

Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer



# Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer

Syddansk Universitetsforlag

Årsrapport 2016

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

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

CESFO Rapportserie nr. XXVII

Redaktion

Kim Klyver, Per Vagn Freytag og Poul Rind Christensen

ISBN 978 87 408 3066 8

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen: [www.sdu.dk/cesfo](http://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](http://www.sdu.dk/cesfo)

Layout og tryk

Specialtrykkeriet Viborg A/S

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 erhvervs politik

# Indholdsfortegnelse

Forord . . . . .	7
Indledning <i>Klyver, Freytag &amp; Christensen</i> . . . . .	9
<b>Afsnit 1 – Årets tema: Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer</b>	
Kan designtænkning styrke balancen mellem drift og udvikling? <i>Storvang &amp; Løwe Nielsen</i> . . . . .	15
Samspilsramt kompetenceudvikling: Drift og udvikling i et netværksperspektiv <i>Munksgaard &amp; Christensen</i> . . . . .	25
Mindre virksomheders balance mellem drift og udvikling belyst via et træningsforløb for ledere <i>Bager &amp; Gramtorp</i> . . . . .	35
CESFO 2016: Udfordringer i udviklingen af indkøbsfunktionens opgaver og roller <i>Bastholm, Frandsen &amp; Riisager</i> . . . . .	45
Balancen mellem drift og udvikling: En eksplorativ undersøgelse af offshore vind-virksomheder <i>Baagøe-Engels</i> . . . . .	55
Integration af udvikling og drift på taktisk niveau –Illustreret ved driftsorienteret udvikling af nye undervisningsaktiviteter <i>Philipsen &amp; Piuhl</i> . . . . .	65
Forbedringskultur i Region Hovedstadens Psykiatri: Udfordringer med balancering af drift og udvikling <i>Stentoft &amp; Freytag</i> . . . . .	77

## Afsnit 2 –

### Aktuel forskning inden for Entreprenørskab og Relationsledelse

Åben innovation via industrisidespringsinnovation <i>Storvang, Evald &amp; Clarke</i> .....	89
Legitimér innovative løsninger gennem håndtering af multiple logikker for at skabe succesfuld kommercialisering <i>Nissen, Evald &amp; Clarke</i> .....	99
Du vinder, når du giver: Motivationen for at støtte iværksætterne i vores netværk <i>Nielsen</i> .....	109
Betydning af social støtte for iværksættere <i>Klyver</i> .....	115
Hvad gør man, når forretningsgrundlaget forsvinder? <i>Freytag &amp; Petersen</i> .....	123
Digitalisering af lærebøger: Transformation af en branche <i>Philipsen, Freytag &amp; Petersen</i> .....	133
Profitskabelse gennem Talent Management: – Identifikation og rapportering af talentressourcer <i>Raalskov</i> .....	143
Udlægning af produktion set i et dynamisk perspektiv <i>Lüthje</i> .....	151

## Afsnit 3 – Statistik

Små og mellemstore virksomheder i tal: 2014 <i>Schlichter</i> .....	159
--	-----

# Forord

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 konsulent virksomheder 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 vidensressource 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 årsrapport. 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. Rapporten vil således rumme en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i tre afsnit:

Afsnit et indeholder artikler omkring årets tema: Integreret Praksis baseret Læring. Afsnit to rummer smagsprøver på den igangværende forskning og afsnit tre viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!





# Indledning

AF KIM KLYVER, PER VAGN FREYTAG & POUL RIND CHRISTENSEN

## Indledning

Denne antologi indeholder bidrag fra en række forskere omkring ledelse af drifts- og udviklingsaktiviteter i mindre virksomheder og offentlige organisationer. Alle organisationer, såvel små som store, oplever en ledelsesmæssig udfordring i at skabe balance mellem de ressourcer og den opmærksomhed, der allokeres til den daglige drift og til udvikling af virksomhedens fremtid.

Men den ledelsesmæssige udfordring er forskellig for små og store organisationer. Det kan f.eks. skyldes forskelle i de ressourcer, der er til rådighed, og dermed det handlingsrum, ledelsen har for at skabe balance mellem drift og udvikling.

Fælles for alle kapitler i denne antologi er, at de alle fokuserer på problemstillinger, der er særegne for mindre organisationer, uanset om der her tales om kommercielle virksomheder, mindre offentlige organisationer eller deres samspil.

Antologien har et specielt fokus på, hvad vi betegner udviklingsorienteret drift, der er en oversættelse af det engelske begreb *ambidexterity*. I alt omhandler syv af antologiens kapitler dette vigtige tema. Herudover er der yderligere otte kapitler, som behandler andre aktuelle temaer, der er relevante for forskningen i mindre virksomheder samt ledelsen og driften af disse. Det sidste kapitel i antologien præsenterer relevant statistik vedrørende mindre virksomheder og virksomhedsopstarter- og ophør.

Uden at tage indholdet af de enkelte bidrag på forskud giver vi i denne indledning en kort præsentation af de grundlæggende ideer bag udviklingsorienteret drift i mindre organisationer, hvorefter de syv kapitler herom introduceres. Efterfølgende gives også en kort introduktion til de resterende kapitler.

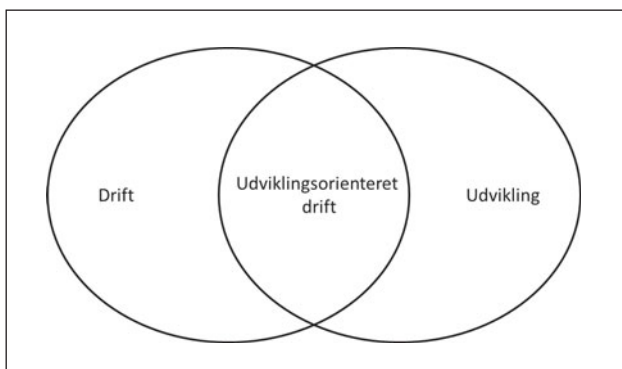
## Udviklingsorienteret drift og *ambidexterity* i mindre virksomheder

Drift, udvikling samt deres indbyrdes samspil er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne og dermed deres fremtidige positionering på markedet (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2004; 2013).

Virksomhedens drift handler om det daglige indkøb, den daglige produktion og det daglige salg. I driften er fokus på at effektivere og optimere indkøb, produktion og salg, således at konkurrenceevne øges, og virksomheden bliver profitabel. Det handler om at bruge de ressourcer, man har til rådighed, bedst muligt. Det handler om gode procedurer og gode rutiner. I mindre virksomheder er driften ofte karakteriseret ved pludseligt opståede problemer – en bank, der ringer, en levering, der kikker osv. – og i mindre grad af strategisk styring. Ikke desto mindre er det evnen til at købe og producere billigt og sælge dyrt, der er kernen for effektiviteten af drift.

Udvikling er derimod rettet mod indkøb, produktion og salg i fremtiden. Det er en eksperimenterende adfærd, hvor man forsøger at finde nye innovative måder at levere sit produkt eller service på i et fremtidigt marked med konkurrencemæssige fordele. Til forskel fra drift med fokus på de eksisterende ressourcer og rutiner er udvikling et spørgsmål om at tænke ud over de begrænsninger, den nuværende ressourcesituation giver anledning til. På den måde er udvikling – i hvert fald den mere radikale form – mere end blot forbedringer af det eksisterende, men nærmere om-tænkning, der bryder med det eksisterende.

I både teori og praksis har man i mange år diskuteret, hvorvidt drift og udvikling i virkeligheden er hinandens modsætninger og dermed altid kræver en prioritering og en balancering, eller om det er muligt at drifte og udvikle samtidigt? Evnen til at drifte og udvikle samtidigt kaldes på engelsk *ambidexterity* og indbefatter fællesmængden af drift og udvikling – altså når udvikling indgår naturligt i driften (O'Reilly & Tushman, 2013). Der er ingen etableret dansk oversættelse, men vi anvender 'udviklingsorienteret drift'. Se nedenstående figur 1.



Figur 1:  
Udviklingsorienteret drift

Virksomheders evne til at udøve udviklingsorienteret drift, der på kort sigt sikrer indtjening via effektivisering og optimering og på langt sigt sikrer indtjening via innovation og udvikling, er blevet yderligere vigtig i den intensiverede internationale konkurrence. Med den internationale konkurrence har virksomheder oplevet et øget pres på at udvikle sig og tilbyde nye innovative produkter og serviceydelser, men uden at fokus samtidig er fjernet fra effektivisering og optimering i den daglige drift. Dette pres på konstant udvikling er ofte større for danske virksomheder, der konkurrerer i et internationalt marked, men ofte oplever relative høje lønomkostninger.

For nogle danske virksomheder handler det om at få mere udvikling i deres drift, mens det for andre virksomheder mere handler om at få drifts-rutiner i deres udvikling. Men fælles for alle virksomheder handler det om at øge 'fællesmængden' af drift og udviklingsaktiviteter. Udviklingsorienteret drift er også blevet et relevant tema for mindre offentlige organisationer, der også konstant står med problemet med at integrere drift og udvikling. Hvordan private som offentlige organisationer håndterer samspillet mellem drift, udvikling og udviklingsorienteret drift, er temaet for denne antologi.

## **De enkelte kapitler**

### *Udviklingsorienteret drift*

De syv kapitler omkring udviklingsorienteret drift giver fire forskellige perspektiver på temaet og undersøges i tre forskellige brancher, herunder offshore vind, uddannelse (offentlig) og psykiatri (offentlig).

I kapitel to giver Storvang & Løwe Nielsen et bud på, hvordan design-tænkning, der møder stigende interesse i mange organisationer, kan hjælpe virksomheder med at balancere drift og udvikling systematisk. Munksgaard & Christensen supplerer i kapitel tre med et netværksperspektiv på, hvorledes relationer og interaktion i virksomhedens netværk påvirker balancen mellem drift og udvikling. Spørgsmålet er, hvilke netværkskompetencer der påvirker mindre danske virksomheders evne til at balancere udvikling og drift i samarbejdet med både kunder og underleverandører. Bager & Gramtorp giver i kapitel fire endnu et perspektiv på udviklingsorienteret drift i mindre virksomheder. I artiklen præsenteres resultater, der viser, det er muligt, via et træningsforløb, at styrke ledelsen i mindre

virksomheder i deres prioritering af strategiske og udviklingsorienterede opgaver i deres ellers driftsorienterede hverdag. Gennem et casestudie leverer Bastholm, Frandsen & Riisager, i kapitel fem, et sidste perspektiv på udviklingsorienteret drift. De undersøger, hvordan udvikling af indkøbsfunktionen kan hjælpe virksomheder med at arbejde strategisk med udviklingsorienteret drift.

De fire perspektiver følges af analyser af, hvordan udviklingsorienteret drift kan foregå i tre forskellige brancher. Først beskriver Baagøe-Engels i kapitel seks, hvilke organiseringsstrategier danske offshore vindvirksomheder benytter til at håndtere balancen mellem drift og udvikling, og i hvilket omfang dette afhænger af virksomhedens størrelse. Herefter følger i kapitel syv, af Philipsen & Piihl, en diskussion af udviklingsorienteret drift fra et taktisk perspektiv og med en processuel forståelse, der supplerer den tidligere primære strukturelle forståelse. Det illustreres ved hjælp af et uddannelsesinitiativ med fokus på entreprenørskab på tværs af fire videregående uddannelsesinstitutioner. Sidst, men ikke mindst illustrerer Stentoft & Freytag i kapitel otte, ved hjælp af et spændende offentligt lean-projekt i Region Hovedstadens Psykiatri, hvordan offentlige organisationer, der er under pres for effektiv udnyttelse af tildelte ressourcer, kan arbejde med udviklingsorienteret drift.

### ***Andre aktuelle temaer***

Ud over emner, som er specifikt knyttet til udviklingsorienteret drift i mindre virksomheder, indeholder antologien også en række andre interessante kapitler med relevant småvirksomhedsforskning af interesse for mindre virksomheder. Storvang, Evald & Clarke analyserer i kapitel ni, hvordan et nyt fænomen – sidespringsinnovation – hjælper virksomheder med at starte op på nye markeder med nyt kundefokus.

Nissen, Evald & Clarke belyser i kapitel ti, hvordan virksomheder i en innovationskontekst håndterer modstridende logikker i deres bestræbelser på at skabe legitimitet for deres virksomhed og produkter.

I to kapitler – henholdsvis af Nielsen (kapitel 11) og af Klyver (kapitel 12) – undersøges, hvilken rolle social støtte har for iværksættere og deres opstartsproces. Nielsen kigger på, hvad der får folk til at støtte og hjælpe iværksættere, mens Klyver i højere grad har fokus på konsekvenserne af støtten.

Freytag & Petersen undersøger i kapitel 13 de muligheder og udfordringer for deres forretningsgrundlag, virksomheder i den grafiske bran-

che har oplevet som resultat af en stigende digitalisering af branchen. På lignende vis analyserer Philipsen, Freytag & Petersen konsekvenserne af digitalisering i lærebogsbranchen i kapitel 14.

Raalskov udvikler i kapitel 15 en konceptuel model for, hvordan virksomheder, primært i den finansielle sektor, kan bruge talent management som et redskab til at skabe profit, mens Lüthje kigger på udlægning af produktion for danske virksomheder i kapitel 16. Sidst præsenteres der i kapitel 17 aktuel statistik udtrukket fra Danmarks Statistik, der beskriver mindre virksomheder og deres karakteristika i Danmark.

## Litteratur

- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 287-298.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013) "Organizational ambidexterity: Past, present, and future", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 324-338.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4: 74-81.



AFSNIT I:

# Kan designtænkning styrke balancen mellem drift og udvikling?

AF PIA STORVANG & SUNA LØWE NIELSEN

## Introduktion

Denne artikel omhandler designtænkningens bud på, hvordan virksomheder kan arbejde med udviklingsorienteret drift. Først tapper vi ind i begrebet 'ambidexterity' (på dansk udviklingsorienteret drift) kendt fra organisationsteori og dets indbyggede modstridende kræfter, som knyttes til designtænkning. Heraf fremkommer et billede af, hvordan designtænkning i teorien kan favne og skabe balance mellem drift og udvikling. Hvorledes det ser ud i praksis, belyses gennem tre forskellige cases, som vil illustrere, hvordan forskellige typer af virksomheder har formået at indarbejde designtænkning. De tre cases er: 1) en traditionel erhvervsvirksomhed, der arbejder med at skabe balance mellem drift og udvikling, 2) en gammel virksomhed, der er i færd med at gentænke virksomhedens forretning og den måde, de forsøger at skabe nye markeder i fremtiden, og 3) en nyere designorienteret virksomhed, der arbejder med designtænkning som en måde at skabe forretning på. Afslutningsvis diskuteres designtænkningens forcer og udfordringer i forhold til udviklingsorienteret drift.

Igennem de seneste år har design fået mere og mere indflydelse på mange forskellige brancher, men ikke kun som formgivning og styling. Eksempelvis har design, som en måde at tænke, agere og handle på, vundet indpas i nogle virksomheder i forbindelse med deres innovationsprocesser, i måden de interagerer med deres kunder, hvordan virksomheden ledes samt i andre tilfælde i de strategiske overvejelser om, hvordan virksomheden skal udvikles. Samtidig har der igennem forskellige politiske initiativer og støtteordninger samt i forskningen været sat fokus på design, og hvordan design kan gøre en forskel for, hvordan virksomheden drives.

Det har indbefattet anvendelse af metoder og processer kendt fra designfeltet, men også design af udviklingsorienteret drift i virksomhedernes innovationsarbejde. Logikken bag denne tendens er, at virksomhedsledere, entreprenører og offentlige aktører, der er udfordret af at skulle løse komplekse problemer, kan drage fordel af at tænke, agere og handle som designere. Kernen i denne antagelse er, at ikke-designere kan løse problemer med metoder og den tænkning, som ligger til grund for den måde, hvorpå designeren løser designproblemer. Deraf begrebet 'design-tænkning'. Interessant er det, at et afkast af arbejdet som designtænkner netop anses at være, at virksomheder får adgang til unikke systematiske metoder og processer til at gå den vanskelige balancegang mellem drift og udvikling (Liedtka & Ogilvie, 2011). Så tesen er, at virksomheder ikke kan leve alene af at tænke i udvikling eller drift. De skal favne begge dele for at kunne skabe succesfulde og værdiskabende innovationer. Så spørgsmålet er derfor, hvordan designtænkning kan understøtte og styrke virksomheder i deres udfordring med at skabe balance mellem drift og udvikling?

### **Udviklingsorienteret drift og de modstridende kræfter**

Vigtigheden af at være 'ambidextrous' (orienteret mod drift og udvikling) blev først beskrevet af Duncan et al. i 1976, men sidenhen er begrebet for alvor blevet populært godt hjulpet på vej af March (1992), der introducerer begreberne 'exploration' og 'exploitation' (udforskning og udnyttelse). Det at være ambidextrous forbindes i dag ofte med virksomhedens evne til at balancere mellem og forene udforskning af det nye med udnyttelse af det eksisterende. Ifølge March (1991) kræver balancegangen mellem udforskning og udnyttelse typisk et trade-off mellem forskellige hensyn. At udforske handler om skabende samarbejde gennem interaktion mellem forskellige aktører og forskellige interesser. Det kræver fleksibilitet i samarbejdet, vilje til samskabelse og eksperimentering omkring innovation, hvilket kan indbefatte risiko for også at fejle og bruge mange ressourcer for at skabe udvikling på lang sigt, mens det centrale for udnyttelse er elementer som effektivisering og drift af det eksisterende, at strømline, kontrollere og eksekvere med en kort tidshorisont in mente. Udforskning og udnyttelse har tilsyneladende noget modstridende indbygget, hvilket tydeliggøres yderligere af tabel 1.



	Udforskning	Udnyttelse
Fokus	Udvikling af ny forretning	Drift og administration af eksisterende forretning
Mål	Dynamisk og vedvarende at bevæge sig fra nuværende viden til ny viden	Systematisk at finpudse og effektivisere eksisterende viden og strukturer
Fremtidsblik	Langsigtet innovation	Kortsigtet drift
Proces	Åben og eksperimenterende med signifikante og potentielle radikale spring	Velovervejede og inkrementelle forbedringer af eksisterende spor
Risiko	Høj	Minimal
Udfordring	Vanskeligt at konsolidere og udnytte det 'nye'	Udmattelse og forældelse

Tabel 1: Udforskning vs. udnyttelse (inspireret af Martin, 2009: 20)

Vi vil i det følgende se på, hvordan designtænkning kan ses som en tilgang til at bygge bro mellem udforskning og udvikling, og vi vil undersøge, om designtænkning kan være en unik tilgang til at skabe balance i udviklingsorienteret drift.

## Designtænkning og udviklingsorienteret drift

Designtænkning er som så mange andre begreber et flertydigt begreb, som der findes mange meninger om og definitioner på. Brown (2008) definerer designtænkning som “... a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity” (s. 2). Men hvad kendetegner designtænkningens processer, metoder og strategier? Svaret på dette komplekse spørgsmål afhænger af perspektiv og ståsted. Vi forsøger at videregive nogle hovedtræk.

Designtænkningens fokus er at omdanne problemer til muligheder gennem analyser, idegenerering, visualisering, modeller og prototyper. Der er tale om en unik tilgang til problemløsning, hvor der tages afsæt i komplekse problemer, der som udgangspunkt er vanskelige at tæmme (Buchanan, 1992). Mere konkret kunne man sige, at designtænkning kan bidrage til processer, hvor forskellige opfattelser af problem og løsning bringes i spil, og dermed kan designtænkning skabe nye synsvinkler. Ved at interagere og gå sammen med andre i løsningsrummet ser virksomhederne ofte nye sider af de problemer, der skal løses.

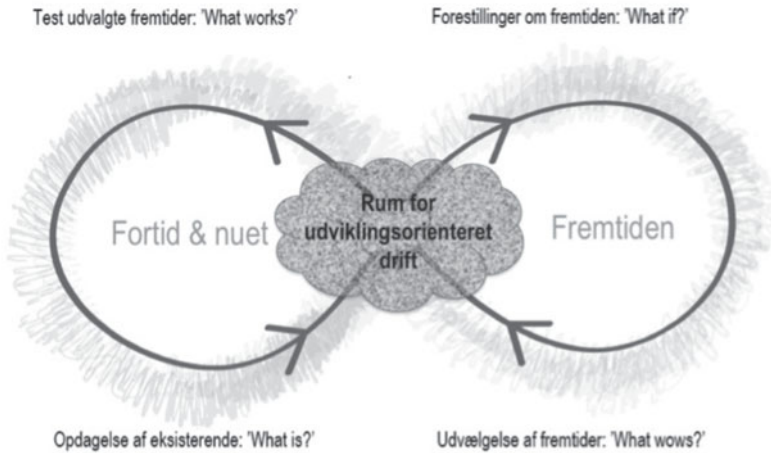
Designtænkning kan derfor ses som en proces, der involverer interne og eksterne parter i virksomhedens processer såsom forskellige brugere,

eksperter, specialister og leverandører. Dette kan beskrives i fire iterative delprocesser, som ‘What is?’, ‘What if?’, ‘What wows?’ and ‘What works?’ (Liedtka & Ogilvie, 2011). Typisk starter processen med at dykke bredt og dybt ned i en udforskning og opdagelse af det eksisterende problemfelt og dets historiske rødder (What is?) for herefter at provokere og udfordre forståelsen af problemets alternative løsninger gennem udforskende fremtidsrettede forestillinger af ‘hvad nu hvis?’. Af disse fremtidsløsninger evalueres og udvælges de, der forekommer at være noget ‘wow’ ved, og der skabes prototyper af disse, som evalueres og testes f.eks. på markedet for at se, om de virker. Dette vil typisk give anledning til feedback, justeringer og omformuleringer, som så igen sparker nye runder af designprocessen i gang. Designtænkningen bliver konstant kastet ind i nye cyklusser.

Outputtet af designtænkningens proces repræsenterer dermed udviklingsorienteret drift, idet systematikken i designtænkningen fordrer, at de udforskende processer rettet mod innovation og udvikling sammenføjes med processer, der udnytter eksisterende strukturer og ressourcer. Udviklingen bliver altså sammentænkt med virksomhedens daglige drift i designtænkningens proces, og over tid skabes en forståelse af et meningsfuldt rum, som virksomheden kan handle i fremadrettet.

Vi kalder dette for et ‘rum for udviklingsorienteret drift’, som kan “... være med til at strukturere både de strategiske og ledelsesmæssige beslutninger” (Storvang, 2013: 29). Rummet er skabt gennem udforskning af ny viden og udnyttelse af det eksisterende, der er sat i spil igennem designtænkningens proces. Dette rum reflekterer dermed et klarsyn på løsninger, der er mulige at implementere inden for en overskuelig fremtid, og som er sandsynligt integrerbare i virksomhedens forretningsmodel og eftertragtet i en markeds-kontekst (Brown, 2009). Men samtidig har det potentiale til at pege fremad for virksomheden på den lange bane. Dette er søgt illustreret i figur 1.

