

Kollaborativ forretningsudvikling

Kollaborativ forretningsudvikling

Redaktion:

Steffen Korsgaard, Marianne Storgaard & Per Vagn Freytag

Syddansk Universitetsforlag

Om denne udgivelse fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som forskningscenter ved Syddansk Universitet.

Forskningen bygger på et tæt samspil mellem forskere ved Syddansk Universitet, regionale erhvervs- og konsulentvirksomheder og bevillingsgivere på den ene side og et internationalt forskningsnetværk på den anden side. CESFO ønsker således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og at spille en aktiv rolle som videnressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark.

For at skabe dialog med et omkringliggende erhvervsliv og samfund udgiver CESFO hvert år en bog. Formålet er at åbne et vindue mellem forskningsverdenen og de virksomheder, konsulenter og erhvervsfremmeaktører, som har en faglig interesse i at følge de nye udviklingstendenser på forskningsfronten. Bogen vil således rumme en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til andre videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i to afsnit:

Afsnit 1 indeholder artikler om årets tema: Kollaborativ forretningsudvikling.

Afsnit 2 viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

Årsrapport 2019

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2019

Kopiering fra denne rapport må kun finde sted i overensstemmelse med aftale mellem Copy-Dan og Undervisningsministeriet

CESFO Rapportserie nr. XXVII

Redaktion

Steffen Korsgaard, Marianne Storgaard og Per Vagn Freytag
ISBN 987-87-408-3306-5

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen: www.sdu.dk/cesfo

Udgiver

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

Layout og tryk

Specialtrykkeriet Arco

CESFO

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

CESFO – det danske samlingssted for international forskning i Entreprenørskab og små og mellemstore virksomheders ledelse og organisation. Centret lægger stor vægt på at arbejde tværfagligt og tværfakultært i tæt samarbejde med både brugergrupper og andre forskningsmiljøer i Danmark og internationalt. CESFO er organisatorisk forankret hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i Kolding, hvor også hovedparten af forskerne og sekretariatet holder til.

Centrets kernekompetencer er samlet i fire hovedområder (temaer), som er:

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationale aktivitetsudvikling
- Innovation og regional erhvervspolitik

INDHOLD

Introduktion <i>Steffen Korsgaard, Marianne Storgaard & Per Vagn Freytag</i>	9
---	---

Afsnit 1 – Årets tema: Kollaborativ forretningsudvikling

Med hjælp fra mit netværk Hvordan skaber iværksættere gode netværk? <i>Kim Klyver & Mette Søgaard Nielsen</i>	17
---	----

Produktdesignkonkurrencer som katalysator for åben innovation og intern organisatorisk forandring <i>Justyna Starostka & Per Richard Hansen</i>	27
---	----

Medarbejderinvolvering og innovation En tværnational undersøgelse <i>Simon Fietze & Sylvia Rohlfers</i>	39
---	----

Ledelse og læring i forretningsmodelinnovation Udvikling af og skift i kundeværdiskabelser og forretnings- modeller i opstartsvirksomheder <i>Kristian Philipsen & Ann-Britt Smorawski</i>	47
---	----

Kollaborativ forretningsudvikling set som en vidensgenereringsproces Hvad kræver det af praktikere og forskere, og hvad får de ud af det? <i>Per Vagn Freytag</i>	63
--	----

OPI som katalysator for offentlig innovation <i>Majbritt Rostgaard Evald, Rebekka Daugaard Buhl & Ann Højbjerg Clarke</i>	71
--	----

Co-creation management En forudsætning for kollaborativ innovation <i>Poul Rind Christensen, Suna Løwe Nielsen, Marianne Storgaard & Steffen Korsgaard</i>	85
--	----

Afsnit 2 – Statistik

Store og små virksomheder i tal 2017 <i>Kent Adsbøll Wickstrøm</i>	93
Forfatteroversigt	115

INTRODUKTION

STEFFEN KORSGAARD, MARIANNE STORGAARD & PER VAGN FREYTAG

Forretningsudvikling er en central udfordring for de fleste virksomheder, små såvel som store. Udvikling af eksisterende og nye forretningsområder er en forudsætning for overlevelse og vækst, særligt når markeder, kunder og teknologier forandrer sig. Men forretningsudvikling er svært, og spørgsmålene er typisk mange: Har virksomheden den viden og de kompetencer, der skal til for at udvikle nye ideer og koncepter? Hvor befinder de nye potentialer for forretning sig? Og er organisationen klar til at bryde med eksisterende rutiner og tankemønstre?

I denne bog sætter vi fokus på samarbejde i nye og ukendte relationer som en central kilde til forretningsudvikling. Samarbejde med parter, som kan bringe nye perspektiver og ideer ind i den vante praksis, kan understøtte forretningsudvikling på en lang række måder. Gennem nye samarbejder kan virksomheder blive udfordret i deres nuværende forretningsgange, få adgang til ny og afgørende viden samt etablere relationer, der kan hjælpe med at skabe momentum og engagement i implementeringen af nye forretninger og give adgang til nye markeder og teknologier.

På tværs af forskningsområder, der forholder sig til forretningsudvikling bredt forstået, har samarbejde fået en større rolle over de seneste årtier. Indenfor f.eks. entreprenørskab har netværksteoriens centrale indsigt – at økonomisk handling er indlejret i sociale strukturer – spillet en central rolle i afdækningen af, hvordan entreprenører tilgår ressourcer, opbygger legitimitet og opdager nye muligheder. I marketingforskningen er ledelse og udvikling af relationer centralt i arbejdet med særligt B2B marketing, men også i stigende grad indenfor B2C marketing. Endelig har forskellige værdi- og forsyningskædeperspektiver kastet lys over, hvordan virksomheder i sådanne kæder er nødt til at forholde sig til både optimering af deres eget led, men også hvordan kæden som helhed kan forbedres og styrkes gennem samarbejde.

Fælles for alle disse eksempler på nyere teoridannelser, der sætter det kollaborative i centrum, er, at værdiskabelsens omdrejningspunkt flyttes ud i virksomhedernes relationer med f.eks. leverandører, kunder, brugere

eller andre stakeholders. Værdiskabelsen opstår således, når nye eksterne parter bidrager, inddrager/inddrages og orienterer sig mod et fælles bedste, der transcenderer den kortsigtede optimering af egne mål.

For mange virksomheder vil denne tilgang være helt naturlig, mens det for andre kan være et afgørende og udfordrende brud med rutiner og måder at tænke på, der er dybt forankrede i virksomheden. Uanset hvor "naturlig" denne tilgang til forretningsudvikling kan forekomme, knytter der sig en række organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer til at lykkes med kollaborativ forretningsudvikling.

Udfordringerne med forretningsudvikling vil også rumme mange aspekter og faldgruber. På et ledelsesmæssigt plan vil det at skulle samarbejde aktivt med andre aktører kunne være en udfordring for ledelsens selvforståelse som den aktør, der skal stå for at udvikle virksomheden. Med andre ord kræves der en vilje og en evne til at lade andre aktører træde ind i et ledelsesrum, man måske ellers plejer at have for sig selv. Samtidig kan der være begrænsninger for, hvor åben man vil kunne være om ens egne strategiske udfordringer, hvilket vil give anledning til en række overvejelser om, hvor tæt på andre aktører bør have lov til at komme. I forlængelse heraf rører dette også ved spørgsmålet om, hvem der er de rigtige samarbejdspartnere i en forretningsudviklingsproces. Af konfidentielle årsager kan det være problematisk at involvere de/den mest velegnede samarbejdspartner. Måske er de aktører, man så vælger at gøre brug af, ikke helt tæt nok på den problematik, man gerne vil arbejde med, hvilket kan give begrænsninger for måden, hvorpå der kan arbejdes med forretningsudvikling. Hertil kommer, at de partnere, der skal samarbejdes med, må have de kompetencer, der er nødvendige for at kunne forretningsudvikle på en hensigtsmæssig måde. Med andre ord skal der være fokus på, at de nødvendige kompetencer er til stede både hos de, som gerne vil samarbejde med andre om egen forretningsudvikling og hos dem, som deltager i andres forretningsudviklingsproces.

På Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse har vi igennem adskillige år haft dette samarbejdsorienterede perspektiv som afgørende ledetråd i vores arbejde. Det er derfor kun naturligt, at det kollaborative spiller en stor rolle i den nyeste forskning på instituttet og i denne bog. Kapitlerne har således alle det til fælles, at de forlænger en forskningstradition på instituttet og adresserer centrale temaer relateret til samarbejde og forretningsudvikling.

Kigger man på kapitlerne, udfolder der sig to forskellige perspektiver på det kollaborative element i forretningsudvikling. Det ene perspektiv fokuserer i høj grad på det, man kunne kalde målrettet kollaborativ forretningsudvikling. Her ses samarbejdet som en afgørende kilde til nye ressourcer, ny viden og nye ideer, der kan hjælpe virksomheder med at udvikle nye forretningsområder gennem nye produkter og services. Det sker ved en kombination af eksisterende interne ressourcer og eksterne eller nye ressourcer.

Vigtigheden af dette fremtræder med al ønskelig tydelighed af Kent Adsbøl Wickstrøms kapitel "Store og små virksomheder i tal 2017". Her fremgår det, at langt størstedelen af de danske virksomheder er små og mellemstore virksomheder, der er dybt afhængige af gode relationer for at overleve og vækste. Ikke mindst i en tid der er karakteriseret af politisk og i nogen grad økonomisk turbulens. Kent viser i dette kapitel, at danske virksomheder stort set er tilbage på niveauet fra før finanskrisen. Men skal denne positive udvikling fortsætte, er det afgørende, at virksomhederne bliver endnu bedre til at samarbejde og forretningsudvikle. Og måske særligt de små og mellemstore virksomheder, der er dybt specialiserede inden for afgrænsede markeder eller produkter, men som måske ikke har de brede kompetenceprofiler, vi finder hos større virksomheder, og som er afgørende for nytænkning og innovation.

Et andet eksempel på det målrettede perspektiv er Kim Klyver og Mette Søgaard Nielsens kapitel "Med hjælp fra mit netværk", hvor de to forfattere sætter fokus på netværkets betydning for entreprenører. Særligt fremhæves det her, hvordan entreprenører bruger netværk til at få information om forretningsmuligheder og ressourcer. Det er derfor vigtigt for entreprenører at opbygge et godt netværk, det vil sige et netværk, der er stort, forskelligartet, og som har mange strukturelle huller. En vis strategisk målrettethed til både at opbygge nye værdifulde relationer og ikke mindst til at afvikle unyttige relationer, kan således være af afgørende betydning for entreprenørers sandsynlighed for succes.

Produktdesignkonkurrencer, som beskrevet i Justyna Starostka og Per Richard Hansens kapitel "Produktdesignkonkurrencer som katalysator for åben innovation og intern organisatorisk forandring", er en aktivitet, der gennem en mere formaliseret proces kan flytte ekstern viden og eksterne ideer ind i kernen af designvirksomheders forretningsudvikling. Med udgangspunkt i forskningen i åben innovation tager Justyna og Per

fat i en designvirksomhed, hvis arbejde med produktdesignkonkurrencer startede som et marketingevent, men som blev til en kerneaktivitet i virksomhedens produktudvikling, blandt andet fordi kvaliteten af de eksterne designideer simpelthen var af høj kvalitet og udfordrede de interne designere og ingeniører til at tænke på nye måder.

Simon Fietze og Sylvia Rohlfer fortsætter dette tema, men med fokus på virksomheders interne deling af information. I deres kapitel "Medarbejderinvolvering og innovation" undersøger de medarbejderes mulighed for "at sige noget" og derved dele information om både arbejdsforhold samt ideer til nye processer, produkter og services med virksomhedens ledelse. Baseret på HRM forskningens identifikation af en lang række fordele ved medarbejderinvolvering, herunder loyalitet, engagement, lavere fravær og højere performance, supplerer Simon og Sylvia med at undersøge sammenhængen mellem medarbejderinvolvering og innovation. Medarbejderne bliver således anset for at være en vigtig kilde til information, viden og ideer, som kan omformes til innovation gennem kollaborative og involverende processer.

Det andet perspektiv på det kollaborative ser ikke alene samarbejde som en måde at dele viden, ressourcer og information på til gensidig gavn og nytte, men også som en måde at skabe ny viden, nye forståelser og nye organisatoriske former. Det kollaborative bliver her mere end et værktøj, det bliver en måde at anskue problemer, vidensproduktion og organisering på.

Dette perspektiv introduceres hos Kristian Philipsen og Ann-Britt Smorawski i deres kapitel "Ledelse og læring i forretningsmodelinnovation". Her introduceres en række perspektiver på, hvordan virksomheder skaber værdi for eller med kunden, og hvordan dette er relateret til udvikling af virksomhedernes forretningsmodeller. I kapitlet introducerer Kristian og Ann-Britt blandt andet et co-creation perspektiv på værdiskabelse, hvor virksomheden og kunden i et gensidigt og kollaborativt engagement skaber værdi og nye forretningsmodeller.

Per Vagn Freytag sætter i sit kapitel om "Kollaborativ forretningsudvikling set som en vidensgenereringsproces" ligeledes fokus på forskellige roller. Her er det dog praktikerne og forskerne. Pointen i Pers kapitel er, at praktikerens ønske om at løse konkrete nærværende problemer og forskerens ønske om at afdække generelle forståelser kan mødes i et interessefællesskab, hvor ny viden og forretningsudvikling realiseres gennem

samarbejde. Et sådant samarbejde eksemplificeres ved en case fra den grafiske industri.

Samarbejde på tværs af traditionelle sektor- og interesseforskelle er også udgangspunktet for offentlig-privat innovation, hvor det traditionelle leverandør-aftager forhold er erstattet af en fælles problemforståelse og samskabelse af løsninger. I Majbritt Rostgaard Evald, Rebekka Daugaard Buhl og Ann Højbjerg Clarkes kapitel "OPI som katalysator for offentlig innovation" kigger forfatterne på de afledte positive effekter af kommuners engagement i offentlig-privat innovation. Kapitlets konklusion er, at kommuner, ved at engagere sig i denne aktivitet (ubevidst) signalerer til eksterne partnere, at de er åbne for nye samarbejder og innovation. Dette bliver i sig selv en drivkraft for innovation i kommunerne.

Endelig tager kapitlet "Co-creation management – En forudsætning for kollaborativ innovation" af Poul Rind Christensen, Suna Løwe Nielsen, Marianne Storgaard og Steffen Korsgaard fat i de ledelsesmæssige udfordringer, der ligger i at skabe rammerne for co-creation-aktiviteter. Når forskellige parter går sammen om at forsøge at samskabe nye produkter, services eller processer, sker det ofte i workshopformater, der gennem faciliterede processer skaber nye koncepter og ideer. Men alt for ofte konverteres sådanne ikke til reel innovation og forandring. Det skyldes, ifølge forfatterne, at den ledelsesmæssige rammesætning omkring co-creation-aktiviteterne og den grundlæggende forandringsparathed ikke er på plads i den bagvedliggende organisation.

Vi håber, at denne bog vil inspirere til at afprøve forskellige former for kollaborativ forretningsudvikling.

Redaktørerne

Afsnit 1 – Årets tema:
Kollaborativ forretningsudvikling

Med hjælp fra mit netværk

Hvordan skaber iværksættere gode netværk?

KIM KLYVER & METTE SØGAARD NIELSEN

Indledning

Iværksættere er samfundets helte. De skaber vækst og arbejdspladser, og som samfund bør vi hylde dem. Men de er ikke alene om det. Bag opstartsprocessen og alle de problemer og udfordringer, iværksættere oplever, står ofte en mindre hær af hjælpere. Hjælpere, der assisterer med praktiske ting, støtter følelsesmæssigt, åbner døre, udlåner penge, giver en hånd med etc. Der er tale om iværksætternes sociale netværk (Elfring, Klyver, & van Burg, udkommer). Og her tænker vi på kombinationen af både fysiske og virtuelle (sociale medier) netværk, som i dag overlapper og supplerer hinanden.

Få folk er i tvivl om, at gode sociale netværk er betydningsfulde, og få er i tvivl om, at sociale netværk er aldeles afgørende i erhvervslivet og for iværksættere. Det er der fin konsensus om, og det er også fint illustreret af Richard Bransons udtalelse: *“Business is all about personal contact. No matter how heavy your workload is... everyone can and should be a networker”* (Preston, 2013: para. 4). Men hvordan ser et ‘godt’ netværk ud, og hvad består det af? Det er straks mere kompliceret, og kun de færreste har tænkt dybere over det, hvilket er problematisk. Det hjælper ikke noget at netværke, hvis man ikke er bevidst om, hvad det er for et netværk, man prøver at skabe, og hvad man prøver at opnå. Og det er heller ikke nok at vide, hvordan et godt netværk ser ud, for spørgsmålet er, hvordan man så skaber et godt netværk, og hvilke handlingsmuligheder man har som iværksætter for at skabe det netværk, man ønsker?

I denne artikel forsøger vi at besvare disse to overordnede spørgsmål:

1. Hvad er et godt netværk for iværksættere?
2. Hvilke handlingsmuligheder har iværksættere for at skabe det?

Lang historie kort når vi frem til, at et godt netværk er karakteriseret ved at være stort, forskelligartet, bestående af et mix af stærke og svage kontakter og med mange strukturelle huller. Vi giver anbefalinger til, hvordan iværksættere kan skabe nye relationer, vedligeholde gode eksisterende relationer og afvikle dårlige relationer. Disse anbefalinger er baseret på mange års international og egen forskning i iværksætteres netværk.

Det gode netværk

En relativ ny undersøgelse, der samler en lang række tidligere empiriske analyser i én, viser, at fire karakteristika ved iværksætteres netværk har betydning for, hvordan de præsterer (Stam, Arzlanian, & Elfring, 2014).

Den første dimension er **størrelsen** af iværksætterens netværk; altså hvor mange kontakter iværksætteren har. Analysen viser, at jo flere kontakter en iværksætter har, jo lettere adgang har personen til information om forretningsmuligheder og andre ressourcer. De mange kontakter gør det også lettere at opnå den nødvendige legitimitet i markedet hos kunder, leverandører og andre interessenter. Netop netværksstørrelsen er noget, der ofte bliver fremhævet som noget udelukkende positivt i iværksættermiljøer, men forskning viser, at der også er en øvre grænse for, hvor stort netværket bør være (Watson, 2007). Bliver netværket for stort, er der risiko for overbelastning forbundet med at skulle vedligeholde relationen til et stort antal kontakter. Det betyder altså, at selvom man generelt kan sige, at iværksættere oplever fordele af et stort netværk, er det vigtigt at holde sig for øje, at der er en grænse for hvor stort, det må være.

Analysen viser også, at både **stærke** og **svage kontakter** og balancen mellem dem har betydning. Hvorvidt en kontakt defineres som stærk eller svag, afgøres af, hvor tæt forbundet man føler sig til den pågældende kontakt. Jo tættere forbundet, jo stærkere kontakt. De to typer af kontakter har forskellige fordele. Stærke kontakter er nyttige i forhold til at få adgang til fintfølede, kontroversiel og 'halvhemmelig' information, der kun deles i relationer karakteriseret af tillid og gensidighed, men det er også ofte de kontakter, hvorfra følelsesmæssig opbakning modtages. Modsat er svage kontakter gode for iværksætteren i forhold til at få adgang til en bred vifte af markedsinformation, som ellers ikke flourerer blandt iværksætterens netværk af stærke kontakter. De svage kontakter er mere tilbøjelige til at have anderledes information, viden og kompetencer sammenlignet med den information, viden og kompetencer, iværksætteren og dennes stærke

kontakter besidder. Derfor er et mix og en bestemt balance af stærke og svage kontakter vigtig.

I forlængelse heraf viser analysen også, at et **forskelligartet netværk** er vigtigt. At have folk med forskellig baggrund, viden og kompetencer, men også holdninger, værdier og forskellige positioner i samfundet er med til at give indspark på forskellig vis til iværksætteren. Det er ikke nødvendigvis den enkelte kontakt og dennes karakteristika, der betyder noget, men derimod hvordan kontakterne er blandet og er forskellige. Når iværksættere kan blande og kombinere de forskellige input fra mange kontakter, har de lettere ved at opdage forretningsmuligheder, få adgang til vigtige ressourcer og skabe legitimitet. Og derfor præsterer de bedre.

Sidst, men ikke mindst viser analysen også, at iværksættere med mange **strukturelle huller** i deres netværk præsterer bedre. Strukturelle huller betegner situationer, hvor iværksætteren har relation til to kontakter, der ikke kender hinanden indbyrdes. Det giver iværksætteren mulighed for at fungere som bro mellem de to kontakter, og det kan udnyttes på forskellig vis. For eksempel ved at kombinere den viden, man får fra hver især i bestræbelserne på at udvikle attraktive forretningsmuligheder.

Der er således fire karakteristika, der hjælper iværksættere med at præstere:

- Størrelsen af netværket
- Et mix af stærke og svage relationer
- Et forskelligartet netværk
- Et netværk med mange strukturelle huller

Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at dette er gennemsnitsbetragtninger. Der er situationer – og sikkert mange – hvor disse karakteristika ikke bidrager positivt, og hvor de måske ovenikøbet fungerer som en forhindring. Der er en række forskellige omstændigheder, der påvirker netop hvorvidt eller i hvor høj grad, disse karakteristika er gældende. Eksempelvis er der stor forskel på, hvad det er for netværkskarakteristika, der er vigtige, afhængig af hvor i virksomhedsprocessen iværksætteren er (Klyver, 2008). Betydningen af stærke og svage kontakter skifter flere gange i løbet af opstartsprocessen og henover den senere proces med at drive virksomheden, dvs. afhængig af organisationens livscyklus (Evald, Klyver, & Svendsen, 2006). En anden forskel ses imellem typer af virksomheder. Højteknologiske virksomheder oplever ofte større fordele ved strukturelle huller, end det er tilfældet for mere traditionelle lavteknolo-

giske virksomheder. Et andet eksempel på omstændigheder, der påvirker, hvordan det gode netværk bør se ud, er de omgivelser, hvori iværksættere agerer, og der kan her være tale om både industri, geografi og kultur. Det har eksempelvis vist sig, at ensartede netværk – altså det modsatte af forskelligartede netværk – har større betydning i individualistiske kulturer kontra kollektive kulturer (Rooks, Klyver, & Sserwanga, 2016). Sidst, men ikke mindst er iværksætteren selv en omstændighed. Iværksættere har forskellige netværk og nyder forskellige fordele af samme type netværk alt afhængig af deres personlighed (indadvendthed, udadvendthed, åbenhed, venlighed) (Zhu Woo, Porter, & Brzezinski, 2013), sociale evner (Klyver & Arenius, 2018) og mange andre individ-specifikke karakteristika. Organisationens livscyklus, typen af virksomhed, konteksten og iværksætterens karakteristika er blot fire eksempler på omstændigheder, der påvirker, hvorvidt gennemsnitsbetragtningerne holder vand. Og der er mange flere.

Netværkshandlinger

Vi har nu beskrevet, hvordan et godt netværk ser ud, og fokus har her været på de strukturelle karakteristika ved netværket. For at forstå, hvordan sådanne netværk skabes, skifter vi nu til et andet perspektiv på netværk; nemlig det at netværke som en handling (Ahuja, Soda, & Zaheer, 2012). Iværksættere, og mennesker generelt, har forskellige handlingsmuligheder, der tilsammen er med til at forandre og ændre deres sociale netværk. Ofte opdeles disse handlingsmuligheder i tre typer (Elfring et al., udkommer):

- Skabe en ny kontakt
- Afslutte en eksisterende kontakt
- Ændre en eksisterende kontakt

Den første mulighed for netværkshandling er at **skabe en ny kontakt**. I forskellige situationer, hvor man oplever at mangle viden, kompetencer eller andre ressourcer, kan det være relevant at skabe forbindelse til en ny kontakt, der kan være behjælpelig. Mange ved dog, at det ikke altid er let at skabe nye kontakter. Der er nemlig sociale omkostninger forbundet med det. Man kan blive opfattet som inkompetent, når man søger råd og hjælp, eller man kan føle, at man kommer til at stå i gæld til personen, man får hjælp fra. Dette kan betyde, at man bliver tilbageholdende med at

søge netop den hjælp, som man har brug for. Men det kan også tænkes, at man bare vurderer, at der er lav sandsynlighed for at få en positiv respons og derfor tænker, at det ikke er umagen værd at spørge om hjælp.

Skabelse af nye kontakter kan ske som en mere eller mindre planlagt handling (Vissa, 2011), og ofte forsøger man at skabe kontakt til folk, man ligner (værdimæssigt, arbejdsmæssigt, politisk etc.), folk som har magt og status, folk som er kendt for at være behjælpelige, eller folk som er specielt vigtige i ens konkrete situation (eksempelvis hvis de har den viden, man mangler) (Baker, 2014). Men andre gange skabes kontakter mere tilfældigt, fordi muligheden pludselig opstår (Engel, Kaandrop, & Elfring, 2017). Man kan mødes tilfældigt, eller man kan blive introduceret af en tredje part, og disse tilfældige, ikke-planlagte omstændigheder kan være gunstige muligheder for at skabe nye kontakter.

Selvom det at skabe nye kontakter ofte forbindes med det at netværke, er det kun den ene side af historien. Det er lige så vigtigt at **afslutte eksisterende kontakter**, som det er at skabe nye kontakter (Vissa & Bhagavatula, 2012). Og ligesom det kan være vanskeligt at skabe nye kontakter, kan det være svært at afslutte eller droppe eksisterende kontakter – hvis ikke sværere. Herudover kan der være risiko for, at man fejlagtigt afslutter 'gode' kontakter og har svært ved at genoptage dem. I virkeligheden er det lidt af et paradoks, at det kan være sværere at droppe kontakter end at skabe dem, fordi skabelsen sker i usikkerhed og uden kendskab til hinanden, mens det at droppe sker på baggrund af historik og viden. Men ikke desto mindre bliver det ofte opfattet som mere vanskeligt – sikkert fordi det er personligt ubehageligt. Det er dog ofte lettere at droppe kontakter, som man kun har en svag relation til, mens det kan være sværere at droppe kontakter med stærkere relationer. Det er særdeles vigtigt for at skabe et godt og effektivt netværk, at man jævnlgt dropper kontakter. Gør man ikke dette, risikerer man at skulle håndtere et for stort netværk, der er alt for krævende tidsmæssigt. Man risikerer også at blive for afhængig af visse kontakter, hvis man beholder dem for længe. Der er altså god grund til at vurdere værdien af sine kontakter og droppe nogle med jævne mellemrum.

Det kan dog være vanskeligt at vurdere, hvem man skal droppe som kontakt, da det beror på en vurdering og estimering af værdien af kontakten nu og i fremtiden. Er kontakten værdifuld for en og ens nuværende situation og problemstillinger, eller forventer man, at kontakten vil være det fremover? Det er selvfølgelig forbundet med usikkerhed, fordi man

ikke kender fremtiden. Udover hvad kontakten bidrager med af forventet værdi, skal man også vurdere, hvilke 'sociale omkostninger' der er forbundet med at opretholde kontakten. Det vil sige, hvad forventes der, man selv giver igen, og hvad kræver det at opretholde kontakten? Modsvares det af den værdi, der bringes i spil? Er dette ikke tilfældet, bør man overveje at droppe kontakten.

Det pudsige i at droppe en kontakt er, at det ofte i virkeligheden er en ikke-handling. Det vil sige, at det at droppe en kontakt betyder, at man ikke genetablerer relationen og dermed intet foretager sig – relationen bliver dermed svagere og svagere for til sidst atophøre.

Udover at skabe nye kontakter eller at droppe eksisterende kontakter kan man også ændre eksisterende kontakter. Kontakter udvikler sig over tid, og man kan som iværksætter gøre forskellige ting for at styrke eller svække relationen eller for at ændre indholdet af relationen. Disse forandringer kan ske som følge af planlagt adfærd, men lige så ofte sker det som følge af træghed. Man er komfortabel i sine relationer, og det er ofte lettere at fortsætte relationen og dens vej, end det er at droppe den. Vaner, rutiner og gensidighed gør, at vi genskaber vores relationer. Og dermed udvikler de sig pudsigt nok som følge af, at man ikke dropper dem.

Når iværksættere vælger at styrke relationen til deres eksisterende kontakter, er det primært fordi, de har tillid til disse kontakter, eller fordi de har oplevet, at de er brugbare kontakter. Man kalder det at ændre svage kontakter til stærke kontakter for at opgradere sine kontakter (Ebbes, 2014). Men naturligt nok er det også muligt at nedgradere sine kontakter; altså at ændre stærke kontakter til svage kontakter (Burt, 2000). Det sker, når man reducerer hyppigheden af interaktionen med kontakten eller blot begynder at dele færre fortrolige ting end tidligere. Måske undlader man endda kontakt i en længere periode, fordi tilliden er forsvundet, nyttigheden er væk, eller de gensidige forventninger er for høje.

Når man ændrer rollerne for eksisterende kontakter, handler det oftest om at gøre sociale kontakter, som venner og familie, til forretningsrelationer af forskellig karakter (Klyver, Lindsay, Suleiman, & Hancock, 2017). Eksempelvis kan man gøre venner til kunder og familiemedlemmer til enten investorer eller medejere. Der kan være fordele forbundet med, at disse kontakter agerer i flere roller samtidig, da relationen dermed ofte er stærkere og mere robust. Men der er også en risiko for, at konflikter i den ene rolle spreder sig til de øvrige roller, eller at rollerne indbyrdes

indeholder konflikter. Vi kender for eksempel alle udtrykket ‘at man ikke skal blande venner og økonomi’.

