV'ernes motivation for at ansætte akademikere afspejles også i analysens kvalitative interviews. Her ses det, at flertallet af virksomhederne har ansat akademikere som led i en ambition om og en strategisk satsning på øget vækst. Det kan både være i forbindelse med optimering af interne arbejdsprocesser eller udvikling af nye produkter, forretnings- eller kommunikationsstrategier, eller som del af en ambition om at udvide forretningen til nye markeder eller markedsandele.

Dertil ses, at akademikerne i flere af de interviewede virksomheder er blevet ansat, fordi nye arbejdsopgaver krævede det. Et eksempel herpå er en elektrikervirksomhed, der har prioriteret at ansætte en kandidat i statskundskab til dels at gennemføre en digitaliseringsproces i virksomheden og dels at bidrage til den ledelsesmæssige afklaring af roller, der skulle sikre, at virksomheden arbejdede efter specifikke og tydelige mål. Eller som i en større fødevarer virksomhed der har ansat både en designer og en psykolog, da de ønskede at arbejde systematisk med brugerindsigter i deres produktudvikling og organisation.

AKADEMIKERE ANSÆTTES OGSÅ TIL AT AFLASTE LEDELSEN ELLER SOM FØLGE AF TILFÆLDIGHEDER

De kvalitative interviews viser, at aflastning af eksisterende medarbejdere og særligt ledere er en udbredt motivation bag ansættelsen af akademikere. Flere af virksomhederne har oplevet, at opgaver er vokset for store og komplekse til, at de har haft de fornødne kompetencer til at løfte dem. Det var eksempelvis tilfældet hos en landbrugsvirksomhed, der ansatte en cand.com, fordi kommunikationsarbejdet på direktørens bord var endt med at fylde en for stor del af hans tid, samtidig med at det blev tydeligt for ham, at han ikke havde den rette viden til at udføre opgaverne ordentligt.

Ovennævnte virksomhed er samtidig et eksempel på, hvordan ansættelsen af en akademiker for nogle af virksomhederne er sket på baggrund af tilfældigheder. Hos førnævnte landbrugsvirksomhed kom ansættelsen netop i stand, fordi akademikerhen henvendte sig til dem og på baggrund af research og hendes lokale indsigt overbeviste virksomheden om, at det ville være rentabelt at ansætte hende.

Hos andre virksomheder er ansættelsen af en akademiker sket, idet Væksthuse eller andre lokale erhvervsfremmeaktører har kontaktet virksomheden og gjort opmærksom på, dels hvordan en akademiker ville kunne skabe værdi hos virksomheden, dels hvilke støtteordninger de kan benytte for at få tilskud til ansættelsen. Nogle virksomheder oplever, at et sådan skub udefra kan være afgørende for, at de besluttede at ansætte en akademiker. Uddybende forklarer virksomhederne, at det også skyldes, at de forinden ikke havde den rette viden om, hvad en akademiker ville kunne bidrage med eller kendte til de støtteordninger, der eksisterer.

AKADEMIKERE KAN GIVE MULIGHED FOR AT LØSE HELT NYE OPGAVENTYPER

For flere af virksomhederne gælder det, at akademikerne ansættes til at løfte virksomhedens vidensniveau og bidrage med faglig ekspertise på specifikke områder. Analysen viser, at disse virksomheder vælger at ansætte akademikerne ud fra et behov eller ønske om at opnå en større faglig viden om et pågældende område, som de gerne vil udvikle og/eller har oplevet at mangle viden omkring. Det er eksempelvis tilfældet hos en opbevaringsvirksomhed, som har ansat en cand.mag. i kommunikation, fordi de manglede den faglige viden bag, hvorfor de digitaliserede deres eksterne kommunikation (se boks).

I forlængelse heraf gælder, at SMV'erne også ansætter akademikerne for at blive i stand til at løse helt nye typer af opgaver. Det har eksempelvis været tilfældet i en maritim servicevirksomhed, hvis kunder i stigende grad efterspørger mere komplekse løsninger og services. For at imødekomme dette behov hos deres kunder og samtidig adskille sig fra deres direkte konkurrenter har virksomheden ansat et par ingeniører, der med deres specialiserede viden kan understøtte virksomheden i at udføre mere komplekse services, som de ikke tidligere kunne tilbyde deres kunder.

AKADEMIKERE BIDRAGER MED SPECIALISERET FAGLIG VIDEN

Hos en paraplyvirksomhed bestående af dels en opbevarings-, flytte-, håndværker- og boligudlejningsvirksomhed har de ansat en cand.mag. i kommunikation. Kommunikationsmedarbejderen er ansat til at digitalisere virksomhedens eksterne kommunikation og tilføre virksomheden den fornødne kommunikationsfaglige indsigt. Med sin specialiserede faglige viden om kommunikation og kommunikationskanaler har virksomheden fået en, der fagligt har kunne beskrive, hvorfor og hvordan de bedst griber en digitalisering af deres eksterne kommunikation an.

Det har betydet, at beslutninger nu ikke tages ud fra mavefornemmelser, men på et fagligt vidensgrundlag, hvilket ifølge virksomhedens ledelse har været afgørende for at udvide forretningen og tiltrække flere kunder.

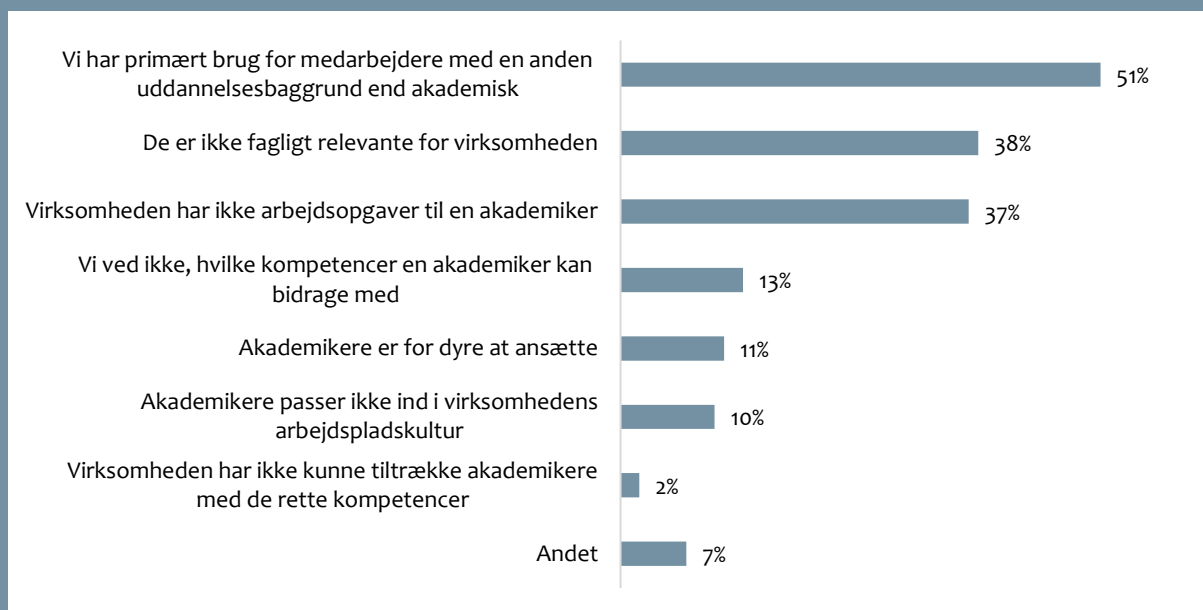
AKADEMIKERE ANSÆTTES OFTE I UDVIKLINGSORIENTEREDE SMV'ER – OG DET FORVENTES AT DE HURTIGT KAN SKABE VÆRDI

Samlet viser de kvalitative interviews, at et fællestræk blandt SMV'erne, der vælger at ansætte en akademiker, er, at det næsten altid er en satsning, som tages ud fra en forventning om, at akademikerne – relativt hurtigt – vil kunne skabe værdi for virksomheden. Endvidere er de virksomheder, der vælger at ansætte en akademiker, ofte virksomheder, der er relativt udviklingsorienterede og åbne over for nye anderledes input, der skal løfte virksomheden og skabe værdi. Forventningen om hurtig værdiskabelse afspejles også i, at de virksomheder, der har ansat en akademiker, men som ikke har oplevet at akademikerne har skabt værdi, med tiden har valgt at afskedige deres akademiker.

HVORFOR FRAVÆLGER NOGEN SMV'ER AT ANSÆTTE AKADEMIKERE?

Stadig mange SMV'er er tilbageholdende med at ansætte akademikere. Som nedenstående figur viser, så er den primære årsag til, at SMV'erne ikke har en akademiker ansat, at virksomhederne vurderer, at de ikke har arbejdsopgaver til en akademiker og/eller behov for akademiske medarbejdere. Mere konkret svarer 51 pct. af SMV'erne, at de primært har brug for medarbejdere med en anden uddannelsesbaggrund end akademisk, 38 pct. svarer, at akademikere ikke er fagligt relevante for virksomheden, mens 37 pct. anfører, at virksomheden ikke har arbejdsopgaver til akademikere.

Figur 3.2: Hvad er årsagen til, at I ikke har valgt at ansætte en akademiker? (Sæt gerne flere x'er)



Note: n=419. Kun SMV'er, der har svaret, at de ikke har en akademiker ansat er adspurgt.

Surveyen viser samtidig, at få virksomheder fravælger akademikere, enten fordi de er for dyre at ansætte (11 pct.), eller fordi de ikke passer ind i virksomhedens arbejdskultur (10 pct.). Heller ikke rekrutteringsudfordringer lader til at være en betydelig barriere i forhold til ansættelsen af akademikere, idet kun 2 pct. svarer, at de ikke har kunne tiltrække akademikere med de rette kompetencer. Det lave procenttal skal dog ses i lyset af, at det ikke er alle de adspurgte virksomheder, der har forsøgt at ansætte en akademiker.

Til sidst ses, at 7 pct. af virksomhederne tilkendegiver, at de ikke har akademikere ansat, fordi de ikke ved, hvilke kompetencer en akademiker kan bidrage med. Dertil forklarer enkelte virksomheder under "Andet", at de har undladt at ansætte akademikere, da de ikke har tiltro til, at disse besidder den rette forretningsforståelse.

Selvom mange af virksomhederne svarer, at de på forskellig vis ikke har opgaver til eller behov for en akademiker. Så viser de kvalitative interviews, at mange af SMV'erne i praksis oplever at have opgaver til akademikere, når først de er blevet ansat. Det understøttes af, at akademikere, når de ansættes i SMV'erne, oftest selv er med til at finde nye udviklingsområder i virksomhederne, hvor de kan skabe værdi. Det indikerer, at der kan ligge en kommunikationsudfordring i at give flere SMV'er viden om, hvilke kompetencer en akademiker kan bidrage med, og hvordan de kan skabe værdi hos dem.

4. HVILKE ARBEJDSFORMER OG ROLLER UDFYLDER AKADEMIKERNE I SMV'ERNE?

Dette afsnit beskriver akademikers typiske arbejdsform og roller, når de er ansat i en atypisk akademiker SMV. Indledningsvist beskrives det, at akademikere både arbejder som generalister og specialister, og at de både varetager udviklings- eller driftsopgaver i SMV'erne. Dernæst beskriver kapitlet i hvilket omfang, akademikerne selv er med til at udvikle deres arbejdsopgaver, eller om de i højere grad defineres af andre.

4.1 AKADEMIKERE ER OFTE BLÆKSPRUTTER MED ET BREDT FELT AF ARBEJDSOPGAVER

Analysen viser, at akademikere, som er ansat i en SMV, både anvendes som generalister og specialister i virksomhederne. Typisk fungerer akademikerne som generalister eller blæksprutter, der varetager et bredt felt af arbejdsopgaver. Det gælder eksempelvis kandidater i kommunikation, som går ind og løser et flertal af opgaver inden for både intern og ekstern kommunikation og en række andre opgaver, der kræver stærke skriftlige kompetencer – eksempelvis beskrivelse af strategiske udviklingsplaner eller fondsansøgninger. Et andet eksempel er en samfundsvidenskabelig kandidat, der på tværs af hele virksomhedens opgaveområde analyserer og optimerer arbejdsprocesser. Yderligere ses, at selv de akademikere, der ansættes til specialistopgaver, som eksempelvis en ingeniør, der står for konstruktionen af specialiserede altaner, eller en kandidat i kemi, som laver ingredienslister, også varetager vigtige generalistfunktioner som fx projektleddelse af mindre projekter i virksomhederne.

Virksomhedslederne beskriver, at akademikerne ofte formår at arbejde med et bredt felt af opgaver, da de anskuer virksomhederne ud fra et holistisk perspektiv, hvor de ser bredt på virksomhedens arbejdsopgaver og -processer. Dertil påpeger flere af virksomhedslederne, at akademikerne – trods deres typiske generalistfunktion – samtidig arbejder meget specialiseret med deres opgaver på baggrund af deres akademiske faglighed. Et eksempel herpå er en fødevarer virksomhed, hvor designere og en psykolog, som er ansat til at indarbejde brugerindsigter i deres produktudvikling, på samme tid formår at arbejde bredt og specialiseret (se boks).

GENERALIST OG SPECIALIST PÅ SAMME TID

Hos en virksomhed, der laver fødevarer til convenience- og cafémarkedet, har de ansat to designere og en psykolog til at indflette brugeroplevelser i deres produktudvikling. Virksomhedens erfaring er, at de to akademikere arbejder med et bredt felt af arbejdsopgaver og en holistisk tilgang, hvor de er med fra markedet helt ind til produktionslokalet, samtidig med at de arbejder med en specialiseret tilgang til workflowet. Akademikerne formår således at kombinere deres psykologiske og 'design thinking' værktøjer med en holistisk produktionsforståelse.