Modellen tager afsæt i en Lemniscate-model, der anvendes i forskellige varianter i konsulentverdenen som en måde at tænke en proces, der muliggør udvikling af organisatoriske evner og dets forbundne praksisfællesskaber med henblik på at tilføre værdi til en organisation. Venstre side af modellen giver således midler (ressourcer) og mandat til udviklingen, hvorimod den højre giver ideer, bedste praksis og forslag til udviklingen. Processen er i vores udgave forklaret med logikken bag designtænkning. Centralt for designtænkning er anerkendelse af en mere åben, empatisk og inddragende tilgang. Evnen til samarbejde og interaktion i teams på tværs af fag og orga-



Figur 1: Designtænkningens proces kombineret med et rum for udviklingsorienteret drift (inspireret af Liedtka & Ogilvie, 2011; Størvang, 2013 og Nielsen et al., 2016)

nisatoriske niveauer bliver dermed væsentlige i rummet for den udviklingsorienterede drift. Det indbefatter kollektiv handling, vilje til læring, involvering og dybdegående metoder til co-creation med forskellige brugere og andre interessenter fra forskellige brancher eller steder i værdikæden gennem hele innovationsprocessen (Sanders & Stappers 2008; Størvang 2013).

Samtidig kan den kollektive designproces bruges til løbende feedback og test af de mange fremtidsscenarier og muligheder, der til stadighed udfoldes i en sådan proces. Disse scenarier og muligheder er kun midlertidige, da de altid er åbne for videre fortolkning, forhandling, udvikling og læring mellem de mange parter, der deltager i processen. Designtænkning kan således knytte de eksisterende ressourcer, der er udviklet med de muligheder, der udforskes. Dette matches i et rum, hvor virksomheden strategisk kan handle fremadrettet. Det, at der er sammenhæng, gør, at det nye drives frem, samtidig med at det er fleksibilitet, så det kan udvikles, ændres og forandres, hvis der er behov. Det er i dette rum, at videreudviklingen kan drives i et helhedsorienteret lys, der ligger mellem udvikling og drift. Et rum, som kan være skabt gennem forskellige niveauer af designtænkning, der kan spænde fra en helhedsorienteret, fleksibel og empatisk ledelsestænkning, der inkluderer, ledelse gennem design (Rasmus, 2011: 21-30). En ledelsestænkning, der omfavner usikkerhed, kaos og læring som et middel, der kan føre til forandringer over tid (Rasmus, 2011) eller

videre over en tankegang, der ser designtænkning som en måde at omformulere (reframe) løsninger og udfordringer på (Dorst, 2015). Opfattelsen er her, at udfordringerne er komplekse, og udfaldet af løsningerne er derfor dobbelt komplekse, fordi både hvad og hvordan, det skal løses, kan gøres på flere måder. I denne form for designtækningsproces er der derfor to ubekendte faktorer, som kalder på kreativ udforskning (Dorst, 2015). Endelig er der en mere vidtgående måde at tænke design på som en designdreven innovation, hvor design er kernen i virksomhedens strategi, og formålet er gennem design at skabe innovation, der skubber markederne ud i fremtiden (Verganti, 2009).

I det følgende vil vi give tre illustrative eksempler på designbaseret udviklingsorienteret drift. De tre eksempler skal udelukkende ses som illustrative, idet data ikke er indsamlet systematisk med det formål at besvare spørgsmålet om, hvordan designtænkning kan styrke balancen mellem drift og udvikling. De tre cases er udvalgt på baggrund af variation i størrelse og virksomhedens alder.

### Tre illustrative cases

Da der er tale om illustrative cases, består data fra virksomhedssamtaler med centrale aktører i de tre cases fra andet projektsamarbejde og efterforskning, herunder Platformen Designandelen, D2i, personlige relationer til virksomhederne, undervisningsforløb og diskussioner om casene med studerende og kollegaer samt fra virksomhedsforedrag. For at styrke beskrivelserne af de illustrative cases er der yderligere anvendt sekundære data i form af mailkorrespondancer, offentlige dokumenter, rapporter, hjemmesider og andre digitale platforme.

Som de tre cases illustrerer, er der noget, der tyder på, at det lykkedes dem alle at arbejde med udviklingsorienteret drift. Ligeledes har de implementeret designmetoder og designtænkning på forskellige niveauer i deres metoder, strategi og ledelsestænkning. Samtidig har de to etablerede virksomheder valgt at flytte sig i forhold til den måde, de udvikler og tænker deres produkt, samt den måde de har skabt nye relationer til brugerne og hele værdikæden.

Eksempelvis har virksomheden i case 1 været i stand til at omstille sig gennem inkrementelle ændringer (Rasmus, 2011). Grundet vores data, som ikke er dybdegående nok, kan vi ikke sige noget om, hvordan det er lykkedes dem

## Beskrivelse af de tre virksomhedscases:

	Case virksomhed 1	Case virksomhed 2	Case virksomhed 3
<b>Tilgang til udviklingsorienteret drift</b>	Inkrementel	På vej fra inkrementel til mere radikal	Radikal
<b>Ledelsestænkning</b>	Innovativ udvikling og anvendelse af designmetoder	Designledelse	Designdrevet
<b>Industri</b>	Maskiner	Campingudstyr	Mode
<b>Dansk virksomhed grundlagt</b>	1930'erne	1957	2014
<b>Antal medarbejdere</b>	Ca. 200	Ca. 100 (300 internationalt)	Ca. 4-5
<b>Repræsenteret i følgende lande</b>	Sælger til leverandører og har forhandlere i Danmark, Europa, Nordamerika, Asien og Rusland	Sælger gennem forhandlere til private kunder. Danmark, Europa, Færøerne, Polen, Slovenien, Bulgarien, Israel og Australien	Sælger globalt over nettet direkte til slutbrugerne Levering inden for 24 timer world wide
<b>Produkt</b>	Bredt sortiment af innovative produkter til at servicere og bekæmpe glatføre	Årskollektioner af service, tilbehør og salg af fortelte.  Fire typer forhandler loyalitetsprogrammer	Abonnementspakker på basis tøj til mænd Sølvteknologi fra rumteknologien indvævet i økologisk bomuld Fugtafvisende, så det hindrer dårlig lugt. Kræver mindre vask og holder længere Planer om kollektion til kvinder
<b>Innovation på den korte og den lange bane</b>	Støtter op om en ændring af virksomhedens mind-set gennem anvendelse af designmetoder	Ønsker at gå fra en position som førende i at sælge og udvikle til markedet til i fremtiden at skabe markedet	Forsøger at revolutionere og skabe fremtidens marked  Ønsker også at udvikle et system til indsamling af genbrugt tøj
<b>Designtænkning</b>	Fokus på kunderne og slutbrugernes behov  Er gået fra at være en traditionel produktionsvirksomhed til at sælge sikkerhed på vejene og knowhow omkring glatførebekæmpelse	Forsøger at påvirke leverandørerne til designtænkning og udvikling sammen med brugerne  Opstart af ny innovationsafdeling og har planer om i meget nær fremtid at ansætte designere	Udvikling sammen med deres partnere, designere, indkøbere og leverandørerne med et kreativt mind-set. Involverer tidligt i forløbet supply chain og brugere Bæredygtighed og designtænkning gennemsyrlig alt fra produkt, teknologi, produktion, emballage og salgssystemer
<b>Designmetoder og værktøjer</b>	Interviews Observationer Brugerrejser Lært at visualisere brugerens komplekse oplevelser Anvendelse af bruger-touch points Online bestilling af værktøj og servicedele, re-design af hjemmeside Udvikling af servicekoncepter Forbedret intern kommunikation Deltagelse i eksterne netværk, workshops og innovationsprogrammer Udbyder kurser	Leverandørinddragelse Observationer Personas Brugerrejser Designevents Designworkshops Udvikling af et brugerunivers, der handler om at føle frihed Forhandlerklub Kundetilpasset produktdesign Brugerkonkurrencer Loyalitetsprogrammer Gør brug af forskere Åbner interne møder op og inviterer eksterne med for at skabe forandringer Flytter rundt på medarbejdere, laver særligt tilpassede fysiske rum f.eks. til driftsudvikling, udstillinger, møderum og innovationsrum	Arbejder ud fra princippet om, at de tør fejle: "Launch, Learn and Adapt" Crowdfunding gennem kickstarterkampagne til at få brugeren til at finansiere nye kollektioner Direkte dialog med brugerne over platforme som Instagram Twitter, Pinterest, Facebook og hjemmeside Live chat-funktion på hjemmeside Daglige kampagner direkte til brugerne og nyhedsbreve Får over forskellige platforme feedback og produkt-fortællinger fra brugerne Brugerkonkurrencer Nudging gennem brug af værdis og rabatkuponer

at styrke balancen mellem drift og udvikling, selvom noget tyder på, at det er sket, sideløbende med at de har valgt at benytte sig af nye metoder og designtænkning. Konkret betyder det, at virksomheden har ændret position fra, at de ser sig selv som en traditionel produktionsvirksomhed, til at de i dag sælger sikkerhed på vejene og knowhow omkring glatførebekæmpelse. Virksomhedens produkter og services er blandt andet via deltagelse i innovationsplatformen blevet stærkt positioneret og vanskeligere at kopiere. Brugervenligheden af virksomhedens produkter og kundetilfredsheden er blevet styrket, samtidig med at ressourcerne til at håndtere kundehenvendelser er blevet reduceret.

Ligeledes ved vi fra case 2, at virksomheden er i færd med en omstilling, der både er afstedkommet af et generationsskifte, men også at virksomheden har åbnet op for at inddrage omverdenen i såvel drifts- som innovationsprocesser. Virksomhedens ønske er at gå fra en position, hvor de udvikler til markedet, til en situation, hvor det er dem, der skaber og flytter markedet. Det betyder, at de skal gentænke gamle rutiner og daglig drift med nye måder at arbejde og tænke på, og til det har de valgt designtænkning (Dorst, 2015).

Endelig kan vi se i case 3, hvordan virksomheden bruger design som et fundament i den måde, den udvikles og drives på (Verganti, 2009). Så selvom der i princippet er tale om et basisprodukt, afspejler design sig i alt fra materialevalg, teknologier, bæredygtighed i udviklingen og samarbejdet med leverandører, producenter og brugere, virksomhedens måde at skaffe finansiering på, hvordan produkterne pakkes, brandes og sælges. Virksomhedens mantra er som Jon Snow fra *Game of Thrones*: "He knows nothing", og derfor skal alt udvikles fra bunden. I virksomhedens univers tages brugerne med bag scenen i den måde, virksomheden drives på. Dette foregår på forskellige platforme med opdateringer og live chatfunktioner, hvor brugerne er med på kontoret, i produktionsværkstederne, ude på bomuldsmarken, på forretningsrejserne, i træningslokalet og i det private rum, og samtidig kan brugerne interagere med det, der foregår.

I alle tre virksomheder ser det derfor ud til, at det har været muligt for virksomhederne at skabe et rum for at styrke balancen mellem udvikling og drift. Dette er sket, samtidig med at de etablerede virksomheder har valgt at implementere ny viden og anvendelse af designværktøjer, som måske har været med til at give virksomhederne et nyt syn på sig selv og egne udfordringer. De tre virksomheder har således arbejdet med udvikling af forskellige løsninger, som løbende er blevet testet, og her har virksomhedernes eksisterende spor spillet ind på, hvor udviklingen har båret hen, og i hvor radikalt et omfang drifts- og udviklingsændringerne har væ-

ret. Da vi ikke ved lige meget i alle cases om de transformationsprocesser, som virksomhederne har været igennem, bygger vores illustrative cases derfor på den viden, vi har på nuværende tidspunkt, og de ændringer, som vi umiddelbart kan se, at virksomhederne har gennemgået.

Ud fra den viden ser det ud til, at virksomhederne har formået at bevæge sig i rummet for udviklingsorienteret drift. Der er blevet skabt syntese mellem det, virksomhederne allerede har, og nye forståelser af, hvad de kunne blive. Parallelt har virksomhederne arbejdet med designtænkning og udvikling, og derigennem ser det ud til, at rummet har taget nye former og givet anledning til læring og ændringer, hvilket igen har åbnet nye veje for virksomhedens fremadrettede handlingsrum og strategiske tænkning.

## Diskussion og afrunding

I alle tre cases ser det, med de oplysninger, vi har, ud til, at design kan medvirke til at skabe balance. Konkret er rummet for udviklingsorienteret drift blevet udfoldet på tre forskellige niveauer, som det ser ud til er blevet formet gennem virksomhedens designtækningsprocesser. Gennem designtænkning har virksomhederne fundet nye veje til at bygge værdifulde broer mellem udvikling, drift, administration og udvikling af eksisterende forretning.

Vi kan grundet vores sparsomme data til dette specifikke formål kun spekulere i, hvad der kan være fordele og ulemper. Designprocesserne tager tid og kan være vanskelige at tage kontrollen over, hvilket kan være en ulempe for effektiviteten. Dette kan lede til utilsigtet kaos, middelmådige resultater, uklarhed og udeblivelse af eksekvering og dermed innovation, hvis der ikke foregår en kompetent facilitering af rummet og en løbende kommunikation. Opbygning af tillid er også helt centralt for, om samarbejdet mellem de mange parter kan fungere, og for om rummet kan konstrueres og udfoldes. Netop tillid kan være vanskeligt at skabe i et rum, som beror på forskellighed i kulturer og referencer, og det indbefatter dermed en stor ledelsesopgave at bringe disse modstridende interesser sammen. Iboende designtænkningens logik er også den flydende tilstand, hvor retten til at eksperimentere og fejle, tvivl og uvished bevidst fastholdes i længere perioder. Det kan være problematisk, da risikoen er at skabe forvirring og utålmodighed hos kunder og samarbejdspartnere. Sidst, men ikke mindst er rummet typisk ikke i første omgang omkostningsminimerende, og det kan måske være yderst vanskeligt at udnytte stordriftsfordele.

Modsat er en vigtig fordel forbundet med at anvende designtænkning til at opbygge et rum for udviklingsorienteret drift, at rummet åbner for værdifuld innovation, og der er endda mulighed for, at radikale innova-



tioner kan bryde frem, hvilket kan sikre virksomhedens overlevelse og fremtid. Rummet giver virksomheden mulighed for at fastholde sig i et udviklingsmode integreret med et driftsfokus. Involveringen af brugere og andre interessenter sikrer også ejerskab og engagement fra dem, som virksomheden skal skabe værdi for, og virksomheden bliver måske endda i stand til at skabe merværdi for brugerne, åbne nye markeder og designe alternative forretningsmodeller. Rummet holder virksomhedens innovationsproces flydende med vedvarende tilførsel af viden, ideer, muligheder og nye ressourcer. Designtænkning vidner om en yderst handlingsorienteret og involverende tilgang til at skabe innovation og forandring, som hele tiden går balancegang med og udnytter det eksisterende, og vi mener derfor, at der er et stort potentiale for forskningen for at teste og undersøge mere tilbundsående, hvordan designtænkning kan være med til at styrke balancen mellem drift og udvikling.

## Litteratur

- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Ney York: HarperCollins.
- Buchanan, R. (1992). "Wicked Problems in Design Thinking", *Design Issues*, Vol. 8, No. 2: 5-21.
- Dorst, K. (2015). *Frame Innovation. Create New Thinking by Design*. Massachusetts Institute of Technology.
- Duncan, Robert B. (1976). "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In: Kilmann, R.H., L.R. Pondy & D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth – A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia Univ Pr.
- March, James (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2: 71-87.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Nielsen, S.L., Christensen, P.R., Lassen, A.H. & Mikkelsen, M. (2016). "Opportunity Design: Novel Perspectives on Design Enabled Opportunity Emergence". In review in *The Design Journal*.
- Rasmus, D.W. (2011). *Management by Design. Applying Design Principles to Work Experience*. John Wiley & Son.
- Storvang, P. (2013). "Et innovativt "Space" som en fleksibel ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprojekter", *Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO*: 23-30.
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean*. Harvard Business Press.



# Sampilsramt kompetenceudvikling: Drift og udvikling i et netværksperspektiv

AF KRISTIN B. MUNKGAARD & POUL RIND CHRISTENSEN

## Indledning

Virksomhedens evne til at opretholde en prioriteret balance mellem udvikling og drift er en tilbagevendende udfordring og et nødvendigt fokuspunkt i alle virksomheder. Denne balance ændrer sig bl.a. med virksomhedens størrelse og med alderen. Men balancen mellem drift og udvikling påvirkes også fundamentalt af virksomhedens samspil med omgivelserne, ikke mindst det forretningsnetværk, virksomheden har lejret sig i, og de relationer, virksomheden har etableret til såvel kunder som leverandører.

Dette bidrag inddrager et sådant netværksperspektiv og ser nærmere på nogle centrale aspekter af, hvorledes relationer og interaktion i virksomhedens netværk påvirker balancen mellem drift og udvikling. I bidraget undersøger vi spørgsmålet: Hvilke netværkskompetencer er afgørende for danske små og mellemstore virksomheders evne til at balancere udvikling og drift i samarbejdet med både kunder og underleverandører?

Bidraget er baseret på resultater fra projektet Design2Network, hvor casestudier af 20 leverandører<sup>1</sup> i fire forskellige brancher giver grundlag

---

1 Diskussioner og findings i dette bidrag bygger på et kvalitativt studie af leverandørdreven innovation i brancherne tekstil, metal, fødevarer og plast. Datagrundlaget er kvalitative cases af 20 virksomheder i de fire brancher. Virksomhederne er udvalgt gennem snowballing og med hjælp fra brancheeksperter som typiske eksempler på virksomheder, der arbejder med udfordringer om samarbejder om drift og udvikling i deres branche. Data er indsamlet gennem interviews med virksomhedsledere, ekspertinterviews, udleveret materiale, diverse rapporter og virksomhedernes hjemmesider. Data er indsamlet og behandlet af forskerteamet tilknyttet Design2Network. Flere af casene præsenteres i en kort version på [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk).

for at reflektere over udviklingstræk i små og mellemstore danske virksomheders opgaver og roller i det globale produktionsnetværk. Resultaterne viser, at virksomhedens ledelse i samarbejdet med både kunder og leverandører udmøntes på forskellig vis, alt efter om samarbejdet har en drifts- eller udviklingsmæssig karakter. Det ledelsesmæssige dilemma opstår mellem et driftsmæssigt fokus på at levere en specificeret ydelse til kunden og et udviklingsorienteret fokus på at samskabe attraktive løsninger for kunden og brugeren. Konkret handler det om at udvikle virksomhedens netværkskompetencer: som evnen til at segmentere netværket af kunder og leverandører, som ledelse og orkestrering af relationer til kunder og leverandører samt den konkrete interaktion ift. den enkelte partner i virksomhedens netværk.

### Lidt om baggrunden

Det danske erhvervslandskab er kendetegnet ved en stor underskov af små og mellemstore produktionsvirksomheder og leverandører, der arbejder på B2B-markeder internationalt. Mange har været klemte af pris-konkurrencen i det globale produktionssystem, hvor kimen til et ensidigt driftsmæssigt fokus ligger. Flere søger nu nye veje i den internationale konkurrence på B2B-markederne. I det samspil har de ikke mulighed for autonomt at forme balancen mellem drift og udvikling. For de små og mellemstore virksomheder, der arbejder på B2B-markederne, er hverdagen ofte præget af et tæt samarbejde med både kunder og leverandører, både ved standardleverancer og udviklingsprojekter.

Når samspillet mellem udvikling og drift ændres, og virksomhedens arbejde hermed også ændres, udfordres den på nye måder. Det giver også nye muligheder – når det netop udspilles i samarbejdet mellem flere virksomheder i virksomhedens netværk. Udfordringerne er flere:

- For det første skal prioriteringen mellem udvikling og drift afstemmes på tværs af de samarbejdende partnere.
- For det andet skal der balanceres mellem forskellige samarbejder, således at prioriteringer af udvikling og drift i ét samarbejdsprojekt ikke bremser prioriteringer i andre samarbejdsprojekter.
- For det tredje skal virksomheden arbejde for, at eksterne prioriteringer matcher og i det mindste ikke modarbejder interne prioriteringer mellem drift og udvikling.

Evnen til at arbejde med udvikling og drift handler for de små og mellemstore leverandører derfor ikke alene om at mestre konkrete teknologier og besidde en orientering mod og forståelse af markedet og kunderne, men f.eks. også om evnen til at kombinere viden og kompetencer lejret hos egne leverandører og bruge det som løftestang for løsninger, der kan berige udviklingsarbejdet med givne kunder. Flere virksomheder oplever imidlertid også behovet for løbende at prioritere og skabe en balance mellem udvikling af kompetencer til både effektiv drift og innovation. Udfordringen forbundet hermed ligger i, at kompetencer til at excellere i begge i bund og grund er vidt forskellige (O'Reilly & Tushman, 2008).

### **Udvikling og drift – nye roller for danske leverandører**

Flere internationale studier peger på et opbrud, hvor underleverandørerne er ved at indtage en mere fremtrædende rolle i deres kunders innovative arbejde (Henke & Zhang, 2010; Rosell & Lakemond, 2012). Der er samtidig studier, som peger på, at underleverandørernes strategier mødes af en række innovative rigiditeter hos deres kunder (Arbjørn & Mikkelsen, 2012), herunder streng styring af fælles udvikling eller at flere leverandører spilles ud mod hinanden for at presse prisen (Teichert & Bouncken, 2011).

Studier blandt små og mellemstore danske underleverandører viser en tydelig udvikling i de opgaver, som leverandørerne påtager sig, og i den rolle, de spiller for udvalgte kunder. Et studie fra Aalborg Universitet identificerer således en ny rolle som integrerende leverandør, hvor samspillet med den vigtigste kunde har udviklet sig til at være tættere og mere komplekst og mangesidet (Drejer et al., 2015). Leverandørens rolle er kendetegnet ved på den ene side at løfte opgaver, som forudsætter kompetencer til effektivitet i driften – f.eks. gennem udvikling og produktion af komponenter og procesbearbejdning. På den anden side er der en vigtig rolle som leverandør af ydelser til kunden med høj værdiskabelse. De bygger på et højt vidensniveau, som indebærer, at leverandøren løfter opgaver som design, forskning og udvikling.

I projektet Design2Network har vi arbejdet mere i dybden med det skisma, danske leverandører står over for i bestræbelserne på at indtræde som innovative partnere for deres kunder. Her har vi identificeret et spændingsfelt mellem rollen som kundeudvikler og rollen som kundetilpasser. Hos kundetilpasseren spiller kunden en central rolle for driften, i og med

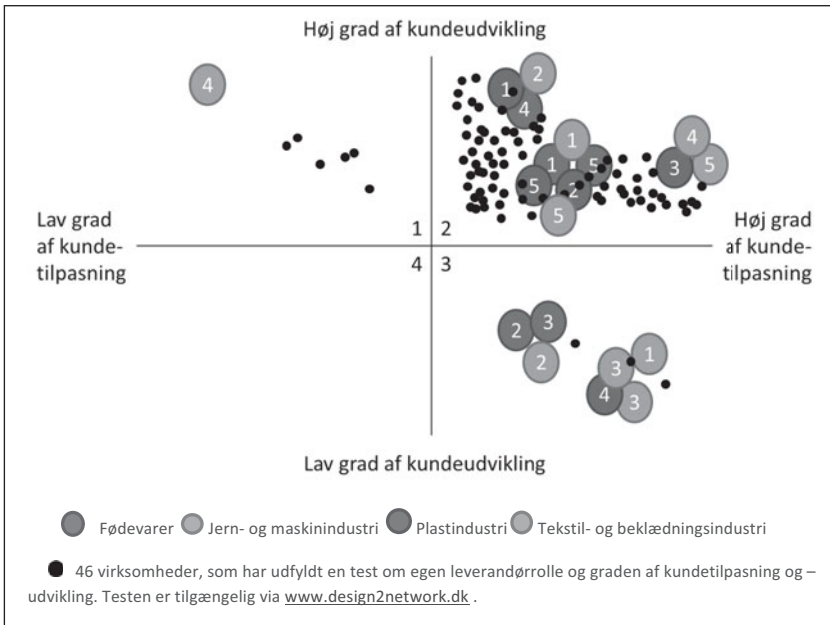
at pris og kvalitet er de helt centrale parametre. Rollen som kundeudvikler giver leverandører et større spillerum for selv, og proaktivt, i samspil med kunden at sætte balancen mellem drift og udvikling. En balance, som i sidste ende kan resultere i helt nye netværksbaserede forretningsmodeller. Studier viser flere interessante kombinationer heraf, når leverandørerne netop påtager sig nye roller på de internationale B2B-markeder.