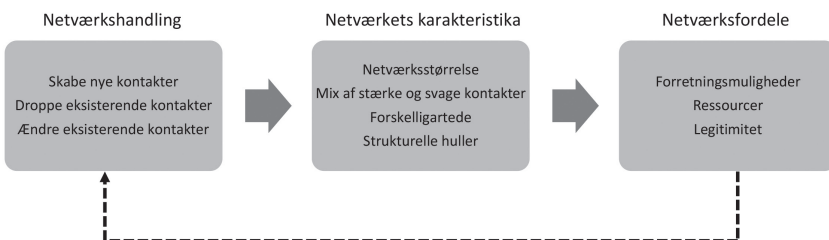
Disse tre typer af handlinger har efterfølgende konsekvenser for ændringer i de strukturelle karakteristika af selve netværket, herunder de karakteristika vi tidligere identificerede som vigtige for iværksætterens præstation; netværksstørrelse, mix af stærke og svage kontakter, forskelligartede netværk og strukturelle huller.

Konklusion og anbefalinger

Vi har i det ovenstående forklaret, hvordan et godt netværk ser ud – nærmere bestemt at det er stort, forskelligartet, består af et mix af stærke og svage kontakter og med mange strukturelle huller – samt hvilke handlingsmuligheder iværksætteren har for at ændre og justere sit netværk for at opnå det gode netværk. Det gode netværk er forstået som det netværk, der hjælper iværksætteren med at præstere ved at give netværksfordele. Netværksfordelene er ofte opdelt i tre typer; information om forretningsmuligheder, adgang til ressourcer og opnåelse af legitimitet overfor interessenter, som illustreret i figur 1 nedenfor.

Vores fremstilling af netværk og netværkshandlinger bygger til en vis grad på en præmis om, at en iværksætter på forhånd kan afgøre, hvad han eller hun har brug for. Det er ikke altid tilfældet, og ofte er der tale om forventninger til fremtiden, der selvfølgelig er forbundet med større eller mindre usikkerhed. Denne usikkerhed kan være både i forhold til hvilke netværksfordele, man har brug for fra netværket, og hvem i netværket der i givet fald kan levere dette. Så vores råd skal ses i lyset af disse begrænsninger.

Figur 1 – Hvordan skabes det gode netværk?



Omend enhver iværksætter er unik, oplever unikke og særegne problemstillinger og agerer i en vis grad af usikkerhed, mener vi alligevel, at de nedenstående råd kan være behjælpelige med at skabe det gode netværk:

- 1) Vurder din nutidige og fremtidige situation for at forstå, hvad det er for en hjælp, du kan tænkes at have brug for fra dit netværk.
- 2) Forstå dit nuværende netværk. Indeholder det de rette karakteristika? Hvilke typer af netværksfordele har og får du brug for?
- 3) Vurder hvilke netværkshandlinger (tilføj, drop, ændre kontakter), der kan styrke det gode netværk, som du har brug for nu og i fremtiden.
- 4) Husk, at det er individuelt, hvad der fungerer.
- 5) Vær dig selv i dine netværkshandlinger. Du skal være fortrolig og komfortabel med, hvad du gør.
- 6) Overlad også lidt til tilfældighederne. Ikke alt, heller ikke netværk, kan planlægges.

Litteratur

- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). *The genesis and dynamics of organizational networks*. *Organization science*, 23(2), 434-448.
- Baker, W. (2014). Making pipes, using pipes: how tie initiation, reciprocity, positive emotions, and reputation create new organizational social capital. In *Contemporary perspectives on organizational social networks* (pp. 57-71). Emerald Group Publishing Limited.
- Burt, R. S. (2000). *Decay functions*. *Social networks*, 22(1), 1-28.
- Ebbers, J. J. (2014). *Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-23.
- Elfring, T., Klyver, K., & van Burg, E. (udkommer). *Entrepreneurship as networking: Mechanism, dynamics, practices, and strategies*. Oxford University Press.
- Engel, Y., Kaandorp, M., & Elfring, T. (2017). *Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty*. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 35-51.
- Evald, M. R., Klyver, K., & Svendsen, S. G. (2006). *The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process*. *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), 1-26.

- Klyver, K., & Arenius, P. (2018). *Networking intensity and social skills among nascent entrepreneurs: A three-year longitudinal study*. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Waterford.
- Klyver, K. (2008). *At netværke effektivt-fra idé til bæredygtig virksomhed*. In Børsens Ledelseshåndbøger-Effektivisering (pp. 1-20). Børsens Forlag.
- Klyver, K., Lindsay, N. J., Suleiman, K., & Hancock, G. (2017). *Altruistic investment decision behavior in early-stage ventures*. Small Business Economics, 48(1), 135-152.
- Preston, J. (2013, December 31). Richard Branson: *Why you should network*. The Virgin Foundation. Retrieved August 24, 2019 from <https://www.virgin.com/entrepreneur/richard-branson-why-you-should-network>.
- Rooks, G., Klyver, K., & Sserwanga, A. (2016). *The Context of Social Capital: A Comparison of Rural and Urban Entrepreneurs in Uganda*. Entrepreneurship theory and Practice, 40(1), 111-130.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). *Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators*. Journal of business venturing, 29(1), 152-173.
- Vissa, B. (2011). *A matching theory of entrepreneurs' tie formation intentions and initiation of economic exchange*. Academy of Management Journal, 54(1), 137-158.
- Vissa, B., & Bhagavatula, S. (2012). *The causes and consequences of churn in entrepreneurs' personal networks*. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(3), 273-289.
- Watson, J. (2007). *Modeling the relationship between networking and firm performance*. Journal of Business Venturing, 22(6), 852-874.
- Zhu, X., Woo, S. E., Porter, C., & Brzezinski, M. (2013). *Pathways to happiness: From personality to social networks and perceived support*. Social networks, 35(3), 382-393.

Produktdesignkonkurrencer som katalysator for åben innovation og intern organisatorisk forandring

JUSTYNA STAROSTKA & PER RICHARD HANSEN

Introduktion

Begrebet åben innovation er siden sin introduktion vokset i popularitet blandt både akademikere og ledere i forretningspraksis. Åben innovation defineres i litteraturen som:

“anvendelsen af målrettet tilstrømning og udstømning af viden for at fremskynde intern innovation og for at udvide markederne for ekstern brug af innovation” (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006, s. 1).

Åben innovation bliver således ofte defineret som i kontrast til lukket innovation, hvor virksomheder genererer deres egne innovationsidéer og derefter udvikler, bygger, markedsfører, distribuerer, servicerer, finansierer og støtter dem på egen hånd (Chesbrough et al., 2006). Dahlander & Gann (2010) peger her på, at man i mindre grad skal tænke på det som en dikotomi (åben versus lukket), men mere som et kontinuum med forskellige grader af åbenhed. I virkeligheden er der ikke mange virksomheder, der følger en fuldt lukket eller åben innovationsmodel, men en mangfoldighed af udvikling inden for og uden for innovationsarenaen har over tid gjort det nødvendigt at gøre innovationsprocesser mere åbne generelt (Huizingh, 2011). F.eks. har tendenser som outsourcing, agilitet og fleksibilitet i de seneste to årtier motiveret mange virksomheder til at genoverveje deres strategier og processer på andre områder og f.eks. vælge at blive en netværksorganisation og dermed åbne mere op (Huizingh, 2011).

På trods af den voksende popularitet og de mange erfaringer er der stadig mange åbne spørgsmål om, hvordan virksomheder kan forandre

måden, de skaber innovation på, fra en lukket til en åben model (Chiaroni, Chiesa, & Frattini, 2010). I bestræbelserne på at åbne organisationen op foreslår Fetterhoff & Voelkel (2006) en model, der inkluderer følgende fem trin: (1) afsøgning af muligheder, (2) evaluering af markedspotentiale og opfindsomhed, (3) rekruttering af potentielle udviklingspartnere, (4) opsamling af værdi gennem kommercialisering og (5) udvidelse af innovationstilbuddet. Wallin og von Krogh (2010) foreslår i en tilsvarende model at fokusere på at styre videnintegrationen og definerer ligeledes en femtrins-proces: (1) definer innovationsprocessen, (2) identificer innovationsrelevant viden, (3) vælg en passende integrationsmekanisme, (4) skab effektive styringsmekanismer og (5) afbalancer incitamenter og styringselementer.

Især fase 4 er relateret til styring af åbne innovationsprojekter. Ollila & Elmquist (2011) påpeger her, at sådanne interne strategiske processer, hvormed virksomheder administrerer åben innovation, stadig er mere på forsøgsbasis, end de er professionelt styrede. Baseret på forskning i eksisterende initiativer giver de en række råd. Fra et langsigtet perspektiv er det ifølge forskerne vigtigt at opretholde en forskelligartet partnerbase over tid, selvom det kan være tids- og ressourcekrævende. Samarbejdet foregår ofte med partnere, der har meget forskellige organisationskulturer og incitamentsystemer. Processen med at åbne innovationsprocessen for partnere uden for de organisatoriske grænser er derfor vanskelig, da den samtidig udfordrer allerede etablerede strukturer og organisationskulturer. Det kan resultere i en opfattelse af, at innovationsprocessen bliver mere 'rodet' (Ollila & Yström, 2016). For åbne initiativer, der er baserede på at engagere enkeltpersoner (kunder eller eksperter), kan motivation og tiltrækning af højt kvalificerede individer være udfordrende. Her kan det være vanskeligt at designe passende vederlags- og belønningssystemer og styre den intellektuelle ejendomsret (Pisano & Verganti, 2008). Processerne er samtidig overordnet set meget omfattende, tager meget lang tid og koster mange ressourcer at udvikle. Resultatet er, at succesraten for projekter, der benytter planlægningsperspektivet, erfaringsmæssigt er meget lav (Beer & Nohria, 2000). Særligt fordi tidsparameteren har en tendens til at skride, og omstændighederne omkring projektet hurtigt forandres.

Fokus på intern forandring

Denne artikel bidrager med en anderledes tilgang til vejen mod åben innovation end de klassiske strategi- og planlægningsperspektiver. Gennem et casestudie vises, hvordan en intern organisatorisk forandringsproces ledte til en omfattende omdannelse af organisationens innovationsmodel og arbejdspraksis fra lukket til åben innovation. Fælles for de førnævnte mainstreamperspektiver er et udgangspunkt i, at ændringen fra lukket til åben innovation er en planlagt og målrettet proces med et planlagt forandringsperspektiv som i Lewin-modellen (unfreeze – change – refreeze) og med en top-down tilgang, hvor interaktion med eksterne partnere har det primære fokus. Resultatet er, at organisationer, der bestræber sig på at åbne, ender i et snævert fokus på afsøgning og ledelse af eksterne forbindelser og leverandører. Der er således meget lidt, eller slet ingen, opmærksomhed på den interne forandring af eksisterende praksisser, der er nødvendig for at tilpasse organisationen til en ny innovationsmodel og udviklingsproces. I det følgende påpeges det, at for at blive en åben organisation for eksterne partnere og videnkilder, skal organisationen først og fremmest åbnes indefra. Studiet viser, at en sådan proces kan opstå af – og i visse situationer forårsages af – interne begivenheder og handlinger, der ikke oprindeligt var tiltænkt at føre til denne form for strategisk forandring. Ved at inddrage eksterne og interne designere som forandringsagenter og gennemføre en serie produktdesignkonkurrencer, transformeredes organisationens innovationsmodel organisk fra lukket til åben både eksternt såvel som internt.

For at strukturere diskussionen, ser vi først på litteratur om organisatorisk forandring i et organisk kulturperspektiv med fokus på, hvordan ændringen fra lukket til åben innovation kan finde sted. Dernæst forklares begrebet 'produktdesignkonkurrence', der er et centralt element i forandringsprocessen i vores casevirksomhed. Herefter følger casestudiet, hvor historien om en produktdesignkonkurrence-implementeringsproces præsenteres. Afslutningsvis vil der være en analyse og diskussion samt en række ledelsesmæssige implikationer.

Åben innovation som en organisatorisk forandringsproces

Når man som virksomhed overvejer at skifte fra et lukket til et mere åbent innovationsparadigme, kan det, med udgangspunkt i den foregående diskussion, ofte være en fordel at se processen i et organisatorisk

forandringsperspektiv. Et perspektiv på forandring findes f.eks. i Alvessons (2002) arbejde med organisatorisk kulturforandring. I Alvessons forståelse er oplevelser, følelser og sansefremstillingsprocesser meget vigtige i processen (Alvesson & Svenningsson, 2008). Alvesson opfatter forandring som emergent, organisk og svært at håndtere, og han skelner mellem tre organisatoriske forandringsprocesser: (1) det store teknokratiske top-down projekt, (2) en udefra-og-ind-flydende organisk bevægelse og (3) reproduktion af hverdagspraksisser i midten af organisationen, der flytter ned og ud. (Alvesson & Svenningsson, 2008, s.177).

Den første Alvesson-tilgang, "Det store teknokratiske top-down-projekt", svarer til den traditionelle tilgang til planlagt ændring, som en forsættlig storstilet transformation, som ofte ikke er let og finder sted langsomt. **Den anden måde** er at se den som "En udefra-og-ind-flydende organisk bevægelse", hvor forandring er noget, der opstår mere naturligt. I denne tilgang er der ingen stærk central forandringsaktør, der fungerer som centrum i forandringen, og der er heller ikke intentionalitet eller en klar plan. Grupper i en organisation reviderer deres tanker og værdsætter og giver betydninger til fænomener 'spontant' (Alvesson, 2002). I disse processer i en organisation opstår strømmen af de nye ideer, der gradvist fører til organisatorisk forandring. Alvesson påpeger, at ledere, der opererer i en organisk bevægelse, er nødt til at dele og støtte de nye ideer og orienteringer, men de er ikke selv meget centrale. Det karakteristiske ved en organisatorisk ændring i denne forståelse er (1) den relativt bredt delte eksponering for noget, der indebærer en ændring i tro, ideer og værdier og (2) ændringskonsekvenserne af disse, uden at topledelsen eller nogen anden nøgleaktør er nødvendig (Alvesson, 2002, s. 179).

Den tredje opfattelse er kulturelle ændringer som "Reproduktion af hverdagspraksisser i midten af organisationen, der flytter ned og ud". Denne type ændringer er typisk trinvis og uformelle og er ikke klart eksponeret eller signaleret i organisationen. Det er et spørgsmål om lokal kulturel forandring og reproduktion; aktører, der udvikler små forandringer i hverdagspraksisser, påvirker hovedsageligt de mennesker, de interagerer direkte med og kan derigennem skabe bredere effekter (Alvesson, 2002).

I casestudiet tog forandringsprocessen fra lukket til åben innovationsmodel udgangspunkt i Alvessons to sidste perspektiver med inddragelse

af eksterne designere og en designtænkningstilgang som organisatorisk model.

Designkonkurrencer

Designtænkningen anerkendes generelt i dag som et vigtigt forretningsaktiv, der kan tilføje en betydelig værdi til forretningsudviklingen. Traditionelt blev design opfattet som 'et visuelt udseende', eller en 'æstetisk og ekstern formgivning af et produkt', men begrebet forstås nu i en meget bredere organisatorisk og forretningsmæssig forstand. Nogle forskere viser, at design er centralt i selve processen med at styre udvikling, og at succesrige ledere og organisationer er dem, der engagerer sig i design; de designer aktivt og re-designer produkter, processer og tjenester for at skabe nye markeder og for at få succes i de eksisterende (Boland, Collopy, Lyytinen, & Yoo, 2008). Dell'Era & Verganti (2010) peger på, at virksomhedernes succes meget ofte ikke nødvendigvis er relateret til valget af en bestemt designer, men snarere evnen til at identificere og styre en artikuleret portefølje af både interne og eksterne designere. Et eksempel er Alessi, en førende italiensk køkkenudstørsproducent, der har et netværk med mere end 200 eksterne designere. Et andet eksempel er IKEA, der også aktivt arbejder med eksterne designere.

Organiseringen af sådan et formaliseret samarbejde kan tage form af en produkt- eller idékonkurrence, hvor forskellige eksterne partnere kan sende deres idéer eller forslag ind til et dommerpanel. Adamczyk, Bullinger & Möslin (2012) definerer sådanne produktdesignkonkurrencer som:

“IT-baserede og tidsbegrænsede konkurrencer arrangeret af en organisation eller et individ, der opfordrer offentligheden eller en bestemt målgruppe til at gøre brug af deres ekspertise, færdigheder eller kreativitet med henblik på at fremlægge en løsning til en bestemt opgave, der tidligere er defineret af en arrangør, som stræber efter en innovativ løsning” (Adamczyk, Bullinger, & Möslin, 2012, s. 335).

Produktdesignkonkurrencer er kendetegnede ved elementer som deltagerregler, informationer om roller, udvælgelseskriterier for deltagere og udvælgelse af en vinder (Adamczyk et al., 2012). Pisano og Verganti (2008) peger på, at der er to grundlæggende spørgsmål, der skal overvejes, når man beslutter, hvordan man vil samarbejde om en produktdesignkon-

kurrence: Bør medlemskab i et netværk være åbent eller lukket, og skal netværkets styringsstruktur til valg af problemer og løsninger være fladt eller hierarkisk? Med andre ord, skal konkurrencen være åben og offentlig, eller lukket med direkte invitation af deltagere, og skal deltagerne tildeles en lukket opgave, eller må de være med til at definere det problem, deres design skal løse? Endvidere skal man være opmærksom på, at produktdesignkonkurrencer er en udfordrende balancegang mellem det almindelige og det ekstraordinære i organisationer. Produktdesignkonkurrencer forstyrrer organisationens daglige rutine i bestræbelserne på at skabe nyt, men som casen nedenfor vil vise, kan det samtidig blive til nye rutiner, når de organiseres aktivt. Mens individuelle konkurrencer sigter mod at skille sig ud fra den faste praksis i hverdagen, udgør den gentagne praksis med at arrangere konkurrencer, f.eks. hvert andet år, en del af arbejdsrutinen inden for innovationsstyring (Ikävalko & Lempialä, 2019).

Casestudie

Artiklen er inspireret af et casestudie i et ingeniør- og produktionsfirma, der har produceret badeværelsesradiatorer siden 1992. I 2007 blev en ny marketingchef – hovedpersonen i historien – ansat i virksomheden, hvor han gennemførte en designkonkurrence, der udviklede sig til en stor ikke-planlagt organisatorisk forandring. Som han sagde, bemærkede han et stort potentiale i organisationen, og han ledte efter muligheder for at indføre designtænkning i innovationsarbejdet. Organisationens innovations-tilgang var meget præget af en tung teknisk ingeniørkultur, og hans ønske om, at virksomheden skulle begynde at arbejde med designere, blev mødt med dyb skepsis fra næsten alle i virksomheden. De var meget imod hans idé om værdien af design og samarbejde med designere. I rollen som ny-ansat marketingchef formåede han imidlertid at overbevise sin chef og sine kolleger om et nyt initiativ – en produktdesignkonkurrence. Som udgangspunkt solgte han sin idé internt som en engangsmarketingevent, der skulle sigte mod at give virksomheden PR og medieopmærksomhed. Men hans oprindelige idé viste sig at være starten på en større organisatorisk ændring, der endte med at transformere organisationens innovationsprocesser fra lukkede til åbne.

Den første produktdesignkonkurrence

Den første konkurrence i 2008 førte til næsten 200 nye produktforslag fra lige så mange forskellige designere. Konkurrencen tiltrak hovedsageligt produktdesignstuderende eller unge designere, der ledte efter en måde at udvikle deres produktdesignportefølje, og som ønskede at indlede samarbejder med industrien. Marketingchefen konstaterede, at de fleste af forslagene aldrig ville kunne realiseres, idet de var enten for skøre eller for kunstneriske. Men sammen med de realiserbare idéer havde de alle en afgørende rolle i processen med at ændre medarbejdernes tankegang og holdning til produktdesign. Marketingschefen printede alle forslagene på store plakater og placerede dem rundt omkring i produktionshallen, hvor han opfordrede alle ansatte til at studere dem. Dette enkle træk havde stor og afgørende indflydelse på de ansatte, da de pludselig blev konfronteret med meget kreative idéer om, hvordan en ellers simpel og ikke særlig køn radiator kan se ud. De ansatte blev efterfølgende meget fascinerede af kreativiteten i de forskellige forslag, og den mentalitetsændring imod 'det nye' – og den samtidige legitimering af at tænke nyt – blev det første skridt i forandringsprocessen. Før det øjeblik blev hele innovationsprocessen styret internt.

I casen er tre forskellige aspekter af designkonkurrencen identificeret, hvilke tilsammen muliggjorde ændringen i tilgangen til innovation. De tre aspekter er: En professionel jury, produktion af prototyper og en officiel galla, der åbnede designudstillingen.

Professionel jury

Som det første aspekt og for at få hele konceptet til at tiltrække medieopmærksomhed, oprettede marketingchefen en professionel jury til at evaluere forslagene. Juryen blev oprettet med mennesker uden for virksomheden (bl.a. en professionel designer, en designkritiker og en designjournalist) og inde fra virksomheden (virksomhedsejeren, ingeniørchefen og produktionschefen). Gennem marketingchefens personlige netværk var han i stand til at tiltrække kendte og berømte mennesker til juryen, som dermed gav en del medieopmærksomhed. Juryens vigtigste opgave var at udvælge de bedste forslag i to kategorier; prismodtagere og vindere – der efterfølgende i samarbejde med virksomheden skulle udvikle mock-ups eller prototyper. Møder med jurymedlemmerne fandt sted internt i virksomheden, hvor hele diskussions- og udvælgelsesprocessen fandt sted.

Produktion af prototyper

Det andet aspekt var samarbejdet med designerne. De tre første vindere fik en økonomisk belønning i form af en engangspræmie. For de produkter, der blev sat i masseproduktion, fik designerne betaling i form af royalties beregnet på antallet af solgte produkter. Men for de unge designere var det mere vigtigt at få deres produkter produceret som en mock-up eller en fungerende prototype, så de kunne opbygge deres design-porteføljer. Virksomhedens ingeniører blev her nærmest tvunget til at samarbejde med de vindende, eksterne designere, der tænkte på en radikalt anderledes måde, end ingeniørerne var vant til. Fordi designene var så forskellige fra det, ingeniørerne normalt producerede, stod organisationen samtidig over for en række nye tekniske og produktionsmæssige udfordringer. I en erkendelse af, at problemerne var systemiske og gik på tværs af organisationen, blev løsningen, at organisationen for første gang nogensinde nedlagde fagsiloerne og begyndte at arbejde tværfagligt med en blanding af forskellige specialister sat sammen i teams.

Officiel galla, der åbner designudstillingen

Det sidste aspekt var en stor gallaåbning og udstilling af de nye produkter i et lokalt bymuseum. Hele konkurrencen blev afsluttet med åbningsfeesten, hvor alle de nye designs og mock-ups blev præsenteret. De inviterede var fra designmiljøerne og den kunstneriske verden samt alle ansatte i virksomheden. Udstillingen blev også støttet af byens borgmester, der åbnede aftenen. Med udstillingen åbnede sig en ny verden for alle i virksomheden, da de så det produkt, de havde produceret i årevis, i en helt ny sammenhæng. En badeværelsesradiator blev helt overraskende et produkt, som almindelige mennesker kom for at se på et museum. Efter den officielle galla begyndte ændringerne i organisationen at blive mere synlige og fremskredne. Ledelsen og særligt ingeniørerne bemærkede, hvor værdifuld processen med at arbejde med designere var, og man besluttede derfor at ansætte en designer på kontraktbasis. De efterfølgende succeshistorier med nye kunder, nye markeder og et nyt brand blev derefter hurtigt synlige for alle i virksomheden.

Postscriptum – få ord om succes

Virksomheden har indtil videre arrangeret fem åbne produktdesignkonkurrencer; én hvert andet år fra 2008-2016. Konkurrencerne har i alt med-

ført 868 nye produktforslag – og heraf otte produktimplementeringer i virksomhedens kommercielle produktportefølje. Første konkurrence var organiseret som en engangsbegivenhed, men den blev et vendepunkt for virksomheden og skabte langt mere gennemgribende effekter, end de forventede. Udover de imødesete fordele såsom en stabil strøm af nye produktidéer, reklame og medieopmærksomhed, så skabte den ydermere en bred organisatorisk forandring. Designkonkurrencer, galla, eksponering og designernes tilgang til opgaven, gav medarbejderne en legitimeret mulighed for at arbejde tværgorganisatorisk med, hvordan de tænkte om sig selv, om organisationen og om organiseringen af arbejdet. Den første konkurrence var bl.a. vellykket på grund af, at:

- den var så stor og dominerende, at alle i virksomheden måtte forholde sig til den.
- forløbet legitimerede at tale om forandring og at tage initiativ til at bryde med eksisterende dogmer.
- udviklingsarbejdet og samarbejdet blev sjovere og fagligt mere udfordrende.

I løbet af de fire efterfølgende konkurrencer oplevede virksomheden en række yderligere ændringer i f.eks.:

- Arbejdsmetoder (tværfaglige teams i stedet for organisatoriske siloer)
- Organisationens struktur (en ny designafdeling)
- Teknologi (skift fra lineær til modulær produktionsteknologi, der giver fleksibilitet)
- Medarbejdernes tankesæt (om produktopfattelse, design og designere)

Noget, der var så radikalt anderledes i deres hverdag, at det for det første gav dem en relativt bred eksponering for noget, der indebar en ændring i tro, idéer og værdier, og for det andet opstod ændringskonsekvenserne uden, at topledelsen eller nogen anden nøgleaktør havde afgørende indflydelse (Alvesson, 2002). Innovationsprocessen er blevet transformeret; der er nu en konstant strøm af nye eksterne idéer, nye eksterne partnere og nye eksterne designere i innovationsprocessen. Faktisk blev virksomheden fremragende til at styre en bred portefølje af eksterne designere, der er engagerede i at løse forskellige innovationsproblemer og udfordringer for virksomhedens kunder – netop på grund af de interne organisatoriske tilpasninger med nye muligheder for samarbejde på tværs af professioner og arbejdsområder.

Udfordringer i processen

På trods af at processen opfattes som vellykket, tog den lang tid, og der var mange udfordringer. Først og fremmest var **den største udfordring** at overbevise de ansatte i virksomheden (især ingeniørerne, der var ansvarlige for at udvikle nye produkter) om, at design og designere skulle være en gyldig del af udviklingsprocessen, og at virksomheden skulle involvere professionelle designere som teammedlemmer. Ingeniørerne opfattede det som en trussel mod deres status i virksomheden og modarbejdede derfor idéen. Imidlertid var designkonkurrencen så stor og omfattende et projekt, at den ændrede medarbejdernes holdning, så design nu bliver opfattet som noget vigtigt. **Den anden udfordring** var, at virksomheden hovedsageligt udviklede produkter i form af trin for trin-udviklingsprocesser, hvor medarbejderne arbejdede i deres professionssiloer. I arbejdet med at udvikle de nye idéer affødt af konkurrencen, opstod der nye og udfordrende problemer, som krævede, at medarbejdere fra forskellige afdelinger arbejdede sammen. **Den tredje udfordring** var forbundet med ulemperne ved åbne konkurrencer, der ofte har en lang vurderingsproces. Det viste sig, at organiseringen af konkurrencer hvert andet år bragte en masse idéer med sig, men også at det tager meget tid og mange ressourcer at evaluere på dem. På den baggrund begyndte virksomheden at arrangere lukkede konkurrencer for mere tekniske produkter. I de lukkede konkurrencer inviterede firmaet kun et par udvalgte designere og sparede derved en masse tid og penge i udvælgelsesprocessen. Samtidig fik de hurtigere udviklet de nye produktdesigns.

Ledelsesmæssige implikationer

Afslutningsvis skitseres de ledelsesmæssige implikationer, hvor der fokuseres på, hvad der virkelig gjorde den åbne innovationsproces åben; nemlig den interne proces mod mere åbenhed. I en situation, hvor virksomheden blev konfronteret med ukendte problemer i de første kreative designs, var det første væsentlige skridt at udvikle evnen til at åbne det interne i form af tværfagligt arbejde. Det blev forstærket af de eksterne designeres måde at arbejde på. Men det vigtigste var, at forskellige specialister fra forskellige afdelinger i virksomheden begyndte at arbejde sammen. Frem for at jage efter eksterne partnere, kan ledere derfor med fordel begynde at se sig om i deres egen organisation og forsøge at åbne organisationen indefra; f.eks. ved at initiere udviklingsprojekter, der bringer folk fra for-

skellige afdelinger sammen. I dette arbejde er det væsentligt at begynde med at legitimere, at det er tilladt – og endda forventet, at man tænker helt nyt og dermed bryder med eksisterende strukturer og processer. Man skal dernæst som leder være indstillet på, at en række organisatoriske forandringer skal udvikles i en organisk proces, hvor medarbejderne aktivt er engagerede i udviklingen af nye strukturer, teknologier, processer og afdelinger, der foregår i et roligt og naturligt tempo i takt med, at organisationens medlemmer udfordres af praktiske implikationer af nye tanker og idéer fra eksterne. Endelig skal man være indstillet på at investere både tid og ressourcer i den interne organisatoriske udvikling. Som første skridt mod en forventning om et afkast i form af en mere udadvendt, åben og agil udviklingskapabilitet.

Litteratur

- Adamczyk, S., Bullinger, A. C., & Möslin, K. M. (2012). *Innovation Contests: A Review, Classification and Outlook*. Creativity and Innovation Management Innovation Management, 21(4), 335–360.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture*. Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Boland, R. J., Collopy, F., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2008). *Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry*. Design Issues, 24(1), 10–25.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, New York.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). *Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries*. R&D Management, 40(3).
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). *How open is innovation?* Research Policy, 39(6), 699–709.
- Dell’Era, C., & Verganti, R. (2010). *Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation*. Long Range Planning, 43(1), 123–141.
- Fetterhoff, T. J., & Voelkel, D. (2006). *Managing open innovation in biotechnology*. Research-Technology Management, 49 (3), 14–18.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). *Open innovation: State of the art and future perspectives*. Technovation, 31(1), 2–9.
- Ikävalko, H., & Lempilä, T. (2019). *Innovation contests, routine dynamics and innovation management*. Creativity and Innovation Management, (January 2018), 1–12.