NATURVIDENSKABELIGE OG TEKNISKE AKADEMIKERE ARBEJDER I HØJERE GRAD SOM SPECIALISTER

Generelt peger data på, at der er en tendens til, at særligt naturvidenskabelige kandidater som ingeniører, kandidater i kemi m.v. arbejder mere som specialister, hvor humanistiske og samfundsvidenskabelige kandidater i højere grad fungerer som blæksprutter, der varetager et bredere felt af arbejdsopgaver.

En vigtig nuance er dog, at mange af akademikerne uanset deres faglige baggrund indgår i SMV'erne som specialister, da de alle kommer med en specialiseret faglig viden, som virksomhedens andre ansatte sjældent besidder. Flere af virksomhederne beskriver således, at hos dem og i deres kontekst, som en atypisk akademiker virksomhed, der er akademikerne ofte at betragte som en specialist, da de ofte sidder med opgaver, som ligger uden for virksomhedens kerneforretning. Det er eksempelvis tilfældet hos en traditionsbundet landbrugsvirksomhed, der har ansat en kandidat i kommunikation til at styrke deres synlighed via ekstern kommunikation. Virksomhedens direktør fortæller, at fra deres perspektiv, så arbejder akademikerne helt klart med specialistopgaver, da de kommunikationsopgaver hun varetager, ligger langt fra virksomhedens fagområde som landbrugsvirksomhed.

4.2 AKADEMIKERE LØFTER BÅDE DRIFTS- OG UDVIKLINGSOPGAVER

De kvalitative data viser, at de ansatte akademikere oftest sidder med en kombination af drifts- og udviklingsopgaver. I nogle virksomheder vægter de to arbejdstyper lige meget, men for flest af akademikerne gælder, at deres primære arbejdsopgaver ligger inden for udviklingsområdet, da det også er her, hvor de særligt kan skabe værdi. Analysen viser således, at udviklingsopgaver – uanset SMV'ernes branche og akademikernes faglige baggrund – er en fast del af akademikernes opgaveportefølje.

I en stor del af de interviewede virksomheder ansættes akademikerne netop med det formål, at de på en eller anden vis skal bidrage til udvikling af virksomheden, og ifølge virksomhedslederne er det også det, akademikerne reelt gør. Det kan både være udvikling af forbedrede processer, produkter og/eller nye forretningsområder. De forhold vil blive uddybet i kapitel 5 om akademikerens værdiskabelse.

Flere virksomheder forklarer endvidere, at ansættelsen af en akademiker har skabt udvikling på helt nye områder, som akademikerne har kunne se et potentiale i. På den måde kan det at ansætte en akademiker bidrage til, at virksomhederne i højere grad begynder at arbejde med udvikling, end det før var tilfældet. Det er eksempelvis situationen i en produktionsvirksomhed, der bearbejder plast. Her har ansættelsen af en antropolog både skabt innovation på eksisterende produkter, og understøttet at virksomheden har kunne udvikle helt nye produkter, og så på den måde har kunne bevæget sig ind på helt nye markeder (se boks).

Samtidig fremstår det som et gennemgående karakteristikum, at akademikere, når de er ansat i SMV'er, altid vil varetage nogle driftsopgaver frem for udelukkende at sidde i udviklingsstillinger. Det hænger sammen med, at daglig drift, produktion og overholdelse af deadlines fylder meget i SMV'erne. For at akademikerne kan indgå på en succesfuld måde i virksomhederne er det derfor også nødvendigt, at de er indstillet på, at driftsopgaver også vil være en del af deres daglige arbejdsgang. Det er dog vigtigt at understrege, at de driftsopgaver, som akademikerne sidder med, i langt de fleste tilfælde stadig er akademisk arbejde. Det kan eksempelvis være projektleddelse, eksekvering af interne og eksterne kommunikationsopgaver og ledelsesopgaver.

Derudover vil akademikerne egne udviklingsopgaver over tid afføde driftsopgaver. Det påpeges af både virksomhedsledere og akademikere, der beskriver, at udviklingsopgaver ofte vil involvere en efterfølgende daglig drift, der kan havne på akademikerne's bord. Eksempelvis vil udviklingen af en kommunikationsstrategi efterfølgende skabe behov for, at akademikerne også skriver konkret indhold til hjemmeside, nyhedsbreve m.v.

4.3 AKADEMIKERE DEFINERER DERES EGNE ARBEJDSOPGAVER

Generelt er erfaringen på tværs af de interviewede SMV'er, at akademikerne i høj grad selv er med til at definere og udvikle deres arbejdsopgaver. Det gælder for akademikere uanset deres faglige baggrund.

En af årsagerne til at akademikerne selv er med til at udvikle deres opgaver er, at de typisk ansættes til at udføre relativt løst definerede opgaver. Eksempelvis udvikling af nye strategiske satsninger eller nye produkter. Det betyder, at akademikerne ansættes til at løse udviklingsopgaver, som virksomhederne oftest ikke ved præcist, hvordan skal løses. Analysen viser, at virksomhederne typisk ser et behov eller

FRA PRODUKTIONS- TIL UDVIKLINGSVIRKSOMHED

Hos en produktionsvirksomhed, der bearbejder plast, har ansættelsen af en antropolog betydet, at udvikling er blevet en fast bestanddel af virksomhedens arbejde. Før tog virksomheden imod ordre fra andre virksomheder og producerede plastprodukter for dem. I dag producerer virksomheden også selv over 20 forskellige egenudviklede produkter ved siden af deres traditionelle plastbearbejdningsforretning.

Antropologens ansættelse har sågar medført, at virksomheden har startet en helt ny "innovationsvirksomhed", der fokuserer på at udvikle nye produkter til sygehussektoren.

et potentiale for udvikling, og går til ansættelsen af en akademiker med en idé eller en vision om, hvad de gerne vil, men uden at de er konkrete og skarpe på præcist, hvad der skal til for at det lykkes. På den måde er en central del af akademikernes rolle, at de selv skal være med til at definere, hvordan en given udfordring eller udviklingspotentiale skal gribes an.

Samtidig ses det, at akademikerne ofte kommer ind i virksomhederne med en specialiseret faglig viden, der adskiller sig fra virksomhedens traditionelle fagområde. Det har den betydning, at virksomhedslederne oftest ikke besidder den fornødne indsigt, det kræver at kunne definere akademikernes arbejdsopgaver fuldstændigt. Et eksempel herpå er i en landbrugsvirksomhed, hvor en nyansat kandidat i kommunikation i høj grad har haft frit spil til at udvikle sine arbejdsopgaver, da hun er ansat i en stilling, som virksomhedens andre ansatte ikke har forudsætning for at besidde. I stedet har hun løbende kommet med idéer og input til, hvordan virksomheden har kunne styrke deres eksterne kommunikation ved eksempelvis at være aktiv på sociale medier som Instagram og sætte fokus på, at varerne er lokalt producerede.

Afslutningsvis peger data på, at når først akademikerne er blevet ansat i SMV'erne, så har de via deres systematiske og analytiske arbejdsmetode en evne til at identificere nye steder, hvor virksomheden kan styrkes. Eksempelvis ved at optimere eksisterende produkter, services eller processer. På den måde er akademikerne med tiden også med til selv at udvikle deres egne arbejdsopgaver.

AKADEMIKERE LØFTER BÅDE NYE ARBEJDSOPGAVER OG OPGAVER SOM ANDRE VARETOG TIDLIGERE

De kvalitative data viser, at nogle af akademikernes arbejdsopgaver førhen blev løst af andre medarbejdergrupper, men at akademikerne i dag har overtaget dem. I nogle tilfælde fordi kompleksiteten i opgaverne er steget. Her peger virksomhedslederne på, at akademikerne ofte løfter opgaverne med en højere faglig kvalitet, som følge af akademikernes stærke skriftlige kompetencer og evne til at overskue og systematisere komplekst materiale.

I andre tilfælde er akademikernes arbejdsopgaver ikke tidligere blevet løftet af andre. De nye arbejdsopgaver – eksempelvis nye krav om dokumentation, har ofte haft betydning for at akademikerne er blevet ansat. De nye arbejdsopgaver kan også opstå, fordi virksomheden har valgt at satse anderledes eller på nye områder. Eksempelvis øget synlighed over for kunder på forskellige kommunikationskanaler.

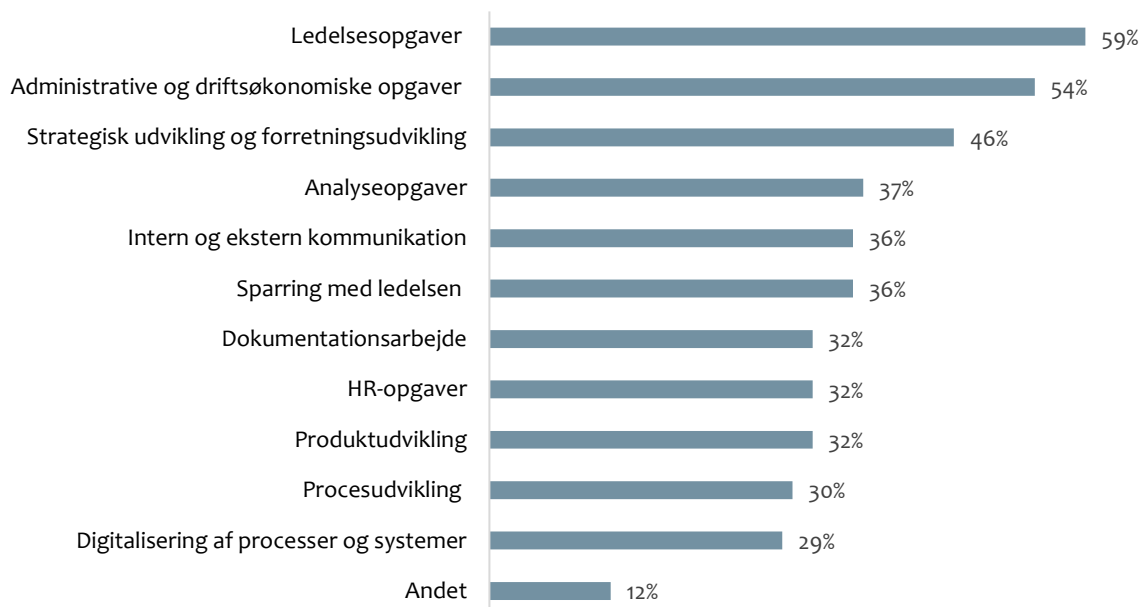
5. AKADEMIKERE SKABER VÆRDI PÅ MANGE FORSKELLIGE OPGAVEDOMÆNER

Det følgende kapitel vil først kort beskrive, at akademikere, der er ansat i SMV'er, løser en række varierende arbejdsopgaver inden for syv overordnede opgavedomæner. Det er også særligt inden for disse arbejdsområder, at de bidrager til værdiskabelsen i de atypiske akademiker SMV'er. Analysen viser samtidig, at akademikerne på tværs af opgavefeltene anvender en blanding af specialiseret faglig viden og mere generelle akademiske kompetencer såsom evnen til at analysere, systematisere og levere med høj skriftlig kvalitet til at skabe værdi i SMV'erne. Hvordan værdiskabelsen sker i praksis vil blive beskrevet i forhold til de syv identificerede opgavedomæner senere i kapitlet.

AKADEMIKERE LØSER SÆRLIGT OPGAVER INDEN FOR SYV OPGAVEDOMÆNER

De kvalitative interview viste, at akademikere løser opgaver og skaber værdi inden for en række opgaveområder. For at få et indblik i omfanget af akademikernes værdiskabelse og arbejdsopgaver på tværs af virksomheder blev der på baggrund af de kvalitative data opstillet en række forskellige opgavefelter til surveyen, som akademikerne primært arbejder indenfor. Herefter blev virksomhederne i surveyen bedt om at angive, i hvilket omfang deres akademikere løser de forskellige typer af arbejdsopgaver, som de kvalitative data har vist, at akademikerne beskæftiger sig med. Svarene fra surveyen fremgår af figur 5.1 nedenfor.

Figur 5.1: Hvilke typer af arbejdsopgaver løser/(løste) jeres akademikere i virksomheden (Sæt gerne flere X'er)?



Note: 312 svar

Både surveyen og de kvalitative data viser, at akademikere løser opgaver inden for en række forskellige opgavefelter. Interviewene viser i den forbindelse, at størstedelen af akademikerne i de mindre virksomheder ofte løser en bred vifte af opgaver – udvikling såvel som drift. Selvom akademikere løser et bredt felt af arbejdsopgaver, så viser data samlet set, at akademikerne særligt løser opgaver inden for syv opgavedomæner:

- Dokumentationsopgaver
- Interne administrationsopgaver, herunder HR-arbejde og økonomistyring
- Kommunikation og markedsføring
- Procesudvikling, herunder digitaliseringsprocesser
- Produktudvikling
- Sparring med ledelsen og ledelsesopgaver
- Strategisk forretningsudvikling.

De syv opgavedomæner er opstillet ud fra det kategoriseringskriterie, at de skal være så opgavemæssigt ens og dækkende som muligt samtidig med, at de ikke bliver for brede og mister forskelligheden til de andre typer af opgavedomæner. Det betyder eksempelvis, at produktudvikling, procesudvikling og strategisk forretningsudvikling er adskilt i forskellige opgavedomæner på trods af, at de alle kan typologiseres som udviklingsopgaver. Modsat indebærer det eksempelvis også, at den opsatte typologi over opgavedomæner samler procesudvikling og digitalisering af processer og systemer under fælleskategorien ”Procesudvikling”.