Rollen som kundetilpasser: Leverandøren tilpasser sine leverancer til de ønsker, krav og specifikationer, som kunden angiver i sin ordre. Dialogen mellem leverandør og kunde kan være omfattende for at muliggøre leverancen, men vil typisk omhandle, hvorledes kravspecifikationer kan leveres på den bedste og billigste måde. Der er typisk tale om krav til driften og driftsbaserede leverancer. Leverandører bidrager så at sige til – eller overtager – rollen som driftseffektiverende partner for aftager. Som sådan involveres de typisk ved starten af de produktionsgennemførende opgaver. Udviklingsopgaver knyttet til leverancen står traditionelt for leverandørens egen regning. Det præger også relationerne til egne leverandører.

Rollen som kundeudvikler: I den kundeudviklende leverance inddrages leverandøren ofte tidligt i kundens innovation; allerede ved konceptudvikling, og til tider allerede i idefasen. Der leveres viden om materialer og procestekniske muligheder i eget hus og fra leverandører upstream til forsyningsnetværket. Den kundeudviklende leverandør søger således at skabe et match mellem de tekniske muligheder lejret i netværket af leverandører og ønskede løsninger hos kunden og kundens kunde. Leverandøren kan også have adgang til viden og kompetencer, som kan flytte kundens opfattelse af problemet såvel som løsningen.

Det afgørende for virksomhedens arbejde som både kundetilpasser og kundeudvikler er, at samarbejdet og koordineringen sker i netværket mellem på den ene side kunderne og relevante slutbrugere og på den anden side til gruppen af underleverandører, hvor udviklingen af materialer, teknologi og procestekniske løsninger udspiller sig. Leverandørens rolle som integrator eller brobygger mellem disse to 'sider' i netværket stiller store krav, men giver nye muligheder og udfordringer.

Som det fremgår af figur 1, arbejder langt de fleste af de virksomheder, der indgår i casesamlingen, som både kundetilpassere og -udviklere (idet de placerer sig i felt 2). Heri gemmer sig et bevidst bias, da projekt Design2Network netop har opsøgt leverandørvirksomheder, som står i det ledelsesmæssige spændingsfelt mellem rollen som kundetilpasser og



Figur 1: Danske leverandørers rolle og grad af hhv. kundeudvikling og kundetilpasning – 20 cases

rollen som udviklingspartner. Virksomhedens samtidige rolle som kundetilpasser og -udvikler sætter nogle centrale dilemmaer for allokering af ressourcer, opmærksomhed og ledelsesformer mellem driftsorienterede hensyn på den ene side og hensynet til rollen som proaktiv kundeudvikler på den anden side. Alene forsøget på at segmentere i netværket samt prioritere kunden som relevant udviklingspartner kan forstyrre ønsket om udvikling af rutiner i driften med kunden. Blandt de, som har udfyldt leverandørtesten via [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk), er også 46 leverandørvirksomheder (markeret med sorte prikker), som også i overvejende grad lejrer sig i felt 2: kundetilpasser og -udvikler. De konsoliderer billedet, om end der fortsat er bias i materialet. Ikke desto mindre finder vi, at materialet sammenholdt med brancheeksperters udsagn og tendenser i litteraturen giver en strømpil for en trend, hvor det kundeudviklende samarbejde får øget betydning de kommende år. Det påvirker driftsopgaver og rutiner.

Ser man nærmere på de fire virksomheder, som primært er kundeudviklere (grøn 4; rød 1; gul 2 og blå 4 – i felt 1 og 2), er der en række gennemgående karaktertræk. Udviklingsarbejdet sker i et tæt samarbejde

med kunden og ikke kun efter kundens specifikationer. De arbejder i høj grad med tværfunktionelle teams, som fletter indsigter fra kunderne og deres brugere med viden om materialer og procesmuligheder i huset og fra egne leverandører. Der arbejdes med at flette brugerindsigter med viden om nye materialer, teknikker og processer. Heroverfor står de kundetilpassende leverandører, hvor salgsafdelingen typisk er den drivende kraft i etablering og drift af samarbejdet med kunden, og hvor virksomheden selv specificerer de ønskede leverancer fra deres leverandører.

Når vi sammenholder informationer om den større gruppe af leverandører, som arbejder med både kundeudvikling og kundetilpasning (i felt 2), tegner der sig et tydeligt mønster, som går på, at antallet af personer/funktioner, som involveres i samarbejdet, stiger med graden af kundeudvikling. Ligeledes engagerer flere af disse deres egne underleverandører direkte i udviklingsarbejdet med kunden og brugerrepræsentanter.

### **Udvikling og drift i samspil – en netværkskompetence**

Den række af udfordringer, de små og mellemstore danske leverandører står over for i deres nye integrerende rolle, udmønter sig på mindst fire områder. For det første kræver det en skarpere segmentering af såvel kunde- som leverandørporteføljen at udpege et netværk af foretrukne samarbejdspartnere.

For det andet skal balancen mellem udvikling og drift afstemmes i samarbejdet med den enkelte kunde og underleverandør. Planlægning, organiseringen og dialogen herom kan tage vidt forskellige former alt efter karakteren og atmosfæren mellem deltagerne i det enkelte samarbejde (Ford & Håkansson, 2016). Leverandøren skal, i sin integrerende rolle, samarbejde med både kunder og underleverandører i konkrete projekter, herunder også nå til enighed om leverancens/projektets prioritering af udvikling og drift. Johnsen & Ford (2006) taler om 'human' kompetence. Det peger på, at 'enighed' om prioriteringer ikke er en ukompliceret størrelse. Enighed kan tage form af et samtykke eller (mere eller mindre modstræbende) accept af prioriteringer. Oftest vil enigheden opstå gennem en løbende proces af forhandlinger og samarbejder (Mouzas & Ford, 2014). En (modstræbende) accept af prioriteringer i et samarbejde kan nogle gange gives mod forventet fremtidigt udbytte. Enighed kan ligeledes være et udtryk for, at alle parter interesse kan opfyldes uden konfrontationer – selvom målene og prioriteringerne er forskellige (Munksgaard, Clarke,

Storvang & Erichsen, 2012). Indlejret i prioriteringen mellem udvikling og drift ligger naturligvis også et konkret og dagligt behov for koordination af aktiviteter og projektrelevante ressourcer. Fordi den enkelte virksomhed skal afstemme sin indsats hen over flere samarbejdsflader, vil interaktionen og karakteren af samarbejdet have stor indflydelse på samspillet med forskellige partnere og konkrete projekters outcomes.

For det tredje skal der balanceres mellem forskellige samarbejder, således at prioriteringer af udvikling og drift i ét samarbejdsprojekt ikke bremser prioriteringer i andre samarbejdsprojekter. Johnsen og Ford (2006) taler om 'ledelsesmæssig' kompetence. Udfordringen består i, at de prioriteringer og handlinger, der foretages i et samarbejde, uvægerligt vil have en indirekte effekt for driften af andre samarbejder. Virksomheden vil således i mindre grad have en egen og direkte mulighed for at diktere balancen mellem udvikling og drift (Ford & Mouzas, 2009). I stedet er den ledelsesmæssige udfordring at navigere og udnytte forskellene i prioriteringerne af drift og udvikling i virksomhedens forskellige samarbejder (Ford & Håkansson, 2016).

For det fjerde skal virksomheden arbejde for, at eksterne prioriteringer matcher og ikke modarbejder interne prioriteringer mellem drift og udvikling. Den ledelsesmæssige udfordring består i at håndtere mangfoldigheden af prioriteringer og outcomes fra forskellige samarbejder og koordinere indsatsen, ikke bare på tværs af partnere i netværket, men også samstemmende med virksomhedens interne aktiviteter og investeringer, så der bygges en positiv udvikling for virksomheden (Ford & Håkansson, 2016). Traditioner og rutiner for henholdsvis drift og udvikling i netværket – farvet af konkrete branchespecifikke aspekter, den historiske udvikling, teknologiske fremspring og lovgivning – vil have betydning for de fælles prioriteringer i netværket og virksomhedens muligheder for at forhandle, så egne interesser tilgodeses og fremmes (Mouzas & Ford, 2009).

Evnen til at integrere den teknologiske udvikling, drevet af underleverandører, med indsigt i og forståelse af kundernes og slutbrugernes behov handler om andet og mere end at mestre teknologi og være markedsorienteret. Den rører også ved virksomhedens evne til networking – eller dens generelle netværkskompetence. Vel at mærke networking i en forretningsmæssig sammenhæng – ikke bare mellem individer, men mellem virksomheder. De generelle netværkskompetencer kan forstås som tre elementer, der naturligvis skal spille sammen. Det første element er evnen til at udføre en konkret opgave i samarbejdet – enten i det enkelte samar-

bejde eller på tværs af forskellige samarbejdsflader (Ritter, Wilkinson & Johnston, 2002). Det andet element vedrører medarbejdernes kvalifikationer til at indgå i virksomhedens samarbejder med forskellige partnere. Disse kvalifikationer bygger både på medarbejdernes funktionelle specialisering samt deres sociale kvalifikationer (Ritter et al., 2002; Johnsen & Ford, 2006). Det tredje element i virksomhedens netværkskompetencer vedrører evnen til at forstå forskellighederne mellem forskellige partners interesser og forretningsmæssige mål og også evnen til at forhandle og opnå en grad af enighed eller samtykke (*consent*) mellem samarbejdspartnere (Mouzas & Ford, 2014; Munksgaard & Medlin, 2014).

## Konklusion

I dette bidrag har vi undersøgt det udfordrende samspil, som små og mellemstore danske leverandører står med i deres bestræbelser på at skabe en balance mellem at være en effektiv og fleksibel kundetilpasser og en innovativ kundeudvikler. I rollen som kundeudvikler udfordres leverandørens evne til at bidrage til at udvide kundens 'innovative råderum',<sup>2</sup> dvs. supplere de innovative kompetencer, kunden har i eget hus. Rollen som kundeudvikler kan udspille sig på komponentniveau og på systemniveau. I sidste tilfælde bidrager leverandøren med kompetencer og viden, som har afgørende indflydelse på produktets eller forretningens opbygning og design (Christensen & Mikkelsen, 2014). Som det fremgår af vores cases, er der en række netværkskompetencer på spil. Disse følger til dels den konceptuelle typologi, som er udviklet af Johnsen og Ford (2006), hvor der sættes fokus på fire kategorier: 'kulturel', 'teknisk', 'human' og endelig en 'ledelsesmæssig' kompetence. Men hvor disse udspiller sig i samarbejdet med den enkelte kunde eller underleverandører, så viser casene her også behovet for netværkskompetencer på tværs af enkelte samarbejdsrelationer. Som det er fremgået, finder vi, at disse størrelser spiller sammen, om end vi i denne artikel navnlig har rettet blikket mod den ledelsesmæssige netværkskompetence.

---

2 Se artiklen "Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum" af Christensen, Munksgaard, Bang, Astrup & Thomsen i *CESFO Årbog 2015*, side 57-62.



## De ledelsesmæssige implikationer

Leverandørernes generelle netværkskompetence er afgørende for deres evne til at balancere drift og udvikling i samarbejdet med både kunder og egne underleverandører. Viden om disse kompetencer er afgørende, fordi flere danske leverandører finder nye kilder til styrket global konkurrenceevne i rollen som brobygger mellem indsigt i attraktive løsninger i marked og i de teknologiske og materielle muligheder. Leverandørers evne til at koordinere viden om forbrugere og kunderne med teknologi og kompetencer fra forskellige underleverandører spiller en afgørende rolle for både det innovative potentiale og udvikling af effektiviteten i værdikæder og netværk. Mens leverandørernes viden ofte vil være centreret omkring teknologi, materialer og produktionsmæssige muligheder, er kundens viden ofte knyttet til viden om brugere, anvendelse og marked. Der ligger m.a.o. en opgave i at samle viden og kompetencer på tværs af virksomhedsgrænser for at sikre, at udviklingen er drevet af samspelet mellem viden og kompetencer hos underleverandørerne og kunderne. Her kommer kompetencerne til at lede på tværs af relationer i netværket i spil. Læringen fra vores studie er, at kompetencer til at løfte både ledelse i samarbejder og i netværket hos de danske små og mellemstore leverandører både kræver en intern udvikling og reorganisering, der matcher spændingsfeltet mellem drift og udvikling, som udspiller sig i netværket.

## Litteratur

- Arlbjørn, J.S. & Mikkelsen, O.S. (2012). "Supply chain strategi er prioriteret i topledelsen". *Dilf-Orientering*, 49(3): 40-44.
- Christensen, P.R. & Mikkelsen, M. (2014). "The Rocky Road to Radical Transition – a micro perspective on systemic innovation. In: Christensen, P.R. & Junginger, S. (eds.), *The highways and byways to radical innovation – Design perspectives*. 199-221. Designskolen Kolding & Syddansk Universitet.
- Drejer, I., Andersen, P.H., Østergaard, C.R., Wæhrens, B.V., Johansen, J., Park, E. & Søberg, P.V. (2015). *En kortlægning af underleverandører i Danmark*. Industriens Fond: Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.
- Ford, D. & Håkansson, H. (2016). "The Managerial Challenge of Business Interaction: Behind the Market Facade" *IMP Journal*, 10(1): 154-171.
- Ford, D. & Mouzas, S. (2008). "Is there any hope? The idea of strategy in business networks". *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 16(1): 64-78.
- Henke, J.W. & Zhang, C. (2010). "Increasing Supplier Driven Innovation". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51, No. 2: 40-47.
- Johnsen, R.E. & Ford, D. (2006). "Interaction capability development of smaller sup-

- pliers in relationships with larger customers”, *Industrial Marketing Management*, 35: 1002-1015.
- Mouzas, S. & Ford, D. (2009). “The constitution of networks”, *Industrial Marketing Management*, 38(5): 495-503.
- Mouzas, S. & Ford, D. (2014). “Consent in Business Networks”, *30th IMP Conference 2014*. Kedge Business School: Bordeaux, France.
- Munksgaard, K.B., Clarke, A.H., Storvang, P. & Erichsen, P.G. (2012). “Product development with multiple partners: Strategies and conflicts in networks”, *Industrial Marketing Management*, 41(3): 438-447.
- Munksgaard, K.B., & Medlin, C.J. (2014). “Self- and collective-interests: Using formal network activities for developing firms’ business”, *Industrial Marketing Management*, 43(4): 613-621.
- O’Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2008). “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Rosell, D.T. & Lakemond, N. (2012). “Collaborative innovation with suppliers – A conceptual model for characterizing supplier contributions to NPD”, *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 8(2): 197-214.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F., & Johnston, W.J. (2002). “Measuring network competence: some international evidence”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2): 119-138.
- Teichert, T. & Bouncken, R.B. (2011). “Rigidities Considered: Supplier Strategies for Integrated Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, 15(1): 95-119.

# Mindre virksomheders balance mellem drift og udvikling belyst via et træningsforløb for ledere

AF TORBEN BAGER & ANNE GRAMTORP

Ledere af mindre virksomheder, som ofte også er virksomhedsejere, har typisk fokus på driftsopgaver frem for udviklingsperspektiver. Samtidig befinder de sig typisk i en relativt stabil situation på et afgrænset marked. Imidlertid udfordres en stigende andel af de mindre virksomheder af nutidens hastige teknologiske og markeds-mæssige forandringer, som fordrer et skarpere fokus på strategi og udviklingsopgaver.

I denne artikel sættes fokus på ca. 700 ledere af mindre virksomheder, som i 2012-2014 gennemførte ledertræning via projekt Vækst via Ledelse (VVL) – et landsdækkende træningsprogram drevet af de fem regionale væksthuse i samarbejde med Syddansk Universitet og erhvervsorganisationerne Dansk Erhverv, Håndværksrådet og DI (Dansk Industri). Træningsforløbet rettede sig såvel mod den enkelte leders tilgang til lederrollen som mod virksomhedernes strategiske muligheder. For at blive optaget på programmet måtte virksomheden maksimalt have 50 ansatte, og lederen skulle have en ambition om vækst.

Forløbet bestod af en kombination af konsulenttydelser og træning i hold på lederseminarer. For i højere grad at få lederne til at tænke i udvikling end i drift var der gennem hele forløbet fokus på strategi. Første trin bestod af en dialog mellem lederen og en væksthuskonsulent om ledelsestilgang og strategiske muligheder. Næste trin var et lederseminar, hvor deltagerne fik tilført ny viden og inspiration til håndteringen af deres ledelsesopgaver og arbejde med strategi. Siden fulgte et opfølgingsseminar og muligheden for at købe yderligere konsulenttydelser og undervisning på favorable vilkår.

Erhvervsstyrelsen, som havde designet og finansieret programmet, havde en forventning om, at ny viden og ledernes indbyrdes dialog ville påvirke ledernes tænkemåder og adfærdsmønstre, og at dette i sidste ende

ville føre flere af de deltagende virksomheder ind i en vækstfase. Altså en proces med ændret kognition og adfærd som afsæt for forbedret vækstpræstation i virksomheden.

I denne artikel vil vi med afsæt i kvantitative og kvalitative data se på, i hvilket omfang denne ambition lykkedes. Vi opsummerer de kvantitative resultater og vil derefter via interviews med tre ledere zoome ind på variationen i ledernes håndtering af skismaet mellem drift og udvikling.

### **Kvantitative data om ændringer i ledernes adfærd og strategiske prioriteringer**

Den officielle projektevaluering fra 2015 påviste et markant skifte i ledernes prioritering af deres tid, når det indledende interview sammenlignes med det afsluttende (Center for VækstAnalyse, 2015). Adspurgt om deres højest prioriterede tidsområde angav 24% af lederne til slut 'strategi og udvikling af virksomheden' mod 8% ved projektstart, og tilsvarende mindre tid brugtes på driftsopgaver. Denne markante ændring indikerer, at lederne samlet set har ændret syn på vigtigheden af at arbejde med strategi og udvikling, og at dette manifesterer sig som ændret adfærd.

I tillæg til denne analyse af ændringer blandt deltagerne over tid gennemførtes en analyse, hvor VVL-deltagere (N=66) sammenlignedes med en kontrolgruppe (N=57) på basis af deres svar på identiske spørgsmål om ledelse og strategi i henholdsvis 2012/13 og 2014/15. Et af spørgsmålene gik på, hvilken af en række strategiske muligheder de prioriterede højest, næsthøjest og tredjehøjest. Svarene viste via regressionsanalyse, at deltagerne foretog signifikant flere strategiske skift i perioden end kontrolgruppen, der fortrinsvis holdt fast i den samme strategi (Bager et al, 2015). Dette kan tolkes som et udslag af deltageres stærkere fokus på at identificere og fastlægge nye strategier sammenlignet med kontrolgruppen.

VVL-gruppens mere markante ændringer i adfærd og strategi ser ud til at manifestere sig i bedre vækstpræstation end kontrolgruppens. I august 2016 identificeredes samtlige overlevende VVL-virksomheder (N=560) og kontrolgruppevirksomheder (N=249) via databasen NN Markedsdata med henblik på sammenligning af nøgletal. Med resultaterne for 2012 sat til indeks 100 var VVL-gruppens bruttofortjeneste i 2015 steget til indeks 125 (mod 106 til kontrolgruppen), overskud før skat var steget til indeks 130 (mod 116 for kontrolgruppen), og egenkapitalen var steget til indeks 129 (mod indeks 107 for kontrolgruppen) (Bager & Heath, under udgivelse).

## Kvalitative interviews med ledere under og efter træningsforløbet

De kvantitative resultater peger altså på, at der for gruppen af deltagere som helhed er sket en ændring i balancen mellem drift og udvikling via et ændret syn på vigtigheden af at arbejde med strategi, og at dette har afledt en adfærdsændring og en forbedret vækstpræstation. Imidlertid kan der under denne fælles paraply være mange individuelle nuancer og bevægelser, som er vigtige for at forstå det samlede billede. Vi vil derfor dykke ned under overfladen og se nærmere på tre cases. Materialet til disse cases er indsamlet af ph.d.-studerende Anne Gramtorp, som har interviewet otte ledere, først ved lederseminarer og efterfølgende ved et nyt interview et-to år senere. Navnene på lederne er opdigtede. De tre cases, vi vælger at præsentere her, er udvalgt med henblik på at vise variation i ledernes prioritering af drifts- og udviklingsopgaver og synet på dem.

### Case Henning

Henning er leder af en e-handelsvirksomhed, som er vokset fra to til 18 medarbejdere på fem år. De to interviews nedenfor giver indblik i, hvordan Henning ændrer sine ledelsesopgaver over tid.