- Ollila, S., & Elmquist, M. (2011). *Managing Open Innovation: Exploring Challenges at the Interfaces of an Open Innovation Arena*. *Creativity and Innovation Management*, 20, 273–83.
- Ollila, S., & Yström, A. (2016). *Exploring Design Principles of Organizing for Collaborative Innovation: The Case of an Open Innovation Initiative*. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 363–377.
- Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). *Which Kind of Collaboration Is Right for You?* *Harvard Business Review*, 86(12), 78–87.
- Wallin, M. W., & von Krogh, G. (2010). *Organizing for Open Innovation: Focus on the Integration of Knowledge*. *Organizational Dynamics*, 39, 145-154.

Medarbejderinvolvering og innovation

En tværnational undersøgelse

SIMON FIETZE & SYLVIA ROHLFER

Indledning

I de sidste to årtier har der inden for human resource management (HRM) været en kontinuerlig interesse for medarbejderinvolvering og det at "lade medarbejdere tale med"¹ (Wilkinson, Dundon, Marchington, & Ackers, 2004). Tidligere blev medarbejdere hovedsageligt involveret i arbejdsrelaterede anliggender gennem deres tillidsmand, som havde en fagforening i ryggen. Et faldende antal fagforeninger og medlemmer i disse har imidlertid medført, at medarbejderinvolvering nu i højere grad omfatter, hvordan medarbejdere selv kommunikerer med ledelsen, og hvordan de er i stand til at ytre deres bekymringer over situationer på arbejdspladsen (Dundon & Gollan, 2007). Muligheden for at 'tale med' er central for de fleste definitioner af medarbejderinvolvering, selvom det er et udtryk, som bruges på forskellige måder. Der er flere måder at operationalisere medarbejderinvolvering i en virksomhed; direkte (f.eks. gennem regelmæssige møder med den nærmeste leder), indirekte (f.eks. gennem samarbejdsudvalg el.lign.) eller en kombination.

En række undersøgelser peger på forskellige fordele ved medarbejderinvolvering for både virksomheder og medarbejdere. Det styrker eksempelvis medarbejdernes loyalitet (Wilkinson et al., 2004) og deres engagement – organisatorisk såvel som deres individuelle præstation på grund af mindre fravær, bedre teamwork og deling af informationer blandt medarbejderne (Wilkinson et al., 2004). Medarbejderinvolvering anses også som en nøglebestanddel i sammenhængen mellem HRM og det overordnede virksomhedsresultat (Wood & Wall, 2007), ligesom der ses en sammen-

1 Det engelske begreb "employee voice" oversættes i artiklen med hhv. "at lade medarbejderen tale med" og "medarbejderinvolvering".

hæng mellem medarbejderinvolvering og innovation. Når medarbejdere kan kommunikere deres individuelle idéer til ledelsen og deltage i beslutningsprocesser, giver det dem mulighed for at udtrykke "kreative ideer og nye perspektiver, hvilket øger sandsynligheden for innovation" (Grant, 2013, s. 1703). Selvom innovation er afgørende for, om en virksomhed er bæredygtig, og forskere har forsøgt at afdække forudsætningerne herfor, så har hverken HRM eller forskningen været opmærksom på forholdet mellem medarbejderinvolvering og innovation. Der findes kun få undersøgelser heraf, f.eks. Laursen & Foss, 2003 – der dog ikke skeler til, om det er direkte eller indirekte medarbejderinvolvering og forholdet til de forskellige former for innovation.

Derfor er formålet med denne artikel at give et indblik i udbredelsen af medarbejderinvolvering og dens samspil med innovation ved hjælp af data fra den europæiske virksomhedsundersøgelse European Company Survey - ECS 2013 (Eurofound, 2015). Artiklen bidrager til litteraturen ved at differentiere mellem enkelte karakteristiske involveringspraksisser og deres indflydelse på forskellige innovationsformer ved hjælp af et repræsentativt tværnationalt datasæt.

Teoretiske overvejelser

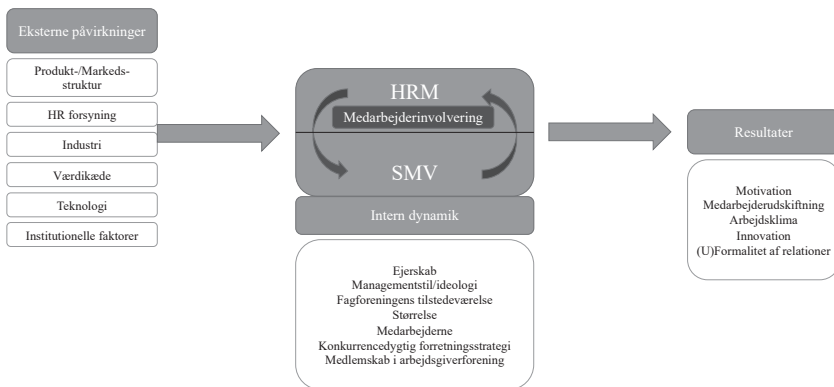
At give medarbejderne mulighed for at 'tale med' og dermed at ytre klager, idéer, interesser etc. til ledelsen kan have positiv indflydelse på deres trivsel, motivation og præstation. Når vidensdeling blandt medarbejderne fremmes, forbedres deres holdninger, adfærd og ydeevne, ligesom også HR-managementsystemerne i virksomheden forbedres, fordi man bliver bedre til at finde ud af, hvad der virker og ikke virker (Wilkinson et al., 2004). Som følge heraf viser medarbejderne større vilje til at blive i virksomheden, hvilket hindrer et potentielt tab af humankapital (bl.a. viden og kreativitet), og innovationskapaciteten øges. Herudover har medarbejderne større viden end ledelsen om arbejdsrelaterede spørgsmål, hvorfor det også er vigtigt at fastholde medarbejderne (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Teoretisk fremhæves humankapital som en kritisk ressource i forholdet mellem HRM og innovation. Det ressourcebaserede syn sætter den (bæredygtige) konkurrencefordel i centrum i overvejelserne om at forbinde interne ressourcer - inklusiv humankapital - med den strategiske orientering (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Enkeltpersoner ses som en

vidensressource, der skal udnyttes, og medarbejderinvolvering ses som et ledelsesværktøj, der kan anvendes til at udnytte humankapitalen og til at overvinde organisatoriske barrierer.

Disse overvejelser kan knyttes til Harney og Dundons (2006) konceptuelle ramme af faktorer, der påvirker HRM (se figur 1). Baseret på forskellige empiriske undersøgelser identificerede de to forfattere det komplekse samspil mellem de eksterne strukturelle faktorer og den interne dynamik, der tilsammen skaber HRM. Denne mere holistiske opfattelse beskriver, hvordan en virksomhed med dens (strategiske) beslutninger former den faktiske HRM (bl.a. ved brug af forskellige involveringspraksisser), der er påvirket af eksterne faktorer og virksomhedens størrelse og andre interne forhold. Konfigurationen af medarbejderinvolvering påvirker dermed medarbejdernes adfærd, motivation og organisationsklima samt virksomhedens produktivitet og innovationsevne.

Figur 1 – Harney og Dundons (2006) konceptuelle ramme af faktorer, der påvirker HRM



Data og metode

For at undersøge udbredelsen af medarbejderinvolvering og dens påvirkning af innovation i virksomheder, er data blevet analyseret fra interviews med ledelsen i ca. 24.000 private og offentlige virksomheder fra 28 EU-lande (Eurofound, 2015). I tabel 1 ses de forskellige faktorer, variabler og kategorier, som analysen har behandlet.

Tabel 1 – Oversigt over undersøgelsesvariablerne

Faktor	Variabler	Kodning/ Kategorier
Resultat	Fire innovationstyper: Produkt/ service, Proces, Organisatorisk og Marketing innovation	0 = nej, 1 = ja
Med-arbejder-involvering	Elleve praksisser for direkte involvering: • Regelmæssige møder mellem ansatte og nærmeste leder • Regelmæssige personalemøder for alle ansatte • Møder i en midlertidig gruppe eller et midlertidigt udvalg • Information via nyhedsbreve, hjemmeside, opslagstavler, e-mail etc. • Drøftelser med de ansatte gennem sociale medier • En forslagsordning (indsamling af ideer og forslag fra de ansatte, f.eks. gennem en 'forslagskasse') • Medarbejderundersøgelser blandt de ansatte • Variable ekstra løndelev knyttet til individuelle præstationer efter ledelsens vurdering • Variable ekstra løndelev knyttet til teamets, arbejdsgruppens eller afdelingens præstationer • Variable ekstra løndelev knyttet til selskabets eller virksomhedens resultater (overskudsdeling) • Variable ekstra løndelev i form af en delt ejerskabsordning, som selskabet tilbyder • Formel repræsentativ involvering • Uformel involvering: Antallet af hierarkiske niveauer	0 = nej, 1 = ja 1-6, 7 = mere
Eksterne påvirkninger	Tiltrækning/ fastholdelse af arbejdskraft: "Vanskeligt at finde ansatte med de nødvendige kompetencer" og "Vanskeligt at fastholde de ansatte" Industri i henhold til NACE Rev. 2 Teknologi: "Ændringer i brugen af teknologi"	0 = nej, 1 = ja 1 = Industri 2 = Byggeri 3 = Handel og hotel/ restauration 4 = Transport og kommunikation 5 = Finansielle sektor og ejendomshandel 6 = Andre tjenesteydelser 0 = nej, 1 = ja
Intern dynamik	Ejerskab Virksomhedsstørrelse Medarbejderne: • Procentdel af ansatte, der har en universitetsgrad • Procentdel af ansatte, der er over 50 år gamle Eventuelle ændringer i antal ansatte Medlem af en arbejdsgiverforening	0 = offentlig, 1 = privat 1 = 10 - 49 medarbejdere 2 = 50 - 249 medarbejdere 3 = mere end 250 medarbejdere 1 = slet ikke 2 = mindre end 20% 3 = 20% til 39% 4 = 40% til 59% 5 = 60% til 79% 6 = 80% to 99% 7 = alle 1 = faldet 2 = nogenlunde uændret 3 = steget 0 = nej, 1 = ja

For at opsummere resultaterne og undersøge relationerne mellem medarbejderinvolvering, innovation og andre variabler er der lavet en korrespondanceanalyse. Analysen gør det muligt at vise sammenhænge mellem kategorier af variabler; f.eks. virksomhedsstørrelse med tre kategorier (se tabel 1). Den fysiske nærhed i den grafiske oversigt kan fortolkes som korrelationer eller korrespondance mellem kategorierne. Dimensionerne (eller akserne i den grafiske oversigt), som repræsenterer korrelationerne, viser variationerne af variablerne.

Resultater

Korrespondanceanalysen (se figur 2) viser en to-dimensionel løsning, der forklarer 79,7% af den primære inerti. Analysen viser, at den første dimension absorberer 70,2% af variansen og den anden 9,5%. I det følgende vil kun resultaterne af dimension 1 blive beskrevet nærmere, da denne dimension absorberer mere end to tredjedele af variationen.

Den øverste del af koordinatsystemet i figur 2 er kendetegnet ved virksomheder, der ikke innoverer. De har ifølge analysen ikke nogen medarbejderinvolvering implementeret, hverken ved medarbejderrepræsentation eller direkte medarbejderinvolvering. Denne side af dimensionen domineres også af virksomheder, der ikke har ændret brug af teknologi, og som maksimalt har to ledelsesniveauer. Sidstnævnte indikerer en vis grad af uformel medarbejderinvolvering. Denne side er således kendetegnet ved virksomheder, som ikke innoverer og ikke har nogen medarbejderinvolvering.

Den nederste del af koordinatsystemet kendetegner derimod virksomheder, der innoverer, har en formel medarbejderrepræsentation og har implementeret en del involveringspraksisser; diskussioner med medarbejdere, møder, medarbejderundersøgelser, forslagsordninger, informationsformidling, forskellige ordninger for medejerskab/overskudsdeling mv. Disse virksomheder har også øget antallet af ansatte de seneste tre år, de er mellemstore (50 til 249 ansatte), har fire til fem ledelsesniveauer og et medium til højt antal ansatte med en universitetsgrad. Der er således tale om virksomheder, der innoverer og gør brug af medarbejderinvolvering.

Variationen af involveringspraksisser og de forskellige innovationer er omdrejningspunktet i undersøgelsen. Resultaterne viser, at alle innovationstyper hænger tæt sammen med hinanden (figur 2 nederst til højre). Nederst til venstre i koordinatsystemet er de virksomheder, der har im-

plementeret medarbejderinvolvering og øverst til højre de virksomheder, der ikke har implementeret nogen. Ser man på de fire innovationstypers distance til involveringspraksisser, fremgår det, at virksomheder, der innoverer, i højere grad benytter medarbejderinvolvering end dem, der ikke innoverer. Der er dog to undtagelser: “Regelmæssige møder mellem ansatte og nærmeste leder” og “Regelmæssige personalemøder for alle ansatte”. Det er begge involveringspraksisser, der er tættere på virksomheder, der ikke innoverer. Dette indikerer, at disse to involveringspraksisser i mindre grad er relateret til innovation end de andre praksisser. Det ser ud til, at de har en mere generel funktion, når det kommer til medarbejderinvolvering.

Figur 2 – Grafisk oversigt over korrespondanceanalysen



Vanskelighederne “at finde ansatte med de nødvendige kompetencer” og “at fastholde de ansatte” (ekstern påvirkning) ligger ca. midt mellem virksomheder, der innoverer og dem, der ikke innoverer – dog med en svag tendens til, at disse to påvirkninger forekommer oftere hos virksomheder, der innoverer. Desuden har disse virksomheder foretaget “Ændringer

i brugen af teknologi". De fleste virksomheder, der ikke innoverer, findes inden for kategorierne "Transport og kommunikation" og "Byggeri".

Med hensyn til den interne dynamik har virksomheder, der innoverer, øget deres antal ansatte over de sidste tre år, og de har en mellem til høj andel af ansatte med en universitetsgrad. Virksomheder, der ikke innoverer, har en mellemstor andel af ansatte over 50 år, og de har hverken forøget eller reduceret det samlede antal ansatte. Desuden er virksomheder, der innoverer, mellemstore (50-249 ansatte), og virksomheder, der ikke innoverer, er små (10-49 ansatte). Store virksomheder (mere end 250 ansatte) er også innovative, men i mindre grad.

Diskussion

Undersøgelsen havde til formål at afdække graden af medarbejderinvolvering og dens effekt på forskellige typer af innovation på tværs af EU-lande ved hjælp af et repræsentativ datasæt. Resultaterne viser tydeligt, at europæiske virksomheder, der benytter sig af medarbejderinvolvering, også har en højere grad af innovation.

De forskellige typer innovation er knyttet tæt til hinanden, hvilket indikerer, at virksomheder, der opfinder et nyt produkt eller opretter en ny tjenesteydelse, højst sandsynligt også kommer med f.eks. en ny proces- og/eller marketinginnovation, hvor det omvendte er tilfældet for de virksomheder, der ikke innoverer. Selv om involveringspraksisserne klynger sig sammen i figuren, er det ikke nødvendigvis et tegn på, at alle virksomheder benytter den samme form for medarbejderinvolvering eller specifikke praksisser. Som det ses i figur 2, er der ca. samme afstand mellem de forskellige involveringspraksisser og de virksomheder, der innoverer og ikke innoverer. Begge typer virksomheder benytter således forskellige involveringspraksisser, men i varierende grad og type. En af grundene til denne variation er, at kontekstuelle faktorer for store virksomheder adskiller sig fra faktorerne for små - og mellemstore virksomheder (Bryson, 1999).

I forskningen er det velkendt, at HRM-praksisser såvel som involveringspraksisser supplerer hinanden. Det vil sige, at når en virksomhed beslutter sig for at indføre en praksis, som f.eks. overskudsdeling, bør den også overveje at implementere yderligere praksisser som f.eks. regelmæssige samtaler og/eller regelmæssige møder mellem medarbejdere og ledere for at øge chancen for succes og for at øge den samlede effektivitet.

Der findes dog ingen “syv bedste måder til at øge involveringen blandt medarbejderne”. Kombinationen er det, der betyder noget, så hver enkelt virksomhed skal finde sin egen “opskrift” for at få medarbejderne til at involvere sig mere.

Denne artikel er skrevet i forbindelse med KITFEM (Knowledge in, to, and from Emerging Markets) projektet, som har modtaget støtte fra EU’s forsknings- og innovationsprogram Horizon 2020 under Marie Skłodowska-Curie-tilskudsafale nr. 734447.

Indholdet af artiklen afspejler ikke Den Europæiske Unions officielle udtalelse. Ansvar for oplysningerne og synspunkterne ligger udelukkende hos forfatterne.

Litteratur

- Bryson, A. (1999). The impact of employee involvement on small firms’ financial performance. *National Institute Economic Review*, 169(1), 78–95.
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182–1198.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [Eurofound]. (2015). *European Company Survey, 2013* [Data set]. <https://doi.org/10.5255/UKDA-SN-7735-1>.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703–1723.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48.
- Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

Ledelse og læring i forretningsmodelinnovation

Udvikling af og skift i kundeværdiskabelser og forretningsmodeller i opstartsvirksomheder

KRISTIAN PHILIPSEN & ANN-BRITT SMORAWSKI

Indledning

Der har i flere år været stor interesse for at forstå, hvordan virksomheder via deres forretningsmodel kan skabe værdi for og sammen med kunder. Blandt forskere er der dog uenighed om, hvad der præcis skal forstås ved både 'værdi' og 'forretningsmodel'. Denne artikel tager udgangspunkt i Payne, Frow & Eggert (2017), som skelner imellem tre perspektiver på, hvordan virksomheder kan skabe værdi for og sammen med kunder:

- Leverandør-fastlagt-værdiperspektiv
- Kunde-forandrings-værdiperspektiv
- Gensidigt-kunde-og-leverandør-værdiperspektiv.

Artiklen har til formål at undersøge og illustrere, hvordan de tre perspektiver på kundeværdiskabelse har indflydelse på den forretningsmodel, en virksomhed med fordel kan anvende til at organisere og udvikle driften. Formålet er desuden at undersøge, hvordan fokus i en forretningsmodel udvikler sig over tid, hvilket illustreres ved tre faser i Christensen, Bartman & van Bevers (2016) teori om forretningsmodelinnovation.

Indledningsvist vil de tre værdiperspektiver blive beskrevet, hvoraf det ene perspektiv relaterer sig til CESFOs årsrapport 2019's overordnede tema om co-creation. I beskrivelsen af forretningsmodeller tages der udgangspunkt i Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), som er en hyppigt anvendt model, der er let både at forstå og anvende. Modellen belyser dog ikke, hvordan forretningsmodeller udvikler og ændrer sig over tid. Dette område vil efterfølgende blive belyst via en gennemgang af Christensen et al.s (2016) model om forretningsmodelinnovation.

Den ene af denne artikels forfattere, Ann-Britt Smorawski, har startet virksomheden BowBow i 2015. Casen om BowBows etablering og udvikling vil blive beskrevet og analyseret ud fra teoriafsnittet. Det vil blive illustreret, hvordan virksomheder ved at gøre brug af forskellige forretningsmodeller og værdiperspektiver skaber værdi for og sammen med kunderne. Artiklen rundes af med en refleksion over, hvilken betydning resultaterne har for, hvordan virksomheder i praksis kan sammentænke værdi og forretningsmodel samt lede forretningsmodelinnovation.

Teori

Nedenfor kobles begreberne værdi og værdiskabelse, herunder kollaborativ forretningsudvikling, sammen med en forståelse af forretningsmodeller, og hvordan forretningsmodeller udvikler sig over tid.

Teorier om værdi

I lighed med f.eks. Raval & Grönross (1996) argumenterer Payne et al. (2017) for, at værdi eller "value proposition" både består af den opfattede nytte samt den opfattede omkostning for kunden. Payne et al. (2017) foreslår at skelne mellem tre typer af værdi; *Leverandør-fastlagt-værdi*, *Kunde-forandrings-værdi* og *Gensidigt-kunde-og-leverandørværdi*. Disse tre perspektiver har rødder i marketinglitteraturen om "value proposition". Value proposition defineres som "[...]en forklaring på, hvordan en virksomhed foreslår at levere bedre værdi til kunder og differentiere sig fra konkurrenter" (Webster, 1994, s. 60).

Leverandør-fastlagt-værdiperspektiv: I dette perspektiv har virksomheden en dominerende og aktiv rolle. Virksomheden:

1. vælger value proposition
2. fremskaffer og leverer value proposition
3. kommunikerer value proposition

Der er tale om en inside-out tilgang til at skabe værdi, hvor leverandøren og ikke kunden er i centrum. Leverandøren fastlægger den værdi, som leveres til kunderne. Værdien skabes gennem udveksling, og fokus er alene på selve transaktionen, hvor værdien i et produkt udveksles mod penge. Et eksempel på et Leverandør-fastlagt-værdiperspektiv er købet af en øl på en ferie i udlandet. Ofte vil man som turist ikke kende de lokale ølmær-

ker, og man spørger derfor bartenderen, om denne kan anbefale en god øl. Bartenderen vil da vælge at tappe en øl, som man så betaler for.

Kunde-forandrings-værdiperspektiv: I dette perspektiv skiftes der fokus fra leverandøren til kunden. Det er kunden, en forståelse af kundens behov og værdien, som kunden oplever ved brugen af produktet, der er i centrum. Det er centralt at kunne gå i kundernes fodspor og derigennem forstå deres behov og erfaringer med brugen af et produkt. Grundideen er, at kundernes oplevede værdi af et produkt stiger i takt med, at de bruger og dermed får erfaring med produktet. Det er dog fortsat leverandøren, som er den dominerende part i dette perspektiv. Efter at have undersøgt og inddraget kunders behov og erfaringer, bestemmer leverandøren, hvad value proposition er. Et eksempel på Kunde-forandrings-værdiperspektivet er brugen af et IT-program. Når en person anvender et IT-program for første gang, vil der være mange funktioner, der er ukendte. I takt med at programmet bruges, øges erfaringerne og fortroligheden med IT-programmet, og personen får kendskab til og kan anvende flere funktioner. Tilsvarende er det de færreste, der første gang de spiller på et instrument får lyde ud, der er behagelige – men jo mere der øves, des bedre lyder instrumentet.

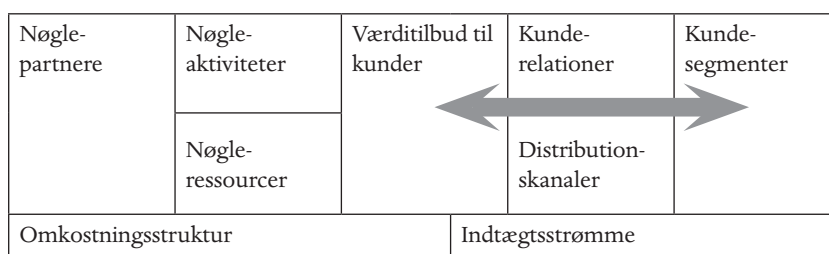
Gensidigt-kunde-og-leverandør-værdiperspektiv: Dette perspektiv udfordrer tankegangen om, at værdi skabes af leverandøren og leveres til kunden. Tværtimod er der fokus på, at værdi skabes i en gensidig relation mellem kunde og leverandør, og der tales i den sammenhæng ofte om co-creation, kollaborativ forretningsudvikling eller samskabelse af værdi. Det centrale i perspektivet er, at værdi ikke kun går en vej – både kunde, leverandør og eventuelt andre aktører leverer værdi til hinanden. Et eksempel på perspektivet er en virksomhed, som har købt en maskine og et abonnement til at få serviceret maskinen. Maskinen overvåges digitalt via sensorer. Virksomheden betaler for at få maskinen serviceret, men leverer – i lighed med andre virksomheder, der også har købt et serviceabonnement - samtidig via sensorerne værdifulde data til maskinleverandøren. Data som kan hjælpe leverandøren med at udvikle og forbedre både maskinen og servicen.

Teorier om forretningsmodeller

Business Model Canvas defineres som: "A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value" (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14). Forretningsmodellen af Osterwalder & Pigneur (2010), som vist i figur 1, anvendes ofte til at illustrere en forretningsmodel og de elementer, en forretningsmodel består af. Pilen i figuren imellem "Værditilbud til kunder" (value proposition) og "Kundesegmenter" viser artiklens fokus - nemlig at forstå forskellige måder, hvorpå en forretningsmodel kan skabe værdi for kundesegmenter. Alle elementer i Business Model Canvas har væsentlig betydning for værdiskabelsen og i sidste ende for value proposition.

En forretningsmodel skal være konsistent, det vil sige, at elementerne skal være logisk sammenhængende. Forretningsmodeller er dog ikke statiske. Hvis en virksomhed f.eks. vælger at skifte kundesegment, kan det have en afsmittende effekt på samtlige elementer i virksomhedens forretningsmodel. Et skifte fra et kundesegment, der foretrækker produkter af lav kvalitet/pris, til et kundesegment, der foretrækker produkter af høj kvalitet/pris, vil således påvirke alt fra distributions- og kommunikationskanaler, indtægter og omkostninger, relevante aktiviteter og ressourcer i virksomheden til valget af samarbejdspartnere. Der skabes et værditilbud til et nyt kundesegment, hvilket betyder, at der også sker et skifte i forretningsmodellen.

Figur 1 – Business Model Canvas – Forretningsmodel



Kilde: Osterwalder & Pigneur (2010, s. 44)

Business Model Canvas er blot en af adskillige tilgange til at illustrere en forretningsmodel på. Teece (2010) beskriver, at nystartede virksomheder explicit eller implicit anvender en forretningsmodel, som han definerer som: "The manner by which the enterprise delivers value to customers,

entices [frister] customers to pay for value, and converts those payments to profit” (Teece 2010, s. 172). Teece (2010) samt Osterwalder & Pigneur (2010) har det til fælles i deres beskrivelser af forretningsmodeller, at de fokuserer på, hvorledes virksomheder kan skabe, levere og tilegne sig værdi. Teece (2010) betragter en forretningsmodel som værende ledelsens hypoteser om, hvad kunder ønsker, og hvordan en virksomhed bedst kan organisere sig for at kunne opfylde disse ønsker samt at blive betalt herfor og opnå profit.

Blank (2013) argumenterer for, at målet for entreprenører, som starter en ny virksomhed, er at finde *den rette* forretningsmodel. Han mener, at dette bedst lader sig gøre ved anvendelsen af en *lean startup* tilgang. Entreprenører bør ikke begynde med at lave en forretningsplan og udvikle produktprototyper forud for en egentlig produktlancering. I stedet mener Blank (2013), at det er bedre at tage udgangspunkt i nogle hypoteser og lave et såkaldt ”minimum viable product”. Et ”minimum viable product” er et produkt med kun de allermest nødvendige egenskaber, som er påkrævede for at produktet fungerer. Minimumsproduktet skal hurtigt ud til kunderne, og produktet skal færdigudvikles på baggrund af kundernes feedback. Forventningen er, at virksomheden ved at få testet deres hypoteser tidligt hos kunderne dels bruger færre ressourcer, dels reducerer den økonomiske risiko, og dels har et bedre grundlag for at udarbejde en sammenhængende og bæredygtig forretningsmodel (Blank, 2013; Ries, 2011).

Styrken i Osterwalder & Pigneurs forretningsmodel er, at det forklares, at elementerne hænger sammen, og at ændringer i f.eks. kundesegmenter påvirker alle de andre elementer. Modellen kan dog kritiseres for ikke at forklare, *hvordan* ændringer i forretningsmodellen foregår. Christensen et al. (2016) har et bud herpå. De tager udgangspunkt i, at mange virksomheder ikke har succes med forretningsmodelinnovation, det vil sige udviklingen af en forretningsmodel over tid, og de stiller spørgsmålet, om der er forklaringer på, at nogle virksomheder lykkedes med forretningsmodelinnovation og andre ikke gør – eller om det er rent held, der afgør det?