Udover arbejdsopgaver inden for de syv ovenstående opgavedomæner har akademikerne typisk også en række ad hoc-opgaver, der ikke nødvendigvis falder inde for ovenstående opgavedomæner. Der kan både være tale om faglige opgaver som implementering af nye lovkomplekser såsom den nye GDPR-lov, der i flere tilfælde er havnet på de akademiske ansattes bord eller salg via kundemøder og lignende. I surveyen har en del virksomheder under kategorien ”Andet” også angivet, at deres akademikere arbejder med salg. I de kvalitative interview er der ikke nogen eksempler på, at akademikerne direkte arbejder i salgsfunktioner. Til gengæld viser data, at de indirekte arbejder med salg gennem eksempelvis kommunikation og markedsføring og via strategisk forretningsudvikling. I enkelte andre tilfælde kan ad hoc-opgaver også dække over mindre praktiske opgaver, der ikke nødvendigvis er fagligt relevante. Eksempelvis at hjælpe med at sætte mærkater på varer, der skal sendes ud til kunder.

Præcist hvordan vægtningen af de forskellige opgavedomæner fordeler sig på tværs af akademikerne er naturligt afhængigt af, hvilken stilling akademikerne er ansat i. Det er derfor ikke muligt at lave en oversigt over den typiske fordeling af opgaver for akademikere ansat i SMV’er.

AKADEMIKERE SKABER SÆRLIGT VÆRDI PÅ SYV OPSTILLEDE OPGAVEDOMÆNER

De kvalitative interview og den efterfølgende survey viser også, at det særligt er inden for de syv ovenstående opgavedomæner, at akademikere bidrager til værdiskabelsen i SMV’erne. Svarene fra den

gennemførte survey er præsenteret nedenfor. Her blev virksomhederne inden for en række kvalitativt udledte svarkategorier bedt om at angive, hvilke arbejdsprocesser, som det særligt er, at akademikerne skaber værdi i.

Figur 5.2: Bidrager/bidrog jeres akademikere til at skabe værdi på et eller flere af følgende områder? (Sæt gerne flere X'er)



Note: 312 svar

Den gennemførte survey og de kvalitative data viser samlet set, at der er en tæt sammenhæng mellem de opgaver, som akademikere løser, og den værdi de skaber. Tallene i figur 5.2 ovenfor vil blive yderligere behandlet i de enkelte underafsnit, der beskriver akademikeres værdiskabelse inden for de forskellige opgavedomæner.

Udover at figur 5.2 ovenfor viser, at akademikere skaber værdi på de opgavefelter, hvor de arbejder. Så viser svarene også, at akademikeres værdiskabelse på et overordnet niveau særligt skyldes at akademikerne bidrager med faglig ekspertise, nye perspektiver, og at de i det hele taget løser opgaven med en større faglig tyngde end andre medarbejdergrupper.

Hvad det præcist er akademikere bidrager med, og hvilke kompetencer de anvender i arbejdsprocesserne på de forskellige opgavedomæner, vil blive uddybet i det følgende. Først vil akademikeres værdiskabelse i dokumentationsopgaver blive beskrevet.

AKADEMIKERE SKABER VÆRDI UDEN FOR DERES KERNEOPGAVER

Når surveydata om, hvilke arbejdsopgaver akademikere løser, og hvor de skaber værdi sammenholdes, ses det, at akademikere på nogle opgaveområder skaber værdi uden, at virksomhederne nødvendigvis har angivet, at akademikere arbejder med området.

De kvalitative data indikerer, at det forhold skyldes, at akademikere bidrager til værdiskabelsen på en række områder, uden at virksomhederne nødvendigvis betragter disse, som en af deres kernearbejdsområder.

Et eksempel herpå er dokumentationsarbejde, hvor flere akademikere skaber værdi på feltet end akademikere, der har det som et kernearbejdsområde. Det forhold vil blive yderligere beskrevet i afsnittet, der behandler dokumentationsopgaver.

5.1 AKADEMIKERE UDFØRER DOKUMENTATIONSOPGAVER OG UDVIKLER DOKUMENTATIONSSYSTEMER

De akademiske ansatte arbejder i forskelligt omfang med dokumentationsopgaver. Omkring en tredjedel af virksomhederne i surveyen svarer, at deres akademiske ansatte decideret arbejder med dokumentationsopgaver. Halvdelen af virksomhederne svarer dog samtidig, at deres akademikere skaber værdi i dokumentationsopgaver. En forklaring herpå fremgår af den grå boks på næste side.

Data viser samlet set, at dokumentationsfeltet er et af de steder, hvor akademikere ofte bidrager til at skabe værdi i de SMV'er, hvor de er ansat. Både ved at løse dokumentationsopgaver i praksis, men også ved at medvirke til at udvikle protokoller for dokumentation.

HVORFOR ER DER FLERE AKADEMIKERE, DER SKABER VÆRDI PÅ DOKUMENTATIONSOMRÅDET END AKADEMIKERE, DER DIREKTE ARBEJDER MED DOKUMENTATION?

Med afsæt i de kvalitative data, så kan det forhold, at flere akademikere skaber værdi i dokumentationsopgaver end det antal, som beskæftiger sig med arbejdsfeltet, skyldes, at mange akademikere udover at have dokumentation som et decideret arbejdsfelt, også beskæftiger sig med dokumentation på ad hoc niveau – eksempelvis når virksomhedens GDPR-politik skal nedfældes. I denne type tilfælde kan det betyde, at virksomhederne i surveyen vurderer, at akademikerne skaber værdi i dokumentationsopgaver uden, at de nødvendigvis har det som en del af deres daglige opgaveportefølje.

Endvidere peger data på, at akademikerne også er med til at opsætte og systematisere virksomhedernes dokumentationsprocesser uden, at de nødvendigvis selv bliver ansvarlige for at udføre al dokumentationen selv, hvilket også kan underbygge, at nogle virksomheder ikke vurderer, at dokumentation er en af akademikerens faste arbejdsopgaver.

AKADEMIKERE DOKUMENTERER MED HØJ FAGLIG KVALITET

Dokumentationsopgaverne kan både vedrøre intern og ekstern dokumentation. Intern dokumentation kan eksempelvis dække over afrapportering af fremdriften i virksomhedens forskellige projekter. Mens et eksempel på ekstern dokumentation optræder i et interview gennemført med en fødevarer virksomhed. Her er den akademiske ansatte ansvarlig for at dokumentere, at virksomhedens fremstillingsprocesser lever op til de krav til egenkontrol, som fødevarermyndighederne kræver for, at et produkt kan sælges på det danske marked.

Tidligere har nogle af dokumentationsopgaverne været løst af andre i virksomheden. I andre situationer er behovet for dokumentationskompetencer opstået, fordi virksomheden er blevet mødt med nye eller øgede dokumentationskrav fra myndigheder eller i tilfælde, hvor virksomheden bevæger sig ind på nye markeder.

Virksomhedslederne peger særligt på, at akademikerne i dokumentationsopgaver har en skriftlighed og evne til at overskue komplekst materiale, der gør, at de kan løse dokumentationsopgaverne med højere kvalitet og hurtigere end virksomhedens andre medarbejdergrupper. Værdiskabelsen kan også bestå i, at akademikerne har faglig specialistviden, der i det hele taget sætter dem i stand til at dokumentere processen, hvilket virksomhedens andre medarbejdere ikke nødvendigvis har. Det er bl.a. tilfældet i føromtalt fødevarer virksomhed, hvor den ansatte akademiker, der er uddannet fødevaringeniør, har en faglig specialistviden, der er påkrævet for overhovedet at kunne dokumentere, at virksomhedens produkter lever op til fødevarermyndighedernes krav.

AKADEMIKERE UDVIKLER OG SYSTEMATISERER DOKUMENTATIONSPROCESSER

Udover at akademikerne i nogle tilfælde løser dokumentationsopgaverne, så peger data også på, at akademikerne er med til at opsætte og udvikle dokumentationsprotokoller i SMV'erne. Interviewene viser således flere eksempler på, at de akademiske ansatte via deres evne til at strukturere komplekst materiale har udviklet skabeloner og procedurer for virksomhedernes dokumentationsarbejde, som andre medarbejdergrupper efterfølgende har skulle anvende til dokumentation.

I nogle situationer anvender akademikerne – særligt de naturvidenskabelige og tekniske – deres faglige specialistviden sammenholdt med deres generelle akademiske metodik til at udvikle kvalitetsstyringssystemer og dokumentationsprotokoller (se blå boks for eksempel).

I andre situationer benytter akademikerne primært deres akademiske kompetencer til at udvikle dokumentationssystemerne. Det kan eksempelvis være i situationer, hvor de indsamler viden om arbejdsprocesserne fra forskellige medarbejdergrupper, analyserer data og sammenholder det med gældende myndighedskrav og på baggrund af det opstiller dokumentationsprocesser, der letter medarbejdernes hverdag eller sikrer, at processerne lever op til kundernes krav. En af de interviewede virksomheder fortæller fx, at deres akademiker på nuværende tidspunkt er ved at implementere digitale løsninger i virksomheden, så virksomheden med tiden kan leve op til kravene til at få en iso 9001 certificering.

Surveydata viser, at både drift- og udviklingsopgaver inden for dokumentation løses af de forskellige akademiske faggrupper. De kvalitative interviews indikerer dog, at de naturvidenskabelige og tekniske faggrupper i højere grad anvender en kombination af specialiseret faglig viden og akademisk arbejdsmetode, når de arbejder med dokumentation sådan, som ovenstående eksempel i den blå boks illustrerer, mens de andre

FØDEVAREINGENIØR HAR OPSAT VIRKSOMHEDS KVALITETSSIKRINGS- OG EGENKONTROLSYSTEM

I en lille startupvirksomhed, der producerer charcuteri med en nordisk produktionsmetode, har det været nødvendigt at opstille et kvalitetsstyringssystem, der viser, at virksomheden lever op til hygiejneregulativet. Det har det været, da det uden en autorisation fra fødevarestyrelsen i praksis ikke er muligt for virksomheden at sælge sine produkter på det danske marked.

Derfor ansatte virksomheden en fødevareringeniør, der har forestået den samlede autorisationsproces, herunder opstilling af kontrolsystemer. Det indebærer bl.a., at medarbejderen har været ansvarlig for at indkøbe de rigtige maskiner og sikre, at de faciliteter, som virksomheden producerer i, lever op til hygiejneregulativet.

Udover at opstille hele produktionsapparatet og processen, så har akademikerens også været nødsaget til at dokumentere det hele i en ansøgning til fødevaremyndighederne for, at virksomheden har kunne få sin autorisation. Det har indebåret at gennemføre mikrobiologiske analyser af fødevarerne og katalogisere alt fra recepter til råvarer, der anvendes i virksomhedens lufttørrede skinker og pølser.

Ifølge virksomhedslederen, der selv er udlært slagter, har akademikerens arbejde med at opsætte og dokumentere processerne været helt afgørende for, at projektet har kunne udvikle sig fra et forsøgsprojekt til et produkt, der med tiden skal sælges på det danske marked.

faggrupper i større omfang anvender proceskompetencer og deres skriftlige kompetencer til at strukturere og udføre dokumentationsarbejde.

5.2 INTERNE ADMINISTRATIONSOPGAVER, HERUNDER HR-ARBEJDE OG ØKONOMISTYRING

54 pct. af virksomhederne svarer i surveyen, at deres ansatte akademiker(e) bidrager til løsning af administrative og driftsøkonomiske opgaver, og det er dermed et af de opgaveområder, som flest af virksomhederne i surveyen vurderer, at akademikerne løser. Data viser desuden, at akademikere uanset baggrund løser denne type opgaver, men at det særligt gælder for de merkantile og samfundsvidenskabelige akademikere¹.

At akademikerne løser administrative og driftsøkonomiske opgaver, ses også i det kvalitative data, hvor virksomhedsledere og akademikere beskriver, at de bidrager til interne administrationsopgaver såsom HR-arbejde og økonomistyring.

¹ 64 pct. af de virksomheder, som kun har merkantile/samfundsvidenskabelige akademikere svarer, at disse løser administrative og driftsøkonomiske opgaver mod 43 pct. af de virksomheder, som har humanistiske/kunstneriske akademikere og 31 pct. af de virksomheder, der alene har naturvidenskabelige og tekniske akademikere. Forskellen er signifikant.

AKADEMIKERE PROFESIONALISERER HR-ARBEJDET

I flere af SMV'erne løser akademikere – primært dem med en humanistisk eller samfundsvidenskabelig baggrund² – HR relaterede opgaver. Et eksempel herpå er en sociolog, der er ansat i en mindre virksomhed, som sorter og leverer grus. Her har sociologen systematiseret relationen mellem leder og medarbejdere via faste MUS-samtaler og et ressourceoverblik til lederen (se boks).

Ofte skaber akademikerne værdi på HR-området ved at professionalisere SMV'ernes HR-arbejde. Det gælder internt ved at styrke rammerne for god personaleledelse. Eksempelvis har en psykolog i en fødevarer virksomhed været med til at udvikle systematisk jobtræning af medarbejderne, når nyt udstyr indkøbes og implementeres, som er tilpasset medarbejdernes behov. Det kan også dække over en professionalisering af virksomhedernes rekrutteringsproces. Her har en cand.mag. i kommunikation i en virksomhed, der udvikler software, fx styrket virksomhedens rekruttering af nye medarbejdere ved at skabe en større synlighed om virksomheden på universiteter og andre uddannelsesinstitutioner.

SOCIOLOG SYSTEMATISERER RELATIONEN MELLEMLER LEDE OG MEDARBEJDERE

Hos en mindre virksomhed, der håndterer grus til eksempelvis opførelse og renovering af veje, har de ansat en sociolog til at udføre diverse administrative opgaver. Den ansatte sociolog har bl.a. systematiseret virksomhedens brug af MUS-samtaler med medarbejderne, således at alle oftere og på fast basis er til udviklingssamtale med lederen. Ligeledes har hun udviklet procedurebeskrivelser og vejledninger af, hvordan virksomhedens leder skal gå til sine medarbejdere og udarbejdet et kortlægningssystem, der giver lederen et overblik over, hvilke ressourcer de forskellige medarbejdere har. På den måde har den ansatte sociolog med sit indblik i og viden om mennesker styrket relationen mellem medarbejdere og ledelse og samtidig givet lederen et forbedret overblik over sine medarbejders ressourcer og udviklingspotentialer.