#### 1. interview

*Interviewer: Hvad bruger du mest tid på: drift eller udvikling? Henning: Det har helt klart været drift. Det har det været lige indtil vi i efteråret tog en beslutning – og det er også en af grundene til, at jeg synes, Vækst via Ledelse er interessant. Et af målene for mig er, at det kun må være 20% af min tid fra 1. marts, der må blive brugt på eksterne ting, resten skal være internt. Når vi når den størrelse, vi gør, er der mange interne ting. Jeg har ellers altid tænkt, at kunden er vigtigst. Men problemet er, at sådan er det jo ikke altid. Jeg har et helt team, jeg skal tænke på..(..). Så kunden er ikke vigtigst altid. Så det har været en udfordring, det med at man bare sidder fast i driften, og man laver dagligdagsting osv.*

#### 2. interview

*Interviewer: Jeg kan huske, sidst talte du om, at du gerne ville bruge mindre tid på drift. Du talte om, at i marts måned havde I besluttet, at du skulle bruge mere tid på det interne. Hvordan er det gået med det?*

*Henning: Vi valgte egentlig i efteråret, kort tid inden jeg startede på Vækst via Ledelse, at vi var ved at nå en størrelse, hvor man skulle til at gøre op med sig selv,*

*om det skulle være mig, som skulle sidde i direktørrollen, eller om vi skulle have én udefra til det her. Det er jo svært at lede en virksomhed efter fire. Og der gjorde jeg det, at de kunder, jeg var konsulent for, stille og roligt blev overdraget til andre. Og det er egentlig gået rigtig godt. Jeg har det seneste halvandet års tid primært arbejdet med intern forretningsudvikling og intern udvikling af medarbejderne der. Og det har vi også nogle rigtig gode resultater på.*

*Interviewer: Hvad så med i dag, hvad bruger du mest tid på, hvis du sådan skulle sige procentvis?*

*Henning: Det, jeg bruger mest tid på, det er helt klart ledelsesdelen.*

*Interviewer: Altså forstået som hvad? Henning: Det er ... medarbejderudviklingsdelen, jeg har løbende performanceudviklingssamtaler med alle medarbejderne. Det har jeg gjort hver anden måned. Jeg bruger meget tid på at sparre med folk. Der kan selvfølgelig både være nogle ting i forhold til projekter eller andet, men det kan også være rigtig meget i forhold til nogle udfordringer, de synes, de har. Jeg bruger meget tid på at forankre vores værdier i virksomheden. Jeg har meget fokus på det, og det er også årsagen til, at jeg sidder ude i det store lokale, som vi har nu.*

*Interviewer: I Vækst via Ledelse talte man også om, at ledere skulle ud af maskinrummet og op i helikopteren. Det lyder virkelig, som om du har sat dig op i helikopteren.*

*Henning: Jeg prøver i alle tilfælde på det. Man kan sagtens komme ned igen. Det kan man især på interne ting... Det er der, hvor strategien ligesom kommer ind. For strategien er jo ligesom den, der viser det overordnede perspektiv.*

*Interviewer: Hvor synes du, der er sjovest at være: i helikopteren eller maskinrummet?*

*Henning: Jeg synes, det er en blanding imellem dem, for hvis jeg skulle være i helikopteren hele tiden, så betyder det også personligt for mig, at jeg så ville miste touch, så en god blanding af det synes jeg egentlig fungerer rigtig godt. Jeg kan også godt finde på bare for sjov at sidde med en gang imellem, hvis der er nogen, der har kundemøde over Skype... det kan være for at se, hvordan vi kører denne her proces, men det kan også være for at give mine medarbejdere noget sparring. Det værste, der kan ske i vores virksomhed, det er, at jeg kommer for langt væk fra det, der egentlig sker.*

*Det vil sige, de beslutninger, jeg tager, bliver ikke forankret nok. Der er også derfor, medarbejderne bliver meget mere inddraget, end de gjorde før.*

### **Fortolkning af case Henning:**

Henning har tydeligvis gjort sig en række overvejelser om balancen mellem drift og udvikling og valgt at lægge mere fokus på udviklingsopgaver, specielt HR-opgaver knyttet til medarbejdere og organisationskultur. Det fremgår af Hennings svar, at der netop er tale om et bevidst og velovervejede valg, når han tager de interne udviklingsopgaver på sig. Henning fremhæver, at han inden VVL-deltagelsen ønskede at *“gøre op med sig selv, om det skulle være mig, som skulle sidde i direktørrollen, eller om vi skulle have én udefra til det her”*. Efter deltagelsen i VVL har Henning taget valget og prioriteret den interne udvikling. Henning tænker primært indadrettet på udviklingsopgaver, både i form af udvikling af personlige kompetencer og relationerne mellem de ansatte. Drift tænker han primært på i form af kontakten med kunderne. Det fremgår af Hennings ordvalg, at *“udvikling”*, i form af udvikling af de interne forhold i virksomheden, tilknyttes flere positive associationer end *“drift”*. Han siger f.eks.: *“kunden er ikke vigtigst altid. Så det har været en udfordring, det med at man bare sidder fast i driften”*. For Henning er det dog vigtigt at fastholde en balance mellem kundekontakt og medarbejderkontakt – mellem drift og udvikling. *“En god blanding af det synes jeg egentlig fungerer rigtig godt”*, siger han afrundende.

### **Case Tim**

Tim er direktør for en reklamevirksomhed. Han har selv startet den i 2013 og ansatte fra første dag en medarbejder som grafisk designer. Tim er fra salgsbranchen, og selvom rollen som direktør kræver, at man har mange *“kasketter”* på, er det stadig salg, Tim brænder for.

#### **1. interview**

*Tim: I starten havde jeg jo mange kasketter på. Der var jeg jo både bogholder, og jeg var leder, og jeg var sælger, og jeg var alle mulige andre ting. Nu er det sådan lidt mere snævret ind til, at man selvfølgelig er leder for sine medarbejdere, og det har nogle udfordringer, vil jeg sige. Altså, jeg synes, jeg bruger meget tid på det. Og det er ikke noget, jeg synes er særlig sjovt at bruge så meget tid på.*

*Interviewer: Men hvad er det så for en kasket, som du helst vil have på?*

*Tim: Jamen, jeg vil nok helst have sådan en, nu siger jeg sælgerkasket, men jeg vil nok helst være den, der er ude i marken og snakke med kunder og få nye kunder og nye opgaver ind.*

## **2. interview**

*Interviewer: På Vækst via Ledelse talte vi meget om det her med, om man som leder brugte mest leadership eller management, eller vi kan kalde det drift eller udvikling. Hvad bruger du mest tid på?*

*Tim: Drift. Jeg bruger mest tid på drift.*

*Interviewer: Er du tilfreds med det?*

*Tim: Ja, det synes jeg er sjovt. Men jeg mangler nogle gange en bestyrelse at sparre med.*

*Interviewer: Har Vækst via Ledelse givet dig noget, du kan bruge?*

*Tim: Det vil jeg mene, det har. Man er mere opmærksom på nogle ting. Vækst via Ledelse rykkede nogle ting rent mentalt...*

*Interviewer: Er der nogen ting, du gør anderledes ledelsesmæssigt?*

*Tim: Jeg er opmærksom på at tilpasse min tilgang til hver type af medarbejder. Det er jeg meget opmærksom på nu. Vi havde det her emne om situationsbestemt ledelse, bare for at nævne et af emnerne.*

*Interviewer: Du talte om ved sidste interview, at der var nogle ledelsesopgaver, som lå på dit bord, men som du ikke synes var specielt sjove. Det var det her med, at du brugte meget tid på dine medarbejdere i form af nogle HR-lignende opgaver.*

*Tim: Det gør jeg stadigvæk. Det kommer jeg aldrig væk fra. Det skal jeg heller ikke væk fra. Det er ikke noget, jeg kan uddelegere, når vi har den størrelse virksomhed, vi har.*

### **Fortolkning af case Tim:**

Tim er nærmest modsat Henning. Hans store interesse er salg, mens han mere ser HR-opgaver som et nødvendigt onde. Han prioriterer klart drift over udvikling, og han synes modsat Henning ikke at have rykket sig klart



i retning af større prioritering af udviklingsorienterede opgaver. Selvom han ikke synes, at de HR-lignende opgaver er “særligt sjove”, tager han dem på sig, og tilsyneladende opfatter han dem som en driftsopgave snarere end en udviklingsopgave. Han nævner dog, at han nogle gange mangler en bestyrelse at sparre med. En bestyrelse ville muligvis kunne hjælpe ham med at opprioritere udviklingsorienterede opgaver.

## Case Michael

Michael er leder af en it-virksomhed, som han startede i 2011. Hurtigt ansatte Michael partneren, Kristian. Mellem 2012 og 2013 ansatte de cirka to nye medarbejdere om måneden. I 2016 er der 30-40 ansatte i virksomheden. Michael interviewedes første gang i 2013.

### 1. interview

*Michael: Jeg er den, der får meget energi af at lave de nye forretningsplaner og lave de nye ting. Skabe de nye omvæltninger. Og så er det meget vigtigt for mig, at det er ting, der er til nytte for samfundet. Det er noget, jeg tror meget på. Det må aldrig blive en parasit. Det skal være noget, vi har en god fornemmelse af i maven. (..) sådan noget personalefnidder, det dræner bare mig for energi.*

*Interviewer: Er det så Kristian, der tager sig af det?*

*Michael: Ja, helst. Den helt overordnede fordeling er jo, at jeg laver det nye, og han drifter og vedligeholder.*

*Interviewer: Det lyder, som om I supplerer hinanden rigtig godt på det punkt.*

*Michael: Ja, det er der nogen, der siger. Og så er jeg jo efter ham, når han slår ideer ihjel, for det gør han. Og han er efter mig, når det går for hurtigt, og det ikke hænger sammen bagved eller bliver for risikabelt.*

*Interviewer: På internettet med Vækst via Ledelse var der denne her Mercedes-model, hvor man blandt andet skelnede mellem management og leadership. Jeg ved ikke, om du kan huske den?*

*Michael: Management er dem, der får lavet ansættelseskontrakten og holder øje med, at man ikke holder for meget pause, og at det kører.*

*Interviewer: Ja, lige præcis.*

*Michael: Det er ikke mig.*

*Interviewer: Og leadership er mere den, der tænker i udvikling og strategi og er lederen udadtil.*

*Michael: Der er Kristian management, og jeg er leadership.*

## **2. interview**

*Interviewer: Sidst talte vi meget omkring det med ledelse, og hvordan din rolle var i forhold til Kristians rolle. Du var meget inde på, at du var den, der tænkte i ideudvikling og nytænkning, hvor Kristian havde den måske mere administrative rolle. Hvordan er det i dag?*

*Michael: .....(længere pause)... ja, det ved jeg faktisk ikke helt...*

*Interviewer: Hvordan kan det være?*

*Michael: .....(længere pause)... man kan sige, at den fanden i voldskhed, jeg har, den har firmaet ikke så meget brug for længere.*

*Interviewer: Nå.*

*Michael: Altså, når man iværksætter, så handler det om, at man skal bare lige nå hen og overleve. Du skal bare have handlen i hus. Du skal ikke tænke så frygtelig langt frem, og hvis der er et eller andet, der går galt, så koster det ikke så meget. Nu er vi jo en helt anden virksomhed, hvor en beslutning tager direktionen, og det tager måske to-tre år, før vi kan se effekten af det, og der er en masse røgslør fra mennesker, der ikke fortæller helt, hvordan det er. Mellemledere som har alle mulige dagsordner.*

## **Fortolkning af case Michael**

Michael er udviklingsorienteret ligesom Henning, men tilsyneladende mere alsidig i sit syn på virksomhedens udviklingsmuligheder, hvor Henning havde snævert fokus på HR-siden. I starten har de to partnere en klar arbejdsdeling med Michael som den udviklingsorienterede og

Kristian som den driftsorienterede. Senere er virksomheden vokset så meget, at den har måttet reorganiseres med direktion og mellemledere, og i takt hermed er den udviklingsorienterede og strategiske rolle overtaget af direktionen som helhed. Dette har ført til systematisering og politisering af den strategiske proces i en sådan grad, at Michael ikke har samme spillerum til at udfolde sin improviserende håndtering af udviklingsmulighederne. Dette forårsager usikkerhed i rollefordelingen. Her oplever Michael, at der “ikke er så meget brug for” de kompetencer, han før vurderede var de vigtigste for firmaet, og som han tilmed fik meget energi af. Michael står over for at skulle genopfinde sin rolle som leder i den efterhånden store og systematiserede virksomhed, og hans rolle i relation til udviklings- og driftsopgaver udvikler sig tydeligvis dynamisk i perioden.

### Konklusion

De kvantitative analyser af VVL-deltagernes svar over tid og sammenligningen med en kontrolgruppes svar tyder på, at der for gruppen som helhed er sket et skifte i retning af større prioritering af strategiske og udviklingsorienterede opgaver som følge af deres deltagelse i træningsprogrammet. Casene illustrerer imidlertid også, at dette skifte er slået igennem i forskellig grad i virksomhederne, ligesom der kan konstateres betydelig variation i ledernes prioritering af og opfattelse af drifts- og udviklingsopgaver.

### Litteratur

- Center for VækstAnalyse (2015). *Slutevaluering – Vækst via Ledelse*. Væksthus Sjælland.
- Bager, Torben, Wikstrøm Jensen, Kent, Schou Nielsen, Pia, and Piihl, Jesper (2015). *The Learning Impact of Training Programs for Growth-oriented SME Managers: Managerial Competences and Strategic Orientation*. Paper to RENT Conference 2015, Zagreb.
- Bager, Torben & Heath, Daniel (under udgivelse). *Efter-analyse af effekten af projekt Vækst via Ledelse*. CESFO-rapport, Syddansk Universitet.



# CESFO 2016: Udfordringer i udviklingen af indkøbsfunktionens opgaver og roller

AF STEFFEN BASTHOLM, KIRSTEN FRANSEN & DANIEL RIISAGER

Denne artikel sætter fokus på de udfordringer, som er forbundet med udviklingen af indkøbsfunktionens roller og opgaver, fra en traditionel driftsfunktion til at kunne varetage en dualistisk rolle, som både er udviklings- og driftsorienteret.

## **1. Udfordringer i udviklingen af indkøbsfunktionens opgaver og roller**

Hos hydraulikvirksomheden Hydac A/S er hverdagen præget af skiftende forventninger og krav fra virksomhedens største kunde, som er producent inden for vindmølleindustrien. Det er en industri, som er kendetegnet ved et stadig stigende pres på netværket af primære leverandører, som forventes at udvikle og levere komplette højteknologiske systemer, samtidig med at priserne presses i bund for at opnå stærke konkurrencefordele. Det betyder, at leverandørerne udfordres på evnen til at agere proaktivt og innovativt udviklende, samtidig med de skal sikre en effektiv og omkostningsbesparende serieproduktion og drift. Når leverandøren som her skal arbejde på flere fronter på samme tid, er dette blandt andet med til at udfordre indkøbsfunktionen hos leverandøren. Det er i forhold til måden, hvorpå indkøbsfunktionen udvikles og organiseres, hvilket er udgangspunktet i denne artikel. Skiftende krav og forventninger fra virksomhedens kunder betyder, at den mellemstore virksomhed Hydac A/S (datterselskab til den internationale koncern HYDAC International) står over for en kompleks udviklingsopgave. Virksomhedens processer, aktiviteter, ressourcer samt samarbejdet mellem forskellige aktører på tværs af organisationen og i netværket skal udvikles og tilpasses. For virksomheden kan dette være en udfordring, blandt andet fordi

der ofte er en tendens til, at indkøbsfunktionen fastholdes i en driftsrolle, hvor fokus primært er rettet mod at sikre indkøb af de rette produkter til rette tid og pris, som sikrer Hydac A/S en plads som foretrukket og konkurrencedygtig leverandør. Samtidig skal indkøbsfunktionen kunne agere proaktivt og involveres tidligt for at kunne imødekomme de krav og forventninger, som stilles. Det er den udfordring, som denne artikel omhandler, med et særligt fokus på spørgsmålet om, hvordan samarbejde med en nøglekunde påvirker udviklingen af indkøbsfunktionens opgaver og roller.

## 2. Metodisk tilgang

Dette spørgsmål er søgt besvaret gennem et kvalitativt casestudie af hydraulikvirksomheden Hydac A/S. Studiet udspringer af et igangværende ErhvervsPhD-projekt, hvor fokus er på netop udvikling af indkøbsfunktionens roller og opgaver, og formålet er at belyse, hvordan dette understøtter mulighederne for en virksomhed for at arbejde bevidst og strategisk med udviklingsorienteret drift. Resultaterne i denne artikel, og i det samlede ErhvervsPhD-projekt, tager sit teoretiske afsæt i en industriel netværkstilgang, mens det empiriske grundlag skabes via et dybdegående casestudie af Hydac A/S. Casestudiet består af både observationer og interviews foretaget i foråret og sommeren 2016. Casestudiet er baseret på samarbejdet mellem Hydac A/S og vindmølleproducenten Alfa (anonymiseret). Hydac A/S har været leverandør til Alfa i mere end 16 år, og Alfa er en nøglekunde for Hydac A/S. Observationsdata blev oparbejdet gennem interne og eksterne møder med kunde og egne underleverandører, hvor der blev taget feltnoter, og derudover blev der også inddraget virksomhedsdokumenter samt intern og eksternt e-mail-korrespondance (Bryman & Bell, 2011: 550-52). Igennem observationsstudiet har det været muligt at få indblik i, *hvad* de nye krav og forventninger fra kunden betyder for udviklingen af leverandørens indkøbsfunktionens roller. Der er desuden lavet en række interviews med nøglepersoner fra Hydac A/S, administrerende direktør Jens Haugaard samt supply chain manager Daniel Riisager, med det formål at opnå en dyb og bred indsigt i spørgsmål, der vedrører, *hvordan* udviklingen præger virksomheden, samt *hvorfor* det er tilfældet.

### 3. Udvikling af indkøbsfunktionens organisering og roller

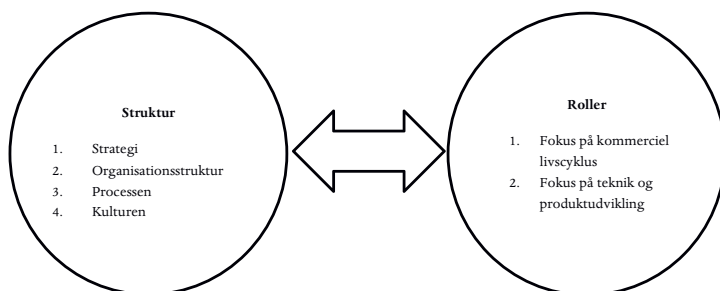
Indkøbsfunktionen er grundet ovennævnte udfordringer nødsaget til at gentænke den måde, hvorpå den håndterer egne værdikæderelationer til underleverandørerne (Fredriksson & Gadde, 2003). Det medfører samtidig, at leverandørerne skal udvikle den måde, som indkøbsfunktionen organiseres og anvendes på, for at kunne leve op til denne dobbeltsidede rolle om at kunne levere udviklingsorienteret drift. Indkøbsfunktionens rolle og opgaver bliver derfor stadig mere strategiske og komplekse (Spina, Caniato, Luzzini, & Ronchi, 2013: 1202). Den teoretiske ramme, som ligger til grund for analysen, baseres på Schieles studie af seks store, internationale "best practice"-virksomheder og disse virksomheders strukturering af indkøbsfunktionens dualistiske rolle og opgaver. Ifølge Schiele ignoreres indkøbsfunktionens rolle ofte i litteraturen omkring tidlig leverandørinddragelse. Til trods for de fordele, som opnås ved tidlig leverandørinddragelse i produktudvikling, som er fremhævet i flere studier, har virksomheder ofte en begrænset forståelse for, *hvordan* de skal inkludere leverandørerne. Indkøbsfunktionens medarbejdere forventes at have fokus på hele produktets livscyklus, og underleverandørerne skal derfor udvælges og håndteres med omhu. Dette ansvarsområde er kernen i indkøbsfunktionen. Indkøbsfunktionens opgave kan traditionelt defineres som evnen til at strukturere, udvikle og håndtere leverandørbasen i overensstemmelse med fremstillings- og forretningsprioriteterne i virksomheden (Das & Narasimhan, 2000: 18). Men for både at sikre, at underleverandørernes innovative bidrag inddrages i processen, og samtidig sikre den kommercielle levedygtighed: skal indkøberne inddrages i udviklingsprocesserne og produktudviklingsteams. Den bedste leverandør i den indledende fase er ikke nødvendigvis den bedste leverandør til resten af produktets livscyklus.

Der skal derfor tages hensyn til dels den strukturelle organisering og dels til de roller, som skal udfyldes – se figur 1.

#### **Strukturel organisering**

##### 1. En virksomheds strategi og dedikation til innovation

Til det første punkt beskriver Schiele, hvordan alle de undersøgte virksomheder havde en dedikeret innovationsstrategi, og heri spiller teknologiske roadmaps en vigtig rolle. Roadmapsene beskriver den ønskede vision og de skridt og tiltag, som er nødvendige for at nå hertil.



Figur 1: Sammenhæng mellem struktur og roller

## 2. Den strukturelle organisering af indkøbsfunktionen

Under punkt to havde de seks virksomheder implementeret commodity teams i indkøbsafdelingen, hvor sammenlignelige produktgrupper er samlet under. Derudover havde de lavet en separat afdeling, som kun beskæftiger sig med såkaldt advanced sourcing, mens andre afdelinger arbejdede med strategisk sourcing/livscyklus-sourcing.

## 3. Procesorganisationen af produktudvikling og hjælpeværktøjer

Virksomhederne havde alle inddelt processen under punkt tre i fire ensartede faser (koncept, design, pilot og aktivitet). Denne proces specificerer også, hvornår og hvordan indkøb skal involveres, og Schiele argumenterer for, at hvis indkøb bliver inkluderet tidligt i processen, reduceres den friktion, som kan opstå, hvis rollerne er uafklarede. Flere af virksomhederne benyttede også workshops, hvor leverandørerne blev engageret.

## 4. Virksomhedens kultur

Det sidste punkt vedrører virksomhedens kultur, da denne kan supportere innovation. Dette inkluderer krydsfunktionelt samarbejde inden for virksomheden og udvides til at inkludere leverandørerne samt topledelsens støtte til denne proces.

### ***Tekniske og kommercielle roller***

Schiele (2010) konkluderer, at indkøbsfunktionen har en dualistisk rolle i form af support til innovationsprocessen og samtidig fastholdelse af ansvaret for omkostninger og integration for produktlivscyklussen i hele virksomheden. For at udfylde denne rolle foreslås implementering



af en “advanced sourcing”-afdeling som en organisatorisk enhed. Organisationen bør derfor opdeles i tre afdelinger: advanced sourcing (tæt samarbejde med R&D), livscyklus-sourcing (commodity-varer) og operativ sourcing. Advanced sourcing består typisk af ingeniører eller indkøbere med en stærk teknisk baggrund, mens livscyklus-teamet ofte har et mere kommercielt fokus og er ansvarlige specialister inden for en specifik produktgruppe. Ved at segmentere indkøbene på denne måde afspejler virksomhederne indkøbsfunktionens dualistiske omkostnings- og innovationsorienterede rolle i produktudvikling.

En udfordring ved Schieles konklusioner er dog, at der dels er taget udgangspunkt i “best practice”-virksomheder – dvs. virksomheder, som har implementeret strukturen og afstemt rollerne og dermed formår at løfte denne dualistiske opgave. Derudover er det seks store, internationale virksomheder, som har dedikeret ressourcer til formålet. I en dansk kontekst, præget af små og mellemstore virksomheder, er det dog et åbent spørgsmål, hvordan disse virksomheder skal gribe opgaven an, dels med at implementere en ny struktur samt få afstemt rollerne. Spørgsmålet er derfor, om SMV-virksomheder som Hydac A/S kan løfte denne opgave for at imødekomme kundernes krav?

#### **4. HYDAC A/S – Udfordringerne ved udvikling af indkøbsfunktionens organisering og roller**

##### *Forandringer i forretningsnetværket*

Den danske vindmølleindustri, som Hydac A/S leverer til, har som helhed gennemgået en stor forandring, hvor fokus indledningsvis lå på produktinnovation. Når en industri udvikler sig, stiger kravene til de involverede aktører også – ofte fundamentalt. Vindmølleproducenterne søger at købe mere komplette systemer fra færre, strategiske systemleverandører. Deres rolle ændres fra traditionelle komponentleverandører til en rolle som udviklingsorienteret netværksintegratorer, som bl.a. er ansvarlige for det overordnede systemdesign samt udvikling og koordinering af netværket af eksterne komponentleverandører (Davies, Brady & Hobday, 2007). Leverandørerne står derfor over for et pres om på den ene side at agere proaktivt og udforske udviklingsmuligheder for den fremtidige vindmølleproduktion i større projekter og samtidig sikre en (fortsat) effektiv og

efficient drift for at sikre margin. Dette udfordrer underleverandørerne på især to områder:

1. Større projekter er udfordrende særligt for mindre leverandører, som skal opfylde mål, der ikke fandtes før, herunder proaktiv udvikling af nye systemer, certificering, nye kompetencer og international konkurrence. Det udviklingsorienterede aspekt giver en ny dimension til den måde, hvorpå indkøbsfunktionen opererer i forvejen.
2. De lavere profitmarginer presses længere ned i værdinetværket mod leverandørerne, og det økonomiske incitament bliver derfor mindre. Det kræver nye evner i indkøbsfunktionen, når der skal udvikles øget samspil mellem kundernes krav og udnyttelse af ressourcer hos egne underleverandører.