Christensen et al. (2016) argumenterer for, at det ikke skyldes held, men at der derimod findes forklaringer herpå. De beskriver forretningsmodelinnovation som værende en rejse i tre faser:

- Skabelsesfasen
- Vedvarende innovation
- Efficiens

I hver af disse faser er der fokus på forskellige elementer og sammenhænge i forretningsmodellen. Christensen et al. (2016) beskriver fire komponenter i deres forretningsmodel og understreger, at et af kravene til en god forretningsmodel er, at disse fire elementer er tæt forbundne og understøtter hinanden. De fire elementer kan relateres til Business Model Canvas (BMC) på følgende måde:

- **Value proposition** (BMC: Værditilbud til kunder)
- **Ressourcer** (BMC: Nøgleressourcer samt ressourcer hos nøglepartnere)
- **Processer** (BMC: Nøgleanaktiviteter internt i virksomheden og i forhold til nøglepartnere, distributionskanaler og kunderelationer)
- **Profit** (BMC: Omkostningsstrukturer og indtægtsstrømme)

Figur 2 – Sammenhæng mellem de fire grundelementer i en forretningsmodel

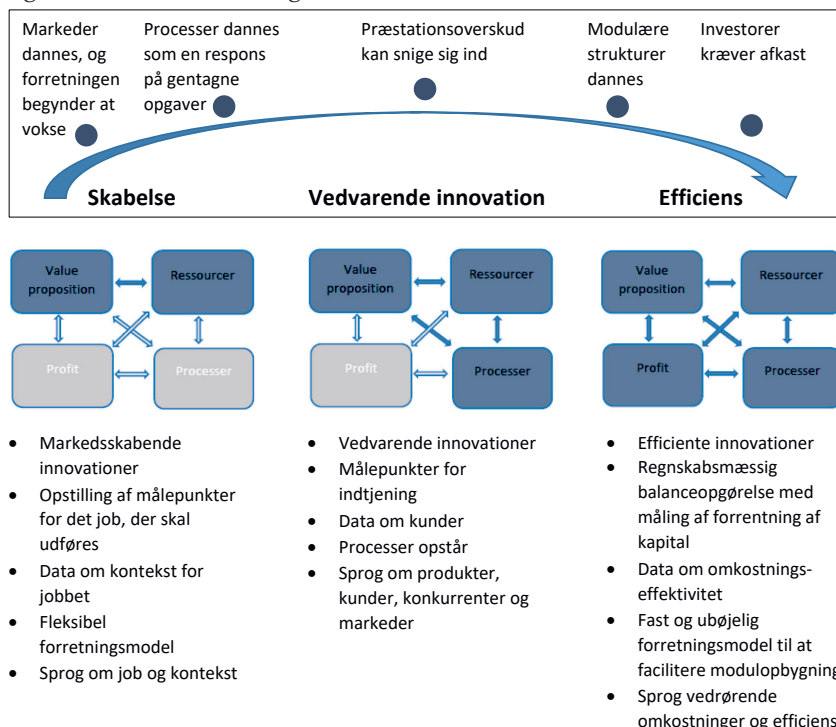


Kilde: Christensen et al. (2016, s. 33)

Value proposition er den værdi, der skabes for kunder. Profit er den værdi, som skabes til virksomheden. Pilene i figur 2 indikerer sammenhængen mellem de fire elementer. Figuren rummer to hovedelementer, nemlig prioritet og kapabiliteter. Prioritet handler om value proposition (værdi for kunder) og om profit (værdi for virksomheden). Kapabilitet består af ressourcer og processer. I modsætning til Business Model Canvas, jf. figur 1, hvor elementerne i forretningsmodellen til enhver tid har lige stor betydning, har de fire elementer i Christensen et al.s (2016) model skiftende betydning, jf. figur 3 (se nedenfor). I Skabelsesfasen er det afgørende, at relevante ressourcer anskaffes og samles for at skabe den value proposition, som kunderne ønsker. I anden fase, Vedvarende innovation, modtager virksomheden feedback fra kunderne, som anvendes til at finjustere interne og eksterne processer, der står for at levere value proposition. I den tredje fase, Efficiens, presser virksomhedens ejere på for, at virksomhedens profit øges ved, at virksomheden bliver mere efficient, det vil sige, at der anvendes færre ressourcer til at skabe produkterne, og at profitten derved øges.

Nederst i modellen ses der nogle punkter, der knytter sig til hver af de tre faser i forretningsmodelinnovation. I den første fase er fokus på de eksisterende ressourcer og ”job to be done” (Christensen et al., 2016; Philipson, 2019). Der er fokus på at skabe den grundlæggende værdi for kundesegmentet gennem en fleksibel forretningsmodel, som tilpasses efter, hvordan der kan skabes en innovativ value proposition. I den anden fase sker der et skifte. Fokus rettes imod at opbygge interne og eksterne processer til at indhente data om kunder, produkter, konkurrenter og markeder, der kan anvendes til at skabe en forståelse for disse og til at finjustere og forbedre den værdi, der skabes for kundesegmentet. I den tredje fase er fokus på at gøre disse processer mere efficiente, det vil sige at øge indtægter og mindske udgifter. Tredje fase skal bl.a. ses om en reaktion på, at der i fasen ”Vedvarende innovation” kan være en tendens til, at kunderne tilbydes mere end de reelt efterspørger, det vil sige, at der skabes et præstationsoverskud. Det handler om at skabe efficiente innovationer og data, så der opnås den nødvendige viden, så man dermed kan skabe et mere solidt grundlag for at blive efficient. En del af det, der skabes i efficiensfasen, er såkaldte modulære strukturer, hvor bestemte dele af processen lægges i helt faste rammer med henblik på at øge efficiensen.

Figur 3 – Tre faser i forretningsmodelinnovation



Kilde: Christensen et al. (2016, s. 33)

Nedenfor undersøges casen BowBow ved hjælp af ovenstående teorier. Vi vil se nærmere på, hvordan kundeværdier og forretningsmodeller afspejler ledelsens hypoteser om kunder. Vi vil også fokusere på, hvordan virksomhedens forretningsmodel har udviklet sig fra etableringen til i dag.

BowBow – udvikling og salg af håndsnyede butterfly

Forretningsideen i BowBow er at lave butterfly i et unikt design og af god kvalitet. Ann-Britt Smorawski (herefter entreprenøren) fik ideen i 2015, fordi hendes mand ikke brød sig om butikernes udvalg af butterfly (sortimenterne bestod af 5 ensfarvede butterfly i silke). Entreprenøren er vokset op med en mor, der syede tøj til hende, hvorfor det faldt hende meget naturligt at finde stof, se en vejledningsfilm på Youtube og efterfølgende sy en butterfly til manden.

Entreprenøren var på daværende tidspunkt ved at afslutte sit bachelorstudie i HA Entreprenørskab og Innovation, og hun havde altid haft en drøm om at skulle være selvstændig.

Efter at have syet én butterfly, begyndte hun at sy flere i mønstrede og blomstrede print samt i forskellige typer stof til flere i familien og omgangskredsen. Det blev hurtigt en hobby at lave forskellige designs, som enten matchede kæresternes/konernes kjoler eller de farver og print, som hørte til årstidens mode. Den stigende interesse for de unikke butterfly blandt venner, familie og bekendte førte til, at entreprenøren fik øjnene op for, at hobbyen muligvis kunne være en egentlig forretningside. Skabelsesfasen var påbegyndt, og en markedsskabende innovation var dannet.

Fra ide til opstart af forretning

Entreprenøren undersøgte markedet for butterfly. Hverken i de danske webshops eller i herretøjsbutikkerne var udvalget særlig stort. Alle butterfly var i silke og ensfarvede eller i spraglede juleprint, ligesom samtlige butterfly var producerede i Asien.

Dernæst gik entreprenøren i dialog med potentielle kunder, det vil sige mænd, der bruger butterfly. Hun spurgte ind til deres erfaringer samt hvilke krav og ønsker, de havde til en butterfly. Mændene var enige om, at kvaliteten af de butterfly, de hidtil havde købt, var dårlig: Butterflyene kom hurtig ud af form, og spænderne gik altid i stykker eller ødelagde skjorterne. Flere nævnte, at de foretrak, at en butterfly var unik og ikke masseproduceret. Markedsundersøgelsen og kundedialogen svarer til det, der i figur 3 benævnes: ”Data om kontekst for jobbet”. Jobbet er den opgave, potentielle kunder ønsker, at butterflyen kan hjælpe dem med at udføre. Herefter gjorde entreprenøren brug af ”Kunde-forandrings-værdiperspektivet” i virksomhedens forretningsmodel. Aftaler om at lave butterfly i forskellige former og farver blev fulgt op af en dialog med kunderne om deres erfaringer med at bruge produkterne, og deres feedback blev brugt til at korrigere og videreudvikle de næste butterfly, hvorved kundeværdien af butterflyene kontinuerligt blev udviklet.

Entreprenøren begyndte at definere og fastlægge krav til produkterne og forretningsmodellen. Dette svarer til at opstille målepunkter for det job, der skal udføres, som illustreret i figur 3 under Skabelsesfasen.

Hun besluttende sig for at prioritere og efterfølgende fokusere på en række kriterier, det vil sige, hun valgte value proposition:

- Alle butterfly skulle være håndsnyede og producerede i Danmark
- Kvaliteten af produkterne skulle være høj; både syninger, remme og spænder skulle være af god kvalitet
- Der skulle kun være få af hvert design
- Der skulle være fokus på en meget personlig service og dialog med kunderne, hvor kunderne skulle have mulighed for at bestille skræddersyede butterfly

Entreprenøren undersøgte, hvilke spænder der levede op til hendes krav, ligesom hun besluttede sig for stof og designs, der var unikke på markedet. Efter flere forsøg med spænder, stof og designs valgte hun leverandører, hvorefter hun syede de første prototyper. Udover disse beslutninger var der en række øvrige overvejelser og beslutninger i forbindelse med opstarten af virksomheden såsom firmanavn, logo og emballage (målepunkter i figur 3). Firmanavnet fandt hun på sammen med sin mand, og hun bestilte tre tilbud på logodesigns. Efter at have besluttet sig for et logo, fokuserede entreprenøren på, hvordan emballagen skulle være. Der blev opstillet tre målepunkter for emballagen: Den skulle være billig, nem at bruge, og emballagen skulle beskytte butterflyen imod at blive bøjet eller misformet under opbevaringen hjemme hos kunderne. Valget faldt på et paprør, hvorpå der blev sat et mærke med virksomhedens logo. Side-løbende med udviklingen af produktet tog hendes mand sig af en række administrative opgaver såsom formelt at oprette virksomheden.

Efter mange arbejdstimer var de første designs klar til at blive solgt. Entreprenøren oprettede en virksomhedsprofil på Facebook og Instagram, uploadede fotos, og i sommeren 2016 blev de første butterfly solgt herigennem. Hun uploadede løbende fotos af nye butterfly i forskellige stoffer og farver.

Ovenstående beskriver skabelsesfasen for virksomheden, hvor der blev:

- dannet en markedsskabende innovation i form af et nyt butterflydesign
- opstillet målepunkter for produkt, emballage mv.
- indhentet data fra potentielle kunder
- fundet en fleksibel forretningsmodel
- udviklet et fælles sprog om job og kontekst

Udvikling af konceptet

I første omgang var det primært entreprenørens omgangskreds, der købte hendes produkter via de sociale medier, men salget bredte sig hurtigt til andre grupper. I starten af 2017 blev webshoppen BowBow.dk, som entreprenøren og hendes mand havde udviklet, lanceret. Entreprenøren lavede en lille lyskasse til at tage produktfotos, og hendes mand arbejdede på at forbedre webshoppen. Udvalget på webshoppen blev udvidet fra almindeligt bundne herrebutterfly til også at omfatte børnebutterfly, selv-binderbutterfly og lommeklude. Kunderne blev inddelt i forskellige segmenter; f.eks. herrer, junior og børn. Virksomheden erfarede hurtigt, at det primært var kvinder, der købte butterfly til deres mænd og drenge på webshoppen, og dette blev der taget højde for. Perioden svarer til anden fase i forretningsmodelinnovation, som handler om ”Vedvarende innovationer”. I denne fase skete den vedvarende innovation gennem udvikling og udvidelse af produktsortimentet og derigennem fokus på et bredere kundesegment.

I slutningen af 2017 deltog BowBow for første gang på et designmarked for nye designere i Vejle. Designmarkedet blev en stor succes og resulterede i, at entreprenøren fik en aftale med en detailbutik, der gerne ville sælge virksomhedens butterfly. I dag sker størstedelen af salget stadig gennem BowBows webshop, men der sælges også via to specialbutikker og på forskellige designermarkeder og messer. Innovationer i denne fase omfattede også arbejdsprocesser i selve virksomheden. Der blev defineret rutiner for arbejdsopgaver, der var præget af mange gentagelser som f.eks. at sy butterfly, tage og uploade fotos og pakke/sende ordrer. Disse rutiner reducerede arbejdstiden og gjorde dermed virksomheden mere effektiv.

I denne ”Vedvarende innovationsfase” skiftede fokus i virksomheden fra at have et ”Kunde-forandrings-værdiperspektiv” til at have et ”Leverandør-fastlagt-værdiperspektiv”. De nye salgskanaler, webshoppen, butikker og messer, betød, at butterflyene måtte laves på forhånd. Derfor kunne de ikke længere i samme grad være skræddersyede, hvorfor det var den leverandørdominerende kundeværdi, der var i højsæde.

Entreprenøren anvendte dog stadig ”Kunde-forandrings-værdiperspektivet”, når der skulle produktudvikles. Kunder skrev deres erfaringer med BowBow-butterfly på virksomhedens hjemmeside, ligesom de kom med ønsker og forslag til nye butterfly. Kundebasen voksede i denne periode, og virksomheden opnåede efterhånden en betydelig viden om kundernes adfærd og præferencer.

Entreprenøren oplevede også en stigende efterspørgsel på skræddersyede butterfly, som er individuelt designet til kunderne efter deres ønsker. Det kunne være, at butterflyen skulle matche kærestens/konens tøj, eller at kunden sendte det stof, som de ønskede butterflyen fremstillet af; f.eks. et slips eller en kjole. Der var fortsat hver måned en del skræddersyede ordrer, omend de fyldte en stadig mindre del af BowBows omsætning. De skræddersyede butterfly er eksempler på "Gensidigt-kunde-og-leverandør-værdiperspektiv", hvor der sker en gensidig udveksling af værdier. Håndteringen af de skræddersyede ordrer er betydeligt mere ressourcekrævende, hvorfor der også kræves en merpris. Denne type ordrer giver dog ideer til produktudviklingen, ligesom de giver virksomheden en god forståelse for kundernes ønsker. Det "Leverandør-fastlagte-værdiperspektiv" var dog fortsat det dominerende perspektiv i denne periode, idet denne kundeværdi og forretningsmodel gav en større fortjeneste pr. solgt enhed.

BowBow har ikke nået den tredje fase i forretningsmodelinnovation, Efficiens, idet der fortsat er mange udviklings- og vækstmuligheder for forretningen i den "Vedvarende innovationsfase".

Hvad nu? Fremtidsplaner og ideer

Entreprenøren vil gerne udvikle forretningen og har en forventning om at kunne få sine butterfly ud i flere butikker, herunder også butikker i udlandet. Hun drømmer om at udvide sin produktportefølje til slips og ikke mindst til matchende accessoires til kvinder i form af f.eks. sløjfer og hårelastikker. Derudover håber hun på længere sigt at kunne ansætte en person til at sy butterflyene, så hun kan frigøre tid til salg, strategi og udvikling af forretningen.

BowBow-casen og refleksioner over relevans af værdi og forretningsmodeller for andre virksomheder

Analysen af BowBow-casen bidrager med en teoretisk og empirisk forståelse af, hvordan kundeværdi og den tilhørende dominerende forretningsmodel ændres over tid. Et væsentligt resultat fra undersøgelsen er, at selv en lille virksomhed som BowBow kan gøre brug af forskellige former for værdiskabelse og derigennem tilpasse kundeværdien til forskellige kundesegmenter. Alle tre former for værdi kan genfindes i casen, og kundeværdien og den understøttende forretningsmodel spejler sig i hinanden. Der

er en udbredt opfattelse af, at virksomheder, især små virksomheder, kun har mulighed for at have én forretningsmodel. BowBow-casen viser, at det er vigtigt at skelne mellem forskellige former for forretningsmodeller, ligesom det kan give god mening, at opstartsvirksomheder 'kører' med flere forretningsmodeller parallelt. De forskellige forretningsmodeller kan tjene forskellige formål f.eks. drift versus udvikling.

Casen viser også, at der sker et bevidst ledelsesskift fra opstart til drift af virksomheden. I ledelsesskiftet ændres værdiperspektivet, der også resulterer i en ændret forretningsmodel. I litteraturen om forretningsmodeller kan man finde forfattere, som argumenterer for, at opstart af en virksomhed handler om at finde en profitabel forretningsmodel (Blank, 2013; Teece, 2010). BowBow-casen indikerer, at dette er rigtigt, men udfordrer også tankegangen om, at en virksomhed skal arbejde frem mod at have én forretningsmodel, som skal være efficient i forhold til at levere én specifik type kundeværdi. Casen viser, at en samtidig eksistens af flere typer kundeværdier og forretningsmodeller kan give synergi mellem drift og udvikling af en virksomhed. Det teoretiske perspektiv hos Christensen et al. (2016) viser, at udvikling af forretningsmodeller kan inddeles i tre hovedfaser (se figur 3). Denne opdeling af forretningsmodelinnovation giver mulighed for, at ledelsen bedre kan forstå, beskrive og lede forretningsmodelinnovation.

Ledelsesimplikationer for nystartede virksomheder og SMV'er

Resultaterne fra undersøgelsen kan opsummeres i nogle handlingsanvisninger for nystartede virksomheder og små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Kundeværdi. En skelnen mellem de tre former for kundeværdi skaber en klarere forståelse for, hvilken kundeværdi en virksomhed leverer. De tre hovedformer for værdi; "Leverandør-fastlagt-værdiperspektiv", "Kunde-forandrings-værdiperspektiv" og "Gensidigt-kunde-og-leverandør-værdiperspektiv" viser, at den forretningsmodel og dermed den organisation, en virksomhed skal opbygge for at levere værdi, varierer alt efter den type kundeværdi, der sigtes imod.

Strategi og kundeværdi. Det er naturligt at reflektere over, om der er en af de tre kundeværdier, som det er strategisk bedre at forfølge? Det korte svar er, at det afhænger af den konkrete kontekst, hvilken kundeværdi og forretningsmodel der er den strategisk bedste for en virksomhed.

Ledelse af forretningsmodelinnovation. Christensen et al. (2016) argumenterer for, at ledelse af forretningsmodelinnovation opfattes som vanskelig og er forbundet med stor usikkerhed. Opdelingen af forretningsmodelinnovation i tre faser, der hver har forskelligt fokus, giver en bedre forståelse af processen og dermed mulighed for at lede denne. En virksomhed kan starte med at fastslå, hvilken af de tre faser, virksomheden befinder sig i. Dette kan ske ved f.eks. at undersøge hvilke ord, der dominerer diskussionerne om forretningsmodellen (jf. figur 3). Ordene giver en indikation af, hvilken fase virksomheden befinder sig i. Dernæst skal virksomheden bevæge sig gennem fasen "Vedvarende innovation" henimod efficiensfasen.

En eller flere kundeværdier og forretningsmodeller? Lean startup-litteraturen (Blank, 2013; Ries, 2011) argumenterer for, at man skal lede efter én økonomisk bæredygtig forretningsmodel, som bygger på én kundeværdi. Tilsvarende argumenteres der i teorierne bag forretningsmodelinnovation (Christensen et al. 2016) samt (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007) for, at virksomheder skal satse på udviklingen af én kundeværdi og én forretningsmodel med den begrundelse, at investeringer i opbygningen af kapabiliteter og ressourcer bliver for dyr, hvis man satser på flere værdier/forretningsmodeller. Disse to teorier fokuserer dog også på vigtigheden af, at en ledelse løbende formår at forstå og skabe nye forretningsvilkår samt tilpasse virksomheden, så den kan levere en anden kundeværdi, såfremt det er nødvendigt. BowBow-casen indikerer, at det at have flere kundeværdier rettet mod forskellige kundesegmenter kan være en fordel i de to første faser. Dette gælder især, hvis de forskellige kundeværdier er tæt på hinanden mht. kunder, produkt- eller distributionskanal mv., og dermed skaber muligheder for synergi og læring. I skabelsesfasen kan det være ganske fornuftigt at afprøve flere kundeværdier og forretningsmodeller.

Læring for startups. Umiddelbart kunne det se ud til, at BowBow tager en 'omvej' i opbygningen af deres forretningsmodel ved at starte med at vælge "Kunde-forandrings-værdiperspektivet" for så senere at ændre til "Leverandør-fastlagt-værdiperspektivet". I den ressourcebaserede teori, som ligger til grund for Christensen et al. (2016), vil man argumentere for, at det er økonomisk effektivt at opbygge ressourcer og kapabiliteter for kundeværdien og forretningsmodellen i "Leverandør-fastlagt-værdiperspektivet". Hvorfor ikke straks gå efter at udvikle denne værdi og tilhørende forretningsmodel? En måde at fortolke BowBow-casen på er, at den viden, som et samarbejde med potentielle kundesegmenter giver, skaber en hurtigere læring om kundeværdi og den tilhørende forretningsmodel.

Dermed er økonomisk efficiens erstattet af et behov hos virksomheden for hurtig læring, se f.eks. lean startup-tankegangen (Ries, 2011). En ledelseslære, der kan udledes af BowBow-casen er, at opstartsvirksomheder kan have behov for at anvende "Kunde-forandrings-værdiperspektivet" i skabelsesfasen uanset, hvilke af de tre kundeværdityper de senere vælger som værende den primære. Dette udfordrer lean startup-tankegangen, som formuleret af Blank (2013), om, at formålet for en startup er at finde en bæredygtig forretningsmodel. For at finde den bæredygtige forretningsmodel vil det ud fra et læringsperspektiv måske være mere effektivt først at arbejde med "Kunde-forandrings-værdiperspektivet" og senere vælge det "Leverandør-fastlagte-værdiperspektiv" og tilhørende forretningsmodel. I den tredje fase, efficiensfasen, bør organisationen koncentrere sig om "Leverandør-fastlagt-værdiperspektivet" og tilhørende forretningsmodel og forsøge at opnå en højere profit.

Drift og udvikling i SMV'er. Ledelsen i SMV'er er ofte meget driftsorienteret, og der kan mangle et strategisk fokus på og prioritering af udvikling af virksomheden. Umiddelbart skulle man tro, at SMV'ernes fokus på drift vil betyde, at virksomhederne befinder sig i efficiensfasen, men det er langt fra altid tilfældet. BowBow-casen og teorierne i indeværende artikel kan hjælpe med at sætte en mere strategisk retning hos SMV'erne. Dette kan ske ved at afklare, hvilken type kundeværdi der dominerer virksomhedens produkter og services, ved at beskrive den tilhørende forretningsmodel samt ved at analysere virksomhedens situationer og dermed forstå, hvilken fase virksomheden befinder sig i. BowBow-casen indikerer, at virksomheder, som ønsker at være bedre til forretningsmodelinnovation, med fordel kan supplere en dominerende kundeværdi og forretningsmodel med en anden kundeværdi og forretningsmodel og derigennem løbene øve sig på at opbygge kompetencer til at forny sig.

Konklusion

Denne artikel har beskrevet perspektiver på kundeværdi, forretningsmodeller og faser i forretningsmodelinnovation. Disse kan anvendes til at forstå og beskrive en virksomheds situation og slutteligt udvikle en virksomheds forretningsmodel. BowBow-casen viser, at der ikke nødvendigvis skal vælges eller udelukkende sættes på et værdiperspektiv med tilhørende forretningsmodel. Tværtimod viser BowBow-casen, at det både er muligt og kan være fornuftigt at have flere værdiperspektiver/forretningsmodel-

ler i en og samme virksomhed. En flersporet forretningsmodel kan være et fornuftigt valg, hvis der er sammenhæng og synergi imellem de forskellige spor, idet det kan være med til at udvikle og forny virksomheden samlet set. Det skal bemærkes, at indeværende artikel alene bygger på en enkelt case, og at der derfor er brug for flere undersøgelser af dette ledelses- og læringsperspektiv på forretningsmodelinnovation for at kunne drage bredere konklusioner.

Litteratur

- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 31.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.
- Philipsen, K. (2019). *Innovationsgrundbogen. Entreprenørskab og intraprenørskab*. Systime.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-33.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (13) pp. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Webster, F. E. Jr., (1994). Defining the new marketing concept (Part 1). *Marketing Management*, 2(4), 22.

Kollaborativ forretningsudvikling set som en vidensgenereringsproces

Hvad kræver det af praktikere og forskere,
og hvad får de ud af det?

PER VAGN FREYTAG

Indledning

Kollaborativ forretningsudvikling modtager for indeværende stor opmærksomhed. I denne bog, som sætter fokus herpå, såvel som i en lang række publikationer inden for innovation, designmanagement, marketing og entreprenørskab (Liedtka & Ogilvie, 2011; Pera, Occhiocupo & Clarke, 2016), ses kollaborativ forretningsudvikling som en ny eller anderledes måde at bringe kompetencer og viden i spil på. I den kollaborative forretningsudviklingsproces indgår der ofte et bredt spekter af forskellige aktører – lige fra leverandører, konsulenter, kunder, ansatte, ledere, forskere, specialister til NGO'er m.fl. Formålet med at bringe disse aktører sammen er at få nye perspektiver og ideer ind i et givent område og derved forsøge at udfordre den vante praksis på området. Forretningsudvikling kan f.eks. handle om at sætte fokus på en virksomheds strategiske retning eller på et mere specifikt område, såsom brugerinddragelse i udviklingen af nye og bestående ydelser eller produkter. Kollaborativ forretningsudvikling rummer således en række potentialer for at skabe forandring og innovation, som det ellers ville være vanskeligt at opnå. Skal dette lykkes, stiller det en række krav til processen og de aktører, som indgår i denne. Kollaboration betyder samarbejde. Det vil sige, at kollaborativ forretningsudvikling lægger op til, at den adskillelse, der ellers kan være, når en virksomhed arbejder med innovative tiltag, mere eller mindre sættes ud af kraft. Eksempler herpå kan være, når en virksomhed vælger at inddrage kunder direkte i en proces, som omhandler virksomhedens egen strategiske retning eller i udviklingen af nye ydelser eller pro-

dukter. Med andre ord: Der pilles ved den rollefordeling, der er imellem deltagerne i den underliggende vidensgenereringsproces. I stedet for at have armslængde til nogle aktører, flyttes de helt ind i maskinrummet med det formål at gøre mere eksplicit brug af aktørernes viden og kompetencer. Valg af de rette deltagere er af afgørende betydning for kvaliteten af den efterfølgende vidensgenereringsproces, men vil ikke blive berørt nærmere i det efterfølgende. I stedet rettes fokus imod to aktørgrupper; praktikere og forskere. Hvilke roller og interesser har disse grupper i den kollaborative forretningsudviklingsproces? Temaet for denne artikel er således: Hvad kræver det af de to grupper af aktører, og hvad får de ud af at deltage i en kollaborativ forskningsproces?

Kollaborativ forretningsudvikling som en måde at øge relevans på

Det rejste spørgsmål hænger sammen med de senere års diskussion af, at universiteter og højere læreanstalter bør være mere åbne og i højere grad bidrage til løsningen af de problemer, samfundet står overfor. Det har været diskuteret, hvad forskningens rolle i samfundet bør være – herunder hvad teori er, og hvad teori kan anvendes til. Et ekstremt synspunkt i debatten er, at teori udvikles for teoriens egen skyld. Når der udvikles teori, er der som udgangspunkt ingen overvejelser om, hvad teori(erne) kan anvendes til. Et andet ekstremt synspunkt handler om at gengive eller beskrive virkeligheden, sådan som den er. Beskrivelsen kan fungere som øjenåbner for forskellige aktører, og aktørerne kan eventuelt ændre adfærd som følge af en mere adækvat forståelse af virksomheden. I ingen af de to yderpunkter er det forskerens opgave at blande sig i virkeligheden eller for alvor at reflektere over, hvilke muligheder der er for at ændre praksis (Stentoft & Freytag, 2018). Forskeren forbliver på armslængde af virkeligheden. I samfundsvidenskaberne er det imidlertid nemt at identificere en lang række påtrængende problemer, f.eks. udtrykt igennem FN's 17 verdensmål, som gør, at de to ekstreme synspunkter forekommer noget begrænsede i deres tilgang, og som understreger, hvorfor det er vigtigt, at teori har praktisk relevans, og at forskere engagerer sig aktivt i samfundet. Set i dette lys kan kollaborativ forretningsudvikling ses som et bud på en vidensgenereringsproces, som både kan bidrage til løsningen af konkrete udfordringer i samfundet, og som samtidig kan være en metode til at undersøge konkrete sammenhænge og forstå de specifikke mekanis-

mer, som ligger bag (Freytag & Young, 2018), og dermed være grundlaget for mere anvendelige teorier og modeller.

Dette rejser spørgsmålet om, hvad formålet eller interesserne bag aktørernes deltagelse i en kollaborativ forretningsproces er?

Interesserne hos deltagerne

Deltagere i en kollaborativ forretningsudviklingsproces kommer hver især med deres interesser eller dagsorden. Sat på spidsen vil praktikere ofte søge efter nye måder at løse en specifik opgave på for at kunne optimere ressourcerne, som er til rådighed. Heroverfor vil forskerne i højere grad lægge vægt på at opnå indsigt i de specifikke mekanismer, som styrer udviklingen af nye løsninger i en konkret kontekst. Der vil således i reglen være en forskelligartet vægtning af det, som skal komme ud af at indgå i kollaborativ forretningsudvikling; opnåelse af bedre resultater i forhold til læring om mekanismerne bag succesfuld innovation og forandring.

Eftersom interesserne for de to grupper af deltagere vægtes forskelligt, vil forventningerne til de resultater, som deltagelse i processen kaster af sig, også være forskellige. Set fra forskerens synsvinkel handler det om igennem den empiriske proces at afdække de mekanismer, som styrer udviklingen af nye måder at løse opgaver på. Praktikere er, set med forskerens øjne, centrale bestanddele eller aktører i den proces og de tilknyttede mekanismer, som studeres. Set fra praktikerens synsvinkel lægges vægten på kvaliteten af processen med henblik på at producere et relevant, og ofte et meget konkret slutresultat, som kan give en bedre ressourceudnyttelse og/eller en kvalitativ bedre løsning end tidligere. Med andre ord: Praktikerne interesserer sig ofte for det specifikke output i form af løsninger, hvorimod forskerens interesse ofte vil samle sig om de generelle lærepunkter og mekanismer, som ligger bag en konkret case. Forskeren kan i denne sammenhæng være tilbøjelig til at opfatte praktikerne som meget løsningsorienteret, og omvendt kan forskeren af praktikerne opfattes som noget abstrakt og teoretisk. Imidlertid vil der ofte være en bred bane at spille på, hvor man kan finde hinanden og arbejde henimod en fælles løsning, så begge sæt af interesser kan imødekommes samtidigt. Praktikerne er interesseret i at få udviklet brugbare løsninger, hvor forskeren har fokus på, hvordan og hvorfor brugbare løsninger fremkommer. Hvordan det kan lykkes, og hvilke udfordringer det rummer at tilfredsstille begge grupper af aktører, viser en case fra den grafiske branche.