AKADEMIKERNE EVNER AT ANALYSERE ØKONOMISKE NØGLETAL

Hos flere af SMV'erne bidrager akademikere – særligt cand.merc.er eller andre merkantile og samfundsvidenskabelige kandidater – desuden til at styre virksomhedens økonomi og afrapportere økonomiske nøgletal. Derudover er der også eksempler på ikke merkantile akademikere, der på grund af deres evne til at sætte sig ind i nye stofområder, bliver brugt til at analysere og afrapportere økonomiske data.

Det ses også, at der i SMV'erne er en tendens til, at diverse administrative (ad hoc) opgaver falder på akademikernes bord. Det kan eksempelvis være administrative opgaver i forbindelse med vedligeholdelse af implementerede systemer. Interviewene peger på, at det særligt er akademikernes kompetencer til at kunne sætte sig ind i nye fagområder og hurtigt tilegne sig ny viden, der gør, at akademikere kan

² 39 pct. af de virksomheder, som alene har humanistiske/kunstneriske akademikere, svarer at disse løser HR-opgaver, mens det samme gælder for 37 pct. af de virksomheder, som kun har merkantile/samfundsvidenskabelige akademikere og 14 pct. af de virksomheder, der alene har naturvidenskabelige og tekniske akademikere. Forskellen er signifikant.

løse de mindre rutineprægede administrationsopgaver på et højere niveau end andre medarbejdergrupper. Virksomhedslederne oplever, at akademikerne her har en kritisk tilgang og en vilje til at ville forstå tingene bagom, som er fordelagtig. Samtidig ses, at virksomhederne drager fordel af akademikernes systematiske tilgang til opgaver, hvor de formår at skabe overblik.

5.3 AKADEMIKERNE GØR KOMMUNIKATIONEN STRATEGISK

Over en tredjedel (36 pct.) af virksomhederne svarer, at deres akademikere *arbejder* med intern og ekstern kommunikation, mens 42 pct. af virksomhederne angiver, at akademikerne har bidraget til at *styrke* virksomhedens interne og eksterne kommunikation. Ligesom ved dokumentationsopgaverne skyldes den højere andel af virksomheder, der svarer, at akademikere skaber værdi på området, sandsynligvis, at en gruppe af akademikerne bidrager på opgavefeltet uden, at det nødvendigvis er deres kerneopgave.

De kvalitative interview viser, at flere af SMV'erne ansætter akademikerne til at varetage og styrke deres eksterne kommunikation. Det kan både være udvikling af nye kommunikationsstrategier, varetagelse af hjemmesider og sociale medier samt udarbejdelse af nyhedsbreve og andet trykt materiale. Herefter får akademikerne, som følge af sine stærke skriftlige kompetencer, over tid også ansvaret for den interne kommunikation i virksomhederne, fx intranetløsninger. Da der er tale om relativt små virksomheder, er det begrænset, i hvilket omfang de interne kommunikationsopgaver fylder i akademikernes opgaveportefølje, og der er ikke nogen eksempler i interviewene på, at akademikerne udelukkende løser interne kommunikationsopgaver.

Akademikerne løser både kommunikationsmæssige udviklings- og driftsopgaver i de SMV'er, som de er ansat i. Interviewene viser, at akademikerne i første omgang ansættes til at udvikle virksomhedernes kommunikationsstrategi, da virksomhederne sjældent har arbejdet strategisk med ekstern kommunikation inden ansættelsen af deres akademiker. Derefter får akademikerne typisk ansvaret for at drifte de forskellige kommunikationsplatforme og producere *content* til alt fra nyhedsbreve til sociale medier. Ofte er der tale om en vekselvirkning mellem udvikling og drift, da akademikerne løbende videreudvikler og justerer virksomhedernes kommunikationsstrategi.

Tilførslen af en akademiker har i første omgang betydet, at flere af SMV'erne er begyndt at arbejde mere strategisk med ekstern kommunikation end tidligere – i andre tilfælde, at de er begyndt at arbejde med kommunikation i det hele taget. Eksempelvis fordi virksomheden har valgt, at de vil være mere synlige over for deres kunder på forskellige kommunikationskanaler, herunder sociale medier (se blå boks på næste side for eksempel).

KUNSTHISTORIKER SKABER ØGET SYNLIGHED PÅ SOCIALE MEDIER

En lille virksomhed, der laver højkvalitetsdøre til bygninger, har ansat en uddannet kunsthistoriker til at øge virksomhedens synlighed over for deres kernekunder. Kernekunderne er ofte de arkitekter, der tegner de huse, som dørene i sidste ende skal indgå i.

Akademikeren kom til virksomheden med kommunikationsfaglig viden om forskellige former for sociale medier, og på baggrund af denne viden og en markedsanalyse valgte virksomheden at satse målrettet på at ramme arkitekterne på sociale medier som Instagram, Pinterest og LinkedIn, så flere af arkitekterne fik øje for virksomhedens produkt.

Udover at have udviklet virksomhedens kommunikationskanaler og strategi på de sociale medier har akademikeren i samarbejde med en ekstern leverandør været projektleder for udvikling af en ny hjemmeside, som hun efterfølgende har skulle fylde indhold ind i og drifte.

Ifølge lederen bidrager akademikeren med stærke skriftlige kompetencer, kommunikationsfaglig viden og en strategisk tilgang til kommunikation, der har øget virksomhedens synlighed over for deres aftagere.

I andre tilfælde har ansættelsen af en akademiker betydet, at virksomheden har haft mulighed for at hente nogle arbejdsopgaver hjem, som tidligere blev løst eksternt hos kommunikationsbureauer og freelancere.

AKADEMIKERE SKABER VÆRDI VIA FAGLIG SPECIALIST VIDEN OG STRATEGISK TILGANG TIL KOMMUNIKATIONSARBEJDET

I den eksterne kommunikation er det særligt akademikernes indblik i kommunikationskanaler og analytiske kompetencer, der skaber værdi for virksomhederne. En leder udtrykker eksempelvis, at det har været meget tydeligt for ham, at det ikke længere er en tilfældighed, at de kommunikerer, hvor de gør, da der efter ansættelsen af en akademiker ligger et grundigt analysearbejde og konkret kommunikationsfaglig viden forud for deres valg af kommunikationsstrategi. Dertil påpeger lederen, at deres nye kommunikationsmateriale er blevet meget mere gennemarbejdet.

Et andet eksempel på, at akademikerne skaber værdi via deres analytiske og datadrevne tilgang til kommunikationsområdet er, at de i kraft af deres kompetencer i kommunikationsfaglige analyseværktøjer såsom Google Analytics, Facebook Analytics mv., øger virksomhedernes mulighed for at kommunikere målrettet til den målgruppe, som de ønsker at henvende sig til.

I den konkrete kommunikation peger lederne på, at akademikerne bidrager med formidlingskompetencer på et niveau, som de andre medarbejdergrupper ikke har, hvilket løfter kvaliteten af virksomhedens kommunikation. Fx udtaler en leder, at deres akademiker skaber værdi ved at identificere den rigtige historie, vinkle den til målgruppen og mediet og derefter skrive den i et tydeligt sprog. Både på dansk og på engelsk.

Udover en strategisk tilgang til kommunikationsarbejdet og stærke skriftlige kompetencer, så viser data, at det også skaber værdi for virksomhederne, hvis deres akademiker har grafiske kompetencer, så de kan anvende værktøjer som InDesign, Photoshop og lignende programmer fra Adobe pakken. Helt konkret betyder det, at virksomhederne kan styrke deres visuelle profil og lave eventuelle grafiske opgaver *in-house*, og ikke behøver at betale eksterne for at udføre denne type opgaver.

Samlet set viser data, at det særligt er akademikere med en humanistisk baggrund og til dels også de samfundsvidenskabeligt uddannede, der arbejder og skaber værdi inden for kommunikationsfeltet³⁴.

5.4 AKADEMIKERE SYSTEMATISERER OG OPTIMERER PROCESSER

Næsten halvdelen af alle adspurgte virksomheder svarer i surveyen, at deres akademiske ansatte skaber værdi, når de indgår i procesudvikling.

Procesudvikling betegner overordnet opgaver, hvor de akademiske ansatte via en kombination af deres specifikke faglige viden og generelle akademiske arbejdsmetode formår at systematisere og strukturere eksisterende processer, så arbejdsprocesser optimeres og foregår mere effektivt eller med større kvalitet. Interviewene viser, at de akademiske ansatte er dygtige til at træde et skridt tilbage, analysere en given arbejdsproces og på baggrund af det komme med forslag til, hvordan processen kan struktureres mere systematisk eller på anden vis optimeres.

AKADEMIKERE AFDÆKKER ROLLEFORDELING OG OPTIMERER OPGAVALLOKERING

Hos en lille håndværksvirksomhed har en kandidat i statskundskab analyseret og ændret rollefordelingen mellem medarbejdere og ledelse. Akademikeren har i praksis gennemført samtaler med samtlige ledere og medarbejdere for at undersøge, hvor de har deres faglige styrker og interesser og vice versa. Samtalerne viste tydeligt, at de enkelte ledere- og medarbejdere havde forskellige faglige styrker. Eksempelvis var nogle bedst "i marken" hos kunderne, mens andre var bedre til salg eller i den administrative del af arbejdet og tværtimod blev drænet af at skulle være problemknusere ude hos kunderne. På baggrund heraf kom den akademiske ansatte med et forslag til en ny måde at strukturere arbejdsopgaverne, så de forskellige ansatte primært blev allokert til de opgaver, hvor de var bedst, i modsætning til tidligere, hvor alle lavede lidt af det hele. Det har ifølge lederen i håndværksvirksomheden været med til at strømline organisationen og gjort, at medarbejderne i højere grad benytter deres kompetencer der, hvor de er bedst. Det skaber værdi for kunderne og skaber samtidig bedre vilkår til at øge omsætningen, da de dygtigste sælgere og projektledere omvendt fokuserer på den del af arbejdet, hvor de er bedst.

³ 68 pct. af de virksomheder, som kun har akademikere med humanistisk/kunstnerisk baggrund, svarer, at akademikeren løser kommunikationsopgaver mod 29 pct. af virksomheder med merkantile/samfundsvidenskabelige kandidater og 19 pct. af virksomheder med naturvidenskabelige/tekniske. Forskellen er signifikant.

⁴ 57 pct. af de virksomheder, som kun har akademikere med humanistisk/kunstnerisk baggrund, svarer, at akademikeren disse styrker virksomhedens interne/eksterne kommunikation mod 36 pct. af virksomheder med merkantile/samfundsvidenskabelige kandidater og 27 pct. af virksomheder med naturvidenskabelige/tekniske. Forskellen er signifikant.

Et eksempel på dette er en akademisk ansat, der har været med til at ændre rollefordelingen på ledelses- og medarbejderniveau i en lille håndværksvirksomhed, hvor lederen er blevet interviewet (se boks).

AKADEMIKERE ER DYGTIGE TIL AT PROJEKTLEDE DIGITALISERINGSPROCESSER

En særlig del af procesoptimeringsarbejdet, som akademikerne også er stærke i, er i implementering af digitale løsninger til at optimere virksomhedernes processer. Det kan både være i tilfælde, hvor de selv har kompetencerne til at implementere IT-systemer og processer. Det er eksempelvis tilfældet i en lille interviewet fremstillingsvirksomhed, hvor virksomhedens ingeniør selv har implementeret og slutprogrammeret en række digitale løsninger i deres kvalitetssikrings- og egenkontrollsystemer.

Ofte er akademikerne dog primært ansvarlige for at drive og projektlede digitaliseringsprojekterne i samarbejde med eksterne leverandører. Et eksempel herpå er hos en elektrisk virksomhed, der skulle indkøbe et nyt ERP-system (Enterprise Resource Planning). Her har deres samfundsvidenskabelige akademiker i første omgang været ansvarlig for at kortlægge og analysere de forskellige digitaliseringsmuligheder og behov, som virksomheden havde. Efterfølgende har akademikeren i samarbejde med ledelsen valgt den bedst egnede løsning og været ansvarlig for at projektlede implementeringen af det nye ERP-system i samarbejde med leverandøren.

Interviewene peger i den forbindelse på, at netop systematisk projektledelse er en af de kompetencer, som akademikere anvender til at skabe værdi i digitale udviklingsprocesser, da virksomhedens andre medarbejdergrupper ikke har samme kompetencer til at systematisere og drive udviklingsprocesser.

TEKNISK/NATURVIDENSKABELIGE AKADEMIKERE OPTIMERER SÆRLIGT PÅ PRODUKTIONS-PROCESSER – HUMANISTERNE OG DE SAMFUNDSVIDENSKABELIGE FOKUSERER MERE PÅ ORGANISATORISK UDVIKLING

Akademikere er samlet set dygtige til at anvende den akademiske arbejdsmetode til at identificere et problem, indhente og analysere data og herefter komme med forslag til bedre løsninger. Data viser dog, at der er forskel på, hvilke typer af procesudviklingsopgaver forskellige akademikerbaggrunde løser, og hvordan det er, de skaber værdi i de forskellige typer af opgaver. Forskellen findes primært mellem akademikere med en teknisk/naturvidenskabelig baggrund og akademikere med en humanistisk/kunstnerisk eller samfundsvidenskabelig/merkantil baggrund.