Jens Haugaard uddyber dette i forhold til implikationerne for Hydac A/S: *“For tre-fem år siden var det primært danske konkurrenter, vi havde. Og vindmøleindustrien er blevet så stærk nu, at man er begyndt at kigge ud over grænserne og at opkvalificere og finder, udenlandske aktører... Det gør, at vi ikke direkte bare kan gøre de samme ting bare bedre, men at vi faktisk er nødt til at gøre nogle væsentligt anderledes ting.”* I dette aspekt om at gøre nogle væsentligt anderledes ting ligger netop en udvikling af indkøbsfunktionens rolle og opgaver.

### ***Hydac A/S’ strukturelle organisering***

1. Hydac A/S’ strategi og dedikation til innovation

Hydac A/S har som mission at: *“designe, producere og sælge produkter og systemer af høj kvalitet, der forbedrer kundernes bæredygtighed og totaløkonomi.”* Som leverandør dedikeres der derfor mange ressourcer til at opfylde disse kundebehov. Daniel Riisager påpeger dog, at der nu er et behov for et øget internt samarbejde med R&D-afdelingen: *“I dag forsøger vi at købe det samme, bare billigere. Men ved at få R&D med indover kunne vi få en variant af det, vi køber, billigere, igennem f.eks. nyt design. Jeg synes snart, at vi har udtjent de muligheder, vi har, for at source billigere. Nu skal der noget teknik indover, til også decideret at designe noget cost-out.”*

2. Den strukturelle organisering af indkøbsfunktionen

Hydac A/S’ indkøbsfunktion er organiseret ud fra den traditionelle form omkring livscyklus-sourcing og operativ sourcing. Fordi der hidtil har været meget fokus på den tekniske løsning i samarbejdet med kunden, har

der på mange måder været en skarp opdeling mellem R&D og indkøbsfunktionen. Daniel Riisager påpeger dog behovet for at arbejde mere strategisk i indkøbsfunktionen: *“Planen er derfor, at ved at lave et mere strategisk organiseret indkøbsarbejde med nogle nye værktøjer, kan vi fastholde i hvert fald det niveau af besparelser, vi har haft hidtil. Vi putter flere ressourcer i, og også det her ønske om at vi går mere udlands for at se, om der er noget at hente rent økonomisk.”*

### 3. Procesorganisationen af produktudvikling og hjælpeværktøjer

Tidligere har indkøbsopgaven ikke haft så stærkt et internt fokus i virksomheden, da kundefokus også primært har ligget på den tekniske produktløsning. I starten af Hydac A/S' samarbejde med deres største vindkunde lå beslutningskompetencerne hos kundens R&D-funktion, hvor omdrejningspunktet var udviklingen af systemerne. *“Dengang vi startede med at have en tæt dialog med kunden, der var det R&D som havde magten. Det var tekniske løsninger, man baserede sine vindmøller på,”* forklarer Jens Haugaard.

Men qua behovet for at indkøbsfunktionen inddrages tidligere i produktudviklingen, kræver det også nye værktøjer: *“Det kræver nogle flere ressourcer og en mere professionel tilgang, og der har vi brugt det sidste år på at udvikle nogle værktøjer til. Og i efteråret putter vi nogle flere ressourcer i for at sikre, at vi også gør det,”* udtaler Daniel Riisager.

### 4. Virksomhedens kultur

Jens Haugaard forklarer Hydac A/S' kultur således: *“Vi skal agere som en dansk virksomhed med en stærk dansk kultur, sammenholdt med en stærk tysk moder.”* Konkurrencesituationen på kundemarkedet har dog været med til at ændre virksomhedens kultur: *“Det er jo interessant, hvad det gør ved ens kultur, at ens konkurrencesituation ændrer sig fra danske til udenlandske. Og hvad er det her, som ledelsen gør, som gør, at man kommer derhen. Det her er jo et udtryk for, at vi har ændret adfærd, og det påvirker kulturen. Og det sker lige i øjeblikket,”* forklarer Jens Haugaard. Fra ledelsens side er der kommet endnu mere fokus på at skabe tværfunktionelt samarbejde og især indkøbsfunktionens forstærkede rolle. Daniel Riisager forklarer dette med et øget fokus på indkøb i det hele taget: *“Jeg ser også, at vi har et meget større fokus internt på indkøb. Førhen var der salgsfokus, og indkøb var en serviceorganisation. Og nu er vi begyndt at tale om, at indkøb faktisk er meget essentielt i*

*forhold til værdiskabelse, da kundepresset gør, at det er supply chain-afdelingen som skaber bundlinjen.”*

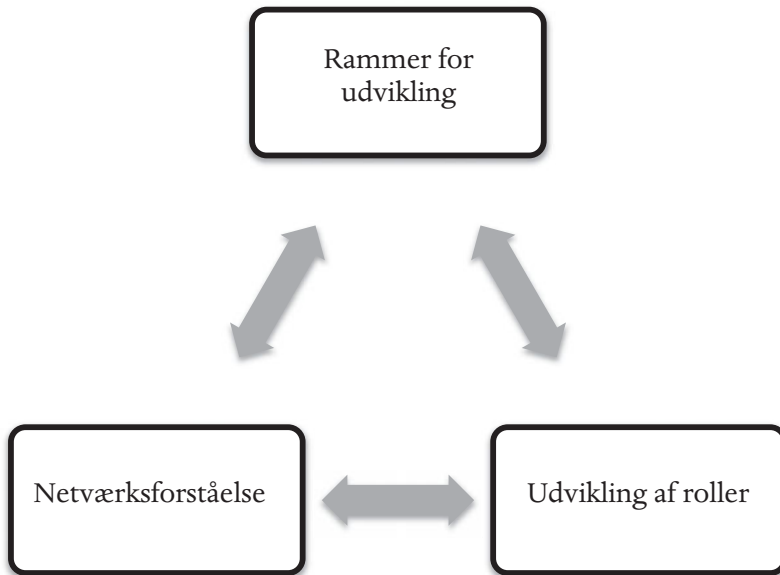
### ***Hydac A/S’ tekniske og kommercielle roller***

Der er et identificeret behov for, at indkøbsfunktionen skal være en proaktiv spiller i forhold til at være med til at sætte retningen i samarbejdet med kunden. Hos Hydac A/S har man derfor valgt at tilføre ressourcer til indkøbsfunktionen for at styrke både det strategiske og operationelle niveau i afdelingen. Derudover er det en udfordring at afstemme den kommercielle og tekniske rolle. Qua det høje tekniske fokus, som samarbejdet med kunden hidtil har båret præg af, udtaler Daniel Riisager, at det bliver en udfordring at rykke den interne opfattelse af indkøbsfunktionen: *“Stadigvæk ser rigtig meget af huset indkøb som disponenter. Og det bliver noget, som skal flyttes. Når folk siger indkøb, så tænker de disponering. Altså at fremskaffe varen. Hvor jeg mener, at det er forhandlingen, og aftalen, som er det vigtige.”* Daniel Riisager tilføjer, at: *“...indkøberne er også en stor del af selv at få frigjort sig fra de operationelle opgaver.”*

## **5. De ledelsesmæssige overvejelser**

Denne artikel har sat fokus på spørgsmålet om, hvilken indflydelse samarbejde med en nøglekunde har for udviklingen af indkøbsfunktionens opgaver og roller. Som ovenstående undersøgelse viser, har samarbejdet en stor indvirkning på flere niveauer på udviklingen af indkøbsfunktionen og dens roller og opgaver. Overgangen til en dualistisk rolle er udfordrende, både fordi der skal afstemmes mellem den strukturelle organisering og rollerne. Desuden er det også udfordrende at finde et samspil mellem rollerne, fordi den kommercielle og tekniske rolle i øjeblikket er fordelt i hhv. indkøbsfunktionen og R&D-afdelingen. For som i dette tilfælde at kunne udfylde en udviklingsorienteret rolle i indkøbsfunktionen bør ledelsen derfor være opmærksom på det dynamiske samspil mellem selve udviklingen af rollerne, at rammerne for udvikling skal være til stede gennem strukturen, og en netværksforståelse – se figur 2.

Dette kommer til udtryk igennem følgende inter- og intraorganisatoriske aspekter. For at leverandører som Hydac A/S skal være i stand til at leve op til de duale kundekrav nu og i fremtiden, kræver det investering i og tålmodighed **imellem virksomheder** over for udviklingen af



Figur 2: Dynamisk samspil mellem struktur, roller og netværksforståelse

indkøbsfunktionens rolle. Derfor er det vigtigt, at kunden forstår, at denne proces kræver giv-og-tag, og er opmærksom på sin rolle, i forhold til at rammerne for rolleudvikling også er til stede. For indkøbsfunktionen hos Hydac A/S kan det eksempelvis være, at kunden lærer, hvordan leverandøren skal håndtere egne underleverandører på et højere strategisk niveau, samt anvendelsen af eksisterende værktøjer og modeller. Det betyder, at Hydac A/S kan drage fordel af læringen, som også kan bruges i forhold til andre kunder og leverandører. **Den interne organisering i indkøbsfunktionen** kræver også en forandringsproces. Rammerne for, at en rolleændring skal kunne finde sted, skal være til stede, dvs. både fysiske og organisatoriske, og der kræves en bedre forståelse for det netværk, hvori kunden opererer, herunder kundens kundekrav. Det er en helt ny måde at tænke kundeforvaltning, og disse indsigter påkræver et nyt udsyn fra indkøbsfunktionen, når det kommer til at indsamle information internt og eksternt omkring de forskellige netværk. Denne viden skal benyttes både over for leverandørbasen og **imellem interne funktioner**, hvilket kræver en ledelsesmæssig og personlig indsats for at træde ud af gamle roller og indtage de nye. Det er derfor en simultan og dynamisk modningsproces,

både for de enkelte medarbejdere, for samarbejdet mellem funktionerne og mellem virksomhederne at udvikle den dualistiske indkøbsrolle.

## Litteratur

- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Das, A. & Narasimhan, R. (2000). "Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance". *The Journal of Supply Chain Management*, 36(May): 17-28. <http://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00074.x>
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2007). "Organizing for solutions: System seller vs. system integrator", *Industrial Marketing Management*, 36(2): 183-193.
- Fredriksson, P. & Gadde, L.-E. (2003). *Evaluation Of Supplier Performance – The Case Of Volvo Car Corporation And Its Module Suppliers*. Retrieved November 10, 2014, from [http://impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=4338](http://impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4338)
- Schiele, H. (2010). "Early supplier integration: The dual role of purchasing in new product development". *R and D Management*, 40(2): 138-153. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00602.x>
- Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D. & Ronchi, S. (2013). "Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review", *Industrial Marketing Management*, 42(8): 1202-1212. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.04.001>

# Balancen mellem drift og udvikling: En eksplorativ undersøgelse af offshore vind-virksomheder

AF VICTORIA BAAGØE-ENGELS

## 1. Introduktion

Udviklingsorienteret drift er en balance mellem drifts- og udviklingsaktiviteter, der er et dilemma, som mange virksomheder står over for. Virksomhedernes dilemma består i at skabe en balance mellem at allokere ressourcer til drift for at opnå indtjening og til udviklingsaktiviteter for at sikre fremtidig overlevelse. Når en virksomhed kombinerer drift og udvikling, betegnes det i litteraturen som ambidexterity (Birkinshaw & Gupta, 2013). Ud fra en kontingenstankegang er måden, virksomheder organiserer effektive driftsaktiviteter, væsentlig forskellig fra måden, virksomheder organiserer effektive udviklingsaktiviteter. Dilemmaet består i, hvordan en virksomhed kan opnå den optimale balance til både udvikling og drift, og hvordan begge aktiviteter organiseres i virksomheden. Selvom ambidexterity er blevet studeret i forskellige sammenhænge, mangler litteraturen stadig empiriske studier og en forståelse af, hvordan virksomhederne organiserer ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2011; Raisch et al., 2009). Formålet med denne artikel er at undersøge, hvilke organiseringsstrategier danske virksomheder benytter til at håndterer balancen mellem drift og udvikling, og om virksomhedsstørrelse har en betydning. Den empiriske undersøgelse bygger på en teoretisk ramme med tre tilgange til, hvordan virksomheder håndterer og dermed organiserer deres drifts- og udviklingsaktiviteter. Organiseringsstrategierne betegnes sekventiel, strukturel og kontekstuel ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013). De nuværende undersøgelser af ambidexterity er ifølge O'Reilly og Tushman (2013) klart domineret af store internationale virksomheder som studieobjekter. Denne undersøgelse udarbejdes i en dansk kontekst

og omfatter 16 små, mellem og store virksomheder, som opererer i offshore vind-industrien. Studiet bidrager med at undersøge, om resultater for organisering af ambidexterity i store virksomheder også gælder for danske virksomheder med varierende størrelse.

## 2. Teori

March (1991) har diskuteret drift (exploitation) og udvikling (exploration) i en organisation som to ender af et kontinuum. De placeres som modstridende strategier i organisationen, fordi virksomheden kræver forskellige organisatoriske setup for at forfølge dem. Ved et driftsfokus er virksomhedens aktiviteter og ressourcer rettet mod at udnytte eksisterende muligheder på nuværende markeder. Her er fokus på forbedring af eksisterende produkter/services, kontrol og kalkulerede risici. Mens udvikling er udforskning af nye muligheder på nuværende eller potentielle markeder med fokus på udvikling af nye produkter/services, risikovillighed og villighed til manglende kontrol over output (March, 1991). En ensidig fokusering på enten drift eller udvikling er ifølge litteraturen basis for to forskellige risici for virksomheder, nemlig stagnation (manglende udvikling) eller manglende markedsføling (manglende drift) (Chen & Katila, 2008; Milliken & Lant, 1991). I det efterfølgende vil de tre ambidexterity organiseringsstrategier til, hvordan virksomheder kan organisere sig, blive forklaret.

### 2.1 Organiseringsstrategier i ambidexterity

O'Reilly & Tushman (2013) har igennem et litteraturstudie identificeret tre strategier, som virksomheder anvender til at organisere ambidexterity: (1) strukturel, (2) kontekstuel og (3) sekventiel.

(1) *Strukturel strategi*: Strukturelt adskilte afdelinger i virksomheden, der varetager enten drift eller udvikling. Den strukturelle strategi giver virksomheden mulighed for at implementere forskellige organisatoriske setup for bedre at imødekomme drifts- eller udviklingsaktiviteternes forskellighed. Dermed kan virksomheden indeholde to setup af processer, strukturer og kulturer, hvilket kan medføre større krav til ledelsesstil for at forene virksomheden.



(2) *Kontekstuel strategi*: Foregår ved, at virksomhedens afdelinger samtidig forfølger både drift og udvikling. Balancen mellem ressourceallokering til enten drift eller udvikling er uddelegeret til den enkelte medarbejder. Denne strategi kræver stor frihed og tillid til medarbejderne samt en ledelsesstil, der motiverer medarbejderne til at involvere sig.

(3) *Sekventiel strategi*: Er ligesom ved den strukturelle strategi baseret på ændringer i struktur. Ved denne strategi fokuserer virksomheden kun på enten drift eller udvikling og har dermed ikke det samtidige fokus på drift og udvikling som de to foregående strategier. Den sekventielle strategi mangler fleksibilitet i at kunne skifte hurtigt mellem drift eller udviklingsfokus, fordi det er hele organisationen, der skal ændres.

## 2.2 Undersøgelsesspørgsmål

Virksomheder allokerer ofte flere ressourcer til driftsfokus, hvor der tænkes på den daglige drift og hurtigt afkast (Milliken & Lant, 1991). Det er kun få virksomheder, der allokerer flest ressourcer til udviklingsfokus (Chen & Katila, 2008). Ud fra et teoretisk perspektiv vil det gavne virksomheder at allokere ressourcer til både drift og udvikling, men selvom der i teorien er påvist en gevinst, er det ofte mere komplekst for virksomheder at udføre i praksis (Gibson & Birkinshaw, 2004). Nyere undersøgelser udfordrer dette ved at identificere virksomheder, der ikke oplever en gevinst ved at benytte en ambidexterity organiseringsstrategi (Chang & Hughes, 2012). Årsagen til den manglende gevinst kan være virksomhedens størrelse, fordi mindre virksomheder oplever det vanskeligt at balancere mellem drifts- og udviklingsaktiviteter (Ebben & Johnson, 2005). Dette bakkes op af nyere forskningsstudier, der indikerer, at virksomhedens størrelse har indflydelse på ressourceallokering. Herudover besidder mindre eller mellemstore virksomheder (SMV) begrænsede ressourcer, hvilket påvirker deres valg af ambidexterity organiseringsstrategi (Turner et al., 2013; Volery et al., 2015). SMV'er er oftest driftsorienterede, hvorfor de har svært ved at reagere på uforudsete markedsændringer. Omvendt har SMV'er oftest mere fleksibilitet i deres struktur og fladere hierarki end større virksomheder (O'Reilly & Tushman, 2013). Ambidexterity-litteraturen mangler som helhed empiriske studier, blandt andet empiriske studier ud fra et SMV-perspektiv og af, hvordan virksomheder organiserer sig (Lubatkin et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2011; Raisch et al.,

2009). Med afsæt i ovenstående søger denne artikel at svare på følgende spørgsmål:

*Hvilke ambidexterity organiseringsstrategier bruger danske virksomheder til at håndtere balancen mellem drift og udvikling? Hvordan varierer dette afhængig af virksomhedsstørrelse?*

For at kunne besvare overstående spørgsmål er resten af artiklen inddelt i tre afsnit. I det første afsnit beskrives, hvordan data er indsamlet. I næste afsnit præsenteres undersøgelsens resultater, og i sidste afsnit bliver implikationer om ambidexterity beskrevet og diskuteret.

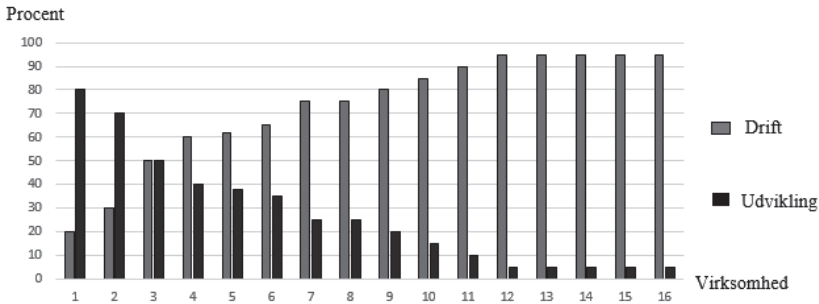
### **3. Metode**

Undersøgelsen er baseret på analyser af 16 virksomheder i den danske offshore vind-industri, der opererer i service og vedligeholdelsessegmentet, også benævnt operation og maintenance (O&M). Virksomhederne er identificeret ved at kontakte den danske offshore-industris vidensorganisation Offshoreenergy.dk. Offshoreenergy.dk udleverede en liste med 103 virksomheder, der opererer inden for O&M. De 103 virksomheder varierer mht., om O&M-aktiviteter udgør det væsentligste forretningsområde, til at O&M er en perifer del af deres forretning. Af disse indvilligede 16 virksomheder i at deltage i denne undersøgelse. Af de 16 virksomhederne udgør O&M 10-20% af omsætningen for tre af virksomhederne og 30-49% af omsætningen for tre andre. Ved to af virksomheder udgør O&M 50% af omsætningen, mens det er hovedforretningen for de resterende otte.

Til dataindsamlingen er der gennemført et eksplorativt semistruktureret interview med hver af de 16 virksomheder. Respondenterne i de forskellige virksomheder er fordelt mellem følgende grupper: 11 General Management, 4 Service/Technical og 1 Development. De 16 virksomheder fordeler sig således, at syv virksomheder har 0-49 ansatte, fire virksomheder har 50-199, og fem virksomheder har 200 eller flere ansatte. Virksomhederne er blevet kontaktet og bedt om at udpege den rette respondent med den relevante viden (De Clecrq et al., 2014). Det første interview blev gennemført i maj og det sidste ultimo juni 2016. Interviewene varede fra ½ til 1 ½ time og er blevet optaget på diktafon og transskriberet.

#### 4. Resultat

Datamaterialet er blevet analyseret ved at sammenholde respondenternes svar for ressourceallokering mellem drifts- og udviklingsaktiviteter med variabler som virksomhedsstørrelse og hvilken af de tre ambidexterity organiseringsstrategier, de har anvendt.



Figur 1: Virksomhedernes ressourceallokering til drift og udvikling

I figur 1 fremgår virksomhedernes anvendelse af ressourcer på drift og udvikling ud fra et gennemsnit for de sidste tre år (2013-2015). Virksomhedernes gennemsnitlige ressourceallokering er domineret af drift (73%) og mindre af udviklingsfokus (27%). De to virksomheder, der allokerer flest ressourcer til udvikling, bruger 70% eller mere. En virksomhed bruger lige meget på drift og udvikling, mens de resterende 13 virksomheder allokerer 60% eller mere af deres ressourcer til drift. Af de 13 virksomheder er der seks virksomheder, som allokerer 10% eller mindre af deres ressourcer til udvikling. Der er et klart mønster i, at de daglige driftsaktiviteter får tilført flere ressourcer end udviklingsaktiviteterne.

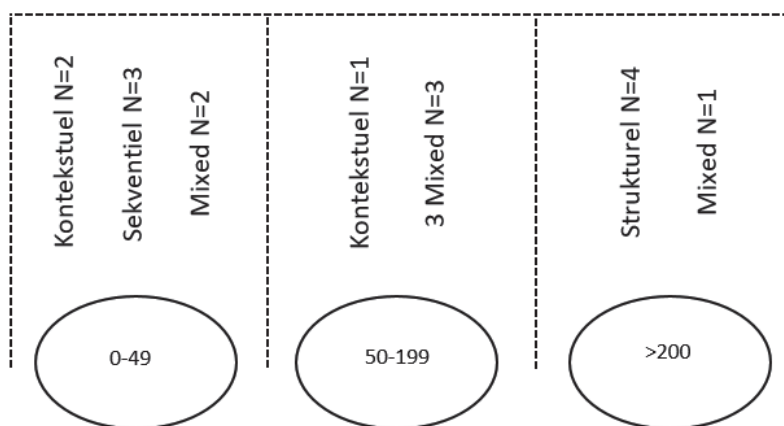
Ud fra undersøgelsens teoretiske ramme fra O'Reilly og Tushman (2013) anvender virksomhederne tre forskellige ambidexterity organiserings-

Ambidexterity	Virksomheder	Drift	Udvikling
<b>Organiseringsstrategi</b>	N	Procentfordeling	
<b>Strukturel</b>	4	66 %	34 %
<b>Sekventiel</b>	2	63 %	37 %
<b>Kontekstuel</b>	3	78 %	22 %
<b>Mixed</b>	7	77 %	23 %

Tabel 1: Ressourcefordelingen mellem ambidexterity organiseringsstrategierne

strategier til at håndtere balancen mellem drift og udvikling. De tre ambidexterity organiseringsstrategier er: strukturel strategi, kontekstuel strategi og sekventiel strategi. Fire af virksomhederne benytter den strukturelle strategi, tre virksomheder benytter den kontekstuelle strategi, og to virksomheder bruger den sekventielle strategi. De resterende syv virksomheder kombinerer to eller alle tre af ambidexterity organiseringsstrategierne – dette betegnes i tabel 1 som mixed strategi. Virksomhedernes gennemsnitlige ressourceallokering til drift og udvikling er varierende i forhold til, hvilken ambidexterity organiseringsstrategi virksomhederne benytter. Med forbehold for et lille antal virksomheder i undersøgelsen kan følgende mønstre identificeres ud fra tabel 1: Ved de to ambidexterity organiseringsstrategier, kontekstuel og mixed, ligger allokering af ressourcer til udvikling under gennemsnittet (22-23%). Ved de to andre ambidexterity organiseringsstrategier, strukturel og sekventiel, ligger allokering til udvikling over gennemsnittet (34-37%).