Case

Mange virksomheder i den grafiske branche har været udfordrede på deres forretningsmodel igennem en længere periode, og flere har haft svært ved at udvikle deres virksomhed, så den er tilpasset de nye konkurrencevilkår. I et forskningsprojekt var sigtet at se på de barrierer, der er for forandring af virksomhedernes forretningsmodeller. Konkret sigtede projektet på at understøtte implementeringen af nye forretningsmodeller i den grafiske branche gennem udvikling af nye koncepter og værktøjer, der kan understøtte nødvendige og relevante ændringer i organisationen. I hovedpunkter rummede projektet følgende 5 trin:

1. Udvalgelse af virksomheder med behov for udvikling af nye forretningsmodeller. Udvalget skete på baggrund af et tidligere gennemført udviklingsprojekt i den grafiske branche, hvor forskellige forretningsmodeller var blevet identificeret.
2. Klarlægning af forretningsmodel og behovet for forandringer. Hvad ønsker virksomheden at opnå, og hvilke overordnede mål er der blevet opstillet?
3. Identifikation og konkretisering af typiske barrierer for forandring og eventuelle behov for kompetenceudvikling. Hvilke faktorer fremmer eller hæmmer virksomhedens udvikling, og hvori består de reelle/realistiske muligheder for forandring for den konkrete virksomhed?
4. Udvikling af en implementeringsplan som bl.a. adresserer følgende punkter:
 - a. Hvordan kan en bedre/ændret værdiskabelse sikres i forhold til de enkelte kundegrupper (segmenter) og kunderelationer?
 - b. Hvordan kan kundegruppernes/segmenternes behov konkretiseres i forhold til organisationen (gøres kommunikerbare, målbare i forhold til succes, krav til medarbejderes kompetencer og til udvikling/tilpasning af understøttende processer)?
 - c. Hvordan skal aktiviteterne/arbejdsprocesserne i virksomheden mere bredt udvikles og tilpasses den ændrede adressering af markedet?
 - d. Hvilke nye/ændrede kompetencer er der behov for?
 - e. Hvordan og hvor hurtigt kan implementeringen af en ændret værdiskabelse og kundeadressering finde sted? Hvad vil konsekvenserne være (økonomisk, branding, medarbejdere, motivation, mål og milepæle)?
5. Opfølgende analyse af om implementeringen har ført til reelle ændringer og udvikling af forretningsmodellen efter et år.

I tabel 1 ses et overblik over de forskelle og overensstemmelser i interesserne, som leder/ansatte og forskere havde ved gennemførelse af trin 4 og i forhold til punkterne a til e.

Tabel 1 – Formål med projektdeltagelse

	Leder/ansatte interesse	Forsker interesse	Fælles interesse
a. Værdiskabelse, kundegrupper og kunde-relationer	Hvordan kan konkrete markedstilbud og overordnet adressering af kundegrupperne udvikles?	Hvilke mekanismer styrer udviklingen af markedstilbud og adresseringen af kundetyperne, og hvordan kan de ændres?	Hvilke mekanismer har været problematiske/centrale/ubetydelige i forhold til udvikling af nye måder at udvikle markedstilbud og adressere kunder på?
b. Kundegruppe/segmentkonkretisering	Hvordan kan segmenterne gøres konkrete og operationelle i virksomheden?	Hvilke faktorer/mechanismer er afgørende for, at segmenter kan operationaliseres?	Hvilke mekanismer har været problematiske/centrale/ubetydelige for, om segmenter kan operationaliseres?
c. Udvikling/tilpasning af aktiviteter og processer	Hvilke processer og aktiviteter skal tilpasses/udvikles i virksomheden?	Hvilke mekanismer styrer, at aktiviteter og processer kan udvikles og gennemføres?	Hvilke mekanismer har været problematiske/centrale/ubetydelige for, om aktiviteter og processer kan udvikles og gennemføres?
d. Behov for nye/ændrede kompetencer	Hvordan skal kompetencerne i virksomheden udvikles?	Hvilke mekanismer afgør, at netop disse kompetencer er nødvendige og hensigtsmæssige at udvikle?	Hvilke mekanismer har været problematiske/centrale/ubetydelige for, om det lykkes at udvikle bestemte kompetencer?
e. Iværksættelse og timing af en ændret adressering af kunder	Hvad skal iværksettes hvornår, hvem er ansvarlige, og hvordan og hvornår skal der følges op/evalueres?	Hvilke sammenkoblinger af mekanismer/mønstre har hvilken betydning for de opnåede resultater?	I hvilken udstrækning kan der peges på mekanismer, som især er afgørende for, om der opnås succes eller ej?

Interesserne hos praktikere og forskere er forskellige, men der kan ofte, som i det ovenstående eksempel, være et stort sammenfald i interesserne. Det forhold, at parterne i et vist omfang har sammenfaldene interesser, giver en platform for at gennemføre kollaborative forretningsudviklingsprojekter. Et centralt element i sikringen af muligheden for at gennemføre et kollaborativt forretningsudviklingsprojekt er sproget og kommunikationen.

Sproget og kommunikationen i tilknytning til et kollaborativt forretningsudviklingsprojekt vil ofte afspejle de forskelle, der er i opfattelserne

af, hvad et projekt drejer sig om, den enkeltes faglige baggrund og den hverdag, som udspiller sig. Derfor kan det til tider fremstå som om, parterne taler forbi hinanden – også selvom de i stor udstrækning har fælles interesser. Evnen til at sætte sig ind i den andens situation og udvikle et fælles sprog kan derfor være afgørende for, om vidensgenereringsprocessen bliver velfungerende eller ej.

En kollaborativ forretningsudviklings vidensgenereringsproces handler dog om mere end blot aktørernes forskellige vægtning af interesser og forskellen i sprogbrug. Selve vidensgenereringsprocessen adskiller sig også fra den måde, man ofte ellers vil opbygge en videnskabelig undersøgelsesproces på.

Rollerne i den kollaborative vidensgenereringsproces

Tilrettelæggelsen af kollaborative forretningsudviklingsprojekter vil ofte variere en del fra projekt til projekt. I nedenstående tabel 2 er nogle af de centrale forskelle mellem et klassisk vidensgenereringsprojekt og et kollaborativt vidensgenereringsprojekt beskrevet.

Tabel 2 – Traditionel versus kollaborativ vidensgenerering

	Traditionel vidensgenereringsproces	Kollaborativ vidensgenereringsproces
1: Motivation for vidensgenereringen/ virksomhedsadgang	Baseret på forskerens interesser og evne til at udvikle viden	Baseret på begge parter interesse og evne til at udvikle viden
2: Forskningsspørgsmål	Teoretisk drevet (lukke huller i teorien)	Empirisk drevet baseret på fælles interesser (lukke huller i teori og praksis)
3: Forskningsmål	Reducere bias og finde sandheden	Fremme samarbejde, søge indsigt og fremme fælles interesser
4: Undersøgelsesmetode/-design	Induktiv eller deduktiv baseret	Afhængigt af den konkrete kontekst: teoretisk baseret og abduktivt
5: Aktørernes roller (ledere/ansatte og forskere)	"Armslængde tilgang". Forskeren som udenforstående og ledere/ansatte som (passive) informanter	Forskeren som observatør og deltager. Ledere og andre aktører er med til at samskabe viden
6: Undersøgelsesmetoder	Valg og anvendelse baseret på undersøgelsesdesignet	Valg og anvendelse baseret på den empiriske kontekst
7: Etik	Holde afstand til undersøgelsesobjektet og undgå forskerbias	Høj grad af involvering for at sikre, at aktørernes stemmer bliver hørt
8: Teori	Grundlag for forståelse og bidrager til at pege på uløste problemer (gaps)	Identificere gaps i teori og praksis

9: Kodning og analyse	Forskerdrevet	I kollaboration – praktikere hjælper med at validere fortolkninger
10: Resultater: Teori	Teori som et primært sigte (udvikling af generel gyldig teori)	Teoriudvikling som har praktisk relevans
11: Resultater: Implikationer i praksis	Ofte meget generelle, hvor den praktiske anvendelse kan være svær at finde	Mere praktisk orienterede teorier, som kan hjælpe med praktisk problemløsning og forståelse

Kilde: Young, Freytag & Wilkinson (2018)

Ovenstående 11 punkter bør ses som eksempler af generisk karakter, idet der i praksis ofte vil være betydelige afvigelser fra det ene vidensgenereringsprojekt til det andet. Ser man på tværs af de 11 punkter, er det især ét forhold, som træder tydeligt frem; rollerne som forskeren og praktikerens spiller i processen. Praktikerens træder ud af rollen som passiv informant og bliver en aktivt medvirkende aktør i vidensgenereringsprocessen. Praktikerens er således med til at formulere, hvilke problemstillinger (spørgsmål), som er relevante at undersøge, og personen er med til at konkretisere undersøgelsesspørgsmålene. Samtidig medvirker praktikerens aktivt i dataindsamlingen, validerer resultater og er eventuelt med til eller står for anvendelsen/implementeringen af de fremkomne løsninger. Dermed er praktikerens med til at give et styrket analysegrundlag, men kan også være med til at præge analyserne i betragteligt omfang. Disse ændringer i rollefordelingen og i opgaverne kan rumme en række udfordringer. Det kan således forekomme, at praktikerens kommer til at styre og influere for meget i processen. Dette kan gælde såvel i formuleringen og tilrettelæggelsen af undersøgelsen, som i analysen og ved udledning af resultaterne. Dette vil uden tvivl kunne begrænse validiteten af de gennemførte analyser og løsninger. Også forskerens rolle forandrer sig, idet en kollaborativ vidensgenereringsproces fordrer alt andet end en armslængdetilgang i processen. Forskerens er således nødt til aktivt at interagere og deltage sammen med praktikerens i vidensgenereringsprocessen. Igennem metadisk og praktisk indsigt er det forskerens opgave at være opmærksom på, hvornår praktikerens åbenhed og involvering i processen kommer til at sætte et præg på processen, som begrænser eller helt fjerner undersøgelsens validitet. Bag tastaturet kan det forekomme nemt at få øje på, hvornår praktikerens træder ved siden af, men i de konkrete interaktionsprocesser under vidensgenereringen, kan det være svært at få øje på, hvornår validiteten lider skibbrud. For forskeren betyder skiftet i rollen også, at det teoretiske skjold må lægges til side, og forskeren må dele sine tvivl og util-

strækkelige indsigt med praktikerne. Teoretikeren vil dermed kunne blive opfattet som ikke særlig professionel og 'altvidende'. Men er forskeren omvendt ikke i stand til at træde ud af den traditionelle forskerrolle, kan det være vanskeligt at etablere en mere jævnbyrdig læreorienteret dialog som udgangspunkt for vidensgenereringsprocessen. Lykkes det derimod at etablere sådanne dialoger i vidensgenereringsprocessen, kan kollaborativ forretningsudvikling være et stærkt grundlag for at udvikle valide og relevante løsninger af både praktisk og teoretisk interesse.

Litteratur

- Freytag, P. V. (red.), & Young, L. (red.) (2018). *Collaborative Research Design: Working with Business for Meaningful Findings*. Singapore, Springer.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers*. New York: Columbia University Press.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). *Motives and resources for value co-creation in a multistakeholder ecosystem: A managerial perspective*. Journal of Business Research, vol.69, 4033-4041.
- Stentoft, J., & Freytag, P. V. (2018). *Journal rankings and the notion of "relevance" within business research* European Business Review, 30, 2, 94-100.
- Young, L., Freytag, P. V., & Wilkinson, I. (2018). *Beyond Research Method to Research Collaboration: Research Co-production Relationships with Practitioners*. IMP conference, Marseille.

OPI som katalysator for offentlig innovation

MAJBRITT ROSTGAARD EVALD, REBEKKA DAUGAARD BUHL
& ANN HØJBJERG CLARKE

Introduktion

Offentlig-privat innovation (OPI) har de seneste ti år vist positive resultater ved at sammenkoble viden og knowhow på tværs af sektorer og organisatoriske grænser, hvilket har resulteret i flere effektive og skalerbare innovative løsninger (Rådet for Offentlig Privat Samarbejde, 2015; COWI, 2015). De første OPI-partnerskaber kan spores tilbage til starten af 00'erne (Nissen, 2017), men specielt i de seneste år er antallet af OPI-partnerskaber steget markant¹ (Brogaard & Petersen, 2014). Partnerskabsformen har således udviklet sig fra at være et nyt og uprøvet felt med betydelige økonomiske, juridiske og kulturelle udfordringer for både offentlige og private aktører til i dag at være en samarbejdsform, der udgør en mere kendt spillebane for parterne (Iris Group, 2015). Antallet af OPI-partnerskaber er især steget inden for social-, sundheds- og psykiatriområdet, men også inden for miljø, bæredygtig energi og turisme anvendes OPI til gavn for det offentlige, virksomheder og borgere².

I en dansk kontekst går udviklingspartnerskaber mellem offentlige aktører og private virksomheder typisk under termen OPI, fordi disse part-

1 VIVE (tidligere KORA) har de seneste år sat fokus på OPI og gennemført en større screening og opgørelse af udbredelsen af OPI-partnerskaber (se Brogaard & Petersen, 2014). I opgørelsen indgår 249 OPI-partnerskaber. På vegne af Erhvervsstyrelsen har Iris Group også foretaget en bredere analyse af OPI-partnerskaber, involverende mere end 20 projekter (Iris Group, 2015). Senest har Center for Offentlig Innovation (ofte forkortet 'COI') afdækket det offentliges samarbejdsrelationer til multiple eksterne partnere, dækkende bredt over andre offentlige organisationer, foreninger, borgere, virksomheder m.fl., herunder OPI (Center for Offentlig Innovation, 2018).

2 Se f.eks. projektet Syddansk OPI-pulje: <https://www.regionsyddanmark.dk/wm457862>.

nerskaber dækker over, at offentlige og private aktører sammen udforsker innovative løsninger på fælles definerede problemer (Evald, Nissen, Clarke, & Munksgaard, 2014). OPI adskiller sig således fra andre offentlig-private samarbejdsformer ved, at samarbejdet ikke er et traditionelt aftager-leverandør-forhold, der afsluttes med leveringen af en allerede kendt ydelse. I OPI går partnerne sammen om at udforske nye løsninger på fælles definerede problemer. Da løsningerne ikke er definerede på forhånd, er partnerne således udviklingspartnere, der er gensidigt afhængige af hinandens samspil (Nissen, Evald, & Clarke, 2014).

Der hersker efterhånden ikke tvivl om, at OPI skaber værdi for de involverede partnere, og at OPI-engagementet også kan resultere i samfundsmæssige gevinster i form af f.eks. bedre og billigere service i det offentlige, mere tilfredse medarbejdere og borgere, øget salg og eksport samt flere ansættelser i private virksomheder. Det er derimod underbe-lyst, at OPI-partnerskaber ofte også kan være startskuddet til en række nye udviklingsprojekter imellem offentlige og private aktører, ligesom det også kan medvirke til, at offentlige organisationer påtager sig en mere proaktiv rolle som katalysator for innovation: Offentlige organisationers partnerskab med private virksomheder og deres engagement i at udvikle nye OPI-løsninger, sender et signal til omverdenen om, at de offentlige organisationer ser innovation som både nødvendig og ønskværdig. Partnerskabet signalerer desuden, at de offentlige organisationer efterspørger den viden og innovationskraft, som virksomheder ligger inde med – og ikke mindst at de gerne ser disse bragt i spil i et samarbejde. Virksomheder uden for igangværende OPI-projekter opfatter dette som en åben invitation og kontakter de offentlige organisationer med nye forslag til andre udviklingsprojekter.

Et eksempel herpå er OPI-projektet 'Offentlig-Privat Innovation Living Design Lab'. I projektet deltog tre kommuner, der i løbet af projektet modtog en række ad hoc-henvendelser fra private virksomheder og andre offentlige organisationer, der havde hørt om projektet, og som havde ideer til andre innovationsprojekter. Disse henvendelser gjorde det muligt for kommunerne at satse på et bredere spektrum af OPI-samarbejder, som involverede flere dele af kommunernes organisation. Kommunernes deltagelse i et enkelt OPI-projekt havde således en positiv afsmittning, der gjorde det muligt for kommunerne at opnå langt flere og bredere effekter, end hvad det enkelte projekt afdækkede. Med andre ord: Omgivelsernes ændrede syn på kommunerne skubbede til kommunernes egen selvfor-

ståelse og strategiske ageren i forhold til at indtage en mere proaktiv rolle som katalysator for innovation, end hvad det enkelte projekt tillod.

At det offentlige i stigende grad påtager sig rollen som katalysator for innovation kan potentielt åbne op for, at det offentlige agerer langt mere strategisk i forhold til, hvorledes en offentlig og privat sektor skal udvikles på lang sigt. Omgivelsernes ændrede oplevelse af offentlige organisationer er et eksempel på, hvordan det offentlige kan tage et første skridt mod at indtage en langt mere aktiv rolle i understøttelsen af innovation. En position, der muliggør udviklingen af en mere udviklingsorienteret offentlig og privat sektor. Spørgsmålet er så: *Hvilke potentialer ligger der i omgivelsernes ændrede syn på offentlige kommuner som katalysatorer for innovation, når disse indgår i OPI-samarbejder?*

Teori

En væsentlig forklaring på, at et OPI-partnerskab anses for at være en attraktiv organiseringsform, er partnerskabets potentiale til at løse komplekse problemer. Problemer, som ofte ikke lader sig løse igennem eksisterende organiseringsformer, hvor forskellige typer af aktører inden for rammerne af deres institutionelle logikker agerer uafhængigt af hinanden (Hartley, Sørensen, & Torfing, 2013; Sørensen & Torfing, 2012). Der er i stedet brug for at kunne kombinere vidensdomæner på tværs af sektorer og områder, så den tværorganisatoriske samling af ressourcer og kompetencer styrker indblikket i og forståelsen for, hvorledes helhedsorienterede løsninger på komplekse udfordringer kan skabes (Fuglsang & Scheuer, 2017). Komplekse problemer relateret til f.eks. social retfærdighed, miljøsikring, inklusiv økonomisk udvikling, lighed mellem kønnene, lighed i adgang til sundhedsydelser etc. lader sig således ikke løse af henholdsvis offentlige eller markedsbaserede aktører alene (Hartley et al., 2013). Nye effektive offentlige løsninger på sociale og miljømæssige udfordringer kræver, at det offentlige åbner op for at involvere private virksomheder for at kunne trække på den viden, innovationskraft, skalerbarhed, agilitet og det effektiviseringspotentiale, udviklingsorienterede private virksomheder besidder (Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2010).

OPI findes i flere forskellige udgaver, hvoraf light OPI, eksplorativt OPI og innovativt indkøb OPI er nogle af de mere gængse OPI-typer³ (se tabel 1). Mens vi har op til flere eksempler på succesfuld light OPI og eksplorativt OPI, kan vi kun fremvise få eksempler på innovativt indkøb OPI. Denne form er langt fra forankret bredt i det offentlige i Danmark. Grundet Danmarks markante satsning på området, anses Danmark dog fortsat af andre nordiske lande som et foregangsland på dette område.

Tabel 1 – Forskellige former for OPI-partnerskaber

	Light OPI	Eksplorativt OPI	Innovativt Indkøb OPI
Formål med samarbejdet	Aftale om tilpasning/udvikling, kort periode	Aftale om afdækning og udvikling, længere periode	Aftale om tilpasning/udvikling og indkøb, længere periode
Løsningen	Ny løsning, ukendt for de offentlige	Ny løsning, ukendt for de offentlige og private	Ny løsning, ukendt for de offentlige og ofte private
Antal partnere	Få partnere	Ofte flere partnere	Få/flere partnere
Projektets organisering	Ofte løs netværksstruktur	Ofte formel projektorganisering	Formel projektorganisering
Aftalegrundlag	Lav forpligtelse, ofte uformel aftale	Medium forpligtelse, formel aftale med exitmuligheder	Høj forpligtelse, formel aftale med exitmuligheder

Note: Inspireret af Clarke et al., 2011, samt dimensioner anvendt af konsulentvirksomhederne Innoba.dk (udspecifisering af typer af OPI-partnerskaber) og Iris Group (udspecifisering af forskellige rammevilkår for OPI-partnerskaber).

Inden for de nævnte tre typer OPI-partnerskaber findes der eksempler på projekter, der har medført værdiskabelse for både det offentlige, borgere og de involverede virksomheder. Følgende tre eksempler er alle initieret af det offentlige, men kan placeres forskelligt i tabellen, Tempus600 (Nielsen, Klyver, Evald, & Bager, 2017), Indeklima i folkeskolen (se www.indespot.

3 Generelt er der stor spændvidde og mange forskellige typer af OPI-projekter. Nogle projekter igangsættes på initiativ af private virksomheder med eller uden større eksterne bevillinger. Andre udspringer i højere grad på kommunalt eller regionalt niveau – men ligeledes med eller uden større eksterne bevillinger. Derudover kan der være stor variation i de regulatoriske rammer og krav. F.eks. er kravene særligt store til OPI-projekter, der omhandler medicinsk udstyr til diagnostik og behandling af patienter, hvorimod regulatoriske krav har en mindre betydning for OPI-projekter inden for f.eks. logistik, arbejdsmiljø eller genoptræning (Iris Group, 2015).

dk) og Fremtidens psykiatriseng (Nissen, 2017). Tempus600-projektet kan karakteriseres som et *light OPI-partnerskab* uden forpligtelse i form af et offentligt udbud, involverende ganske få partnere og organiseret ud fra en forholdsvis løs netværksstruktur. Indeklima i folkeskolen kan karakteriseres som *eksplorativt OPI* med medium forpligtelse i form af indgåelse af en åben OPI-modelaftale, men uden udbud, involverende mange partnere (fem virksomheder i et netværkskonsortium og tre kommuner) og organiseret formelt via professionel projektledelse. Endelig er Fremtidens psykiatriseng et eksempel på et *innovativt indkøb OPI* indgået via et funktionsudbud. Projektet involverede flere partnere på den offentlige og private side og blev organiseret ud fra en formel projektstyringsmodel. Alle tre projekteksempler førte til en succesfuld kommercialisering.

Et effektivt OPI-partnerskab formår ofte at skabe værdi for flere og forskellige partnere (Evald, Pihl-Thingvad, & Kristensen, 2015). I nedenstående tabel vises hvilke værdiskabelser, der kan opnås for alle deltagende partnere undervejs i et OPI-projekt og efterfølgende.

Tabel 2 – Værdiskabelse undervejs og på længere sigt for alle parter

	Offentlige	Borgere	Virksomheder
Undervejs	– Ny viden og vidensdeling på tværs af forvaltninger (ideer vi ikke selv var kommet på) – Netværk – Synliggørelse af lavhængende frugter – Nye og bedre samarbejdsflader – Ideer til løsninger på andre områder end det, der er fokus på – Øget innovation – Forståelse af den værdikæde, man er en del af, når nye løsninger udvikles – Øget refleksion over egen rolle og faglighed i relation til borgere og kollegaer	– Medskaber af ny viden – Indsigt i egne behov og oplevelser – Synliggørelse af muligheder for egenmestring – Oplevelse af at kunne skabe værdi for andre borgere ved at bidrage til udviklingen af nye løsninger – Bedre empowerment – Forståelse af den arbejdsproces, man er en del af, når nye løsninger udvikles	– Viden (ideer vi ikke selv var kommet på) – Netværk – Kompetenceudvikling – Indsigt i nye markeder – Specifik viden om kommuner – Øget innovation – Forståelse af den arbejdsproces, man er en del af, når nye løsninger udvikles
På længere sigt	– Øget velfærd for borgerne – Forbedret servicekvalitet – Øget trivsel blandt ansatte – Bedre forudsætning for implementering af nye løsninger, fordi brugerne er medudviklere – Mere effektive arbejdsgange – Tiltrækning af det private erhvervsliv. Det er attraktivt for virksomhederne at bosætte sig tæt på vigtige udviklingspartnere	– Forbedret velfærd og værdighed – Forbedret oplevelse af velfærdsydelser – Større selvhjulpenhed – Medbestemmelse	– Nye kompetencer – Nye forretningsområder – Jobskabelse – Eksportmuligheder – Salgspotentiale

Offentlige partnere kan opnå forskellige former for værdi, når de indgår i OPI-partnerskaber. Værdien relaterer sig typisk til effektivitetsforbedringer, øget kvalitet for borgerne samt vækst lokalt, regionalt og nationalt. Offentlige partnere kan desuden ofte nyde godt af ny viden, øget selvrefleksikon og input, større netværk til andre faggrupper og virksomheder, en forbedret innovationskultur i organisationen, et forbedret arbejdsmiljø og øget opmærksomhed om et særligt emne/problem (Evald et al., 2015; Iris Group, 2015; Brogaard & Petersen, 2014). Når offentlige partnere er medudviklere af egne løsninger, øges den offentlige parts involvering, hvilket kan komme en eventuel senere implementering af løsningen til gavn. OPI-samarbejder skaber også værdi for de borgere, der deltager heri. Borgerne bliver hørt, mødt og respekteret for deres erfaringer, behov og oplevelser. Borgerne kan være med til skabe ekstra opmærksomhed om et særligt emne eller problem, og de opnår medbestemmelse på, hvad der drøftes og udvikles. Det kan også være givende for borgerne, når de oplever, at de kan bidrage med noget, der er værdifuldt for andre, f.eks. andre borgere i lignende situationer eller kommunens medarbejdere. For de deltagende virksomheder består værdien primært i udvikling af nye produkter og services, etablering af nye netværk, kontakt til nye samarbejdspartnere, kompetenceudvikling, adgang til det offentlige marked, indsigt i kundesegmenter, herunder disses vaner og handlemønstre, samt ikke mindst øget medarbejdertilfredshed. Virksomhederne har derudover mulighed for at øge salget og eksporten og derved booste væksten.

Hvad der dog ikke er berørt i OPI-forskningen, er det potentiale, der kan opstå, når omgivelserne ser, at offentlige organisationer er OPI-engagerede og ændrer deres opfattelse af, hvilke roller offentlige organisationer kan indtage – altså at offentlige organisationer udover at være kontrollerende myndighed og serviceorgan også kan være katalysatorer for innovation. Dette eksemplificeres i det følgende.

Metode

Datagrundlaget for artiklen baseres på den læring, der er opnået i projektet Offentlig-Privat Innovation Living Design Lab (OPI LDL). Projektet kørte i en treårig periode fra 01.09.2016-31.08.2019 som et samarbejde mellem Kolding-, Billund- og Haderslev kommuner, Business Kolding, Haderslev Erhvervsråd og Billund Erhvervsfremme samt Syddansk Universitet og en række private virksomheder (se www.livingdesignlab.dk).

Formålet med projektet var at skabe øget omsætning, flere jobs og bedre eksportmuligheder for private virksomheder og samtidig løse kommunale velfærdsudfordringer til gavn for borgere, medarbejdere og ledere. I alt blev der afholdt fire OPI-forløb. I hvert forløb deltog minimum tre virksomheder via netværkskonsortier samt relevante medarbejdere og ledere fra de tre kommuner. De fire OPI-forløb satte fokus på:

- 1) Et intelligent affaldskoncept, der gør brug af nudging, sensorer og lys
- 2) Børns indeklimatrivsel i folkeskolerne
- 3) Borgeres fremmedgørelse, når deres private hjem omlægges til arbejdspladser
- 4) Pårørendes psykiske og fysiske trivsel, når deres nærmeste rammes af demens

Datagrundlaget består af løbende registreringer af henvendelser fra ikke-deltagende virksomheder. Ikke-deltagende virksomheder skulle anvende et koncept kaldet "Én indgang", hvis de ville i kontakt med projektet, og projektledelsen endnu ikke selv havde nået at tage kontakt til virksomheden. Én indgang blev lanceret i OPI LDL-projektets første periode (01.09-2016-01.06.2018) for at sikre, at virksomheder med ideer til projektet kom i dialog med projektledelsen og de deltagende kommuner. Én indgang-konceptet gik i sin enkelthed ud på, at virksomheder og andre organisationer, der havde interesse i at teste og udvikle nye velfærds løsninger i tæt samarbejde med kommunerne og borgerne i selve projektet, skulle henvende sig via indgangen. Det viste sig dog hurtigt, at virksomheder og offentlige organisationer anvendte Én indgang til også at afdække mulighederne for andre samarbejder, der lå udenfor OPI LDL-projektet. Henvendelserne er således interessante, idet de påviser, at omgivelserne kan ændre deres syn på kommunerne qua deres OPI-engagement, og at omgivelserne kan skubbe til kommunernes forestillinger om, hvorledes de kan indgå i udviklingssamarbejder med private og andre offentlige organisationer. I det følgende fokuseres udelukkende på virksomhedshenvendelser, der antalsmæssigt langt oversteg henvendelser fra offentlige organisationer.