Interviewene viser, at de teknisk/naturvidenskabelige akademikere i højere grad anvender deres teknisk faglige viden til at optimere produktionsprocesser og lignende. Det kan eksempelvis være en kemiingeniør, der har viden om, at et materiale kan udskiftes til et nyt, så produktionen kan foregå mere stabilt. Et andet eksempel fra interviewene er en ingeniør, der ved at drive implementeringen af industri 4.0 løsninger har medvirket til at effektivisere virksomhedens produktionsprocesser.

De samfundsvidenskabelige og humanistiske baggrunde skaber i højere grad værdi i organisatoriske udviklingsprocesser, hvor ansvarsfordeling, arbejds gange og lignende er i fokus. Et eksempel herpå er

en uddannet psykolog, der arbejder i en af de interviewede fremstillingsvirksomheder. Hun har anvendt sin faglige indsigt i mennesker og organisationspsykologi til at forstå organisationens medarbejdere og deres måder at løse opgaverne, når der skal udvikles nye arbejdsprocesser. Fx i en situation, hvor virksomheden har skulle udvikle systematiske opkvalificeringsprocesser, der har skulle passe til alle organisationens forskellige medarbejdergrupper.

5.5 AKADEMIKERE FORBEDRER PRODUKTER VIA FAGLIG SPECIALISTVIDEN OG BRUGERINDSIGTER

Omkring en tredjedel af virksomhederne i surveyen svarer, at deres akademiske ansatte er med til at udvikle nye og optimere eksisterende produkter. Produktudvikling dækker både over arbejde med fysiske produkter og varer, men det kan også indebære immaterielle produkter såsom nye eller forbedrede services. Surveydata viser, at det særligt er de naturvidenskabelige og tekniske akademikere, som bidrager til og skaber værdi i SMV'ernes produktudvikling, idet knap halvdelen af de virksomheder, der kun har naturvidenskabelige eller tekniske kandidater ansat svarer, at disse dels laver og skaber værdi i produktudvikling⁵.

⁵ 47 pct. af de virksomheder, der alene har naturvidenskabelige/tekniske akademikere svarer, at de laver produktudvikling mod 16 pct. af de virksomheder, som kun har merkantile/samfundsvidenskabelige akademikere og 18 pct. af de virksomheder, som har humanistiske/kunstneriske akademikere. Forskellen er signifikant.

Virksomhedslederne peger på den ene side på, at de akademiske ansatte i produktudvikling bidrager med en faglig ekspertviden, hvor de via deres specialiserede faglige viden kan forbedre et produkts egenskaber eller den service, som virksomheden tilbyder sine kunder. Et eksempel herpå fremgår af den blå boks til højre, hvor en kandidat i kemi har forbedret en række produkter. Det er særligt de tekniske og naturvidenskabelige akademikere, der har deres styrke i denne dimension af produktudviklingsarbejdet. Men interviewene viser også eksempler på, at eksempelvis humanister og samfundsvidenskabelige kandidater, der via faglig viden på eksempelvis kommunikationsområdet eller via specialiseret psykologisk viden, er med til at forbedre en virksomheds services. Dette bekræftes af surveydata, der viser, at det særligt er naturvidenskabelige/tekniske samt humanistiske/kunstneriske akademikere, der skaber værdi i produktudviklingen⁶.

INDSIGT I MOLEKYLÆRBIOLOGI FORBEDRER PRODUKTER

En lille virksomhed, der producerer hudpleje- og kosmetikprodukter har haft et ønske om at forbedre deres produkters egenskaber, samtidig med at de løbende bliver mødt med nye krav til, hvad produkterne må indeholde.

Til det formål har de bl.a. ansat en kandidat i kemi, der via indsigt i forskellige ingredienser har været med til at udskifte ingredienserne i eksisterende produkter med nye, så de lever op til lovkrav. Samtidig har det også medført, at virksomheden kan købe ingrediensen lokalt, og ikke længere behøver at indkøbe det i Kina.

I andre tilfælde handler det i mindre grad om specialiseret faglig viden, og i højere grad om at akademikere bidrager via specialiserede metoder. Det kan bl.a. være metoder såsom design thinking og antropologisk feltarbejde, som akademikere anvender til at strukturere designprocesser og omsætte brugerindsigter til nye eller forbedrede produkter. Ofte er det de lidt ”blødere” akademiske retninger såsom humanister og samfundsvidenskabeligt uddannede, der bidrager med denne type af kompetencer. Det er eksempelvis tilfældet i en fremstillingsvirksomhed, der udvikler *convenience*-produkter til cafébranchen i form af bl.a. kager, barer og andre snacks, som cafégæster kan købe sammen med deres kaffe. Her har virksomheden i deres arbejde med at forbedre deres varesortiment valgt at ansætte en psykolog og en designer til systematisk at hjælpe med at udvikle nye produkter. I praksis foregår det ved, at akademikere gennemfører observationsstudier, interviews og lignende med cafégæster og restauratører for at blive klogere på, hvad de endelige aftagere ønsker af deres kager, bagværk m.m. På baggrund af de indsigter og i samarbejde med virksomhedens bagere udvikler virksomheden herefter nye produkter, som lever op til kunderne og aftagernes krav. Det har fx resulteret i, at virksomhedens kager ikke længere er bake-off kager, men derimod kager, der blot skal tøs op, da feltarbejdet viste at cafémedarbejderne brugte for meget tid på at opvarme kagerne, og ikke altid havde adgang til en lille ovn. Virksomheden arbejdede tidligere i mindre omfang med omsætning af brugerindsigter til nye produkter, og i de tilfælde, hvor de gjorde det, skete det i samarbejde med eksterne konsulenter. I dag

⁶46 pct. af de virksomheder, der alene har naturvidenskabelige/tekniske akademikere svarer, at de skaber værdi i produktudvikling mod 39 pct. af de virksomheder, som har humanistiske/kunstneriske akademikere og kun 15 pct. af de virksomheder, der alene har merkantile/samfundsvidenskabelige akademikere. Forskellen er signifikant.

arbejder virksomheden med lederens egne ord ”100% med produktudvikling”, og bruger ikke længere ressourcer på eksterne konsulenter.

Udover at bidrage med specialiseret faglig viden og metoder så peger data også på, at akademikere i det hele taget anvender deres generelle akademiske metodik og projektledelseskompetencer til at strukturere og systematisere produktudviklingsprocesser. Akademikerne sættes således ofte i spidsen for udviklingsprocesserne internt i organisationen. Det indebærer, at de udover selv at tilføre produktet viden, også er ansvarlige for at indhente viden fra organisationens andre medarbejdere, koordinere samarbejdet og sikre fremgangen i udviklingsprocessen.

I nogle tilfælde indebærer projektledelsesansvaret i udviklingsprocesser også, at akademikerne løbende skal dokumentere fremdriften i udviklingen og i sidste ende er ansvarlige for, at produktet lever op til de krav og specifikationer, som aftageren kræver. Eksempelvis har en samfundsvidenskabelig akademiker ansat i en lille virksomhed, der laver plastprodukter til sundhedssektoren, været ansvarlig for i samarbejde med Teknologisk Institut at sikre, at virksomhedens plastprodukter har de specifikationer, som kræves af produkter til sundhedssektoren.

5.6 AKADEMIKERE AGERER SOM FAGLIG OG ANALYTISK SPARRINGSPARTNER MED LEDELSEN

De kvalitative interviews viser, at akademikere, når de ansættes i SMV'er, ofte aflaster ledelsen og indgår som centrale sparringspartnere med denne. Det afspejles også i surveyen, hvor 36 pct. af virksomhederne svarer, at sparring med ledelse er en af de opgaver, deres ansatte akademikere udfører, og hele 57 pct. tilkendegiver, at akademikerne bidrager til at skabe værdi ved at sparre med ledelsen. Det kvalitative data tyder på, at misforholdet skyldes, at akademikerne i langt de fleste virksomheder formår at bidrage med kompetencer, der rækker ud over deres kernearbejdsopgaver og gør dem værdifulde i eksempelvis sparring med ledelse.

Data viser, at akademikerne typisk ansættes i en position tæt ved ledelsen, hvor de dels samarbejder med og direkte refererer til denne. Lederne i SMV'erne anvender akademikerne som sparringspartnere, når de har brug for at se tingene på en ny måde, eller hvis de har brug for at blive aflastet. Oplevelsen er, at akademikerne formår at bidrage med værdifulde inputs til ledelsen om, hvordan de kan og bør gribe problemstillinger og udviklingspotentialer an. Akademikerne anskues som brugbare sparringspartnere, dels via deres specialiserede faglige viden, der tillader dem at komme med faglige indspark til ledelsen, dels i kraft af deres analytiske tilgang og kompetencer til at opstille forskellige mulige scenarier og analysere styrker og svagheder ved disse. På den måde indtager akademikerne ofte en central rolle i at udvikle de ønsker og visioner, ledelsen i SMV'erne har, samtidig med at de selv bidrager med idéer til, hvordan virksomheden kan håndtere udfordringer og udvikle sig.

I samarbejdet med SMV'ernes andre faggrupper ses det desuden, at akademikerne ofte agerer projektledere. Akademikerne tager initiativ til at planlægge og koordinere opgaveløsningen, de sætter rammen for de opgaver, der skal løses samt definerer og uddelegerer, hvad de andre skal lave.

NOGLE AKADEMIKERE OVERTAGER MED TIDEN SELV LEDELSESOPGAVERNE

Yderligere viser både de kvalitative og kvantitative data, at akademikerne varetager deciderede ledelsesopgaver i SMV'erne. Det skyldes ofte en kombination af akademikernes faglige og akademiske kompetencer, som de også anvender i ledessparringen, og de mere personlige kompetencer, som vedkommende besidder. Et eksempel på en akademiker, der med tiden selv har overtaget ledelsesrollen, fremgår i den blå boks til højre.

Eksemplet i den blå boks illustrerer samtidig, hvordan flere af akademikerne relativt hurtigt formår at arbejde sig op i virksomhederne og udfylde ledelsesopgaver. Det understreges også af surveyen, hvor hele 59 pct. af virksomhederne svarer, at deres ansatte akademiker(e) løser ledelsesopgaver. Samlet viser dette, at ledelse også er et af de områder, hvor akademikerne skaber værdi og/eller har et potentiale til at skabe værdi hos SMV'erne.

CIVILINGENIØR MED ANSVAR FOR HELE FORSYNINGSKÆDEN

Et større industrielt vaskeri ansatte for nogle år siden en civilingeniør til at udvikle og opbygge et nyt distributionsystem. Med tiden har ingeniøren fået ansvaret for hele virksomhedens forsyningskæde. Det har bl.a. betydet, at ledelse er blevet en fast del af hans rolle i virksomheden. Han står for at koordinere og udstikke retningslinjer for, hvilken vej virksomheden skal gå samt skabe rammerne for mellemlederne, så disse kan udfylde deres funktion bedst muligt.

Civilingeniøren bruger i ledelsesopgaven særligt en kombination af sin faglige uddannelsesbaggrund, der ligger inden for industriel ledelse og supply chain samt vedkommendes personlige kompetencer.

5.7 AKADEMIKERE ARBEJDER STRATEGISK MED FORRETNINGSUDVIKLING

Næsten halvdelen af SMV'erne (46 pct.) svarer, at deres ansatte akademiker(e) løser opgaver inden for strategisk udvikling og forretningsudvikling. Det er således et af de områder, som flest akademikere i SMV'erne arbejder med.

Det afspejles også i de kvalitative interviews, hvor flere af de ansatte akademikere bidrager til at udarbejde nye strategier for virksomhederne og udvikle nye forretningsområder, der skal understøtte dem i at erobre markedsandele på eksisterende og/eller nye markeder. Det er eksempelvis tilfældet i en mindre virksomhed, der laver løsninger inden for gardiner, markiser og solafskærmning. Her har ansættelsen af en kandidat i statskundskab bidraget til, at virksomheden er kommet tættere på deres vision om at blive salgsførende i Danmark gennem en satsning på grøn omstilling (se boks på næste side).

AKADEMIKER TIL AT UDMØNTE VISION OG UDVIKLE NY STRATEGI OM GRØN OMSTILLING

Lederen af en mindre virksomhed, der laver løsninger inden for gardiner, markiser og solafskærmning, så, at de var vokset til en størrelse, hvor ingen udvikling ville føre til en afvikling af virksomheden. Derfor fik virksomheden i samarbejde med Væksthus Midtjylland formuleret en klar vision om at være salgsførende i Danmark. Til at udmønte denne vision ansatte virksomheden en kandidat i statskundskab, da de havde brug for en, der kunne skrive ansøgninger til relevante EU-udbud og støtteprogrammer og samtidig få deres planer ned på papir.

Udover at nedfælde og systematisere virksomhedens vision skriftligt har akademikerens spillet en afgørende rolle i igangsættelsen og realiseringen af en strategi om grøn omstilling. Som resultat har virksomheden udviklet en ny og indenfor branchen banebrydende grøn løsning, hvor de leaser gardiner og persienner til offentlige og private kunder samt forpligter sig til at genbruge materialerne, når produkterne kommer retur.

Ovenstående case illustrerer også, hvordan akademikerne gennem strategisk fondsansøgning formår at bidrage til forretningsudvikling i SMV'erne. I flere virksomheder har de draget fordel af akademikerens stærke skriftlige og formidlingsmæssige kompetencer til at udarbejde ansøgninger og strategisk søge midler fra fonde til at støtte udviklingsprojekter. Det er eksempelvis tilfældet i den nævnte virksomhed, hvor akademikerens har skaffet udviklingsstøtte for halvanden million kroner ved at søge offentlige støtteordninger, som virksomheden før hverken havde kendskab eller kompetencerne til. Ligeledes er det lykkedes akademikerens, at tiltrække kommunale kunder ved at lykkes med en ansøgning til et EU-udbud. Virksomheden havde forinden akademikerens ansættelse forgæves forsøgt at få kommuner ind som kunder, men var blevet fældet af komplekse formalia krav i et EU-udbud. Med ansættelsen af akademikerens lykkedes det endelig, og det har skaffet ti kommuner som kunder.