I figur 2 opdeles datamaterialet ud fra virksomhedsstørrelse i tre kategorier: 0-49 medarbejdere, 50-199 medarbejdere og 200 eller flere medarbejdere, og sammenholdes med ambidexterity organiseringsstrategier. Større virksomheder (>200) benytter den strukturelle strategi med separate afdelinger til drift og udvikling for at skabe balance. Kun mindre virksomheder (0-49) benytter den sekventielle strategi med skiftende fokus på enten



Figur 2: Virksomhedsstørrelse sammenholdt med ambidexterity organiseringsstrategierne

drift eller udvikling. Mellemstore virksomheder (50-199) anvender et mix af de tre ambidexterity organiseringsstrategier samt den kontekstuelle strategi til at håndtere balancen mellem drift og udvikling.

## 5. Diskussion og konklusion

Diskussionen vil sammenligne resultaterne fra denne undersøgelse med resultater fra andre undersøgelser i litteraturen. Resultaterne peger på nogle tendenser, men der tages forbehold for det lave antal besvarelser i undersøgelsen.

Resultaterne i figur 1 viser, at virksomhedernes ressourceallokering overvejende er domineret af drift, hvilket er i overensstemmelse med litteraturen (Milliken & Lant, 1991). Det første resultat, som springer i øjnene, er, at allokering af ressourcer til "udvikling", med et gennemsnit på 27% for de sidste tre år blandt de undersøgte virksomheder, ligger i et højt leje sammenlignet med virksomheder i andre mere modne brancher. Gennemsnittet på de 27% dækker over nogle få virksomheder, som er meget udviklingsorienterede, mens over halvdelen af virksomhederne er driftsorienterede. Niveau for allokering af ressourcer til udvikling er ikke tydeligt i litteraturen.

I litteraturen blev der beskrevet tre ambidexterity organiseringsstrategier (O'Reilly & Tushman, 2013), og en fjerde kategori, mixed, er blevet tilføjet i dette studie. De to ambidexterity organiseringsstrategier, strukturel og sekventiel, har udviklingsandele over gennemsnittet (34-37%), mens de to ambidexterity organiseringsstrategier, kontekstuel og mixed, har udviklingsandele under gennemsnittet (22-23%). Resultaterne indikerer, at de mest udviklingsorienterede virksomheder i højere grad benytter ambidexterity organiseringsstrategierne strukturel og sekventiel i modsætning til de mere driftsorienterede virksomheder, som bruger ambidexterity organiseringsstrategierne kontekstuel og mixed.

Den sidste del, som blev undersøgt, er sammenhængen mellem virksomhedsstørrelse, og hvilken ambidexterity organiseringsstrategi virksomhederne anvender. Ud fra undersøgelsens resultater i tabel 1 og figur 2 har virksomhedsstørrelsen en indflydelse på, hvilken ambidexterity organiseringsstrategi virksomhederne benytter til at håndtere balancen mellem drift og udvikling. Et væsentligt resultat af undersøgelsen er en sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse og andel af ressourcer anvendt til udvikling. De store virksomheder (>200) allokerer flere ressour-

cer til udvikling sammenlignet med de mellemstore virksomheder (50-199), og de små virksomheder (0-49) følger både høj og lav allokering af ressourcer til udvikling. Et andet væsentligt resultat er, at virksomheder med forskellige størrelser benytter sig af delvist forskellige ambidexterity organiseringsstrategier.

*Større virksomheder.* I undersøgelsen er der indikationer på, at større virksomheder primært benytter den strukturelle strategi som ambidexterity organiseringsstrategi. En årsag til, at større virksomheder (>200) benytter den strukturelle strategi, kan være, at større virksomheder besidder flere ressourcer end SMV'er. Større virksomheder har lettere ved at håndtere strukturelt adskilte afdelinger i virksomheden, der varetager enten drift eller udvikling. Større virksomheder har ressourcerne til at organisere to forskellige setup i virksomheden, som drifts- og udviklingsaktiviteter kræver (Andriopoulos & Lewis, 2009). En anden årsag kan være, at større virksomheder har mere behov for fast struktur og styring af deres processer og ofte er top-down-styret.

*Mellemstore virksomheder.* Mellemstore virksomheder benytter to typer af ambidexterity organiseringsstrategier, nemlig kontekstuel og mixed. Begge typer af organisering er knyttet til de virksomheder i undersøgelsen, som allokerer ressourcer under gennemsnittet til udvikling.

*Små virksomheder.* Det er kun små virksomheder (0-49), der vælger at benytte den sekventielle strategi, hvilket der kan være mange årsager til. En årsag kan være, at små virksomheder lettere kan skabe den strukturelle fleksibilitet, som den sekventielle strategi kræver (O'Reilly & Tushman, 2013). En anden årsag kan være, at små virksomheder oftest ledes af chefens personlige agenda og derfor har skiftende perioder med enten drifts- eller udviklingsfokus (Volery et al., 2015). En tredje årsag kan være, at små virksomheder ofte besidder begrænsede ressourcer og derfor ikke har ressourcer nok til at fokusere på både drift og udvikling samtidig (Turner et al., 2013; Volery et al., 2015). En fjerde årsag kan være, at små virksomheder oplever det vanskeligt at have et samtidigt fokus på drift og udvikling. Det er svært for små virksomheder at allokere ressourcer til begge aktiviteter (Ebben & Johnson, 2005). En femte årsag kan være, at små virksomheder ofte i deres tidligere vækstfaser skifter struktur og fokus (Greiner, 1972).

*Små og mellemstore virksomheder.* I undersøgelsen benyttes den kontekstuelle ambidexterity organiseringsstrategi kun af små og mellemstore virksomheder (SMV). En årsag kan være, SMV'er har begrænsede res-

sourcer til at allokere mellem drift og udvikling, hvorfor virksomhederne ikke organiserer strukturelt adskilte afdelinger. I stedet benytter virksomhederne en organiseringsstruktur, hvor afdelingerne som helhed skal varetage både drifts- og udviklingsaktiviteter (Turner et al., 2013). En anden årsag kan være, at SMV'er har mindre hierarki og derfor bedre kan skabe den frihed og tillid, som den kontekstuelle strategi kræver (O'Reilly & Tushman, 2013).

Et reflekterende spørgsmål, der dukker op i forbindelse med denne undersøgelse, er, om der eksisterer en idealfordeling af virksomhedens ressourcer. Er det muligt at identificere et ligevægtpunkt eller guideline for den "rette" mængde ressourcer til drifts- og udviklingsaktiviteter og dermed en balance imellem dem? I undersøgelsen varierer virksomhedernes ressourceallokering rigtigt meget (fra 80% til 5%), og dermed kan det ikke siges, at der eksisterer en generel balance mellem drift og udvikling.

Artiklens formål var at undersøge, hvilke ambidexterity organiseringsstrategier danske virksomheder anvender til at håndtere balancen mellem drift og udvikling, og om virksomhedsstørrelse har en betydning. Ud fra undersøgelsen kan det konkluderes, at virksomheder benytter O'Reilly og Tushmans (2013) teoretiske ramme til at organisere virksomhedens drifts- og udviklingsaktiviteter. Resultaterne viser, at virksomhederne i større grad laver en kombination af ambidexterity organiseringsstrategierne. I undersøgelsen er det identificeret, at virksomhedsstørrelse i et vist omfang påvirker, hvilken ambidexterity organiseringsstrategi virksomhederne benytter til at håndtere balancen mellem drift og udvikling.

## Litteratur

- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009). "Exploitation-exploration tension and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4: 696-717.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies", *Academy of Management Perspectives*, 27: 287-298.
- Chang, Y-Y & Hughes, M. (2012). "Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms", *European Management Journal*, Vol. 30: 1-17.
- Chen, E.L. & Katila, R. (2008). "Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: Simultaneous or sequential?" In: S. Scott (ed.), *Handbook of technology and innovation management*: 197-214. New York: Wiley.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. & Dimov, D., (2014). "Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry", *Small Business Economics*, Vol 42.

- No. 1: 191-205.
- Ebben, Jay J. & C. Johnson, Alec (2005). "Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 13: 1249-1259.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2: 209-226.
- Greiner, L.E. (1972). "Evolution and revolution as organizations grows", *Harvard Business Review*, 50(4): 37-46.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J.F. (2006). "Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of Management*, Vol. 32, No. 5: 646-672.
- March, J.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, No.1: 71-87.
- Milliken, F. & Lant, T. (1991). "The Effect of an Organization's Recent Performance History on Strategic Persistence and Change: The Role of Managerial Interpretations". In: Dutton, J., Huff, A. & Shrivastava, P. (eds.) *Advances in Strategic Management*, Vol. 7: 125-152. Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2011). "Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit", *California Management Review*, Vol. 53, No. 4: 5-22.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). "Organizational ambidexterity: past, present and future", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 324-338.
- Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). "Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, No. 3: 317-332.
- Volery, T., Mueller, S. & von Siemens, B. (2015). "Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises", *International Small Business Journal*, Vol. 33, No. 2: 109-129.



# Integration af udvikling og drift på taktisk niveau

## Illustreret ved driftsorienteret udvikling af nye undervisningsaktiviteter

AF KRISTIAN PHILIPSEN & JESPER PIIHL

### Indledning

De fleste virksomheder står over for at forene to typer af krav om forandring, nemlig udvikling (exploration) og drift (exploitation) (March 1991). Det kan være svært at finde en balance mellem de modstridende krav om at udvikle nyt og udnytte eksisterende (O'Reilly & Tushman, 2013), og det har skabt en interesse for ambidekstrale organisationer, defineret som organisationer, der både er dygtige til udvikling og drift.

Når det er svært at forene udvikling og drift, er det, fordi de to opgaver er væsentligt forskellige, og dermed at det organisatoriske setup og de organisatoriske processer, der skal understøtte de to opgaver, også er væsentligt forskellige. Organiseringer, som understøtter drift, er karakteriseret ved klare hierarkiske relationer, veldefinerede roller og ansvarsområder og klare jobbeskrivelser, mens organiseringer designet mod udvikling er karakteriseret ved ingen formelt definerede arbejdsopgaver, flere laterale koordinationsmekanismer og mindre afhængighed af formalisering og specialisering (Burns & Stalker, 1961).

O'Reilly og Tushman (2013) beskriver i en gennemgang af litteraturen tre overordnede måder, hvorpå organisationer søger at løse modsætningen mellem udvikling og drift:

- Sekventiel ambidexterity: adskille de to processer tidsmæssigt f.eks. først udvikling derefter drift.
- Strukturel ambidexterity: adskille de to processer fysisk og organisatorisk f.eks. udvikling i en afdeling og drift i en anden.
- Kontekstuel ambidexterity: individer i en understøttende organisatorisk kontekst træffer selv afgørelse om, hvordan de vil dele deres tid mellem de modstridende krav om drift og udvikling.

Disse tilgange fokuserer enten på at løse udfordringen på et overordnet strategisk niveau via strukturelle beslutninger (sekventiel og strukturel) eller via drift på et operationelt niveau (kontekstuel).

Der er imidlertid kun sparsom viden, om hvilke muligheder der er for at arbejde med drift og udvikling på et taktisk niveau, hvor der hverken er muligheder for strukturelle ændringer eller konkret hånd på de operationelle opgaver. Samtidig gør disse perspektiver løsningen af modsætningen til et spørgsmål om strukturelle valg. Derved overses muligheden for at tilrettelægge processer, der håndterer modsætningen.


Dette kapitel diskuterer ambidexterity fra et taktisk perspektiv og udvider den strukturelle tilgang med processuelle forståelser.

Konkret gøres det ved at diskutere udviklingen og gennemførelse af et uddannelsesinitiativ, med fokus på entreprenørskab, på tværs af fire videregående uddannelsesinstitutioner i Kolding med fokus på entreprenørskab.

Det interessante her er, at det er et eksempel på en serviceproducerende vidensorganisation, hvor udvikling sker blandt engagerede specialister, og hvor værdiskabelsen sker i tæt samspil mellem mange interessenter – det, vi i undertitlen beskriver som “driftsorienteret udvikling”.

## Et taktisk perspektiv på drift og udvikling

I organisations- og strategilitteraturen kan man finde en skelnen mellem strategisk, taktisk og operationel ledelse hos f.eks. Anthony (1965). Den strategiske ledelse har til opgave at skaffe ressourcer bl.a. ved at rette organisationens fokus mod nye kundesegmenter. Tidshorizonten er typisk lang, dvs. over to år. Den taktiske ledelse har til opgave at planlægge udnyttelse af organisationens ressourcer. Her er tidshorizonten typisk mellemlang, dvs. et halvt til to år. Operationel ledelse har til opgave at stå for en detaljeret udførelse af planer med en kort tidshorizont. Skelnen mellem de forskellige typer af ledelse er skitseret i figur 1.

	Strategisk ledelse	Taktisk ledelse	Operationel ledelse
Primær opgave	Planer for anskaffelse af ressourcer	Planer for udnyttelse af ressourcer	Detaljeret udførelse af planer
Tidshorizont	(over 2 år)	(6 måneder til 2 år)	(under 6 måneder)
			
	Fokus i kapitlet		

Figur 1: Fokus på taktisk ledelse ved ambidexterity

I serviceproducerende vidensorganisationer – som f.eks. videregående uddannelsesinstitutioner – er det særligt vanskeligt at adskille det taktiske og det operationelle niveau, da den konkrete udførelse af planer fra det strategiske og taktiske niveau er helt afhængig af den konkrete vidensarbejders oversættelse, fortolkning og i sidste ende interaktion i samspillet med interesserne omkring ydelsen.

Nonaka (1988) taler om “mellem-op-ned-ledelse” og henviser til, at grænserne mellem strategisk ledelse og operationel ledelse kan være uklare, og at beslutninger på taktisk niveau dermed i praksis kan påtage sig dele af ledelsesopgaver fra strategisk ledelse og fra operationel ledelse.

Adler et al. (1999) undersøger, hvordan virksomheden Toyota i deres fabrik i Fremont, Californien i USA, har været i stand til at forene udvikling og drift, og hvilke organisatoriske mekanismer der er brugt for at forene disse elementer (Adler et al., 1999). Her spiller det operationelle niveau tæt sammen med det taktiske og delvist det strategiske niveau. De tre store bilproducenter i USA overlod implementeringen af en produktionslinje til ingeniører og ledere, hvorimod Toyota sammensatte et pilotteam af produktionsmedarbejdere, som stod for at designe produktionsprocessen, foreslå ændringer i produktionsdesign, facilitere produktionsprocessen og træne medarbejdere til deres nye job. Toyota opnåede meget større effektivitet og efficiens i både udvikling og drift sammenlignet med de tre store bilproducenter i USA, når de omstillede produktionen til nye bilmodeller.

Det centrale i denne artikel er, at Adler et al. (1999) har identificeret fire mekanismer, hvorigennem de ambidekstrale processer med prioriteringer mellem drift og udvikling og dermed omstilling bliver håndteret i organisationen.

*Metarutiner.* Den første mekanisme er metarutiner, som er defineret som standardiserede procedurer for ændring af eksisterende rutiner og for at skabe nye. Der anvendes skriftlig dokumentation for ændrede rutiner. Rutiner reducerer variation i opgaveløsning og skaber samtidig en begrænsning på, hvor kreative medarbejdere kan være, fordi de skal følge de anviste procedurer. Det skaber udfordringer, ved at medarbejdere er mindre motiverede til at indgå i ændringer. Dette løses ved at inddrage medarbejdere direkte i arbejdet med ændringer, og ved at metarutiner ses som hjælpeværktøjer og ikke “våben” mellem ledelse og medarbejdere.

*Jobberigelse.* Tilføje ikke-rutineopgaver til rutineproduktionsopgaver. Når medarbejdere kun sjældent udfører ikke-rutineopgaver, er effektiviteten ikke særlig høj ved disse opgaver. Udvidede opgaver kan medføre

større autonomi og betyde modstand mod forandring. Det kan løses ved at tilføre ressourcer, incitament og ekspertise til at facilitere ikke-rutineopgaver udført af medarbejdere.

*Omstilling.* Adskil tiden, hvor der udføres rutine- og ikke-rutineopgaver. Skifte medarbejdere sekventielt mellem disse opgaver. Konflikt mellem udførsel af de to typer af roller. I rutineprægede opgaver er der lav motivation og engagement modsat ikke-rutineopgaver. En kultur, som bygger på tillid til medarbejdere, kan løse dette. Modsætning mellem rutine og ikke-rutineopgaver kan være mindre på videregående uddannelser, da der er færre rutineopgaver i undervisning.

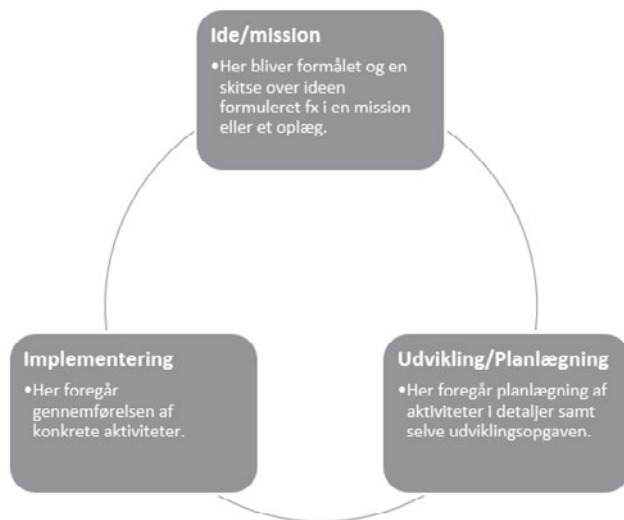
*Opdeling af opgaver.* Skab organisatoriske delenheder, som specialiserer sig i rutineopgaver eller ikke-rutineopgaver. Nedsættelse af en midlertidig organisatorisk enhed, som koordinerer udviklingsopgaver. Hos Toyota nedsatte man et pilotteam, som havde løbende kontakt til alle relevante enheder, f.eks. produktion, indkøb, ledelse mv. På universitetet nedsatte man en projektgruppe.

Da Toyota er en produktionsvirksomhed, hvor den konkrete udførelse i højere grad end i serviceproducerende vidensvirksomheder kan fastlægges i arbejdsgange beskyttet fra omgivelserne, vurderer vi, at de to omstillingsmekanismer for håndtering af konflikter mellem drift og udvikling, der har relevans ved vidensarbejde på universitetet præget af konflikt mellem hensyn til udvikling og drift, i særlig grad vedrører de to første – metarutiner (rutiner for ændring af rutiner) samt jobberigelse.

### **Tre typer af processer mellem udvikling og drift**

I den eksisterende litteratur fokuseres i høj grad på strukturelle løsninger på udfordringer ved ambidexterity. De to former for organisering ved ambidexterity, nemlig sekventiel og strukturel ambidekstral, handler om at ændre organisatoriske strukturer. Når vi sætter fokus på det taktiske niveau, rammer vi et ledelsesniveau, der ikke kan ændre (væsentligt) på strukturelle rammer, og som derfor må kigge på bevidst tilrettelæggelse af processer, der kan balancere drift og udvikling.

Vi har, gennem vores virke på Syddansk Universitet, oplevet, at mikset mellem udvikling og drift har antaget forskellige processuelle former, afhængigt af hvilke typer aktiviteter der er blevet udviklet. Begge forfattere er lektorer; den ene har været studieleder på Syddansk Universitet Campus Kolding gennem en årrække, og den anden har været involveret i at udvikle forskellige studieaktiviteter.

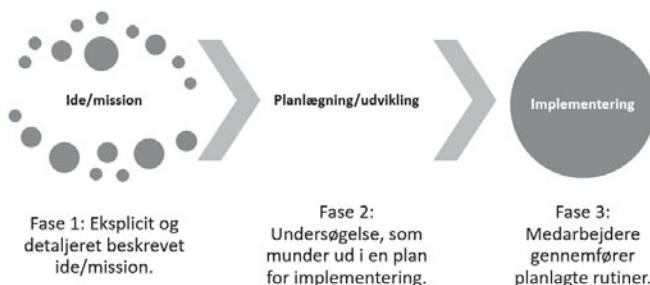


Figur 1.

Med inspiration i disse erfaringer vil vi skitsere tre hovedformer for organisering, som tager udgangspunkt i, at alle forløb rummer de samme tre elementer, der fremgår af nedenstående figur:

Vi har imidlertid identificeret tre væsentligt forskellige måder, vi har deltaget i, og set koblingen mellem disse tre elementer ud fra et taktisk ledelsesperspektiv.

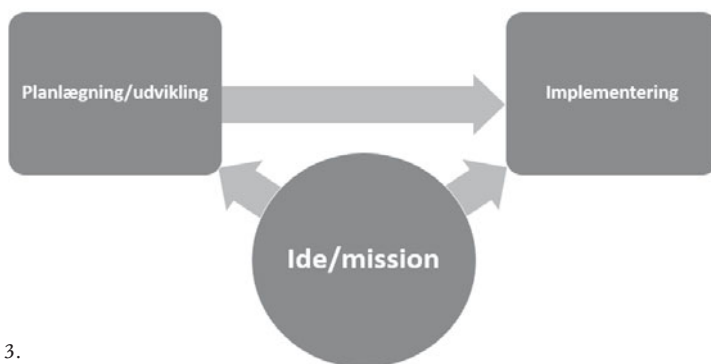
*Planlægningsforløb:* Dette forløb er et klassisk planlægningsforløb, hvor udviklingen af ide/mission ligger adskilt fra og tidsmæssigt før planlægning/udvikling og til sidst implementering. Hver delproces er en specificering af den foregående proces – og ved hver overgang kan træffes beslutning om, hvorvidt processen skal fortsættes eller ej.



Figur 2.

*Brænd broerne-modellen:* Beskrivelsen af dette forløb er inspireret af militærsprog. Ved at brænde broerne bag sig signalerer en kampenhed, at den ikke har mulighed for retræte og derfor er tvunget til at blive på kamppladsen, til slaget er bragt til ende. Det særlige ved denne model er, at på baggrund af vision/mission laves en officiel – og offentlig kommunikeret – beslutning om, at projektet gennemføres – forud for at projektet er udviklet og planlagt i detaljer.