Virksomhederne kunne henvende sig digitalt via www.livingdesignlab.dk eller fysisk via de lokale erhvervskontorer i de tre kommuner. I begge tilfælde blev virksomhederne i indgangen modtaget af en person, en gatekeeper, der sammen med virksomheden og det lokale erhvervs-

kontor screened virksomhedens behov og undersøgte, hvilke typer af udviklingssamarbejder, virksomheden ville kunne indgå i. Gatekeeperen rettede herefter henvendelse til enten projektledelsen, kommunale beslutningstagere og/eller de fagrelevante forvaltninger i en eller flere af kommunerne. Projektledelsen eller beslutningstagerne tog herefter stilling til, om virksomhedens interesse for samarbejde stemte overens med projektet eller de kommunale forvaltnings strategiske fokus, ressourcer og interesser. Dialogen mellem parterne blev herefter understøttet af gatekeeperen, indtil en evt. samarbejdsaftale blev indgået. Gatekeeperen sørgede desuden for at involvere en jurist, der hjalp med at sikre, at lovgivningen blev overholdt på området. Udover henvendelser fra private virksomheder, var der også henvendelser fra andre kommuner, der havde interesse i at høre mere om, hvordan OPI-samarbejder gribes an.

Illustration af potentialet ved at agere som katalysator for innovation

I det efterfølgende sammenfattes potentialet i de forespørgsler om kortere- eller længerevarende udviklingssamarbejde, de tre kommuner og de øvrige offentlige organisationer i projektet fik fra en række ikke-deltagende virksomheder.

Nedenfor er henvendelserne opgjort ud fra, om de omhandlede samarbejdsmuligheder med en kortere tidshorisont og typisk få forpligtelser, eller om de omhandlede projekter med en længerevarende tidshorisont ofte med flere forpligtelser i spil.

Tabel 3 – Oversigt over henvendelser fra virksomheder

	Korterevarende samarbejde	Længerevarende samarbejde
Private	Fokus på test og dokumentation (6 henvendelser)	Fokus på test, dokumentation og implementering (7 henvendelser)

En betydelig del af henvendelserne i Én indgang var ikke forespørgsler om udviklingssamarbejder men derimod f.eks. salgsforespørgsler. Disse er sorteret fra i ovenstående tabel 3, da artiklen har fokus på henvendelser om korterevarende eller længerevarende udviklingssamarbejder mellem det offentlige og private. I tabel 4 nedenfor listes eksempler på henvendelser fra virksomheder om kortere- eller længerevarende samarbejder.

Tabel 4 – Forespørgsler fra virksomheder om samarbejde

	Korterevarende	Længerevarende
1.	Forespørgsel fra designbureau vedr. mulighed for behovsvurdering før OPI-projekt om test og udvikling af specialfodtøj til senior-, handicap- og børneområdet.	Henvendelse via Business Kolding. Virksomheden ønsker samarbejde om test og dokumentation af robot til genoptræning af bl.a. knæ, skuldre og hofter.
2.	Forespørgsel fra opstartsvirksomhed vedr. samarbejde om test og dokumentation af hygiejneløsning til folkeskoleområdet.	Forespørgsel fra praktiserende læge vedr. samarbejde om test og udvikling af apparat til simulering af KOL hos rygere og unge ikkerygere.
3.	Virksomhed ønsker sparring i forbindelse med test og udvikling af fremtidens kuvøse. Formidling af kontakt til rette partner på sundhedsinnovation- og sygehusområdet samt sparring om produktudvikling fra et offentligt perspektiv.	Forespørgsel fra opstartsvirksomhed der ønsker partnerskab i forbindelse med udvikling af redskab til 'svære samtaler' med f.eks. døende eller alvorligt syge borgere.
4.	Forespørgsel fra opstartsvirksomhed med ønske om etablering i Kolding. Ønsker projekter om lyd bl.a. på demensområdet.	Forespørgsel fra konsulentvirksomhed om et projekt omhandlende udvikling og test af mobil måleenhed, der kan måle, indsamle og synliggøre data for tilstanden på udvalgte hotspots i det offentlige rum.
5.	Forespørgsel fra virksomhed vedr. ønske om samarbejde om test af GPS-ur til demente.	Forespørgsel fra virksomhed vedr. OPI-samarbejde om test og udvikling af vandbesparende løsning til brusebad.
6.	Forespørgsel fra opstartsvirksomhed med hygiejneløsning til offentlige kontorer med eller uden borgergennemgang. Ønsker sparring om test og udvikling med offentlige aktører.	Forespørgsel om samarbejde om udvikling af modeller til bl.a. at målrette unges vej til erhvervsfaglige uddannelser samt modeller til erfaringsudveksling og sparring på området.
7.	-	Forespørgsel fra opstartsvirksomhed via Business Kolding. Ønsker sparring og hjælp til identifikation af relevante partnere/investorer, som kan understøtte udvikling og produktion af prototype på nødkaldsløsning i form af en bærbar enhed til kvinder, som frygter overfald/voldtægt.

Fælles for de korterevarende henvendelser fra virksomheder var, at de fokuserede på at benytte kommunerne som uforpligtende samudviklere. Henvendelserne dækkede over flere forvaltninger og et bredt spektrum af fagområder såsom senior-, demens-, sundheds-, folkeskole-, handicap- og børneområdet. Formålet med henvendelserne var primært at opnå sparring eller at afprøve eksisterende ideer eller prototyper via kortvarige testforløb. De eksisterende ideer var ofte ukendte for det offentlige, mens de var kendt for virksomhederne, hvorfor de kan benævnes som Light OPI-samarbejder, jf. tabel 1. De korterevarende forespørgsler om samarbejde rummede muligheden for gensidig læring, som kunne danne grundlag for, at partnerne lærte hinanden at kende og opdagede de mu-

ligheder for værdiskabelse, der kan skabes ud af OPI. De korterevarende samarbejder kunne således være et springbræt til Eksplorativt eller Innovativt Indkøb OPI, jf. tabel 1.

I henvendelserne om længerevarende samarbejde var fokus også rettet imod at benytte kommunerne som samudviklere, men samarbejdet var betydeligt mere ressourceforpligtende. Dette skulle sikre, at udfordringerne og løsningerne, der blev udviklet på i fællesskab, blev prioriteret strategisk af kommunerne. Igen dækkede henvendelserne over et bredt spektrum af forvaltningsområder, de var endog bredere end ved de kortvarige henvendelser, idet også teknik- og miljøområderne modtog henvendelser. Samarbejderne lagde op til samskabelse via langvarige projekter, hvor eksploration vægtedes med gensidig læring, tests og udvikling for øje. Ofte var den konkrete løsning, der blev forespurgt om, både ukendt for det offentlige og de involverede virksomheder, hvorfor de kan benævnes som Eksplorativt OPI, jf. tabel 1. Derudover vægtedes også implementeringssiden i det offentlige, da forretningspotentialet også blev søgt dækket. Henvendelserne muliggjorde dermed langt mere innovative satsninger, hvor der potentielt kan udvikles nytænkende løsninger til det offentlige, og hvor virksomhedernes forretningsudvikling ligeledes understøttes. De længerevarende forespørgsler om samarbejde rummede dermed ikke blot muligheden for gensidig læring og udvikling, de var også et springbræt til Innovativt Indkøb OPI, jf. tabel 1.

Opsamlende afdækker rækken af ad hoc-henvendelserne i Én indgang en række potentialer for offentlige aktører ift. OPI. Ad hoc-henvendelserne viser, at:

- offentlige organisationers deltagelse i et OPI-projekt kan anspore omverdenen til at række ud efter disse og foreslå nye innovationsprojekter.
- omverdenen opfatter langt flere dele af offentlige organisationer som potentielle udviklingspartnere, end de offentlige organisationer umiddelbart selv gør. Dette kan være med til at nedbryde forestillinger hos det offentlige om, hvad der kan lade sig gøre og ikke kan lade sig gøre.
- omgivelserne potentielt kan skubbe offentlige organisationer ud i at opdyrke et bredere spektrum af OPI-aktiviteter, hvilket øger de offentlige organisationers erfaringer med og viden om OPI.
- de offentlige partnere kan skabe en bredere og stærkere funderet værdiskabelse på sigt ved at kombinere korterevarende og længerevarende OPI-samarbejder.

- de offentlige partneres stigende ekspertise i at håndtere flere og forskellige former for OPI-forløb kan åbne den offentlige sektor mere op for innovationsprojekter og dermed lade dem spille en mere strategisk rolle i løsningen på større samfundsøkonomiske udfordringer.
- offentlige organisationer kan påtage sig rollen som katalysator for innovation, således at innovationskraften på tværs af den offentlige og private sektor højnes, hvis de agerer på henvendelserne om nye OPI-projekter.
- den viden, erfaring og direkte kontakt til borgerne, som de offentlige partnere besidder, er værdifuld for virksomhederne at få adgang til i test og udvikling af nye løsninger trods det, at der ikke foreligger en aftale om et evt. køb af løsningen efterfølgende.

Det er dog nødvendigt at skrive sig bag øret, at henvendelserne, der er listet tidligere, mestendels bidrager til Light OPI eller Eksplorativt OPI. Innovativ Indkøb OPI er fortsat ikke en innovationsaktivitet, som det offentlig finder naturligt at anvende, men det vil kunne være et næste skridt, hvor den viden, der er oparbejdet i Light OPI og Eksplorativt OPI, videreudvikles og implementeres.

Drøftelse: OPI som katalysator for bredere innovation i det offentlige

I artiklen er der fokus på det potentiale, der kan skabes ved at være OPI-engageret i form af omgivelsernes ændrede syn på, hvad det er for en rolle, offentlige organisationer kan indtage som udviklingspartnere, udover at være kontrollerende myndighed og serviceorgan. Disse værdiskabelser bør også være i fokus, da de kan medvirke til, at offentlige organisationer kan indtage en mere aktiv rolle i at understøtte den innovationskultur i det offentlige såvel som det private, der er nødvendig for at kunne håndtere en række samfundsmæssige udfordringer. Desuden understøtter en sådan innovationskultur en mere brugercentreret tilgang, eftersom innovationssamarbejder mellem kommuner og virksomheder giver en unik mulighed for at skabe innovation drevet af brugerne, dvs. både borgere, medarbejdere og ledere, der skal anvende løsningen i sidste ende.

Dette er også, hvad den italiensk-amerikanske økonom Mariana Mazzucato taler om, når hun refererer til "the entrepreneurial state". Hun argumenterer for, at offentlige myndigheder skal rykke ud i markedet og

proaktivt understøtte og samarbejde med virksomheder, fordi offentlige organisationer har potentialet for at blive en markant drivkraft for innovative løsninger (Mazzucato, 2013). Men denne langt mere proaktive og strategiske rolle som katalysator for innovation indebærer et stærkere politisk mandat, en strategisk forankring og nye kompetencer.

En vej hertil er, at offentlige organisationer deltager i en bred palette af OPI-former (Light OPI, Eksplorativt OPI og Innovativt Indkøb OPI). Dette vil over tid klæde den offentlige sektor på til at påtage sig en mere strategisk rolle i at sikre løsninger på en række samfundsmæssige udfordringer. Det kan bl.a. ske ved at engagere sig i forskellige OPI-typer, der på en og samme tid understøtter virksomheder og begunstiger den samfundsøkonomiske dagsorden. Derved kan værdiskabelsen være til gavn for fremtidige generationer og ikke kun på den korte bane.

Ved at tage rollen som katalysator for innovation kan offentlige organisationer desuden hjælpe små og mellemstore virksomheder (SMV'er) med at udvikle sig. Nye samarbejdsrelationer i OPI-partnerskaber kan:

- give virksomhederne et innovations- og kompetenceløft.
- hjælpe virksomhederne med at markedsmodne løsninger.
- give virksomhederne én indgang til udvikling og givetvis salg i det offentlige.
- styrke virksomhedernes position og konkurrenceevne.

OPI-partnerskaber kan dermed afstedkomme et betydeligt potentiale for både bæredygtige løsninger, forbedrede offentlig sektor ydelser, samt ikke mindst nye skalerbare forretninger for SMV'ere.

De perspektiver, der ligger i henvendelser om udviklingssamarbejde, der går udover det enkelte OPI-projekt, understøtter den samfundsudvikling, offentlige organisationer står i. Udviklingen af nye effektive offentlige løsninger på sociale og miljømæssige udfordringer kræver, at det offentlige åbner op for og involverer private virksomheder for at kunne trække på den innovationskraft, skalerbarhed, agilitet og det effektiviseringspotentiale, som udviklingsorienterede private virksomheder besidder (Klein et al., 2010). Men samtidig muliggør det også, at den offentlige sektor påtager sig en langt mere proaktiv rolle som katalysator for innovation. Offentlige aktører kan i kraft af deres dybe sociale og miljømæssige fagligheder, demokratiske legitimitet og langsigtede investeringshorisont

være med til at sikre, at private virksomheder investerer i de løsninger, der giver både samfundsmæssig og økonomisk bæredygtighed på den lange bane.

Litteratur

- Brogaard, L., & Petersen, O. P. (2014). *Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet*. København: KORA.
- Clarke, A. H., Evald, M. R., & Munksgaard, K. B. (2011). *Samarbejde mellem offentlige og private aktører om innovative projekter*. I årsrapporten fra Center for Småvirksomhedsforskning: CESFO: 71-78.
- COWI (2015). *OPI-puljen: Slutevaluering*. COWI, 1-13.
- Evald, M. R., Nissen, H. A., Clarke, A. H., & Munksgaard, K. B. (2014). *Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Current research themes and future research themes yet to be explored*. *International Public Management Review* 15(2): 32-57.
- Evald, M. R., Pihl-Thingvad, S., & Kristensen, D. B. (2015). *Værdiskabelse gennem tre bundlinjer i velfærdsinnovation: Det offentlige, borgerne og de private virksomheder*. I årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO, 86-91.
- Fuglsang, L., & Scheuer, J. D. (2017). *Public-Private Innovation Networks: The Importance of Boundary Objects, Brokers and Platforms to Service Innovation*. I (Eds.) Macauley, L. A., Miles, I., Wilby, J. Tan, Y. L., Zhao, L. & Theodoulidis, B. *Case Studies in Service Innovation*. New York, Springer, 1-231.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). *Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship*. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830.
- Iris Group (2015). *Øget kommerciel værdiskabelse af OPI indenfor sundhed og velfærd: En guide med opmærksomhedspunkter til offentlige og private projektdeltagere*. Finansieret af Erhvervsstyrelsen, 1- 59.
- Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M., & Pitelis, C.N. (2010). *Toward a theory of public entrepreneurship*. *European Management Review*, 7(1), 1–15.
- Mazzucato, M. (2013) *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Myths in Risk and Innovation*. London: Anthem Press.
- Nielsen, S., Klyver, K., Evald, M. R., & Bager, T. (2017). *Entrepreneurship in theory and practice – Paradoxes in play*. Second edition. Edward Elgar.
- Nissen, H. A. (2017). *The role of institutional logics during commercialization processes: A study of how private firms draw on multiple logics in healthcare to commercialize innovative welfare solutions*. Syddansk Universitet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, ph.d.-afhandling.
- Nissen, H.A., Evald, M.R., & Clarke, A.H. (2014). *Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships*. *Industrial Marketing Management*, 43(3): 473-482.

- Rådet for Offentlig Privat Samarbejde (2015). *Hvad kendetegner OPI-projekter på velfærds- og miljøområdet, der lykkes?* Rådet for Offentlig Privat Samarbejde, 1-58.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). *Introduction: Collaborative innovation in the public sector*. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 17(1), 1–14.

Co-creation management

En forudsætning for kollaborativ innovation

POUL RIND CHRISTENSEN, SUNA LØWE NIELSEN, MARIANNE STORGAARD
& STEFFEN KORSGAARD

Co-creation – også kaldet samskabelse – er et fænomen, som har fået fodfæste i både praksis og forskningen. Denne artikel har til formål at kaste lys over begrebet og co-creations relevans for mindre virksomheder og iværksættere. Afslutningsvis vil vi knytte an til nogle af de centrale udfordringer, som co-creation stiller ledelsen overfor.

Man kan indkredse co-creation ved at se det som en delmængde af begrebet samarbejde. Hvor man traditionelt ser samarbejde som et fænomen, hvor forskellige aktører i samspil gennemfører en given opgave eller aktivitet, er co-creation en anden form for samarbejde, hvor det handler om at skabe noget nyt sammen. Når der er grund til at skelne, skyldes det, at der er stor forskel på at samarbejde for at gennemføre en enkelt, mere eller mindre klarlagt, transaktion eller opgave, og så det at samarbejde om at generere nye ideer og koncepter.

Evnen til at samarbejde har fået større og større betydning for virksomhedernes konkurrencekraft. Derfor indgår samarbejdet også med stigende styrke i virksomhedernes strategiske planlægning og påvirker synet på, hvad der er centrale ledelsesopgaver. Når co-creation har vundet indpas, kan det ses i sammenhæng med, at innovation er blevet en central konkurrenceparameter for de fleste virksomheder – private såvel som offentlige.

Hvordan kan co-creation begribes?

Co-creation er sådan set ikke noget nyt fænomen. Det er allestedsnærværende – i vores dagligdag, i virksomhedernes daglige liv og i samspillet mellem virksomhederne. Dagens Danmark præges af et boom af vidt forskellige co-creation-projekter. De afvikles typisk i workshop-formater, hvad enten vi bevæger os i områder som produkt-, service- eller forretningsudvikling. Konteksten varierer også bredt fra f.eks. sundhedssektoren og sygehusvæsenet, til skolen, klasseværelset, fodboldklubben eller

fængslet. Co-creation har således de senere år fået langt større betydning i erhvervslivet som en særlig form for samarbejde, som kan matche de udfordringer, den hastige teknologiske udvikling og – ikke mindst – den kolossale uddybning af videns- og kompetencespecialiseringen har ført med sig. Co-creation kan beskrives som en særlig form for menneskelig interaktion, hvor det kreative og nyskabende formål står i centrum (Rill & Hämäläinen, 2018). Målet med co-creation er at arbejde kollaborativt med at skabe innovative initiativer. Gennem co-creation skabes nye produkter, services, projekter eller praksisser, som hver enkelt deltagende part ville have haft svært ved at udvikle alene. Det er en skabende erkendelsesproces, som udfoldes mellem mennesker med forskellig viden, kompetencer og interesser. Det innovative potentiale befordres ved, at de individer, grupper og interessenter, som indgår i co-creation-processen, er vidt forskellige. En vigtig opgave ligger derfor i at bringe forskellige synsvinkler i positivt samspil for derigennem at udfordre egne og andres synsvinkler.

Det paradoksale er imidlertid, at netop store forskelle i deltagernes viden, indsigter, interessehorisont og synspunkter øger sandsynligheden for, at co-creation-processen løber ud i sandet uden synlige resultater. Derfor fremstår ledelsesopgaven som både paradoksal og vigtig for, at samspillet kan forløses i en praktisk mulig løsning, som rummer et innovativt potentiale. I co-creation er sigtet således ikke blot at dele, men faktisk reelt integrere viden, erfaring og læring på tværs af hierarkier, fagdiscipliner og erfaringer. Internt er målet således at skabe forandringer *med* mennesker – ikke at ændre *på* dem eller deres organisatoriske omstændigheder. Den kollaborative kontekst fordrer involvering og engageret medejerskab hos de medarbejdere, som udviklingsprocessen centrerer omkring.

Samtidig er der behov for nye perspektiver fra eksterne parter, som har bedre chance for at se på sagen fra ny vinkler. Dette fordrer en bevidst ledelsesmæssig tilgang til stakeholder management. Det skal vurderes, hvordan co-creation-holdet kan sammensættes af interne og eksterne parter og af deltagere med forskellige faglige og metodemæssige ekspertiser, som har 'noget på spil'.

Hele fundamentet for co-creation hviler således på målsætningen om gensidig og synergiskabende kreativitet. Det bryder med traditionelle opfattelser, som præger ledelsen og udformningen af innovative processer. Den lineære proces, som typisk forstås som en udvikling fra ide, over prototype, til implementering, udfordres. Det kreative handlingsfællesskab kræver, at der gives plads til fejltagelser og 'tre skridt tilbage' i udviklings-

processen. Først derved kan der skabes en kreativ proces, hvor forundring, det vil sige det, at forlade den kendte virkelighed og åbne sig for at forstå organisationens innovative mulighedsrum på nye måder, sættes i spil.

Co-creation leder også til andre synsvinkler på innovationsprocessens afslutning. Med begrebet “Innofusion” har Heiskanen, Hyysalo, Jalas, Juntunen & Lovio (2014) påpeget, at innovationsprocessen forlænges, når brugernes praktiske erfaringer med den nye innovation inddrages og udnyttes i ‘post-launch’ fasen. Organisationens aktive inddragelse af såvel interne som eksterne interessenter omkring innovation styrker forundringselementet i innovationsprocessen, idet forskellige synsvinkler og viden mødes og forenes i fællesskabet. Mødet booster eksperimenterende udforskning af det ukendte og udfordrer eksisterende forestillinger og logikker. Specielt eksterne aktører kan berige organisationens syn på mulige fremtider. Men med dette perspektiv kan ledelsesopgaven ikke reduceres til procesfacilitering. Det kræver et strategisk, organisatorisk forankret perspektiv, der skaber et solidt mandat for processerne og sikrer, at processernes output bliver forankret i reelle forandringer.

Co-creation management og forundringsparathed

Det er naturligvis ikke uproblematisk at arbejde med noget så komplekst som co-creation. Samskabende processer kan måske bedst beskrives som “troublesome arrangements” (Hibbert, Siedlock & Beech, 2016, s. 26) og “highly resource-consuming and often painful” (Huxham & Vangen, 2004, s. 200).

Forundringsparathed er helt afgørende for, at co-creation-processer kan skabe værdi og resultere i praktiske outputs, der får liv i organisationens processer og bliver til en reel innovation. Det forundringsparate element i co-creation skal samtænkes med et forandringsparat element. Organisationen skal blandt andet gennem sine dominerende logikker, visioner og ressourceallokeringer være åben for at give plads til at integrere den samskabende forundring. Yderligere skal organisationen holde fokus på forundringen og forankre forundringen i nuværende forretningsgange og spor. Velvidende, at det kan føre til forandringer i de logikker og rutiner, som præger organisationen i dag.

Det er en ledelsesopgave at *skabe* rum til forundring, *holde* rummet og gøre organisationen forandringsparat. Rummets output skal ligeledes forankres i virksomheden og dens spor, hvilket vil også vil kræve udforskning

af nye spor. Rill (2016) adresserer den ledelsesmæssige opgave således: "Such changes require more than the occasional workshop or consulting. It mandates a leadership that creates and holds the space for authentic engagement between stakeholders" (Rill, 2016, s. 1149).

I det dominerende blik på co-creation management handler det primært om at lede en faciliterende proces ind i co-creation. Agger & Sørensen (2018) beskriver en sådan faciliterende ledelsesmæssig tilgang som: "A form of interactive management of participatory processes where the task is to bring together a variety of relevant and affected stakeholders and support their ability to work and act together with the purpose of shaping the environment they live in" (Agger & Sørensen, 2016, s. 56). Men måske endnu vigtigere end at lede *ind* i co-creation-processerne er det at lede *rundt om* dem. Altså at sørge for at der i resten af organisationen er en parathed til at forundres og forandre. Co-creation management må således rette sig, ikke kun mod de involverede parter, men også mod de ledere og medarbejdere, der ikke er direkte involverede i processerne, og som skal være klar til at åbne deres eksisterende praksisser og bære forandringerne videre fra de afholdte workshops. At skabe et afgrænset rum, der er forundringsparat, eksempelvis i form af workshops, er en nødvendig, men ikke en tilstrækkelig forudsætning. Alt for ofte løber denne tilgang nemlig ind i problemer, og en del af forklaringen kan findes i, at co-creation-processerne ofte baserer sig på relativt løse organisatoriske forankringer, som er relativt frakoblet den hverdag og virkelighed, de involverede organisationer reelt befinder sig i. Når mange co-creation-processer opleves at kuldsejle i implementeringsfasen, er der derfor ikke nødvendigvis tale om konkrete implementeringsproblemer, men snarere om, at co-creation forløbet i sig selv er iscenesat i et alt for lukket workshop-format.

Derfor er det vigtigt, at der i den indledningsvise, ledelsesmæssige iscenesættelse af co-creation-forløb sættes en ramme og et mulighedsrum, inden for hvilket den kollaborative kreativitet kan udfolde sig. Der er behov for en indledende overordnet pejling af, hvad målet for co-creation-processen er. Hvis ikke man gør det, oplever alt for mange, at der bliver udviklet på et urealistisk grundlag. Det gør, at man aldrig kommer i mål. Man risikerer, at der udvikles alt for mange radikale ikke-realiserbare innovationsforsla. Det vil i sidste ende efterlade deltagerne med en oplevelse af, at de ikke tages seriøst og reelt har investeret tid og engageret energi i noget, som hverken har værdi eller mening i organisationen. Det afgørende i sammenhængen her er altså at sikre en organisatorisk

forankring af co-creation-processerne. Det kreative kollaborative arbejde skal konstant tænkes ind i den konkrete virkelighed, som virksomheden og dens partnere befinder sig i.

Dette står i nogen grad i kontrast til langt størstedelen af de co-creation-initiativer, som i dag sættes i søen. De bygger typisk på en implicit forståelse af, at det samskabende rum til forundring kan planlægges ud fra et episodisk syn på co-creation (Lewin, 1951). Det vil sige, at man bygger co-creation-processen op med afsæt i en klassisk proces-tænkning, hvor forløbet centrerer omkring en række særskilte events eller workshops typisk bestående af en opstartsfase, en udviklingsfase og til sidst en implementeringsfase. Der er altså typisk tale om relativt korte, afsluttede forløb, i løbet af hvilke man sammen skal nå frem til et givet mål. Denne tilgang er imidlertid ofte problematisk. De styrede og afgrænsede 'one-off'-workshop-forløb resulterer nemlig ikke nødvendigvis i reel og varig værdiskabelse. Sat lidt på spidsen er der en tendens til, at virksomheder begejstres af det kreativt forløsende potentiale, og til at udfaldet får karakter af teambuilding og udvikling af uforpligtende 'dream scenarios'. Workshop-tilgangen har måske netop så stor appel, fordi den bygger på ideen om, at man kan kontrollere samskabende innovationsprocesser ved at styre dem gennem en sekventiel, stepvis tilgang til innovation. På den måde skabes en proces, som er let at overskue og håndtere, men som samtidig alt for let risikerer at løbe ind i implementeringsproblemer. Trods den ofte umiddelbart åbne og involverende tilgang, ligger der altså en grad af behov for styring og planlægning af denne slags processer. Rundt om co-creation aktiviteter er der derfor behov for en klar ledelsesmæssigt kontrolleret rammesætning af forløbene, som supplerer den udforskende og samskabende forundring i selve co-creation-processen med en fælles forandringskabende proces.

De ledelsesmæssige udfordringer

Co-creation-tankegangen udfordrer den traditionelle ledelses-tankegang på en række fundamentale punkter, herunder:

- Ledelsen af det skabende samarbejde kan ikke baseres på hverken 'dominant partner management' eller 'task partitioning' (dvs.: du laver a, jeg laver b), men må grundlæggende basere sig på 'shared decision making', hvor ledelses- og faciliteringsopgaven løbende sættes til debat.

- Co-creation-processer præges af egne og fælles interesser. Alle parter i processen har en indbygget tilbøjelighed til at søge løsninger, der tjener egeninteresser bedst. De langtidsholdbare løsninger bygger på, at fællesskabet finder løsninger, som inspirerer til en fortsat udvikling, som overskrider det episodiske 'one-off' forløb, og som skaber kontinuerlige forløb, der kan løfte det fælles innovative råderum.
- Ledelsen af det innovative fællesskab står konstant i et dilemma mellem at inddrage nye partnere og interessenter, som kan bidrage til at udvide forundringspotentiallet, og at fastholde den partner- og interesse-konstellation, som har skabt samarbejdsrutiner og dybe indsigter i hinandens viden, kompetencer og præferencer. Det styrker forandringspotentiallet på den korte bane. På den lange bane kan det medføre, at co-creation-samspillet stivner.

Litteratur

- Agger, S., & Sørensen, E. (2018). Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory*, vol. 17 (1), s. 53-73.
- Heiskanen, E., Hyysalo, S., Jalas, M., Juntunen, J., & Lovio, R. (2014). The Role of Users in Heating Systems Transitions – The Case of Heat Pumps in Finland. i Christensen, P.R. & Junginger, S. (red) *The Highways and Byways to Radical Innovation – Design Perspectives*. Kolding School of Design, s. 171-197.
- Hibbert, P, Siedlock, F., & Beech, N. (2016). The role of interpretation in learning practices in the context of collaboration. *Academy of Management Learning & Education*, vol.15(1), s.26-44.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2004). Doing things collaboratively: Realizing the advantages or succumbing to inertia? *Organizational Dynamics*, vol. 22 (2), s.190-201.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rill, B. (2016). Resonant co-creation as an approach to strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29 (7), s. 1135-1152.
- Rill, B. R., & M. M. Hämmäläinen (2018). *The Art of Co-Creation: A Guidebook for Practitioners*, Springer.

Afsnit 2 – Statistik

Store og små virksomheder i tal 2017

KENT ADSBØLL WICKSTRØM

Politisk var 2017 et turbulent år. I USA indsattes Donald Trump som USA's 45. præsident med en agenda om at føre en protektionistisk handelspolitik. Det var også året, hvor Storbritannien officielt meddelte EU, at man ville aktivere artikel 50 med henblik på udtrædelse af EU. Endelig indtog Emmanuel Macron præsidentembedet i Frankrig fra en helt ny politisk platform uden for de etablerede partier. Disse nye vinde med forskellige variationer og grader af populisme og nye perspektiver på økonomisk politik trækker spor tilbage til finanskrisen omkring 2008, og de voldsomme konsekvenser den havde for både befolkninger og virksomheder. Den politiske arv fra finanskrisen forårsager fortsat uro og omvæltninger, men hvordan ser det ud for virksomhederne og erhvervslivet her ti år senere?