Hos andre virksomheder har akademikerne bidraget til at udmønte ambitioner om at bevæge sig ind på nye markeder og/eller udvide deres forretning til andre lande. Eksempelvis har en virksomhed, der producerer vinduer, ansat en cand.negot i global marketing management til at udarbejde virksomhedens strategier for, hvordan de indtager nye markeder i andre lande. Her har akademikerens med sin faglige indsigt i netop global marketing foretaget de indledende analyser af de nye markeder, virksomheden ønsker at udvide til, og herfra udarbejdet strategier og anbefalinger af, hvordan virksomheden konkret skal gribe udvidelsen an.

Et andet eksempel på akademikerens strategiske tilgang til forretningsudvikling, ses hos en af de interviewede elinstallatørvirksomheder. Her har en kandidat i statskundskab lavet en markedsanalyse, der beskriver, hvordan og med hvilke satsninger virksomheden sikrer også at være interessante i fremtiden (se boks på næste side).

KANDIDAT I STATSKUNDSKAB UDARBEJDER MARKEDSANALYSE OG FREMTIDIGE UDVIKLINGSPOTENTIALER

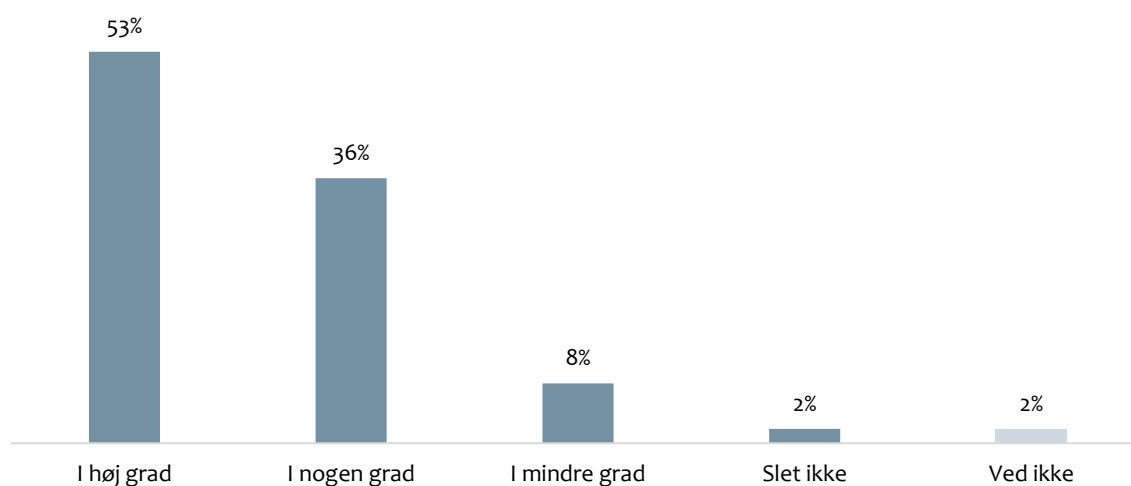
Hos en elinstallatør har ansættelsen af en kandidat i statskundskab via en markedsanalyse afdækket fremtidige udviklingspotentialer for virksomheden, der skal sikre, at de stadig er interessante om fem år og frem. Ved at kortlægge konjunkturer og centrale udviklingstendenser i branchen, herunder hvilke investeringer virksomhedens konkurrenter laver, og hvad virksomheden skal gøre for at forblive interessante om fem år, har den ansatte akademiker fået virksomheden til at tænke mere strategisk og orientere sig mod nye udviklingstendenser i markedet. Akademikeren har synliggjort virksomhedens fremtidige udviklingspotentialer og vist, at man enten skal lave en forretning, der er specialiseret i at trække kabler, eller satse på en forretning, som er orienteret mod lukrative tendenser som grøn energi, IoT og cirkulær økonomi. Med denne indsigt har virksomheden rettet deres syn udadtil, og bl.a. igangsat et IoT projekt, der kommer til at overtage halvdelen af virksomhedens nuværende arbejdsopgaver. Med lederens egne ord har akademikeren ikke blot strømlinet virksomheden, men også været med til at opbygge den til fremtiden.

Virksomhedslederne peger på, at det særligt er akademikernes grundige analytiske tilgang, der gør dem værdifulde i strategi- og forretningsudviklingen. Akademikerne går grundigt til værks, de vender og drejer problematikken og de muligheder, der foreligger, og sørger for at belyse alle relevante aspekter. De formår at undersøge udfordringer og potentialer til bunds og sortere i, hvad der er, og ikke er, væsentligt og på den baggrund skabe rapporter og anbefalinger, som virksomhedslederne hurtigt kan sætte sig ind. Ud over den grundige analytiske tilgang beskriver virksomhederne, at det foregår på et højt fagligt niveau, der skaber tryghed omkring opgaveløsningen. På den måde oplever lederne i SMV'erne, at akademikerne i kraft af deres analytiske tilgang og specialiserede faglige viden formår at skabe et velbegrunderet beslutningsgrundlag, der gør dem i stand til at udvikle deres forretning.

6. PERSON OG ORGANISATION HAR BETYDNING FOR, I HVILKET OMFANG AKADEMIKERNE SKABER VÆRDI I SMV'ERNE

De gennemførte interviews og surveyen viser, at størstedelen af SMV'erne vurderer, at deres akademiske ansatte skaber værdi for virksomheden. Ni ud af ti virksomheder svarer i surveyen, at deres akademikere i høj eller nogen grad skaber værdi, mens det kun er 2 pct., der svarer, at deres akademikere ikke skaber værdi (se figur 6.1 nedenfor).

Figur 6.1: I hvilken grad vurderer du overordnet, at jeres akademiker(e) bidrager/bidrog til at skabe værdi?



Note: 312 svar

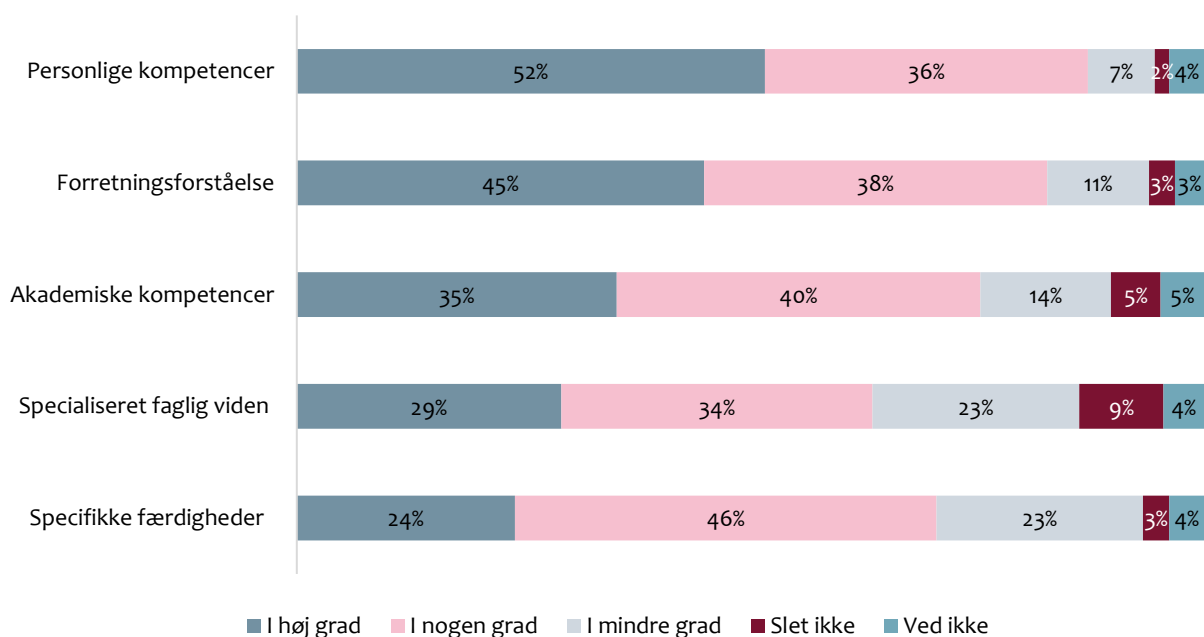
På trods af, at data viser, at akademikere på et generelt plan skaber værdi i SMV'erne, så vil det følgende kapitel vise, at der alligevel findes en række individuelle og organisatoriske forhold, der understøtter, i hvilket omfang akademikere bidrager til værdiskabelsen i SMV'erne.

På det individuelle niveau handler det særligt om, at akademikerne har de rette personlige kompetencer til at definere deres stilling og passe ind i virksomhedens kultur. På det organisatoriske niveau vedrører det i højere grad, hvilke overvejelser virksomhederne har, når de ansætter en akademiker, og hvordan de forsøger at integrere akademikeren bedst muligt. Afslutningsvis vil kapitlet også belyse, at nogle akademikere – særligt de nyuddannede – kan være udfordret på deres praktiske erfaring og forretningsforståelse, når de starter i en SMV.

DE PERSONLIGE KOMPETENCER ER AFGØRENDE, HVIS AKADEMIKEREN SKAL BLIVE EN SUCCES I VIRKSOMHEDEN

I surveyen er virksomhederne blevet bedt om at vurdere, hvilke kompetencer, der er afgørende for, at akademikere skaber værdi hos dem. Svarene fremgår af figur 6.2 nedenfor.

Figur 6.2: I hvilken grad skal jeres akademiske ansatte besidde følgende kompetencer, hvis de skal skabe værdi for jer?



Note: 312 svar

Som det ses, svarer størstedelen af virksomhederne, at personlige kompetencer er afgørende for, at akademikere kan skabe værdi hos dem. Det forhold understreges tydeligt i de kvalitative interview, hvor ledere og akademikere over en bred kam er enige om, at de personlige kompetencer er helt afgørende for, at en akademiker kan blive en succes i en atypisk akademiker SMV.

Interviewene viser, at det er afgørende, at akademikerne besidder et personligt drive og en evne til at arbejde selvstændigt, hvis de skal fungere og skabe værdi i SMV'erne. Det skyldes, at der sjældent er nogle ledere, der kommer og fortæller akademikerne, hvad de skal lave – bl.a. fordi lederne ikke altid har et overblik over, hvad akademikerne i praksis har kompetencer til, og fordi de har en forventning om, at akademikerne tager ansvar for egne arbejdsopgaver. I stedet er det afgørende, at akademikerne selv tager initiativ til at udvikle egne arbejdsopgaver og derigennem finde områder, hvor de kan skabe værdi for virksomhederne. Derudover er selvstændighed vigtigt, da akademikere ofte arbejder alene i de atypiske SMV'er uden store muligheder for sparring med andre akademikere. Flere akademikere og

ledere påpeger også, at akademikere skal være fleksible og evne at have mange bolde i luften på en gang, da de ofte løser en bred vifte af arbejdsopgaver.

Herudover peger data samlet set på, at det er vigtigt, at akademikerne besidder personlige kompetencer, der gør dem i stand til at passe ind i de atypiske akademiker SMV'er. Her peger ledere og akademikere på, at personlige kompetencer som at have respekt for andre faggrupper, at være omgængelig og i det hele taget kunne trives i et ikke-akademisk miljø, er afgørende for, at akademikeren kan passe ind i virksomheden. Det indebærer også, at akademikerne kan oversætte svære begreber og gøre det forståeligt for alle medarbejdergrupper. Som en leder udtrykker det, så står folk i en håndværksvirksomhed af, hvis en akademiker begynder at referere Freud og andre teoretiske tilgange.

Flere af virksomhederne fortæller således, at netop det forhold, at akademikeren har passet ind på det personlige plan har været afgørende for, at de er blevet ansat i virksomheden, og i det hele taget har skabt værdi i virksomheden. Eksempelvis fortæller en virksomhed, der ligger i en lille landsby, at de bevidst valgte at ansætte en akademiker, der selv var opvokset i en lille landsby, da de vurderede, at vedkommende passede bedre ind i kulturen, og med større sandsynlighed ville blive i stillingen i en længere årrække end de andre kandidater, der var til samtale.

Ovenstående er også et eksempel på, at flere af de interviewede virksomheder vurderer, at det i højere grad er akademikeren, der skal tilpasse sig virksomheden og dens kultur, end virksomheden der skal ændre sin organisation og tilpasse sig akademikeren.

SPECIALISERET FAGLIG VIDEN OG AKADEMISKE KOMPETENCER BETRAGTES SOM BASIS-KOMPETENCER, NÅR MAN ANSÆTTER EN AKADEMIKER

Figur 6.2 ovenfor, der viste, at de personlige kompetencer er afgørende, illustrerer også, at tre fjerdedele (75 pct.) af virksomhederne svarer, at akademiske kompetencer i høj eller nogen grad har betydning for værdiskabelsen, mens det tilsvarende for specialiseret faglig viden er 63 pct. Det indikerer, at de to typer af kompetencer er centrale for værdiskabelsen, om end de betragtes som mindre vigtige end de personlige kompetencer.

De kvalitative interview viser, at det skyldes, at de to kompetencesæt – særligt de generelle akademiske kompetencer såsom at kunne arbejde analytisk, systematisk og med et højt skriftligt niveau – af mange ledere betragtes som en basis, som alle akademikere har, når de ansætter dem. Når virksomhederne efterspørger en akademiker, skyldes det ofte et behov for at tilknytte akademiske kompetencer og specialiseret faglig viden til virksomheden. Men når de i praksis ansætter dem, er det nødvendigt, at de i tillæg til disse kompetencer, også har de rette personlige kompetencer for, at de kan skabe værdi for virksomheden. Virksomhedslederne vurderer således over en bred kam, at akademikerne generelt set besidder akademiske kompetencer og specialiseret faglig viden på et niveau, der er tilstrækkeligt til SMV'ernes typiske behov. Derfor er det særligt akademikerens personlige kompetencer, der i samspil

med de akademiske kompetencer og den specialiserede faglige viden, bliver udslagsgivende for, om akademikeren passer ind og skaber værdi i virksomheden.