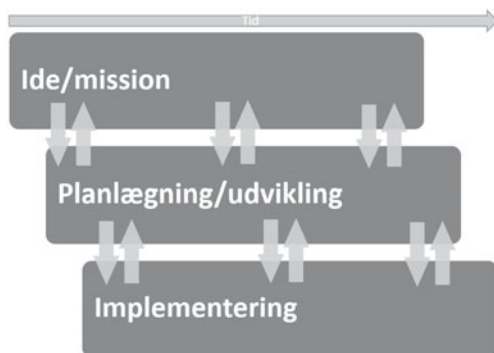
Ved tydeligt at beslutte på forhånd at projektet skal gennemføres, ændres karakteren af de udviklings-/planlægningsprocesser, der følger efter. Projektet er som sådan ikke længere til forhandling, og problemer/indvendinger mv. ændres fra potentielt projektruende udfordringer til at være praktiske problemer, der skal løses. Ide og mission er i første fase, men 2. fase med planlægning og udvikling samt 3. fase med implementering har, i modsætning til den første planlægningsmodel, ikke gates mellem faserne, hvor ledelsen kan beslutte at stoppe projektet.



Figur 3.

I figuren er dette illustreret ved, at der fra ide/mission er pile mod både planlægning og implementering, da det ikke er resultatet af planlægningen, der er udslagsgivende for, om aktiviteten implementeres.

*Trinvis accept af gevinst/risiko:* Denne model kan læses som en kombination af de to foregående. Frem for at planlægge/udvikle alt på forhånd – og frem for at udmelde en implementering, uden udvikling/planlægning har fundet sted – lægger denne model op til en sekventiel tilgang, hvor udvikling/implementering/vision går hånd i hånd gennem flere steps. I disse steps er der mulighed for både at tilpasse vision/mission med afsæt i nye indsigter samt kritisk vurdere, ud fra risiko, omkostninger og muligheder, om projektet er værd at fortsætte med.



Figur 4: Eksempel på undervisningsudvikling – faget “Innovation og entreprenørskab på tværs”

Vi vil i det følgende beskrive et undervisningsudviklingsprojekt, nemlig udvikling af faget “innovation og entreprenørskab på tværs”. Faget er udviklet på foranledning af uddannelsesledere fra fem uddannelsesinstitutioner/afdelinger i Kolding: Designskolen Kolding, University College Syd, International Business Academy og Syddansk Universitet i form af Institut for Design og Kommunikation samt Institut for Entrepenørskab og Relationsledelse.

Institut- og uddannelseslederne mødes regelmæssigt, og en ide om at lave et kursus for studerende fra de forskellige videregående uddannelsesinstitutioner blev formuleret, og derefter blev det besluttet at sætte initiativet i gang. Ingen af institutionerne havde prøvet at udvikle et fag sammen, og ingen havde prøvet at udvikle et kursus for studerende fra alle fem institutioner og med undervisere fra alle fem institutioner. Her lå en klar afvigelse fra normal udvikling af undervisning til en bestemt gruppe studerende fra et bestemt studie.

En arbejdsgruppe med deltagelse af en repræsentant for hver af de fem institutioner samt en repræsentant for Business Kolding, som står for bl.a. væksthuse for iværksættere, blev nedsat i november 2014 med det mål at etablere et fag til efteråret 2015. Arbejdsgruppen holdt en lang række møder fra januar til august 2015, og derefter blev undervisningen afviklet i efteråret 2015 med eksamen i januar 2016. En del af projektgruppens arbejde var at søge projektpenge hos Fonden for Entrepenørskab til at dække omkostninger ved udvikling af undervisningen. Ansøgningen blev

godkendt, og pengene er blevet brugt til at udvikle undervisningen i det fælles fag.

I det følgende vil vi bruge dette kursus til at illustrere tankegangen bag organisering af processen med undervisningsudvikling på tre forskellige måder, som hver især har fordele og ulemper. Vi valgte en af udviklingsmodellerne, mens de to andre er tænkte eksempler.

Er der tale om ambidekstral udvikling? Ja, det er der, fordi kurset åbnede for et nyt aktivitetsområde, som ikke eksisterede før. Det indebærer udvikling af undervisning sammen med andre parter end tidligere, og samarbejde om driften af undervisningen omfattede både samarbejde mellem studerende og undervisere fra de fem institutioner samt et samarbejde mellem lederne på de fem institutioner.

I tabel 1 er de tre modeller for håndtering af udvikling og drift beskrevet ved at sætte fokus på tre hovedområder, nemlig 1) relationer mellem topledelse og projektgruppen, 2) projektgruppens håndtering af modsætning mellem udvikling og drift og 3) fordele og ulemper ved de tre modeller.

Tabel 1: Planlægningsmodel, brænd broerne-model samt trinvis planlægning og accept-model illustreret ved driftsorienteret udvikling af en undervisningsaktivitet

	Planlægningsmodel	Brænd broerne-model	Trinvis planlægning og accept-model
<i>1) Relation mellem topledelse, mellemlidelse og projektgruppe</i>			
<b>Ide / mission</b>	Kommer fra topledelse (strategisk), evt. med input fra mellemlider (taktisk) og medarbejdere.	Kommer fra topledelse (strategisk), evt. med input fra mellemlider (taktisk) og medarbejdere.	Kommer fra topledelse (strategisk), evt. med input fra mellemlider (taktisk) og medarbejdere.



<b>Planlægning, input fra topledelse</b>	Topledelsens beslutning bygger på en grundig analyse, hvor de væsentligste udfordringer er undersøgt og beskrevet. Endvidere er en detaljeret plan for implementering beskrevet.	Topledelsen vælger at gå all-in på denne aktivitet f.eks. ved at kommunikere den eksternt og dermed reelt binde sig til at gennemføre aktiviteten. Beslutning bygger på vision om det attraktive i gennemførelse mere end en konkret analyse.	Topledelsens beslutning bygger på en foreløbig analyse. Klar forståelse af, at viden om udviklingspotentiale og specifikke risici undervejs i processen kan give anledning til at justere mål for projektet herunder f.eks. at stoppe.
<b>Engagement fra topledelse</b>	Højt engagement og anvendelse af en del ressourcer på planlægning i starten. Ansvar for implementering lægges på det taktiske niveau.	Klar og engageret opbakning fra topledelse til projekt. Forventning til beslutninger på taktisk niveau om udvikling og implementering.	Opbakning fra topledelsen, men også engagement og forpligtelse til at evaluere projektet undervejs og indgå i dialog om eventuelle ændringer.
<b>Usikkerhed, internt og eksternt</b>	Typisk relativt lav og kendt usikkerhed.	Usikkerhed kan variere fra lav til høj.	Typisk middel til høj usikkerhed.
<b>2) Arbejde i projektgruppe</b>			
<b>Metarutiner</b>	Udarbejdelse af fagbeskrivelse samt af lektionsplan var formelle nøgleaktiviteter til at ændre rutiner. Der lå et betydeligt udviklingsarbejde i at tilpasse fagbeskrivelse, undervisningstidspunkt, eksamensbetingelser, fagindhold mv. til de involverede uddannelser.		
	Væsentlige udfordringer ved fag vil være afklaret og beskrevet på forhånd, og det taktiske niveau har til opgave at løse udfordringer.	Udfordringer er kun beskrevet på generelt niveau. Det taktiske niveau skal finde løsninger på udfordringer.	Projektgruppe skal identificere og komme med forslag til løsninger på udfordringer, som skal godkendes af ledelse på taktisk og strategisk niveau.
<b>Opdeling af opgaver</b>	Der blev nedsat en midlertidig projektgruppe med seks deltagere. For alle seks deltagere var der en klar adskillelse mellem almindelige driftsopgaver, bl.a. undervisning, og deltagelse i projektgruppens møder – også da der blev undervist på faget.		
	Ledelsen vil have planlagt opdeling i aktiviteter og fordeling af opgaver.	Det taktiske niveau har ansvar for at opdele arbejdsopgaver.	Den nedsatte gruppe bestemmer, sammen med det taktiske niveau, opdeling af opgaver.

<b>Ulempe</b>	<p>Der skal afsættes tid og ressourcer til en detaljeret undersøgelse på forhånd, og ledelsen skal tage stilling til projekt på et rimeligt detaljeret grundlag.</p> <p>Projektet er ikke fleksibelt over for væsentlige ændringer undervejs, f.eks. feedback fra implementering.</p>	<p>Hvis projektet viser sig at være umuligt at implementere pga. uforudsete udfordringer, for kort tidsramme eller mangel på ressourcer, kan det skabe en betydelig modvilje blandt deltagere.</p>	<p>Modstandere af projektet kan hele tiden finde anledninger til at bremse projektet, med mindre der er en konstruktiv tilgang blandt deltagere i projektgruppen.</p> <p>Kræver typisk aktiv involvering og sparring fra ledelsen gennem hele forløbet for at opnå godt resultat.</p>
<b>Fordele</b>	<p>Projektet er undersøgt i detaljer på forhånd, og en plan for opgaver, bemanning og rækkefølge af delprojekter er beskrevet.</p>	<p>Let for det strategiske niveau at beslutte – hvis den tør tage risikoen.</p> <p>Udfordringer er praktiske i form af at få beslutningen ført ud i livet. Væsentlige beslutninger om udvikling lagt ned i organisationen til personer med viden om dette.</p>	<p>Ledelsen kan let beslutte organisering.</p> <p>Ledelsen kan følge projektet undervejs og korrigerer, hvis projektet bliver baseret på et bedre informationsgrundlag.</p>

## Konklusion

Kapitlet peger på, at der er et gap i litteraturen om ambidexterity vedrørende handlerum på taktisk niveau med at finde en balance mellem udvikling og drift. Det meste af litteraturen har undersøgt det ud fra et strategisk eller ud fra et operationelt perspektiv. Dette kapitel bidrager med en forståelse af tre former for processer, det taktiske niveau kan vælges imellem: en planlægningsproces, en brænd broerne-proces og en trinvis planlægning og accept-proces. En forklaring af, hvordan håndtering af konflikt mellem udvikling og drift kan håndteres, er beskrevet ud fra bl.a. mekanismer fra litteraturen og er eksemplificeret ved udvikling af faget Innovation og entreprenørskab på tværs.

## Litteratur

- Adler, P.S., Goldoftas, B. & Levine, D.I. (1999). "Flexibility versus efficiency? A case study of model changesovers in the Toyota production system", *Organization Science*, Vol. 10, No. 1 (Jan.-Feb.): 43-68.
- Anthony, A.R. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock: London, England.
- March, J. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*: 2, 71-87.
- O'Reilly, L.A. & Tushman, (2013). "Organizational ambidexterity: past, present, and future". *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 324-338.



# Forbedringskultur i Region Hovedstadens Psykiatri: Udfordringer med balancering af drift og udvikling

AF JAN STENTOFT & PER VAGN FREYTAG

## 1. Introduktion

På et tidspunkt, hvor det økonomiske råderum i den offentlige sektor er begrænset, er det afgørende at udnytte de ressourcer, som er til rådighed, så effektivt som muligt. I Danmark fortsætter bestræbelserne på at forbedre effektiviteten i den offentlige sektor, herunder også i Region Hovedstadens Psykiatri (RHP). Landets største psykiatriske enhed, RHP, har siden 2011 arbejdet med at skabe øget effektivitet – eller skabe mere *value for money* for flere patienter. Disse bestræbelser er udmøntet i et lean-projekt, som senere i forløbet er blevet omdøbt til “Forbedringskultur – Lean”. Den væsentlige ændring er selve tilgangen med løbende systematisk forbedringsarbejde. Hensigten med forbedringsarbejdet er, at flere patienter skal behandles bedre eller, som det fremgår af RHP’s hjemmeside: “At være et hospital med en forbedringskultur indebærer, at det er en naturlig del af arbejdet at engagere sig i løbende målbare systematiske forbedringer af processer og kvalitet. Forbedringer, som skaber øget værdi for patienterne”. En anden væsentlig baggrund for arbejdet var, at man som borger i RHP tidligere kunne opleve endog meget varierende behandlingsforløb og dermed kvalitetsforskelle, afhængig af hvilket center i regionen man havde berøring med.

Med omkring 5.000 ansatte hos RHP er det en stor forandringsproces, som er igangsat. Processen er derfor også blevet inddelt i etaper, hvor de ti psykiatriske centre, som RHP består af, er startet op på forskellige tids-

punkter. Grundlaget for denne artikel er to af disse centre.<sup>1</sup> Det ene center er startet op for næsten fire år siden, og det andet center har været i gang under et år. Artiklen tager fat i to aspekter, som knytter sig til indførelse af forbedringskulturen: 1) Den proces, som er anvendt i forbindelse med udrulningen af forbedringskulturen, og 2) de effekter, som projektet har haft indtil nu i de to centre. Med afsæt heri har denne artikel til formål at besvare følgende forskningsspørgsmål: Hvordan kan RHP organisere arbejdet med forbedringskulturen, så der tages hensyn til drift og udvikling?

For at afdække disse spørgsmål er artiklen struktureret i fem afsnit. I det følgende afsnit gives en kort præsentation af de to teoretiske begreber, artiklen trækker på. Derefter følger tre afsnit med henholdsvis den anvendte metode, en kort beskrivelse af forbedringsarbejdet i RHP og en analyse af forbedringsarbejdet. Artiklen rundes af med en konklusion.

## 2. Teoretisk positionering

Dette korte afsnit har til formål at præsentere den teoretiske ramme til brug for analyse af implementeringsarbejdet med forbedringskulturen i RHP. Dette sker først ved at behandle lean og dernæst ledelsesdilemmaet omkring drift og udvikling, betegnet *ambidexterity*.

### 2.1 Lean

Lean-begrebet stammer fra Toyotas produktionssystem og har fokus på at fjerne spild og skabe øget kundeværdi. Lean har fundet en bred anvendelse i andre sektorer end produktionssektoren (f.eks. sundhedsvæsenet, administration og servicesektoren) (Arlbjørn et al., 2011). Ledelsen i RHP søger inspiration fra ThedaCare, som har arbejdet med lean healthcare siden 2002 (Toussant & Gerad, 2010: 9). Kerneprincippet i lean healthcare er fokus på patienten, værdi og tid gennem kontinuerlige forbedringer og respekt for medarbejderne.

Der hersker mange opfattelser af, hvad lean reelt dækker over. Videnskabelige bidrag på området viser en lav grad af evidens bag leans reelle effekter (Arlbjørn & Freytag, 2013). For at skabe en større klarhed over, hvad der menes med brugen af lean-begrebet, har Arlbjørn et al. (2011) foreslået, at lean kan forstås i tre niveauer: 1) filosofi (fokus på reduktion af spild og øget værdiskabelse), 2) principper, hvortil specifikke forudsæt-

---

1 Der rettes en tak til lean-chef Jens S. Normand, Region Hovedstadens Psykiatri, for konstruktiv feedback på artiklen.

ninger er til stede og 3) værktøjskasse-lean, hvor man arbejder med forskellige værktøjer (som f.eks. kortlægning af arbejdsgange, afholdelse af tavlemøder – *kaizen* (Imai, 1987) – udfyldelse af A3-skemaer og sikre rene arbejdspladser gennem 5S). Leans oprindelse fra produktionsgulvet kommer ud af Total Quality Management og Just-In-Time. Produktionsmæssigt skal der være tale om standardvarer af høj repetition og forudsigelig efterspørgsel, før det giver mening at tale om lean. Lean har efterfølgende spredt sig med stor hastighed til andre sektorer, og nærmere studier af sådanne anvendelser viser, at lean-forståelsen ofte har at gøre med værktøjskasse-lean. Mange værktøjer har en generel anvendelighed. Inddelingen af lean i tre niveauer har været med til at skabe større forståelse for, hvad der reelt menes, når organisationer erklærer, at de arbejder med lean. Nærværende artikels fokus på RHP viser også, at det er værktøjskasse-lean, der arbejdes med i henhold til klassifikationen af Arlbjörn et al. (2011).

## 2.2 *Ambidexterity*

De fleste organisationer – private som offentlige – kan ikke genkende til ledelsesdilemmaet omkring fordeling af ressourcer, der anvendes på henholdsvis driftsmæssige- og udviklingsorienterede opgaver. I organisatoriske sammenhænge henfører det til evnen både at kunne eksploite (udnytte) og explore (udforske) (March, 1991) og er introduceret som en central ledelsesmæssig opgave i at sikre langsigtet overlevelse. Duncan (1976) var den første, der introducerede dette ledelsesdilemma – *ambidexterity* – i en diskussion af behovet for en differentieret ledelsesstruktur mellem de første innovationsfaser og selve implementeringsfasen. Der findes ikke nogen klar dansk oversættelse af begrebet, hvorfor den engelske term fastholdes videre i artiklen.

Litteraturen diskuterer forskellige former for ambidexterity, bl.a. sekventiel, simultan (strukturel) og kontekstuel, som vist i figur 1. Sekventiel ambidexterity betyder, at man adskiller drifts- og udviklingsopgaver rent tidsmæssigt. Organisatorisk fokuserer man i nogle perioder mere på driftsopgaver og i nogle perioder mere på udviklingsopgaver. Sekventiel ambidexterity er specielt relevant i perioder med stabilitet og for mindre virksomheder, som ikke i samme omfang som mellemstore og store virksomheder kan afsætte de samme ressourcer til disse forskelligartede opgaver (O'Reilly & Tushman, 2013). Simultan (eller strukturel) ambidexterity betyder, at man opererer med både drifts- og udviklingsorienterede ressourcer på samme tid (f.eks. samtidige drifts- og udviklingsafdelinger). Ifølge O'Reilly & Tushman (2013) er en sådan organisering velegnet for virksomheder i dynamiske

omgivelser, hvor betingelser løbende ændres (O'Reilly & Tushman, 2013: 330). Både den sekventielle og simultane tilgang til ambidexterity forsøger at løse spændingsfeltet eksploration/exploitation med strukturelle midler. Men der er en tredje mulighed, også benævnt kontekstuel ambidexterity (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ifølge O'Reilly & Tushman (2013) adskiller kontekstuel ambidexterity sig fra sekventiel og simultan ambidexterity på tre måder: 1) der er fokus på individer, som foretager prioriteringer mellem eksploration/exploitation, 2) ambidexterity er opnået, når individer er enige om fordelingen mellem eksploration og exploitation, og 3) det er aldrig helt specificeret, hvad det organisatoriske system og processer gør for at understøtte de individuelle tilpasninger mellem eksploration/exploitation. Den kontekstuelle opfattelse af ambidexterity har således et individniveau frem for et organisationsniveau, som sekventiel og simultan ambidexterity har. Et centralt element i lean er *kaizen* (løbende forbedringer) og kan ses som en måde at arbejde med kontekstuel ambidexterity på. Disse tre former for ambidexterity skal ikke omfattes som gensidigt udelukkende – men som former, der kan komplimentere hinanden (O'Reilly & Tushman, 2013).

	<b>Sekventiel</b>	<b>Simultan</b>	<b>Kontekstuel</b>
Balancedsted	Organisationsniveau	Organisationsniveau	Individ- eller gruppe-niveau
Balance-mekanisme	Sekventielle skift over tid mellem drift og udvikling	Separate enheder, der har fokus på henholdsvis drift og udvikling	Ingen buffer mellem samtidig drift og udvikling
Ledelsesrolle	Proaktiv ledelse er essentiel	Proaktiv ledelse er essentiel	At skabe en støttende infrastruktur
Udfordringer	Ledelse af overgange mellem drift og udvikling og fjerne internt pres	Koordinering på tværs af enheder og ledelse af modstridende i seniorledelsesteamet	Ledelse af modstridende interesser inden for organisatoriske enheder
Anvendelse	Især egnet i stabile omgivelser/for mindre virksomheder	Især egnet i dynamiske omgivelser/for store virksomheder	I stabile/dynamiske omgivelser og i mindre/store virksomheder

Figur 1: Tre former for ambidexterity

Kilde: Videreudviklet fra Lavie et al. (2010) med input fra O'Reilly & Tushman (2004; 2008; 2013)



Fænomenet ambidexterity har ikke undgået at være udsat for kritik, ikke mindst fra hovedbidragyderne selv, Birkinshaw & Gupta (2013) og O'Reilly & Tushman (2013). Hvad vil det sige at balancere mellem drift og udvikling? Bidrag inden for området synes ikke at centrere sig om en konsensus, hvad dette angår, og flere bidrag behandler det ikke eksplicit og tager således slet ikke stilling til det (Birkinshaw & Gupta, 2013). At skabe balance kan indikere, at der skal fordeles ligeligt med tid og ressourcer på begge (Cao et al., 2009; He & Wong, 2004). En anden tilgang er, at der ikke nødvendigvis skal være en ligevægt for at være balance, men i stedet tilstrækkeligt med ressourcer til både at gennemføre drifts- og udviklingsopgaver (March & Levinthal, 2003). Yderligere synes litteraturen ikke at være enig om operationaliseringen af ambidexterity, og hvordan man skal måle ambidexterity (Birkinshaw & Gupta, 2013). Ifølge O'Reilly & Tushman (2013) mangler litteraturen om ambidexterity at undersøge mellemedernes rolle i ledelsen af tradeoff et mellem exploration og exploitation, samt hvorledes ressourcer allokeres effektivt til de to områder.

O'Reilly & Tushman (2013) kritiserer også udvidelsen af anvendelsesområder af ambidexterity til strategi, netværk, produktudvikling, teknologi, softwareudvikling og, intellektuel kapital for ikke at have tilstrækkeligt fokus på kernen i ambidexterity, som er spændingsfeltet mellem exploration og exploitation, for at sikre overlevelse. Dette forhold kan forklare, at der er få undersøgelser af ambidexterity i offentlige virksomheder (Stentoft et al., 2015), fordi overlevelsesbegrebet i offentlige virksomheder ikke er det samme som i private virksomheder.

### 3. Metode

Grundlaget for artiklen er tre hovedkilder. For det første er der indsamlet sekundært materiale om RHP i form af udleveret materiale og downloadet information fra RHP's hjemmeside. For det andet er der gennemført 30 individuelle interviews med læger, psykologer og sygeplejersker. For det tredje er der gennemført fire fokusgruppeinterviews. I fokusgruppeinterviewene deltog fem-seks medarbejdere, som er fysioterapeuter, sosu'er og sekretærer. Alle interviews er lydoptaget, hvorefter et skriftligt kondensat er udarbejdet pr. interview, som rummer de centrale udsagn, pointer og hovedkonklusioner.

#### 4. Forbedringsarbejdet i RHP

Sigtet med forbedringsarbejdet er at skabe en forbedringskultur, som medfører, at medarbejderne på alle niveauer i RHP engagerer sig i at skabe løbende forbedringer, som er systematiske og målbare, og som giver øget værdi for patienterne. For at opnå dette blev der gennemført et kursusforløb, hvor ledende medarbejdere fra centrene deltog i forbindelse med, at "Forbedringskulturen – Lean" skulle udrulles. Strategien er herefter, at det er ledelsens opgave på centrene at formidle projektindholdet videre til de ansatte og dermed klæde dem på til at starte og implementere lean. Sideløbende hermed er der tilknyttet lean-facilitatorer til centrene, som giver support til det konkrete forbedringsarbejde. Centrale elementer i implementeringen af lean er bl.a. opstilling af mål, værdistrømsanalyser, inddragelse af patienter og medarbejdere og systematiske problemanalyser (PDCA). Målostillingen handler om at få sat nogle klare output-mål for de forbedringstiltag, som bliver iværksat. I mange tilfælde var udgangspunktet inden lean, at der ikke var mål for eksempelvis antallet af behandlinger, som skulle gennemføres inden for en bestemt tidsperiode. Værdistrømsanalyserne har til hensigt at foretage en kortlægning af konkrete arbejdsopgaver og de processer og forløb, som knytter sig til disse. Herigennem bliver det muligt at kortlægge mere eller mindre hensigtsmæssige forløb og ressourceanvendelse. Ud fra dette kan der herefter beskrives standarder for, hvordan forskellige opgaver og processer skal forløbe. Tavlemøderne er et centralt element i at få input og give mulighed for dialog omkring opgaver, processer og mål, således at den mest effektive anvendelse af ressourcerne kan finde sted.