Både den amerikanske og den europæiske centralbank tog i 2017 skridt til at stramme pengepolitikken. I USA ved at begynde med at sælge ud af de værdipapirer, som tidligere blev opkøbt under finanskrisen. I Europa halveredes opkøbet af værdipapirer. Samtidig hævede den amerikanske centralbank renten over flere omgange, så den ultimo 2017 lå på 1,25-1,50 %. Den europæiske centralbank fastholdt renten på -0,40 %. I EU var der en samlet vækst i BNP på 2,50 % og en vækst i beskæftigelsen på 1,60 %, og det er bemærkelsesværdigt, at spredningen i den økonomiske vækst imellem EU-landene i 2017 var den mindste siden oprettelsen af den monetære union i 1992 (ECB, 2017).

I det følgende ses der nærmere på udviklingen i den danske erhvervsstruktur i 2017 med et specielt fokus på, hvordan virksomheder af forskellig størrelse har klaret sig i året. Herudover vil CESFO-statistikken tage et komparativt tilbageblik på perioden 2008-2017 for at se på, hvordan erhvervsstrukturen har udviklet sig i de 10 år, der fulgte finanskrisen i 2008.

Klassificeringen af virksomheder efter størrelse baseres på data fra Danmarks Statistik, hvor store virksomheder har mindst 100 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder har 50-99 fuldtidsansatte, små virksomheder har 10-49 fuldtidsansatte, og mikrovirksomheder har 0-9 fuldtidsansatte. Yderligere opdeles små virksomheder i grupperingerne 10-19 fuldtidsan-

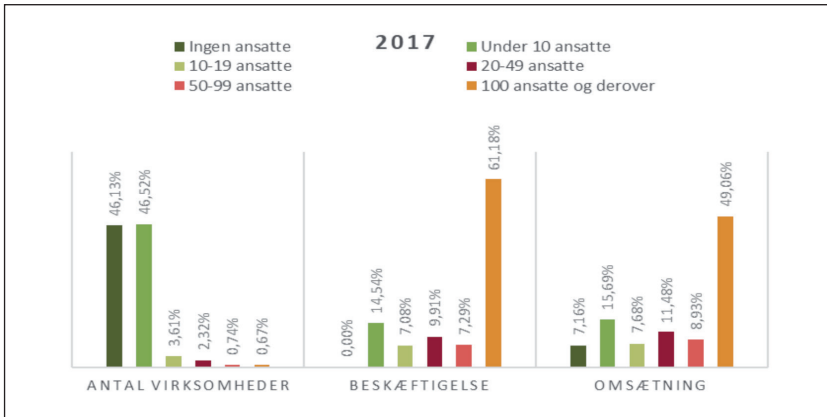
satte og 20-49 fuldtidsansatte, ligesom mikrovirksomheder opdeles i virksomheder med under 10 fuldtidsansatte og virksomheder uden fuldtidsansatte. Antal fuldtidsansatte udregnes som årsværk og for at sikre, at der er tale om reelt aktive virksomheder, medtager Danmarks Statistik kun virksomheder, som har minimum 0,5 årsværk eller en beregnet indtjening af en vis størrelse (branchespecifik). Data for antal virksomheder, fuldtidsansatte, omsætning, nye og ophørte virksomheder, samt for antal konkurrencer er tilgængelige i statistikbanken på Danmarks Statistiks hjemmeside.

Overordnet status

Samlet set var der i 2017 i alt 313.368 virksomheder i Danmark, hvilket er en fremgang på 1,96 % i forhold til 2016. Det er dog en noget lavere vækst i forhold til 2016, hvor antallet af virksomheder steg med 3,67 % fra 2015 til 2016. Antallet af virksomheder var i 2017 det højeste i årene 2008-2017, og antallet var i 2017 1,93 % højere end i 2008, hvor antallet af virksomheder var på sit højeste op til finanskrisen. Beskæftigelsen opgjort som antal fuldtidsansatte udgjorde i 2017 i alt 2.225.889 ansatte, svarende til en stigning på 1,29 % i forhold til 2016. Sammenlignet hermed steg beskæftigelsen med 1,06 % fra 2015 til 2016. Beskæftigelsen toppede i 2008, men dykkede markant i forbindelse med finanskrisen og nåede sit lavpunkt i 2013. Beskæftigelsen i 2017 har endnu ikke nået højderne fra 2008 (-2,28 % færre fuldtidsansatte end i 2008), men er dog steget siden lavpunktet i 2013 (+1,97 % flere fuldtidsansatte end i 2013). Danske virksomheders omsætning nåede i 2017 et historisk højdepunkt på 4.034.211 mio. kr., hvilket er en markant stigning på 6,47 % i forhold til 2016. Stigningen skal ses i forhold til en noget mere beskeden vækst i omsætningen hos danske virksomheder på 1,83 % fra 2015 til 2016. Sammenlignes med finanskrisens start i 2008 og 2009 er omsætningen hos danske virksomheder steget med hhv. 15,80 % og 34,7 %.

Figur 1 giver et billede af, hvordan virksomheder af forskellig størrelse præger den danske erhvervsstruktur. Virksomheder med op til 99 ansatte (mikrovirksomheder og SMV'ere) udgjorde i 2017 i alt 99,33 % af det samlede antal virksomheder. Det er på et uforandret niveau ift. 2016, hvor andelen var 99,32 %. Stigningen er karakteriseret ved relativt højere vækstrater for antal virksomheder i størrelsesgrupperingerne med mellem 10 og 99 fuldtidsansatte (se tabel 1).

Figur 1 – Andel af antal virksomheder, beskæftigelse og omsætning fordelt på virksomhedsstørrelse (2017)



I 2017 stod SMV'erne for 38,82 % af det samlede antal fuldtidsbeskæftigede, hvilket er marginalt højere end i 2016 (38,33 %). Stigningen kan primært henføres til en relativ høj vækst blandt virksomheder med 10-99 fuldtidsansatte.

Ser man på omsætningen, er billedet en smule anderledes. SMV-andelen af den samlede omsætning var i 2017 på 50,94 %, hvilket er et marginalt fald i forhold til 2016, hvor andelen var på 51,11 %. Overordnet set kan der observeres stigninger i omsætningen for alle størrelseskategorier – højest hos virksomheder uden fuldtidsansatte (+14,01 %) og hos virksomheder med 10-19 fuldtidsansatte (+8,99 %). I den modsatte ende af skalaen er omsætningen *kun* steget med 2,88 % hos virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte og med 3,91 % hos virksomheder med under 10 fuldtidsansatte. Store virksomheders omsætning er til sammenligning steget med 6,83 %, hvilket er en smule over den gennemsnitlige omsætningsstigning på 6,47 % på tværs af virksomheder, hvilket altså forklarer SMV'ernes marginalt mindre andel af den samlede omsætning i 2017. Hos virksomheder med 50-99 fuldtidsansatte steg omsætningen med 6,14 % fra 2016 til 2017.

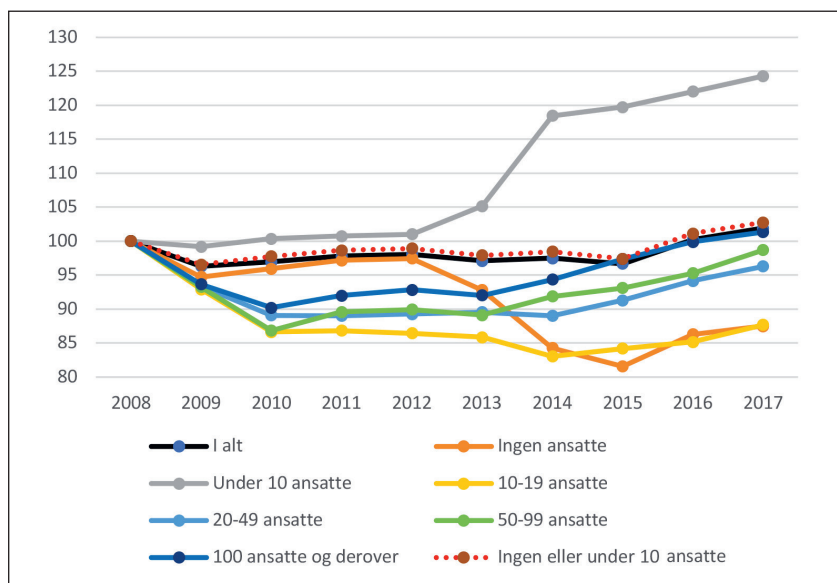
Tabel 1 – Antal virksomheder i Danmark fordelt på virksomhedsstørrelse (2008-2017)

Størrelse	Fuldtidsansatte						Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
		2008	...	2015	2016	2017	2016	2017	2008	2016-2017	2008-2017
Mikro	"Ingen" eller <10	282522	...	275241	285717	290332	92,72	92,65	91,90	-0,07	0,75
Små	10-19	12909	...	10870	10993	11318	3,57	3,61	4,20	0,04	-0,59
	20-49	7559	...	6901	7117	7278	2,31	2,32	2,46	0,01	-0,14
Mellemstore	50-99	2356	...	2194	2245	2325	0,73	0,74	0,77	0,01	-0,02
Store	99<	2087	...	2032	2085	2115	0,68	0,67	0,68	0,00	0,00
I alt		307433	...	297238	308157	313368	100	100	100		

Udvikling i antal virksomheder fordelt på størrelse

Ser man på antallet af danske virksomheder i perioden efter finanskrisen, er det først i 2016, at niveauet er oppe på det samme som i 2008. Det overordnede mønster (se figur 2) viser et markant fald i antal virksomheder indenfor de fleste størrelseskategorier i perioden fra 2008 til 2010, hvorefter antallet synes at stabiliseres frem til årene 2013-2015, hvorefter man igen begynder at kunne observere vækst indenfor langt de fleste størrelseskategorier.

Figur 2 – Udvikling i antal virksomheder fordelt på antal fuldtidsansatte, indeks (2008-2017)



Som det fremgår af figur 2, viser udviklingen i de to underkategorier af mikrovirksomheder, "Ingen ansatte" og "Under 10 ansatte", fra 2012-2014 et markant modsatrettet mønster. En del af denne effekt må formodes at kunne tilskrives en ændring i Danmarks Statistiks metode for klassificering af årsværk. Ændringen indebar en forskydning af en række virksomheder, som gik fra at være klassificerede som "Ingen ansatte" til i 2014 og frem at være klassificeret som "Under 10 ansatte". Hvis de to størrelseskategorier slås sammen, følger antallet af mikrovirksomheder i meget høj grad den gennemsnitlige udvikling. Samtidig ses det, at selv om SMV'erne de seneste år har haft de højeste stigninger, så er det kun de store virksomheder og mikrovirksomhederne, som er tilbage på samme antal virksomheder som i 2008. Iblandt SMV'erne er de mellemstore virksomheder (50-99 ansatte) tæt på at være tilbage på -2008niveau, imens antallet af små virksomheder (10-49 ansatte) fortsat halter bagefter.

Opgørelsen over det samlede antal reelt aktive virksomheder i den generelle statistik inkluderer virksomheder fra alle sektorer; private såvel som offentlige. I det efterfølgende rettes fokus mere specifikt mod den private sektor, og der tages derfor udgangspunkt i brancheinddelingen fra Danmarks Statistik (DB07, 21 grp). Følgende brancher udelades: O. Of-

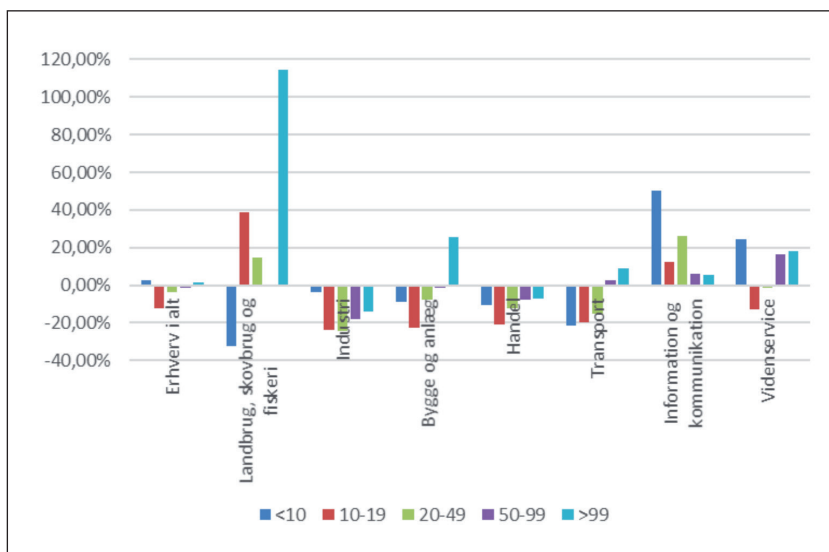
Tabel 2 – Antal virksomheder i Danmark fordelt på brancher og antal fuldtidsansatte (2008, 2016 og 2017)

	Mikro	Små		Mellemstore	Store		Brancheandel af virksomheder i alt (%)		
	< 10	10-19	20-49	50-99	>99		2017	2016	2008
Landbrug, skovbrug og fiskeri	26912	376	95	17	11	26185	8,36	8,90	12,42
Råstofindvinding	177	13	14	4	6	220	0,07	0,07	0,07
Industri	12120	1263	982	447	432	15343	4,90	4,95	5,42
Energiforsyning	1520	36	22	7	15	1631	0,52	0,52	0,55
Vandforsyning og renovation	2435	43	36	20	18	2525	0,81	0,83	0,78
Bygge og anlæg	29337	1484	852	187	113	32644	10,42	10,38	11,72
Handel	37210	2325	1519	410	308	41985	13,40	13,56	15,36
Transport	9742	585	349	132	147	11047	3,53	3,56	4,53
Hoteller og restauranter	12969	693	326	54	47	14530	4,64	4,57	4,40
Information og kommunikation	15933	575	384	130	108	17993	5,74	5,56	3,98
Finansiering og forsikring	11662	135	115	50	83	12818	4,09	3,91	3,56
Ejendomshandel og udlejning	27951	262	154	47	34	29219	9,32	9,23	7,74
Vidensservice	33507	760	530	174	155	36247	11,57	11,40	9,61
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	16752	545	391	115	125	18482	5,90	5,82	4,97
Erhverv i alt	285717	10993	7117	2245	2085	313368			

fentlig adm., undervisning og sundhed, P. Undervisning, Q. Sundhed og socialvæsen, R. Kultur og fritid, S. Andre serviceydelser mv. og X. Uoplyst aktivitet (se tabel 2).

Tabel 2 viser fordelingen af virksomheder efter antal fuldtidsansatte fordelt på brancher. Brancherne "Handel", "Videnservice" og "Bygge og anlæg" er de tre største brancher opgjort efter antal virksomheder. Antallet af virksomheder faldt fra 2016 til 2017 i brancherne "Landbrug, skovbrug og fiskeri" (-4,47 %) og "Vandforsyning og renovation" (-1,06 %). De øvrige brancher oplevede en vækst i antallet af virksomheder, og væksten var størst i brancherne "Information og kommunikation" (+5,04 %) og "Finansiering og forsikring" (+6,42 %). Siden 2008 er antallet af virksomheder især steget i branchen "Information og kommunikation" (+47,18 %), men også brancherne "Finansiering og forsikring", "Ejendomshandel og udlejning", "Videnservice" samt "Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service" har oplevet en betydelig vækst i antallet af virksomheder. I disse fire brancher er der således i dag ca. 20 % flere virksomheder end i 2008. Antallet af virksomheder er derimod reduceret fra 2008-2017 i brancherne "Landbrug, skovbrug og fiskeri" (-31,45 %), "Transport" (-20,72 %), "Handel" (-11,11 %), "Bygge og anlæg" (-9,39 %) og "Industri" (-8,00 %).

Figur 3 – Udvikling i antal virksomheder efter branche og størrelse (2008-2017)



Ser man på udviklingen fra 2008 til 2017 i antallet af virksomheder fordelt på størrelse (antal fuldtidsansatte) og udvalgte brancher, er der markante forskelle i de dynamikker, der synes at have drevet ændringerne inden for de enkelte brancher. I "Landbrug, skovbrug og fiskeri" er det gået hårdt udover mikrovirksomhederne, dvs. virksomheder med 0-10 ansatte. Samlet er antallet af virksomheder i denne gruppe reduceret med 32,13 % siden 2008, mens antallet af store virksomheder er steget markant med 114,29 % i samme periode. Tallene viser tydeligt, at der har fundet en konsolidering sted indenfor branchen. Samme tendens ses indenfor "Transport", hvor kun virksomheder med over 50 ansatte har nået 2008-niveauet, og i "Bygge og anlæg", hvor der er tilbagegang i antal virksomheder med op til 99 ansatte og kun vækst i antal virksomheder med over 100 ansatte. I branchen "Industri" er antallet af virksomheder samlet set 8,00 % under 2008-niveau – dog med væsentlige forskydninger. Antallet af mikrovirksomheder (0-9 ansatte) i branchen "Industri" er således 3,61 % lavere end i 2008, mens der er ca. 24 % færre virksomheder med 10-49 ansatte og henholdsvis 18,00 % og 14,00 % færre virksomheder i forhold til 2008 i kategorierne 50-99 og over 100 ansatte. Indenfor "Information og kommunikation" samt "Vidensservice" er der derimod tale om en stærk vækst i antallet af specielt mikrovirksomheder (henholdsvis +50,00% og +24,00 %). Figur 3 illustrerer udviklingen indenfor de nævnte brancher.

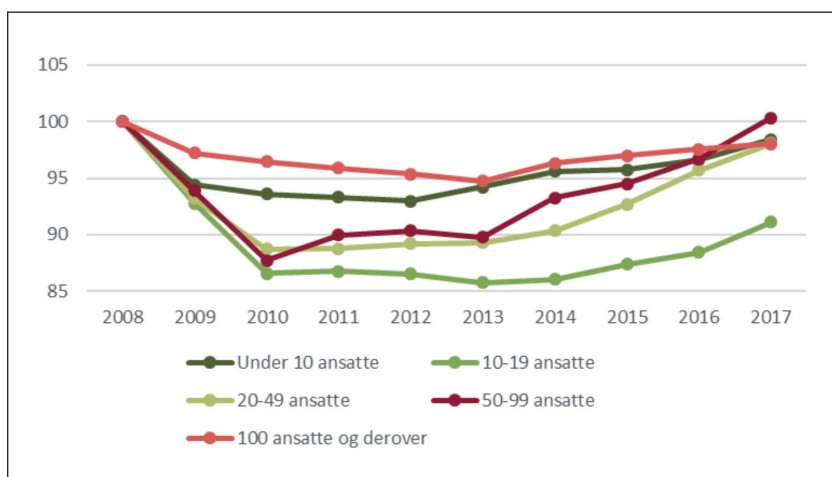
Beskæftigelse

I lighed med 2016 bød 2017 på et løft i beskæftigelsen for både mikro-, små-, mellemstore- og store virksomheder. Den største procentvise stigning i beskæftigelsen sås hos mikro, små og mellemstore virksomheder med vækstrater på henholdsvis 1,90 %, 2,69 % og 3,74 %. Antallet af fuldtidsansatte i de store virksomheder steg til sammenligning alene med 0,48 % fra 2016-2017. Som det fremgår af tabel 3, betyder det, at både mikro-, små- og mellemstore virksomheders andel af det samlede antal virksomheder er vokset i løbet af 2017.

Tabel 3 – Antal fuldtidsansatte i danske virksomheder fordelt på størrelse (2008-2017)

Størrelse	Fuldtidsansatte	2008	...	2015	2016	2017	Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
							2016	2017	2008	2016-2017	2008-2017
Mikro	<10	328823	...	314762	317608	323650	14,45	14,54	14,44	0,09	0,10
Små	10-19	173064	...	151262	153091	157660	6,97	7,08	7,60	0,12	-0,52
	20-49	224865	...	208462	215225	220548	9,79	9,91	9,87	0,11	0,04
Mellemstore	50-99	161736	...	152836	156379	162220	7,12	7,29	7,10	0,17	0,19
Store	99<	1389219	...	1347328	1355326	1361811	61,67	61,18	60,99	-0,49	0,19
I alt		2277707	...	2174650	2197629	2225889					

Figur 4 – Udvikling i antal fuldtidsansatte fordelt på virksomhedsstørrelse, indeks (2008-2017)



De mellemstore virksomheder (50-99 ansatte) nåede i 2017 som de første tilbage til samme høje beskæftigelsesniveau som i 2008. Som det ses i figur 4, tegner det til, at også de øvrige størrelsesgrupperinger er på vej tilbage til niveauet for 2008. En enkelt undtagelse er dog virksomheder med 10-19 ansatte. Denne gruppe synes at have været den mest udsatte gruppe i tiden umiddelbart efter krisen, og der er først fra 2014 begyndt at være tegn på fremgang i gruppen.

Den mere branchespecifikke udvikling i antal fuldtidsansatte fremgår af tabel 4 og er yderligere illustreret for udvalgte brancher i figur 5. Først er det værd at bemærke, at "Industri" og "Handel" udgør de mest betydningsfulde brancher for beskæftigelsen, men også at begge branchers

Tabel 4 – Antal fuldtidsansatte i danske virksomheder fordelt på branche og virksomhedsstørrelse (2008, 2016 og 2017)

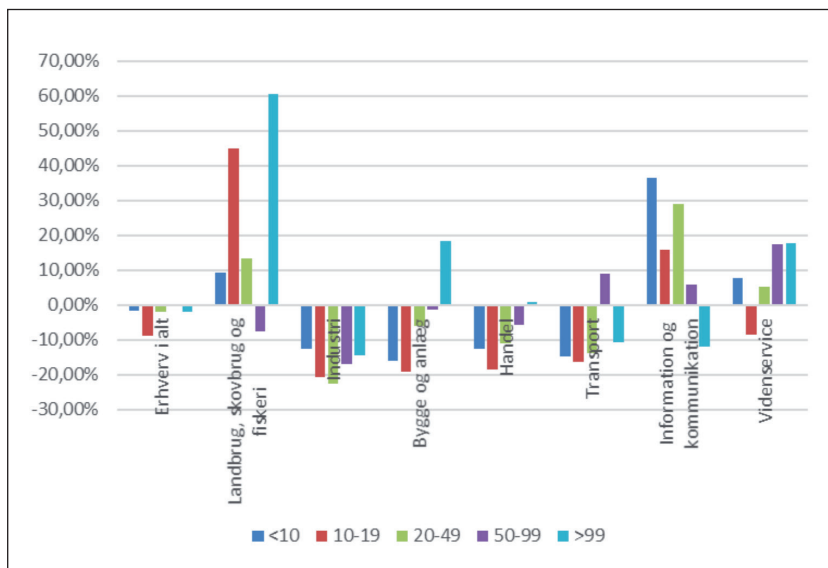
	Mikro	Små		Mellem-store	Store		Brancheandel af fuldtidsansatte i alt (%)		
	< 10	10-19	20-49	50-99	>99	I alt	2017	2016	2008
Landbrug, skovbrug og fiskeri	21618	5094	2751	1220	2091	34014	1,53	1,49	1,28
Råstofindvinding	..	..	..	281	1432	4367	0,20	0,12	..
Industri	21509	17840	31016	31382	164494	270304	12,14	12,11	14,13
Energiforsyning	1113	533	698	482	6437	9421	0,42	0,42	0,46
Vandforsyning og renovation	1091	622	1096	1330	4996	8955	0,40	0,42	0,33
Bygge og anlæg	40655	20396	25361	12899	32074	136146	6,12	5,98	6,39
Handel	67237	32285	45852	28003	128667	307650	13,82	13,74	14,57
Transport	14363	8286	10484	9033	75575	117362	5,27	5,36	5,77
Hoteller og restauranter	22415	9516	9467	3729	12549	60662	2,73	2,62	2,11
Information og kommunikation	14968	8042	11690	9090	47041	93043	4,18	4,13	3,99
Finansiering og forsikring	6014	1898	3538	3585	59856	75298	3,38	3,41	3,64
Ejendomshandel og udlejning	11496	3616	4773	3377	7348	28864	1,30	1,39	0,90
Videnservice	26499	10561	16357	12009	58659	126442	5,68	5,65	5,01
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	16069	7650	12051	7974	44462	91318	4,10	4,01	3,46
Erhverv i alt	317608	153091	215225	156379	1355326	2225889			

andel af den samlede beskæftigelse er mindre end i 2008. I forhold til 2008 har det største tab af arbejdspladser fundet sted indenfor “Industri” (-16,04 %), “Transport” (-10,62 %), “Energiforsyning” (-10,43 %), “Handel” (-7,31 %) og “Bygge og anlæg” (-6,48 %). Derimod har der specielt været vækst i beskæftigelsen indenfor “Ejendomshandel og udlejning” (+40,51 %), “Hoteller og restauranter” (+26,05 %), “Landbrug, skovbrug og fiskeri” (+16,43 %), “Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service” (+15,87 %) samt “Videnservice” (+10,88 %).

Set i forhold til 2016 bød 2017 på vækst i antal fuldtidsansatte indenfor de fleste brancher. Kun “Vandforsyning og renovation”, “Transport” samt “Ejendomshandel og udlejning” havde færre fuldtidsansatte i 2017 end i 2016. Samlet set var der på tværs af brancher en vækst i antal fuldtidsansatte på 1,29 % fra 2016 til 2017. Antallet af fuldtidsansatte i 2017 var dog stadig 2,28 % lavere end i 2008.

Ser man på udviklingen i antal fuldtidsansatte i forhold til virksomhedsstørrelse, er beskæftigelsen i 2017 1,97 % lavere end i 2008. Virksomheder med 10-19 ansatte har et efterslæb på 8,90 % i forhold til 2016, og de er dermed den gruppe virksomheder, der er længst fra beskæftigelsesniveauet i 2008. Beskæftigelsesudviklingen indenfor de forskellige virksomheds-

Figur 5 – Udvikling i antal fuldtidsansatte efter virksomhedsstørrelse i udvalgte brancher (2008-2017)



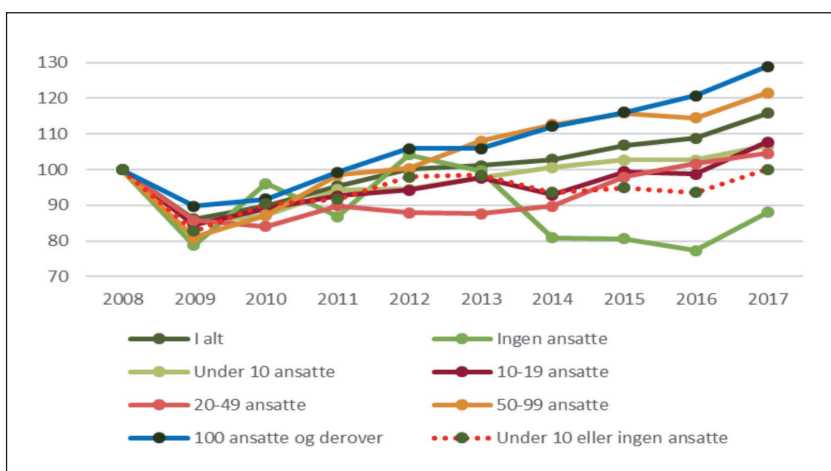
størrelser er dog markant forskellig indenfor de respektive brancher, hvilket er illustreret for udvalgte brancher i figur 5.

Figur 5 bekræfter i stor udstrækning de mønstre, der ses i udviklingen af antal virksomheder, og som også ses i figur 3. Virksomheder med mere end 100 ansatte har oplevet stor vækst i beskæftigelsen i branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri", hvilket modsvarer antagelsen om, at der er sket en konsolidering indenfor branchen. Det samme gør sig gældende i branchen "Bygge og anlæg". I branchen "Industri" er der generelt et efterslæb i alle størrelsesgrupperinger – dog er efterslæbet mindre hos mikrovirksomhederne og de store virksomheder. I branchen "Information og kommunikation" er væksten i fuldtidsansatte størst i mikro-, små-, og mellemstore virksomheder, mens der har været tilbagegang hos de store virksomheder. Derimod har de store virksomheder indenfor "Videnservice" oplevet en større vækst i beskæftigelsen.

Tabel 5 – Omsætning i danske virksomheder efter virksomhedsstørrelse (2008-2017)

Størrelse	Fuldtidsansatte	2008	...	2015	2016	2017	Fordeling (%)			Ændring i fordeling	
							2016	2017	2008	2016-2017	2008-2017
Mikro	<10	921355	...	873919	862680	921979	22,77	22,85	26,45	0,09	-3,59
Små	10-19	287677	...	286122	284255	309817	7,50	7,68	8,26	0,18	-0,58
	20-49	442677	...	433673	449996	462937	11,88	11,48	12,71	-0,40	-1,23
Mellemstore	50-99	296646	...	343644	339507	360343	8,96	8,93	8,51	-0,03	0,42
Store	99<	1535498	...	1783420	1852539	1979136	48,89	49,06	44,07	0,17	4,98
I alt		3483853	...	3720778	3788976	4034211					

Figur 6 – Udvikling i omsætning i danske virksomheder, indeks (2008-2017)



Omsætning

Danske virksomheder havde samlet set en omsætningsfremgang på 6,47 % fra 2016 til 2017. Det er en forholdsvis stor stigning i forhold til fremgangen i antal virksomheder og i forhold til fremgangen i antal fuldtidsansatte. Dette indikerer, at væksten har været forbundet med en stigning i produktiviteten hos de danske virksomheder. Som det fremgår af figur 6 og tabel 5, var omsætningsvæksten bredt funderet på tværs af virksomhedsstørrelser. Set over et lidt længere tidsperspektiv er danske virksomheders omsætningen i 2017 på et niveau, der er 15,80 % højere end i 2008 og 34,27 % højere end lavpunktet i 2009. Det er primært de store virksomheder og de mellemstore virksomheder, der har haft vækst i omsætningen – for disse to grupper steg omsætningen med hhv. 28,89 % og 21,47 % fra 2008 til 2017. Omsætningsvæksten er mindre markant hos

de små virksomheder i samme periode, og hos mikrovirksomhederne er omsætningsvæksten helt nede på 0,07 % fra 2008 til 2017.