Surveydata viser dog, at specialiseret faglig viden⁷ og specifikke færdigheder⁸ vægtes særligt højt blandt virksomheder, der udelukkende har ansat teknisk/naturvidenskabelige akademikere. Det indikerer, at den specialiserede faglige viden blandt denne akademikergruppe ikke blot betragtes som basis, men som en spidskompetence, som de kan anvende til at gøre en forskel og skabe værdi for virksomhederne. Stærke personlige og akademiske kompetencer er dog fortsat centrale for denne type af akademikere.

Ligesom det er tilfældet med akademikernes personlige kompetencer, er også forretningsforståelse et centralt parameter, der styrker, i hvilket omfang akademikerne formår at skabe værdi i virksomhederne. Som figur 6.2 illustrerer, vurderer otte ud af ti af virksomhederne, at forretningsforståelse i høj eller nogen grad er afgørende for, at akademikere kan skabe værdi hos dem. Igen peger kvalitative data på, at det er kompetencer, som ikke alle akademikere nødvendigvis har, og derfor betragtes det ikke som basis. Hvis de derimod har forretningsforståelse, så kan de i samspil med deres andre kompetencer gøre en forskel og skabe værdi for virksomhederne. Forretningsforståelse dækker i den her sammenhæng ikke nødvendigvis over en evne til at tænke i profit og nye markeder. Det omhandler i højere grad om en forståelse for, at forretning kommer før forskning, og at alle de opgaver man løser i en lille SMV skal skabe værdi. De skal altså ikke blot udføres for at leve op til god akademisk metode.

De kvalitative data indikerer, at forretningsforståelse er et af de områder, hvor nogle akademikere – særligt nyuddannede uden praktisk erfaring – kan være udfordrede, da det sjældent er et forhold, der er i fokus uden for de merkantile akademiske uddannelser. Eksempelvis beskriver en virksomhedsleder, hvorledes deres naturvidenskabelige akademiker har en tendens til at grave sig for dybt ned i forsøg, frem for at gå mere pragmatisk til værks og holde forsøgene til et niveau, der er relevant for virksomheden. Det er således tilstrækkeligt for virksomheden at vide, at produkterne lever op til de påkrævede standarder. Ikke nødvendigvis, at produktet gør det helt ned til 13'ende decimal.

AKADEMIKERERNE SKAL PASSE IND I ORGANISATIONEN – MEN VIRKSOMHEDEN KAN OGSÅ UNDERSTØTTE EN SUCCESFULD INTEGRATION AF AKADEMIKEREN

Hvis akademikeren skal have succes med at skabe værdi i SMV'erne, så viser de gennemførte interview, at det i højere grad er akademikeren, der skal tilpasse sig virksomheden end vice versa. Alligevel er der

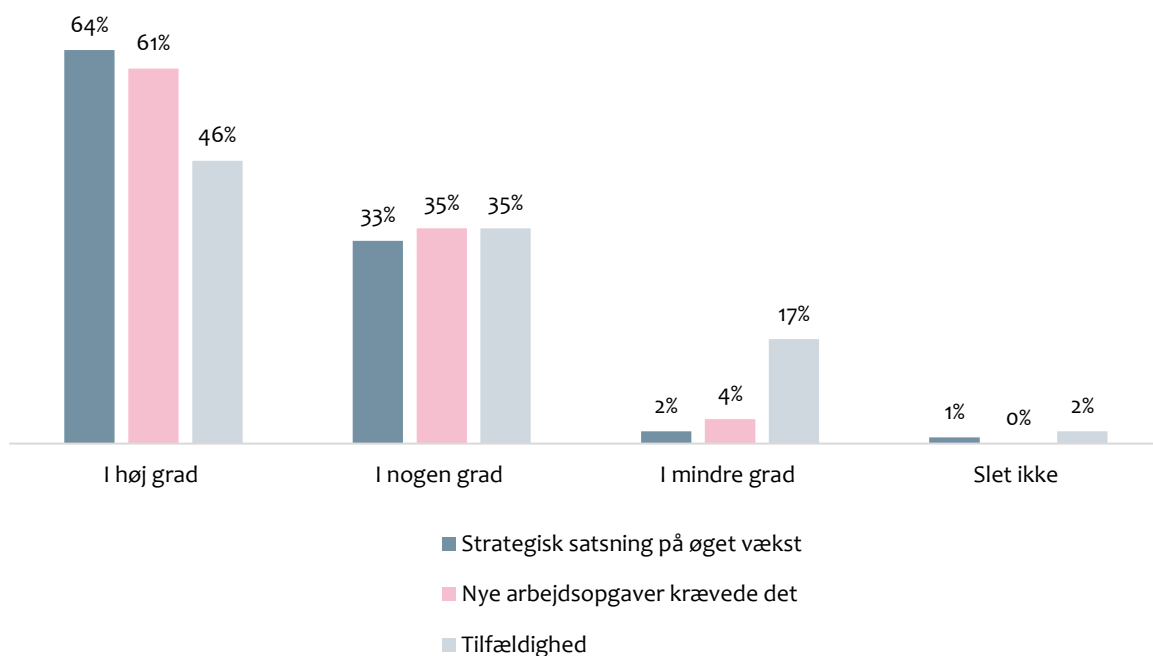
⁷ 43 pct. svarer i høj grad mod 29 pct. for alle respondenter. Forskellen er signifikant.

⁸ 34 pct. svarer i høj grad mod 24 pct. for alle respondenter. Forskellen er signifikant.

indikationer i både det kvalitative og kvantitative materiale på, at de virksomheder, der i deres organisation tager højde for, at de har ansat en akademiker i højere grad, får succes med ansættelsen.

Surveydata viser således, at de virksomheder, der har en klar strategi for at ansætte en akademiker – eksempelvis som følge af en strategisk satsning på øget vækst, eller fordi nye opgaver krævede det – i endnu højere grad vurderer, at deres akademiker skaber værdi. Det fremgår af figur 6.3 nedenfor, der dog viser, at selv de virksomheder, der valgte at ansætte en akademiker på baggrund af tilfældigheder, stadig vurderer, at deres akademiker skaber værdi.

Figur 6.3: Baggrunden for, at virksomhederne valgte at ansætte en akademiker set i forhold til deres vurdering af akademikernes overordnede værdiskabelse⁹



Note: 312 svar

De gennemførte interview med virksomhedslederne peger i den forbindelse på, at akademikers mulighed for at skabe værdi øges, hvis virksomheden har en plan med akademikeren og til dels også tilpasser sig deres nye medarbejdergruppe. Det dækker både over, at hele organisationen er lydør og

⁹ "Hvad var årsagen til, at I valgte at ansætte jeres første akademiker? (sæt gerne flere x'er)" krydset med "I hvilken grad vurderer du overordnet, at jeres akademiker(e) bidrager/bidrog til at skabe værdi?" Forskellene er signifikante.

åben over for den nye medarbejders arbejdsmetode og input, men også at lederen giver medarbejderen rum til at udfylde sin rolle.

Flere af virksomhederne peger endvidere på, at integrationen og accepten af den nye type medarbejder kan styrkes, hvis akademikerne i opstartsfasen får mulighed for at komme i berøring med og få indsigt i de forskellige dele af organisationen. Fx at akademikerne tager med ud og besøger byggepladserne eller har en dag i produktionen. Omvendt er det også positivt, at akademikerne selv viser interesse og tager initiativ til at besøge de forskellige dele af virksomheden og dens forskellige medarbejdere.

Det er dog vigtigt at understrege, at størstedelen af SMV'erne ikke har følt et behov for at gennemføre markante organisatoriske ændringer, når de har ansat deres akademiker. Som en leder udtrykker det, så er akademikerne blot en medarbejder som alle andre.

Afslutningsvis sammenfatter nedenstående boks, hvilke kompetencer SMV'erne har oplevet, at deres akademiske ansatte har manglet.

HVILKE KOMPETENCER MANGLER AKADEMIKERNE?

Analysen viser, at virksomhedslederne i de interviewede SMV'er generelt er tilfredse med deres ansatte akademikers kompetencer. Endvidere peger de, at netop akademikers evne til hurtigt at sætte sig ind i nye stofområder og tilegne sig ny viden i langt de fleste tilfælde gør at de formår at oparbejde de kompetencer, som virksomhederne kræver af dem. Også selvom de ikke nødvendigvis har haft dem på forhånd.

På tværs af de interviewede virksomheder fremgår dog to områder, som akademikere opleves at være udfordret på. Virksomhedsledere beskriver, at nogle akademikere – særligt nyuddannede, der kommer direkte fra skolebænken – kan mangle forretningsforståelse og praktisk erfaring fra livet i en virksomhed. Ønsket om forretningsforståelse dækker over en efterspørgsel efter, at akademikere i højere grad forstår, hvornår og hvordan de i deres opgaveløsning skaber værdi for virksomheden – da dette netop er alfa omega i en SMV. Yderligere påpeges, at nogle af de nyuddannede akademikere mangler indblik i, hvordan en virksomhed rent faktisk fungerer, og hvordan viden omsættes til praksis i en virksomhed.

I SMV'erne er der således en efterspørgsel efter, at muligheden for at få praktisk erfaring og indblik i en SMV integreres bedre i undervisningen på de akademiske uddannelser, fx ved at inddrage cases om SMV'er i undervisningen eller gøre det lettere at tage et praktikforløb. Typisk fokuserer studierne på de større virksomheder og ikke SMV'er. Virksomhedslederne beskriver, at det vil betyde, at akademikerne hurtigere vil kunne skabe værdi for virksomheden, da det i mindre grad bliver op til akademikerens første arbejdsplads at lære akademikerne, hvad det vil sige at skabe værdi på en virksomhed.

Det er dog vigtigt at understrege, at det langt fra er alle akademikere, som virksomhederne vurderer, mangler forretningsforståelse. Flere af lederne peger også, at de ikke forventer, at de nyuddannede akademikere har forretningsforståelse eller praktisk erfaring, men at det selvfølgelig vil være et plus, hvis disse kompetencer er stærkere allerede når de dimitterer fra studiet.

BILAG A – METODE OG DATAGRUNDLAG

Det følgende bilag beskriver de metoder og datakilder, der er anvendt i udarbejdelsen af analysen. Til analysen har vi kombineret tre overordnede datakilder; kvalitative telefoninterviews, surveydata samt viden fra indledende desk research. Datagrundlaget består derfor samlet set af følgende datatyper, der er indhentet i tre forskellige faser:

- Fase 1: Kortlægning og gennemgang af relevante analyser, statistik og eksterne erfaringer fremsøgt gennem desk research
- Fase 2: Kvalitative telefoninterview med 20 atypiske akademiker SMV'er, heraf 16 virksomhedsledere og fire akademikere
- Fase 3: Survey gennemført blandt 883 virksomheder, heraf 312 virksomheder, der kan karakteriseres som atypiske akademiker SMV'er.

De forskellige datakilder supplerer hinanden i analysen sådan, at viden fra hver fase ikke står alene, men kvalificeres af viden fra de andre faser. Denne tilgang styrker analysens udsigelseskraft, da genstandsfeltet belyses fra flere sider. Nedenfor beskriver vi datagrundlaget og dets anvendelse mere uddybende.

DESK RESEARCH

Indledningsvist har vi i **første fase** gennemført en foranalyse på området for at sikre, at den allerede eksisterende viden, om i hvilket omfang og hvordan akademikere indgår og skaber værdi i SMV'er inddrages i nærværende analyse. De fremsøgte rapporter og analyser er listet i boksen nedenfor.

Inddragede analyser

- Værdien af ansættelsen af første akademiker i SMV'er, Epinion (2017)
- Kvalificeret arbejdskraft til hele landet, Oxford Research og Plougmann Copenhagen (2016)
- Akademikere skaber vækst i private virksomheder - 68 fortællinger om et Danmark i udvikling, Akademikerne (2015)
- Effektanalyse af Videnpilot-ordningen, Oxford Research (2013)
- Match mellem nyuddannede bachelorer og kandidaters kompetencer og SMV'ers behov for højtuddannet arbejdskraft, Teknologisk Institut (2014)
- FremKom – Fremtidens Kompetencebehov i Region Nordjylland, Oxford Research (2010)
- Højtuddannede styrker virksomhedernes værdi – en analyse af højtuddannedes bidrag til virksomhedernes værdiskabelse og vækst, Rambøll (2012)
- Flere dimittender til den private sektor (Akademikerne og Danske Universiteter (2013)
- Produktivitet og videregående uddannelse, DEA (2010)
- Nyuddannede i SMV'erne, Business Region North Denmark (2015)

Desk researchen har bidraget til fokusering af undersøgelsen og har kvalificeret udviklingen af interviewguides til både virksomhedsledere og akademikere.

KVALITATIVE INTERVIEW

Vi har i analysens **anden fase** gennemført dybdegående, telefoniske interview med 20 atypiske akademikere SMV'er, som alle har haft succes med at ansætte en akademiker. Af de 20 virksomhedsinterviews er 16 gennemført med virksomhedsledere og fire med akademikere. Målet med de kvalitative interviews har været at generere viden om mekanismerne bag akademikeres værdiskabelse i små og mellemstore virksomheder. Herunder akademikernes arbejdsfunktioner, kompetencekrav til akademikere i SMV'er og de overvejelser, som virksomheder og akademikere skal gøre før de ansætter en akademiker/begynder i en SMV.

Alle interview blev gennemført med en semistruktureret interviewguide. Tilgangen sikrede, at interviewene berørte de ønskede tematikker samtidig med, at informanterne har haft frihed til at komme omkring deres specifikke erfaringer og særlige viden.

De interviewede virksomheder er fordelt ud på forskellige brancher og regioner for at få en branchemæssig og geografisk spredning. Endvidere er virksomhedsstørrelse og de ansatte akademikeres uddannelsesbaggrund inddraget som parametre. Vi har tilstræbt en fordeling af akademikere på tværs af de fire akademiske faggrupper. Det betyder, at vi har interviewet virksomheder, der har ansat akademikere med henholdsvis humanistiske, kunstneriske, samfundsvidenskabelige, naturvidenskabelige og tekniske baggrunde for at kunne belyse variationer i, hvordan de forskellige akademiske faggrupper indgår i værdiskabelsen i de enkelte SMV'er.

Interviewene har haft en varighed af ca. 45-60 min. Deltagerne fremgår af tabellen nedenfor.

Virksomhed	Geografi	Størrelse
Backyard Living	Brønderslev, Region Nordjylland	Under 20
BG Anlægsteknik	Tilst, Region Midtjylland	20-49
Compleks Innovation	Struer, Region Nordjylland	Under 20
Dyfa	Svendborg, Region Syddanmark	Under 20

Easyfood	Kolding, Region Syddanmark	100-249
Elstyrken	Gentofte, Region Hovedstaden	20-49
Gardin Lis	Randers, Region Midtjylland	20-49
Glarmestre Snoer og Sønner	København, Region Hovedstaden	50-99
Hi-Con	Hjallerup, Region Nordjylland	50-99
HMS-OPBEVARING ApS	Hobro, Region Nordjylland	20-49
Induflex	Støvring, Region Nordjylland	20-49
Krenkerup Gods v/Patrick Heini Julius Reventlow-Grinling	Guldborgssund, Region Sjælland	20-49
Nardos	Knebel, Region Midtjylland	Under 20
Out-sider	København, Region Hovedstaden	Under 20
Saluminati ApS	Næstved, Region Sjælland	Under 20
Sten & Grus Prøvestenene	København, Region Hovedstaden	20-49
Syddansk musikkonservatorium og skuespillerskole	Odense, Region Syddanmark	50-99

Vestergaard Marine Service	Frederikshavn, Region Hovedstaden	100-249
Vahle	Mørke, Region Midtjylland	20-49
Vraa Dampvaskeri	Vraa, Region Nordjylland	100-249

VIRKSOMHEDSSURVEY

For at supplere de kvalitative interviews med breddeviden om små og mellemstore virksomheders erfaringer med akademisk arbejdskraft og værdiskabelse, har vi i dataindsamlings **tredje fase** gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt et bredt udsnit af virksomheder på tværs af brancher, regioner og størrelse.

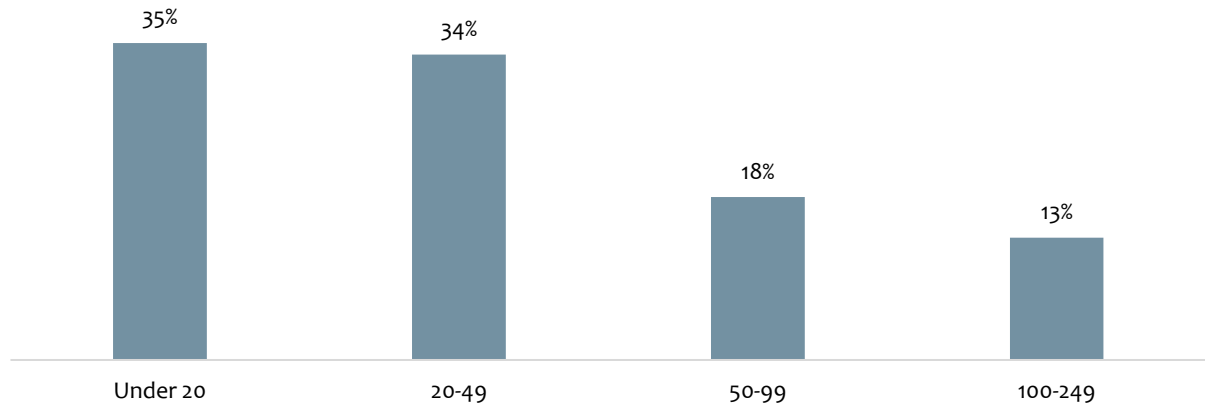
Indledningsvist stilles virksomhederne en række filterspørgsmål således, at vi kun får svar fra atypiske akademiker SMV'er, der har en eller flere akademikere ansat. Atypisk akademiker SMV'er defineres i surveyen, som virksomheder med under 250 ansatte og maksimalt en tredjedel akademikere ansat. Det betyder typisk, at virksomheder inden for vidensservice og lignende ikke indgår i datagrundlaget.

Surveyen spørger ind til virksomhedernes motivation for at ansætte deres første akademiker, hvilke arbejdsopgaver deres akademisk ansat(te) udfører, samt på hvilke områder og med hvilke kompetencer akademikerne opleves at skabe værdi i de enkelte SMV'er. Dertil spørges alle de virksomheder, som tilkendegiver, at de ingen akademikere har ansat, hvorfor de har fravalgt akademisk arbejdskraft.

Surveyen er foretaget som en webbaseret spørgeskemaundersøgelse i programmet SurveyXact. Den er sendt ud til 15.477 private virksomheder på tværs af kommuner og brancher. 883 virksomheder har besvaret undersøgelsen, og af disse falder 312 virksomheder inden for analysens definition af en atypisk akademiker SMV. Surveyens datagrundlag udgøres således af 312 virksomheder. I det følgende gives en kort beskrivelse af, hvordan disse fordeler sig på en række relevante parametre.

Først og fremmest gælder det for de 312 atypiske akademiker SMV'er, som har gennemført surveyen, at størstedelen (69 pct.) har under 50 ansatte. Det ses i nedenstående figur, der beskriver, hvor mange ansatte virksomhederne har.

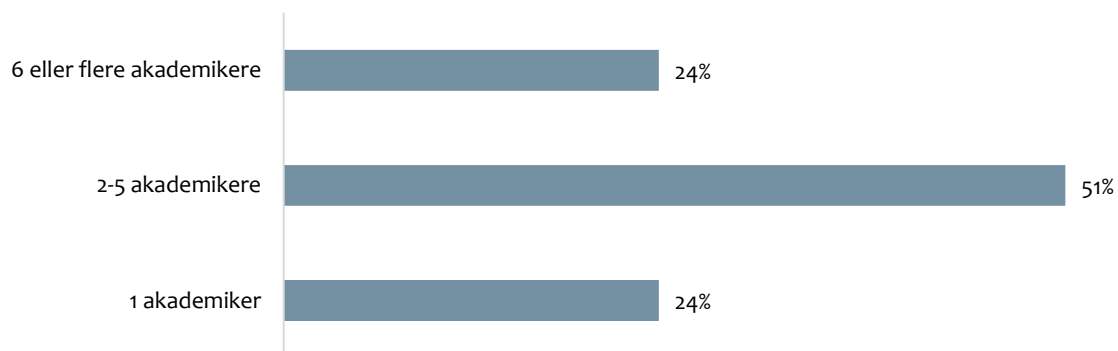
Figur A.1: Hvor mange ansatte har virksomheden?



Note: 312 svar

Af det samlede antal ansatte i virksomhederne ses, at 51 pct. af virksomhederne har to til fem akademikere ansat, mens 24 pct. har henholdsvis én eller mere end fem akademikere ansat. Det illustreres af figuren nedenfor.

Figur A.2: Hvor stor en del af de ansatte i virksomheden har en akademisk baggrund?

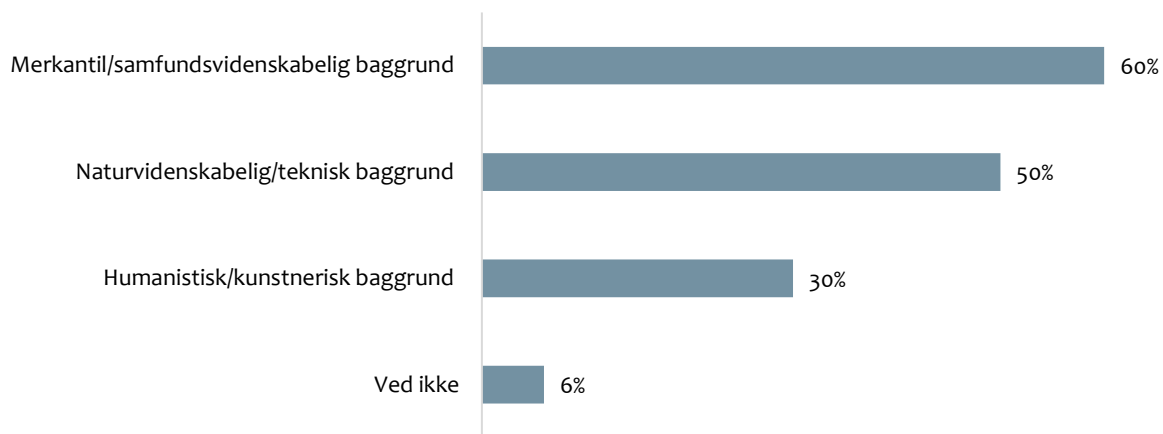


Note: 312 svar

Yderligere ses, at 60 pct. af virksomhederne har en akademiker med en merkantil/samfundsvidenskabelig baggrund ansat, 50 pct. en akademiker med en naturvidenskabelig/teknisk baggrund og 30 pct. en humanistisk/kunstnerisk baggrund. De ansatte akademikere i de tilspurgte virksomheder varierer således på deres faglige baggrund som tilstræbt. Virksomhederne i surveyen kan godt have flere forskellige typer af akademikere ansat, men i tilfælde, hvor vi har krydset for uddannelsesbaggrund med

forskellige variabler er krydset udelukkende gennemført med virksomheder, der kun har en af de forskellige akademikertyper ansat for ikke at mudre billedet.

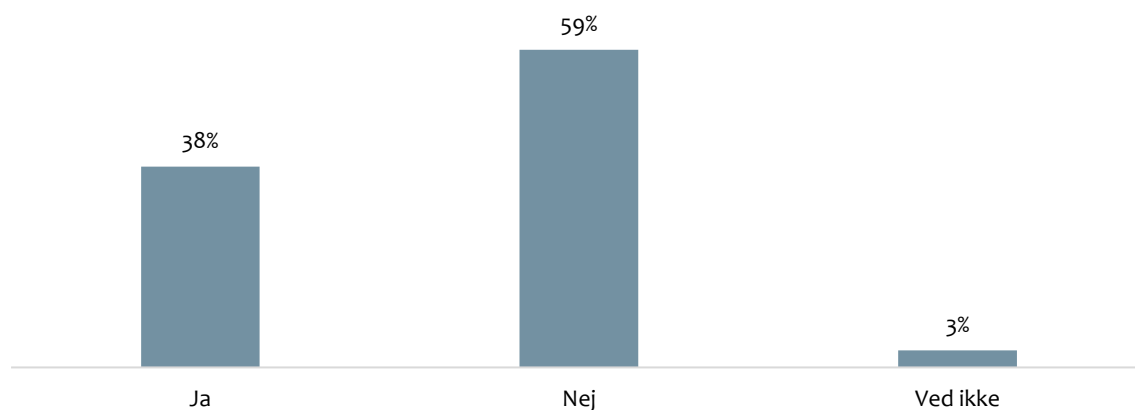
Figur A.3: Hvilken faglig baggrund har de(n) akademiker(e), som virksomheden har/har haft ansat? (sæt gerne flere X'er)



Note: 312 svar

Virksomhederne er også blevet spurgt, om de er startet eller ejet af en akademiker. Det er tilfældet for 38 pct. af virksomhederne, som det fremgår af nedenstående figur.

Figur A.4: Er virksomheden startet eller ejet af en/flere akademiker(e)?



Note: 312 svar

Analysen indikerer, at SMV'er, der er startet eller ejet af en akademiker, har en tendens til at arbejde mere strategisk med akademikere. Det afspejles i, at signifikant færre SMV'er, der er ejet/ startet af en akademiker, svarer, at de har ansat akademikere ud fra en tilfældighed, og idet flere akademikere i disse virksomheder arbejder med strategisk udvikling, procesudvikling og ledelsesopgaver. Yderligere viser data, at SMV'er, der er ejet eller startet af en akademiker, overordnet vurderer, at deres ansatte akademikere i endnu højere grad bidrager til at skabe værdi for virksomheden. Det kan skyldes, at de i højere grad har en plan med deres akademikere, og at de mere præcist forstår, hvad deres akademikere laver, og derfor også hvordan de skaber værdi. Det ændrer dog ikke ved, at alle SMV'erne i surveyen generelt vurderer, at deres akademikere skaber værdi. Desuden gælder det stadig for de SMV'er, der er ejet/ startet af en akademiker, at akademikerne udgør et mindretal blandt virksomhedens ansatte, og derfor er at betragte som en atypisk medarbejdergruppe i SMV'erne.



DANMARK

Oxford Research A/S
 Falkoner Allé 20
 2000 Frederiksberg
 Danmark
 Tel: (+45) 3369 1369
 office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
 Østre Strandgate 1
 4610 Kristiansand
 Norge
 Tel: (+47) 4000 5793
 post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
 Norrlandsgatan 11
 103 93 Stockholm
 Sverige
 Tel: (+46) 08 240 700
 office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
 Fredrikinkatu 61a
 00100 Helsinki
 Finland
 www.oxfordresearch.fi
 office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
 C/o ENSR
 5. Rue Archimède
 Box 4, 1000 Brussels
 www.oxfordresearch.eu
 office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
 Vīlandes iela 6-1
 LV-1010, Rīga, Latvija
 Tel.: (+371) 67338804
 info@balticconsulting.com
 www.balticconsulting.com