Ser man på de enkelte brancher, så steg omsætningen i alle brancher fra 2016 til 2017; størst indenfor "Energiforsyning" (+17,34 %), "Råstof-indvinding" (+13,79 %), "Ejendomshandel og udlejning" (+12,82 %), "Videnservice" (+10,84 %) og "Transport" (+10,67 %). Til sammenligning steg brancherne "Handel" og "Industri" med blot hhv. 5,07 % og 4,08 %, hvilket er lavere end den gennemsnitlige stigning på 6,47 % på tværs af brancher. Som det fremgår af tabel 6, så betyder dette, at "Handel" og "Industri" er kommet til at stå for en mindre del af den samlede omsætning blandt danske virksomheder. Omsætningsmæssigt er det dog stadig "Handel" og "Industri", som er de to dominerende brancher med en andel på henholdsvis 33,86 % og 21,22 % af den samlede omsætning. Ser man længere tilbage stod branchen "Handel" i 2008 for 35,32 % af den samlede omsætning, mens branchen "Industri" stod for 20,11 %.

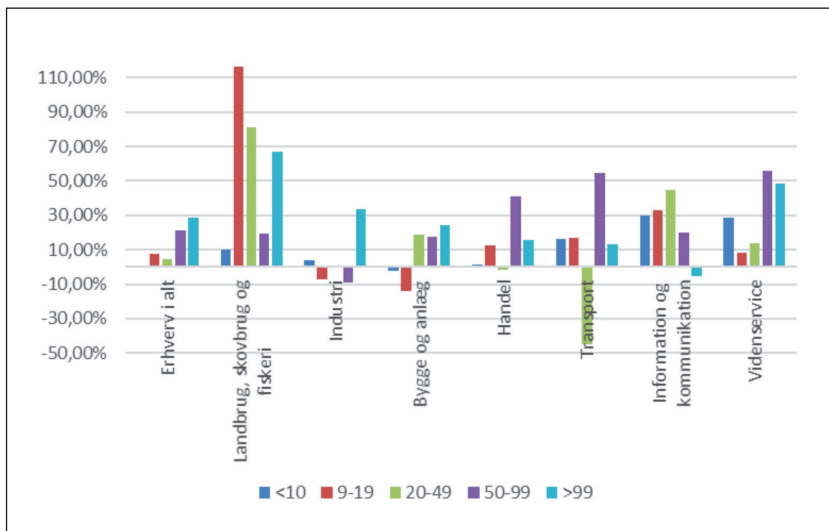
Ser man på udviklingen siden 2008, tegner der sig et billede af, at det primært er de store og de mellemstore virksomheder, som oplever omsætningsfremgang – om end der er brancheforskelle (se figur 7). I branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri" er omsætningen steget markant hos

Tabel 6 – Omsætning i danske virksomheder efter brancher og virksomhedsstørrelse (2008, 2016 og 2017)

	Mikro	Små		Mellem-store	Store		Branche andel af omsætning i alt (%)		
	< 10	10-19	20-49	50-99	>99	I alt	2017	2016	2008
Landbrug, skovbrug og fiskeri	80241	10583	5261	1179	4578	111707	2,77	2,69	2,64
Råstofindvinding	..	..	..	1352	4647	36436	0,90	0,85	..
Industri	48386	31112	63649	68929	610309	855970	21,22	21,70	20,11
Energiforsyning	44511	8137	9665	4620	95162	190202	4,71	4,28	4,02
Vandforsyning og renovation	14390	1331	2996	2741	11027	34686	0,86	0,86	0,59
Bygge og anlæg	79543	29241	46066	27937	65124	261230	6,48	6,54	6,97
Handel	281918	124959	212813	148169	532346	1366120	33,86	34,32	35,32
Transport	45461	19174	20055	25336	263107	412941	10,24	9,85	10,77
Hoteller og restauranter	25132	7979	10323	3522	12291	61899	1,53	1,56	1,35
Information og kommunikation	34136	12113	22175	14762	90942	178324	4,42	4,60	4,67
Finansiering og forsikring	..	..	..	..	..	..	..	..	..
Ejendomshandel og udlejning	57179	4164	5337	2594	6909	85949	2,13	2,01	2,21
Videnservice	51741	14889	22481	21110	101383	234540	5,81	5,58	4,97
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	39505	11489	16545	13108	39469	126223	3,13	3,17	2,78
Erhverv i alt	862680	284255	449996	339507	1852539	4034211			

de store virksomheder, men bemærkelsesværdigt overgås væksten af en endnu større omsætningsfremgang hos de små virksomheder i branchen. Givet vis spiller den øgede konsolidering i branchen en stor rolle i omsætningsvæksten hos såvel de små virksomheder og de store virksomheder. Det samlede billede viser, at omsætningen pr. virksomhed hos de små og mellemstore virksomheder stiger, samtidig med at antallet af virksomheder i gruppen falder. Hos de store virksomheder gør det modsatte sig gældende – omsætningen pr. virksomhed falder, samtidig med at antallet af virksomheder i kategorien stiger. I branchen "Industri" er det meget tydeligt, at væksten er drevet af de store virksomheder. I branchen "Bygge og anlæg" er væksten drevet af virksomheder fra 20 medarbejdere, hvorimod omsætningsvæksten i brancherne "Handel" og "Transport" primært er drevet af de mellemstore virksomheder (50-99 ansatte). Indenfor "Information og kommunikation" finder væksten i høj grad sted hos mikrovirksomhederne samt SMV'erne, mens de store virksomheder halter bagefter og ligefrem har haft negativ vækst. Indenfor "Vidensservice" er det specielt de mellemstore og de store virksomheder, der har haft omsætningsfremgang.

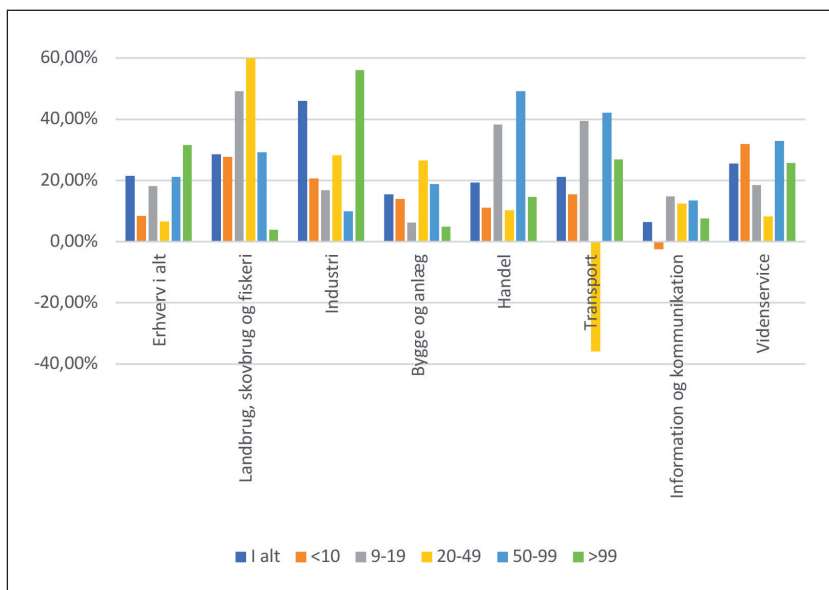
Figur 7 – Udvikling i omsætning efter brancher og virksomhedsstørrelse (2008-2017)



Produktivitet

Tager man omsætning per fuldtidsansat som et mål for produktiviteten, steg produktiviteten i 2017 for danske virksomheder med 4,59 % i forhold til 2016. Især branchen “Energiforsyning” lagde for med en stigning på 23,39 % fra 2016 til 2017 efterfulgt af “Transport” (9,15 %) og “Videnservice” (8,80 %). Produktiviteten hos danske virksomheder steg med 21,44 % fra 2008 til 2017. Atter ligger branchen “Energiforsyning” klart i front med en stigning på 166,14 % efterfulgt af brancherne “Industri” (+45,93 %), “Landbrug, skovbrug og fiskeri” (+28,60 %) og “Videnservice” (+25,47 %). Som det fremgår af figur 8, er det især de store virksomheder, der har drevet stigningen i produktiviteten, når man ser på tværs af alle brancher. Dette går igen i branchen “Industri”, hvorimod det i brancherne “Landbrug, skovbrug og fiskeri” og “Bygge og anlæg” er mikrovirksomhederne og SMV’erne, der har haft de største produktivitetstigninger. I de øvrige brancher er billedet ikke helt så entydigt.

Figur 8 – Udvikling i produktiviteten (omsætning pr. fuldtidsansat) efter brancher og virksomhedsstørrelse (2008-2017)

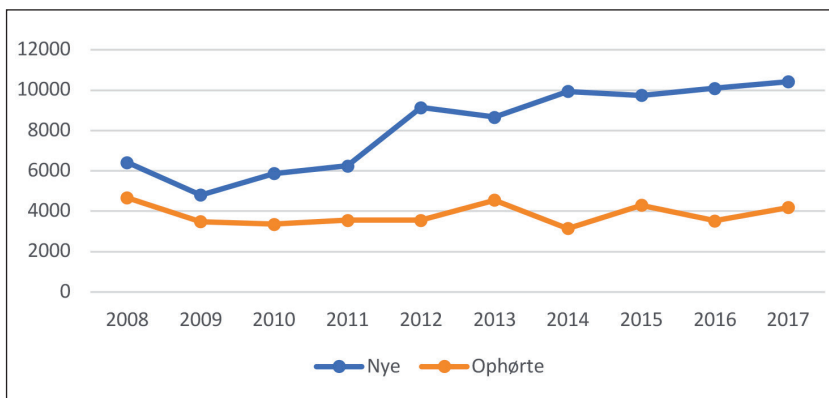


Nye og ophørte virksomheder

Danmarks statistik opgør reelt nye virksomheder som nyregistrerede juridiske enheder i det centrale virksomhedsregister (CVR), der har et aktivitetsniveau af en størrelsesorden, som godtgør, at de kan betragtes som reelt aktive. Virksomheder, som er registrerede i tidligere år, men som først i indeværende år opnår et sådant aktivitetsniveau, betragtes ligeledes som reelt nye virksomheder. Nye registreringer i CVR som består af genstartede enheder eller af arbejdssteder, der er nye som følge af enten afgivelse/modtagelse af arbejdssteder til/ fra andre firmaer, medtages ikke som reelt nye. Reelt ophørte virksomheder opgøres som virksomheder, hvis CVR-nummer ophører, eller hvis aktivitetsniveau falder under bagatelgrænsen for, hvad der anses som værende reelt aktiv.

I 2017 skød 10.418 nye virksomheder op, men samtidig måtte 4.190 virksomheder lukke. Der var således en tilvækst af virksomheder på 6.228 i forhold til 2016, hvilket dog var 335 færre end tilvæksten fra 2015 til 2016. Dette er dog pænt over den gennemsnitlige tilvækst i årene 2008-2017, som var på 4.298 virksomheder. På trods af, at 2017 bød på en lidt lavere tilvækst end året før, så fastholdes den overordnede tendens i tilvæksten af danske virksomheder i året (se figur 9).

Figur 9 – Nye og ophørte virksomheder (2008-2017)



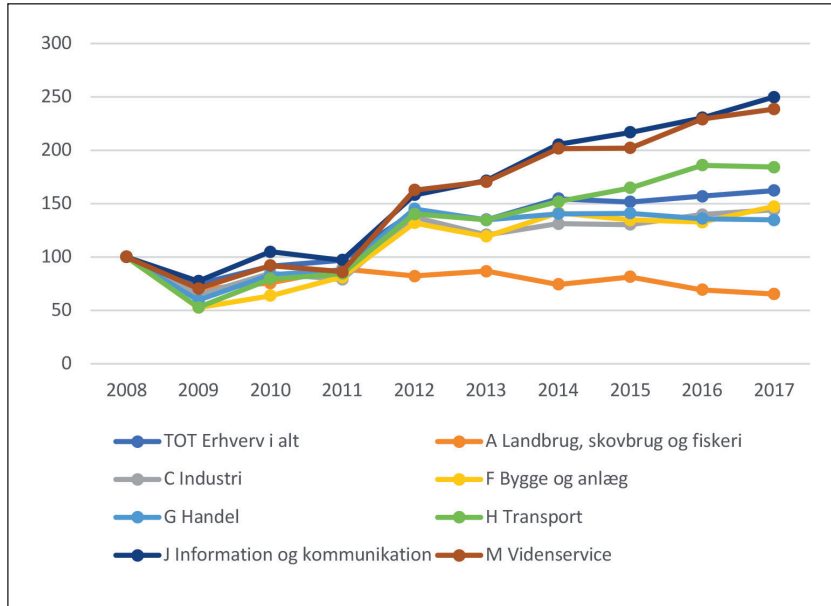
Tabel 7 – Nye virksomheder efter branche (2008-2017)

							Branche andel af nye virksomheder (%)			Ændring i andel af nye virksomheder	
	2008	2009	...	2015	2016	2017	2016	2017	2008	2016-2017	2008-2017
Landbrug, skovbrug og fiskeri	225	157		183	156	147	1,55%	1,41	3,50	-0,14	-2,09
Råstofindvinding	11	2		6	6	7	0,06%	0,07	0,17	0,01	-0,10
Industri	312	201		407	436	450	4,32%	4,32	4,86	0,00	-0,54
Energiforsyning	10	2		12	11	13	0,11%	0,12	0,16	0,02	-0,03
Vandforsyning og renovation	13	14		24	15	13	0,15%	0,12	0,20	-0,02	-0,08
Bygge og anlæg	803	422		1081	1065	1183	10,56%	11,36	12,50	0,80	-1,14
Handel	1174	699		1654	1597	1580	15,84%	15,17	18,28	-0,67	-3,11
Transport	233	123		384	433	429	4,29%	4,12	3,63	-0,18	0,49
Hoteller og restauranter	465	401		901	920	1003	9,12%	9,63	7,24	0,51	2,39
Information og kommunikation	389	301		843	896	972	8,88%	9,33	6,06	0,45	3,27
Finansiering og forsikring	241	265		684	768	865	7,62%	8,30	3,75	0,69	4,55
Ejendomshandel og udlejning	383	364		372	338	339	3,35%	3,25	5,96	-0,10	-2,71
Videnservice	633	446		1279	1451	1510	14,39%	14,49	9,85	0,11	4,64
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	395	280		663	739	779	7,33%	7,48	6,15	0,15	1,33
Erhverv i alt	6424	4801		9741	10085	10418					

Antallet af nye virksomheder var i 2017 størst indenfor brancherne “Handel” (1.580), “Videnservice” (1.510) og “Bygge og anlæg” (1.183), hvilket også var tilfældet i 2016 såvel som tilbage i 2008. Tilsammen udgør nye virksomheder indenfor de tre brancher 41,02 % af alle nye virksomheder i 2017 (se tabel 7). Ser man på den relative udvikling i de enkelte brancher, tegner der sig dog et klart billede af, at “Information og kommunikation” og “Videnservice” er de to brancher, hvor den procentvise tilgang af nye virksomheder er størst. Modsat er tilgangen af nye virksomheder specielt lav indenfor branchen “Landbrug, skovbrug og fiskeri” (se figur 10).

Antallet af ophørte virksomheder var i 2017 størst indenfor brancherne “Handel” (795), “Videnservice” (540) og “Hoteller og restauranter” (455), hvilket er en gentagelse af mønstret fra 2016. Til sammenligning var 2008 et noget usædvanligt år med hele 2.482 ophørte virksomheder indenfor “Ejendomshandel og udlejning” og med ellers relativt få ophørte virksomheder på tværs af brancher. Ser man på den relative udvikling i årene 2008 til 2017 i de enkelte brancher (se figur 11), ligner det til forveksling udviklingen i antallet af nye virksomheder. Brancherne “Information og kommunikation” og “Videnservice” står for den største stigning i antallet af ophørte virksomheder.

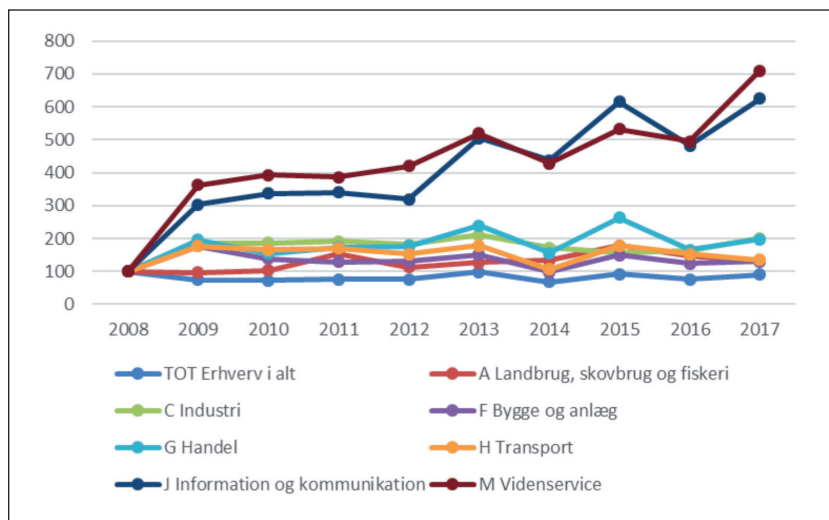
Figur 10 – Udvikling i antal nye virksomheder indenfor udvalgte brancher, indeks 2008 (2008-2017)



Tabel 8 – Ophørte virksomheder efter branche (2008-2017)

							Branche andel af ophørte virksomheder (%)			Ændring i andel af ophørte virksomheder	
	2008	2009	...	2015	2016	2017	2016	2017	2008	2016-2017	2008-2017
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	114	110		204	168	151	4,77	3,60	2,44	-1,17	1,16
B Råstofindvinding	0	5		1	0	2	0,00	0,05	0,00	0,05	0,05
C Industri	94	175		147	153	189	4,34	4,51	2,01	0,17	2,50
D Energiforsyning	3	5		11	17	8	0,48	0,19	0,06	-0,29	0,13
E Vandforsyning og renovation	5	12		15	7	7	0,20	0,17	0,11	-0,03	0,06
F Bygge og anlæg	256	451		384	316	333	8,97	7,95	5,48	-1,02	2,46
G Handel	402	787		1060	663	795	18,82	18,97	8,61	0,15	10,36
H Transport	128	226		228	195	173	5,54	4,13	2,74	-1,41	1,39
I Hoteller og restauranter	198	250		419	374	455	10,62	10,86	4,24	0,24	6,62
J Information og kommunikation	40	121		246	193	250	5,48	5,97	0,86	0,49	5,11
K Finansiering og forsikring	113	51		56	69	65	1,96	1,55	2,42	-0,41	-0,87
L Ejendomshandel og udlejning	2482	209		187	165	205	4,68	4,89	53,17	0,21	-48,28
M Vidensservice	76	276		405	377	540	10,70	12,89	1,63	2,18	11,26
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	123	228		292	228	285	6,47	6,80	2,63	0,33	4,17
TOT Erhverv i alt	4668	3492		4296	3522	4190					

Figur 11 – Udvikling i antal ophørte virksomheder indenfor udvalgte brancher, indeks (2008-2017)



Konkurser i 2017

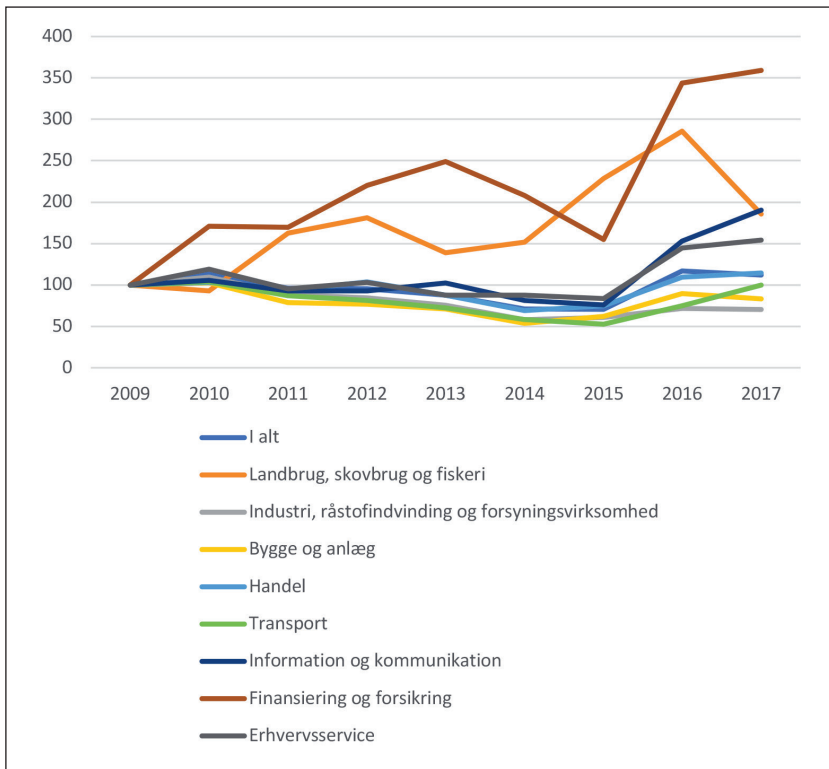
Danmarks statistik opgør årligt antal virksomhedskonkurser som antal erklærede konkurser, der vedrører et CVR-nummer. I opgørelsen tælles både konkurser, der vedrører reelt aktive virksomheder og konkurser, der vedrører såkaldte "nulvirksomheder", dvs. virksomheder uden beskæftigede og med en omsætning på under 1 million kr.

I 2017 var der i alt 6.383 konkurser, hvilket er et lille fald på 291 (-0,25 %) i forhold til 2016. Konkurserne svarer til 2,04 % af de registrerede aktive danske virksomheder i 2017. Dette er en svag reduktion i forhold til 2016, hvor årets konkurser svarede til 2,17 % af de registrerede aktive danske virksomheder. Sammenlignes årene 2009 og 2017 (2009 anvendes her som reference, da statistikken ikke inkluderer tal fra 2008), springer det i øjnene, at både antallet af konkurser og andelen af konkurser i forhold til de registrerede aktive virksomheder er højere i 2017, end det var tilfældet i 2009. Antallet af konkurser var således 11 % højere i 2017 end i 2009, og andelen af de registrerede danske virksomheder, der gik konkurs, var 2,04 % i 2017 imod 1,93 % i 2009. Som det fremgår af tabel 9, var 2017 specielt et hårdt år for branchen "Finansiering og forsikring", hvor årets konkurser udgjorde hele 4,93 % af virksomhederne i branchen. Derimod

Tabel 9 – Antal konkurser indenfor udvalgte brancher (2009-2017)

							Konkurser i forhold til antal virksomheder (%)			Ændring i konkurser/ virksomheder (%)	
	2009	2010	...	2015	2016	2017	2016	2017	2009	2016-2017	2009-2017
Landbrug, skovbrug og fiskeri	70	65	...	160	200	130	0,73	0,50	0,20	-0,23	0,30
Industri, råstof. og forsyning.	403	441	...	246	288	284	1,86	1,82	2,48	-0,04	-0,66
Bygge og anlæg	76	70	...	607	876	816	2,74	2,50	0,23	-0,24	2,27
Handel	1108	1143	...	828	1210	1268	2,90	3,02	2,47	0,12	0,55
Transport	287	298	...	151	214	286	1,95	2,59	2,23	0,64	0,36
Information og kommunikation	100	241	...	173	349	434	2,04	2,41	0,81	0,37	1,60
Finansiering og forsikring	176	301	...	273	605	632	5,02	4,93	2,05	-0,09	2,88
Erhvervsservice	663	790	...	554	961	1022	1,81	1,87	1,53	0,06	0,34
I alt	5710	6461	...	4029	6674	6383	2,17	2,04	1,93	-0,13	0,11

Figur 12 – Udvikling i antal konkurser for udvalgte brancher, indeks 2009 (2009-2017)



gik kun 0,5 % af virksomhederne i branchen “Landbrug, skovbrug og fiskeri” konkurs i året.

Som det fremgår af figur 12, har specielt brancherne “Finansiering og forsikring”, samt “Landbrug, skovbrug og fiskeri” været tyndet af en stigning i antallet af konkurser siden 2009. De seneste tal tyder dog på en stabilisering indenfor sidstnævnte branche, men den registrerede udvikling skal fortolkes med forsigtighed. Som det også fremgår af grafen, tegner udviklingen i 2016 og 2017 et billede af en øget konkurrence indenfor brancherne “Information og kommunikation” og “Erhvervsservice” – to brancher, som har været kendetegnet ved en øget dynamik i form af en vækst i nye såvel som ophørte virksomheder.

Sammendrag

Den politiske uro, der stadig tegner sig ti år efter finanskrisen, spejles ikke af en tilsvarende uro eller nedgang, når man ser på de danske virksomheder. Den europæiske økonomi udviste i 2017 pæne stigningstakter, og den danske økonomi fulgte også godt med. Ovenpå de gode takter i 2016, hvor antallet af virksomheder første gang nåede tilbage til niveauet i 2008, bød 2017 på en fortsat vækst i antallet af danske virksomheder. Ikke overraskende betød denne stigning, at SMV’ernes (langt de fleste små) andel af det samlede antal danske virksomheder steg marginalt i forhold til 2016. Dog var der generelt vækst i antal virksomheder uanset størrelseskategorier, hvilket indikerer en sund udvikling.

Samme billede tegner sig for væksten i antallet af fuldtidsansatte. Stigningen i 2017 var her en smule større end i 2016, og der var stigninger indenfor samtlige størrelseskategorier. Antallet af fuldtidsansatte i SMV’erne voksede samlet set med 2,52 %, mens antallet voksede med 0,48 % i de store virksomheder. Der er således en marginal forskydning, der peger i retning af en større betydning af SMV’er for den danske beskæftigelse.

Mest markant for 2017 var en betydelig stigning i omsætningen hos både SMV’er og store virksomheder. Den største stigning var her på 6,40 % hos de store virksomheder, mens SMV’ernes omsætning steg med 5,77 %. Dermed faldt SMV’ernes andel af den samlede omsætning i 2017.

Samlet set var der også en større stigning i produktiviteten hos de store virksomheder, hvor produktiviteten i 2017 steg med 5,99 %, mens produktiviteten steg med 3,33 % hos SMV’erne. Produktiviteten er generelt steget indenfor både mikro-, små- og mellemstore virksomheder.

Forskelle i produktivitsudviklingen kan skyldes en række årsager såsom forskydninger i erhvervsstrukturen, ændrede dynamikker indenfor de enkelte brancher, ændringer i virksomhedernes internationalisering og eksport etc. Der var bl.a. en ekstraordinær stor produktivitsstigning indenfor “Energiforsyning”. En stigning, der primært skal tilskrives de store virksomheder i branchen, og som bl.a. kan forbindes med en lang række ændringer i reguleringen af energisektoren.

At SMV’erne halter markant bagefter udviklingen i de store virksomheder i industrien, bør dog give anledning til betænkelighed. I en tid, hvor nye digitale teknologier i stigende grad indtager forskellige brancher og sætter dagsordenen for morgendagens konkurrence, er det også nærliggende at se på virksomhedernes teknologiske udvikling. Mens SMV’erne traditionelt anskues som værende fleksible og omstillingsparate, så har de omvendt også en akilleshæl i manglen på specialiserede ressourcer. Dette kan udgøre en markant udfordring for de danske SMV’er i deres bestræbelser på at komme med på vognen i udviklingen mod en større grad af digitalisering.

Disse formaninger til trods, så tegner tallene for 2017 fortsat et positivt billede af den danske økonomi. Antallet af nye virksomheder steg, og selvom der også var en svag stigning i antallet af ophørte virksomheder, så fastholdes tendensen fra de seneste års relativt pæne netto tilgang af virksomheder. Samtidig er det positivt, at der i 2017 også var et lille fald i antallet af konkurser.

Kilder

ECB Årsberetning (2017)

Statistikbanken, Danmarks Statistik. <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectTable/Omrade0.asp?PLanguage=0>

Forfatteroversigt

Ann Højbjerg Clarke. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Ann-Britt Smorawski. Cand.merc., Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

Justyna Starostka. Ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jsta@sam.sdu.dk

Kent Adsbøll Wickstrøm. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kwj@sam.sdu.dk

Kim Klyver. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kkl@sam.sdu.dk

Kristian Philipsen. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kp@sam.sdu.dk

Majbritt Rostgaard Evald. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mre@sam.sdu.dk

Marianne Storgaard. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mars@sam.sdu.dk

Mette Søgaard Nielsen. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mesn@sam.sdu.dk

Per Vagn Freytag. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pvf@sam.sdu.dk

Per Richard Hansen. Ph.d., lektor, Institut for Planlægning, København, Aalborg Universitet, prh@plan.aau.dk

Poul Rind Christensen. Ph.d., professor emeritus, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, rind@sam.sdu.dk

Rebekka Daugaard Buhl. Strategisk projektleder, Haderslev Kommune, rebek@haderslev.dk

Simon Fietze. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, simonf@sam.sdu.dk

Steffen Korsgaard. Ph.d., professor mso, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, stko@sam.sdu.dk

Suna Løwe Nielsen. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, sso@sam.sdu.dk

Sylvia Rohlfer. Ph.d., lektor, Colegio Universitario De Estudios Financieros (CUNEF), Madrid, Spanien