#### 5. Analyse

En analyse af de gennemførte interviews tegner et klart billede af, at ledelsen ser processen som at skabe en kulturændring henimod en forbedringskultur, hvorimod medarbejderne ser det som et middel til at skabe øget effektivisering. Ledelsen ser målstyringen som helt central i et ønske om at skabe transparens fra overordnede politiske mål. Medarbejderne giver udtryk for, at den kvantitative dominans i målstyringen ikke giver et retvisende billede af den kvalitet, der bør og faktisk leveres. Endvidere er et af de helt centrale formål, erklæret af RHP samt i lean healthcare-teorien omkring patientfokus, meget usynligt. Respondenterne berørte ikke dette fokus på patienten på nær et par enkelte ledere.

Grundlæggende kan der sondres mellem ambulante og døgnafsnit hos RHP, som følger forskellige procesforløb. Ud over modtagelsesafsnit findes

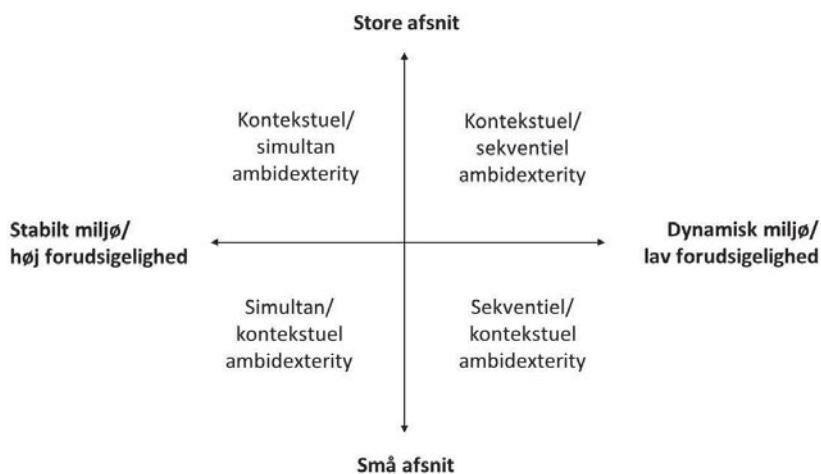
der en lang række afsnit med forskellige behandlingspakker som f.eks. ældrepsykiatri, skizofreni, angst og OCD. Den ambulante del står for langt den største andel af patientindgange til psykiatrien. Ambulante afsnit har en langt større produktionsvolumen end døgnafsnit. Kendetegn for et ambulante afsnit er, at man som patient ikke er indlagt. Man kommer ind ifølge aftale og tager så hjem igen, hvis man ikke bliver indlagt. Et døgnafsnit er et sengeafsnit, hvor patienter er indlagt og følger en behandlingsplan. De to forskellige typer af afsnit adskiller sig procesmæssigt ved, at ambulante afsnit i højere grad end døgnafsnit er forudsigelige. Nogle patienter er i ambulante behandling og møder op ifølge aftaler, der planlægges. Andre patienter ankommer til akutmodtagelse, hvor ud fra standardiserede processer igangsættes med henblik på at identificere, om der skal ske indlæggelse, eller vedkommende kan tage hjem igen. På sengeafsnit sker der også både forudsigelige og uforudsigelige processer. De forudsigelige handler om de daglige arbejdsgange forbundet med døgnrytmen på et sengeafsnit. De uforudsigelige indtræffer, når psykisk syge patienters adfærd kræver, at man griber ind over for uforudset adfærd, hvor man f.eks. både kan være til fare for andre og sig selv.

Tablet 1 sammenfatter henholdsvis styrker og svagheder ved arbejdet med forbedringskultur i RHP som udtrykt af de interviewede personer.

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommet meget mere struktur på en kaotisk hverdag</li> <li>• Faste timer til forbedringsarbejdet</li> <li>• Bedre kommunikationsplatform</li> <li>• Tavlemøder får ryddet ting af vejen</li> <li>• Videndeling ved tavlemøder</li> <li>• Lean-facilitatorer</li> <li>• Bedre opfølgning</li> <li>• Øjenåbner – der er meget spild</li> <li>• Man tænker mere over tingene</li> <li>• Brok erstattes af sedler</li> <li>• Forbedringskulturen italesætter processer på en anden måde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For lidt fokus på patienter og pårørende</li> <li>• Lean giver mere arbejde</li> <li>• Man når ikke at implementere ting mellem events (det kræver mere tid)</li> <li>• Det er kun en lille gruppe, der virkelig arbejder med lean</li> <li>• Mangler medarbejderinddragelse på gulvet</li> <li>• Italesættelse af lean kan virke nedladende (blive talt ned til)</li> <li>• Der er mulige gevinster, men ikke afsat ressourcer til at høste dem</li> <li>• Vi kan ikke se, at processen har skabt mere tid</li> <li>• Der er ikke så meget liv i tavlen</li> <li>• Man tier til tavlemøder om udfordringer for at undgå, at opgaverne havner ved én selv</li> </ul>

Tablet 1: Styrker og svagheder ved forbedringskulturen i RHP

Som det fremgår af tabel 1, angiver respondenterne bl.a., at der er kommet meget mere struktur på deres arbejde; der er skabt en forståelse og erkendelse af, hvad der skaber værdi, og hvad der ikke skaber værdi; der er skabt en platform for, at medarbejdere kan give afløb for frustrationer, og der er nu en konkret synlighed omkring, hvad status er for at få problemer løst. Blandt svaghederne nævner medarbejderne, at de mangler tid til at gennemføre de forbedringsforslag, der fremkommer på tavlemøderne. Der afholdes lean-events, men den tid, der er til rådighed til at arbejde med problemstillingerne og få dem implementeret, er for begrænset til, at det kan ske mellem lean-eventene. Andre medarbejdere fremhæver, at ledelsen, qua dens store fokus på målstyring, ikke fremsætter forslag til forbedringer på tavlemøderne, fordi de føler, de får opgaverne retur, som så skal løses, samtidig med at de skal opfylde deres normale driftsmål (altså mere arbejde oveni). Dette peger på, at *kaizen* ikke er kørt ordentligt ind. Endelig er der også givet udtryk for, at man endnu ikke kan mærke effekten af de forbedringer, der gennemføres, og hvordan det skaber mere tid til at gennemføre yderligere forbedringstiltag til gavn for patienten og samfundet. Siden RHP har igangsat arbejdet med forbedringskulturen, har man dog fjernet ventetider på ambulante konsultationer; der er sket en halvering af brugen af bæltefikseringer, og brugen af medicinsk tvang er ikke steget.



Figur 2: Fire driftudviklingsregimer i RHP

Hele uddannelsesforløbet er implementeret på samme måde, uanset hvilken form for afsnit man arbejder i, og hvilket speciale man beskæftiger sig med. Alle deltagere er blevet trænet i at gå hjem i egen organisation for at gennemføre værdistrømsanalyser med henblik på at opnå dybere forståelse af den specifikke kontekst, man arbejder i. Arbejdet mellem uddannelsesdagene har således været tilpasset ens egen kontekst.

Figur 2 indeholder to dimensioner, som fører til fire forskellige regimer af spændingsfelter mellem drift og udvikling i RHP.

Den ene dimension handler om omgivelserne, hvorunder det konkrete arbejde gennemføres; henholdsvis arbejde i stabile omgivelser/høj grad af forudsigelighed (ambulante afsnit) versus dynamiske omgivelser/lav grad af forudsigelighed (døgnafsnit). Den anden dimension vedrører størrelsen af det specifikke afsnit målt i antallet af medarbejdere; henholdsvis små og store afsnit. Som det kan ses af figur 2, foreslås det, at kontekstuel ambidexterity – i form af *kaizen* – kan finde sted i alle fire regimer, men er førsteprioritet i de to regimer omhandlende store afsnit. Større afsnit har flere ressourcer til at implementere kontekstuel ambidexterity, end små afsnit har. Omgivelsernes dynamik afgør, om man bør prioritere sekventiel eller simultan ambidexterity jf. figur 1.

Data oparbejdet gennem denne interviewrække vidner om, at der til dato er implementeret, hvad man kan kalde for en *one-size-fits-all*-tilgang, der ikke tager højde for de dimensioner, der er illustreret i figur 2. Alle har været gennem det samme træningsforløb og har her også gennemført værdistrømsanalyser i egne processer for at sikre lokal forståelse. Alle afsnit har endvidere fået den samme support med lean-facilitatorer, men med forskelligt indhold afhængig af kontekst, hvilket er et positivt og værdsat element fremført af de interviewede personer. Udfordringen er blot, at denne generelle tilgang ikke tager højde for de forskellige afsnits situationsforhold, som omgivelsernes stabilitet/forudsigelighed samt afsnitsstørrelse. Man bør således fremadrettet mere styrke en differentieret tilgang.

## 6. Konklusion

Denne artikel har sat fokus på det arbejde, der har foregået, og som stadig pågår, med at skabe en forbedringskultur i RHP. For at sikre bedre fodfæste for forbedringskulturen bør ledelsen for det første være mere tydelig i målstyringen og for det andet skærpe sit fokus på, at de forskellige afsnit

i RHP kalder på forskellige behov for henholdsvis drifts- og udviklingsressourcer. En tilsyneladende ikke afstemt målstyring mellem ledelsen og medarbejderne i RHP's behandlingsafsnit giver ikke de bedste forudsætninger for at skabe en forbedringskultur til gavn for patienterne og samfundet som helhed. Det generelle indtryk, ud fra analyser af de gennemførte interviews, er, at arbejdet med forbedringskulturen har haft en positiv, men ikke direkte kausal effekt. Der er stadig en udfordring med at finde tiden til forbedringsarbejdet. RHP står nu foran et vigtigt skridt med at gå fra, at alle centre har været igennem de grundlægende læringsforløb, til at dette nu institutionaliseres og rodfæstes som ny adfærd for arbejdet i forbedringskulturen. Artiklen søger at bidrage med en nuanceret forståelse af nødvendigheden af, at man som RHP samtidigt bør arbejde med forskellige modeller for ambidexterity afhængig af den situation, det specifikke afsnit står i. Lean-staben bør derfor tænke i differentierede ydelser. En sådan mere differentieret tilgang vurderes at have større langsigtede overlevelseschancer.

## Litteratur

- Arlbjørn, J.S. & Freytag, P.V. (2013). "Evidence of lean: A review of international peer-reviewed journal articles", *European Business Review*, Vol. 25, No. 2: 174-205.
- Arlbjørn, J.S., Freytag, P.V. & de Haas, H. (2011). "Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 3: 277-295.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 287-298.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009) "Unpacking ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4: 781-796.
- Duncan, R.B. (1976). "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In: Kilmann, R.H., Pondy, I.R. & Slevin, D. (eds.), *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*: 167-188. North Holland, New York.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2: 209-226.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, Vol. 15, No. 4: 481-494.
- Imai, K. (1987). *Kaizen*, New York: Random House.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M.L. (2010). "Exploration and exploitation within

- and across organizations”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1: 109-155.
- March, J.G. (1991). “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1: 71-87.
- O’Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). “Organizational ambidexterity: Past, present, and future”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4: 324-338.
- O’Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). “The ambidextrous organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4: 74-81.
- O’Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2008). “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28: 185-206.
- Stentoft, J., Freytag, P.V. & Thoms, L. (2015). “Portfolio management of development projects in Danish municipalities”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28, No. 1: 11-28.
- Toussaint, J. & Gerard, R.A. (2010). *On the Mend: Revolutionizing Healthcare to Save Lives and Transform the Industry*. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute.
- Tushman, M.L. & O’Reilly, C.A. (1996). “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review*, Vol. 38, No 4: 8-30.





## AFSNIT 2:

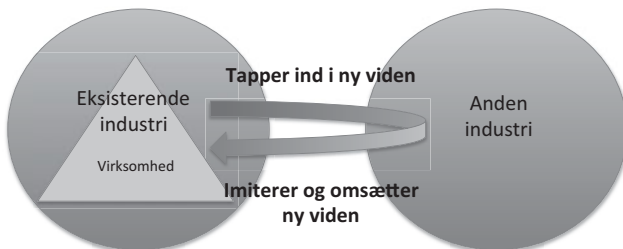
# Åben innovation via industrisidespringsinnovation

AF PIA STORVANG, MAJBRITT ROSTGAARD EVALD & ANN HØJBJERG CLARKE

Åben innovation (på engelsk Open Innovation) involverer aktiviteter, hvor virksomheder anvender eksterne ideer og teknologier i egne innovationsprocesser og/eller lader andre virksomheder anvende deres egne ubrugte ideer (Chesbrough, 2006). I de seneste år har en del af forskningen inden for ÅI beskæftiget sig med, hvordan det lykkes virksomheder at skabe innovation og udvikling ved at adoptere viden fra andre industrier til gavn for egen industri og forretning (Gassmann, 2006; Enkel & Gassmann, 2010). Aktiviteten kaldes for 'Krydsindustriel innovation' (på engelsk Cross-Industry Innovation).

Krydsindustriel innovation indebærer, at virksomheder efterligner og fortolker eksisterende løsninger fra andre industrier til fordel for dem selv og den industri, de selv befinder sig i. Søgningen efter ny viden uden for deres egne traditionelle vidensdomæner sker med det for øje at opnå en konkurrencemæssig fordel med den nye viden, de har tappet sig til, og som omsættes i egen industri (Enkel & Gassmann, 2010). Den nye viden, der tappes, kan være i form af teknologier, patenter, specifik fagviden,

Recently OI research have shown that innovation can happen through *cross-industry innovation* (Gassmann, 2006; Enkel and Gassmann, 2010)



Figur 1: Krydsindustriel innovation

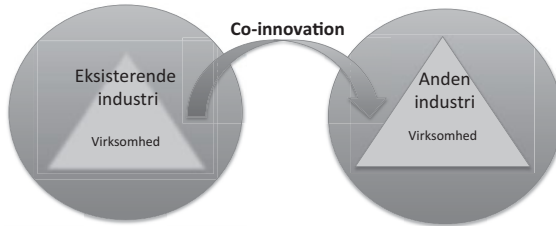
processer, services, forretningsprincipper eller nytænkende forretningsmodeller. Et godt eksempel på dette er bankindustrien, der succesfuldt har udnyttet de muligheder, der ligger i mobil-app-industrien, til at ændre måden, hvorpå vi tænker betaling og håndtering af penge i dag. I Danmark har f.eks. MobilePay stor succes. Se krydsindustriel innovation illustreret i figur 1 nedenfor.

I vores forskning har vi også interesseret os for krydsindustriel innovation. Men i søgen efter mere viden herom har vi imidlertid observeret en mere ekstrem form for ÅI, der også er relevant for virksomheder at være opmærksomme på. Den mere ekstreme form er så småt begyndt at blive omtalt i ÅI-litteraturen som 'industriel sidespringsinnovation' (Storvang et al., 2016). Industriel sidespringsinnovation indebærer, at virksomheder springer fra én industri til en anden, og således starter op på et helt nyt marked med nye kunder i fokus (Hahn, 2015). Formen indbefatter dermed, at virksomheder flytter fra deres traditionelle vidensdomæner over i en anden industri, hvor ny viden skal oparbejdes. Altså umiddelbart en langt mere risikobetonet form for ÅI end krydsindustriel innovation.

Et eksempel på dette er, hvordan den geodætiske industri (geodætiske kort) har blandet sig med spil- og tegnefilmsindustrien i form af Pokémon-universet. Dette har udviklet et helt nyt marked for spilindustrien, som foruden spil og leg har potentiale til på sigt for eksempel også at skabe nye muligheder for behandlingen i sundhedssystemet samt lærings- og sportsindustrien.

Virksomhederne adopterer dermed ikke blot en anden industris viden til gavn for deres eksisterende forretningsaktiviteter som ved krydsindustriel innovation, men tager deres egen viden og teknologi med sig ind i en ny industri for her at innovere og udvikle nye løsninger til gavn for et nyt marked og nye kunder. Formen adskiller sig dermed også fra diverse diversificeringsstrategier, idet den nye form går ud over blot at sprede en eksisterende virksomheds forskellige produktioner på forskellige markeder. Det risikobetonede i industriel sidespringsinnovation er nødvendigheden af at indgå i ofte tætte og længerevarende samarbejder med den nye industris aktører for at være i stand til at co-innovere nye løsninger, der skaber værdi for den nye industris aktører. Vi forstår således denne form for ÅI som kreativ afsøgning og udvikling af nye muligheder for anvendelse af aktuelle teknologier og viden i andre industrier via co-innovation med denne industris aktører. I nedenstående figur er industrisidespringsinnovation afbildet:

Is a more extreme type of OI where firms step from an established industry into a new unknown industry by collaborating with external collaborators (Hahn, 2015).  
We call this phenomenon *industry-mover innovation*.



Figur 2: Industrisidespringsinnovation

For at komme nærmere hvad der sker, når virksomheder springer fra én industri til en anden, vil fire forskellige cases, der zoomer ind på virksomheders forskellige erfaringer med industrisidespringsinnovation, blive beskrevet og analyseret. Dette gør vi for at synliggøre, hvordan det er lykkedes virksomheder at co-innovere nye løsninger til en ny industri med nye kunder. Derfor vil artiklen have fokus på at besvare følgende spørgsmål: Hvordan co-innoverer virksomheder med nye partnere fra nye industrier for at skabe succesfulde løsninger via industrisidespringsinnovation?

### Teori: Kobling mellem ÅI og designtænkning

Værdien i at arbejde med ÅI for virksomheder er ifølge Chesbrough (2003), at ÅI gør virksomheder bedre i stand til at opnå adgang til de værdifulde ideer, som interne og eksterne kilder kan skabe. De virksomheder, der kun fokuserer på intern lukket innovation, tenderer til at gå glip af muligheder, der falder uden for deres nuværende virksomhed, af den simple grund, at de ikke udfordrer deres eksisterende vidensdomæner med ny viden. Desuden afstedkommer en lukket tilgang til innovation, at den interne innovation, der nu engang måtte blive skabt, ofte ikke frigøres, så dens fulde potentiale kan skabe gavn for virksomheden.

Centralt er det dog for virksomheder at være bevidste om ikke at åbne op for alt og alle. Virksomheder er nødt til at træffe bevidste strategiske beslutninger om, hvornår der skal kontrolleres, og hvornår de skal være

åbne for samarbejder med nye partnere og deres nye input (Wikhamn, 2013). Det er således vigtigt at overveje, med hvem de vil interagere. Det betyder, at virksomheder skal bruge selektive strategier, som er karakteriseret ved, at de enten indgår i samarbejder for at eksperimentere og udforske på langt sigt, eller for at udnytte og anvende på kort sigt eksisterende viden via forskellige partnere (Bengtsson et al., 2015; Clarke & Ewald, 2013). I intensive samarbejder kan partnere være værdikædepartnere, men også universiteter og konsulenter samt kunder og andre typer af brugere. Disse brugere er ofte præget af en høj trendbevidsthed, høje tekniske færdigheder, høj teknisk innovationsforståelse og høje etiske standarder, hvilket gør dem værdifulde eksterne partnere i intensive innovationsforløb. Andre forskningsområder som eksempelvis supply chain har også bemærket disse mere intense former for samarbejder mellem værdikædepartnere. Selvom ÅI-forskere først i de senere år er begyndt at forske i de mere intense former for samarbejder mellem virksomheder og deres leverandører, kunder eller andre eksterne partnere, står spørgsmålet om, hvordan virksomheder samarbejder og co-innoverer med eksterne partnere i intensive innovationsforløb, fortsat tilbage som delvist ubesvaret. Det er derfor hensigtsmæssigt at koble ÅI-litteraturen med litteratur om designtænkning, idet koblingen gør det muligt bedre at forstå, hvad der gør sig gældende, når virksomheder indlader sig på industrisidespringsinnovation, som indbefatter en intens co-innovationsproces med eksterne partnere.

Centralt for designtænkningen er en mere åben, empatisk og brugercentreret måde at løse problemer på, hvilket svarer godt til de mere intense former for ÅI-samarbejder. Designtænkning er endvidere baseret på en holistisk forståelse af komplekse problemer, som kræver, at der arbejdes iterativt mellem forskellige partnere for at kunne udfolde løsningerne. Til dette anvendes ofte metoder og værktøjer, der gør virksomheder i stand til at tænke nyt og handle på de input, de får. Centralt for designtænkning er således iterative processer, hvor løsninger udfoldes over tid. Med andre ord er co-innovation mellem forskellige partnere helt centralt for at skabe nye muligheder (Binder & Brandt, 2008). Co-innovation kan defineres som “... *en interaktiv, kreativ og social proces*”, hvor nøglen til at forstå, hvilken løsning der skal arbejdes med, kan gøres nemmere gennem samarbejde og social interaktion (Roser et al., 2013: 23). For virksomheder kræver det samarbejdsevner og forståelse for, hvordan metoder kan blotlægge skjult eller tavs viden fra forskellige brugere og andre interessenter i processen (Sanders & Stappers, 2008).

Designtænkning bryder dermed også med de mere traditionelle innovationsprocesser, hvor virksomheder ofte hente oplysninger fra brugere via spørgeskemaer og relativt passive brugerundersøgelser. Designtænkning går skridtet videre, idet opfattelsen er, at det kun er muligt via mere intense former for innovationsprocesser, hvor brugerne typisk aktivt involveres i udviklingsprocesserne, at opnå dybdegående indsigter og robust validering af løsninger. Leonard-Barton (1995) understreger f.eks., at der kan være forskellige behov for typer af brugerinvolvering, afhængigt af hvor meget viden virksomheden har om teknologien, og hvor godt produktet er tilpasset kundernes eksisterende viden. Buur & Matthews (2008) peger på, at der ofte også er behov for at arbejde med en række forskellige tilgange til brugerinvolvering og til tider flere tilgange ad gangen. For at se nærmere på denne form for innovation, og hvad der foretages i processen, har vi valgt at illustrere dette gennem fire virksomhedscases.

### **Undersøgelhedsdesignet**

Valget af de fire virksomhedscases er foretaget ud fra argumentet om, at vi bedst belyser forskningsspørgsmålet nuanceret ved at opdele cases i virksomheder, der allerede er erfarne med denne form for aktivitet, og virksomheder, som opnår deres første erfaringer. Forskellen i erfaringsniveau vil netop give indsigt i, hvordan virksomheder griber co-innovationsforløbet an med nye partnere fra andre industrier for at skabe succesfulde løsninger.

Uanset erfaringsniveau er det dog fælles for alle fire virksomheder, at de har formået at flytte sig over i en anden industri og skabe værdi på det nye marked og for dets kunder. Yderligere har alle cases været igennem en intens co-innovationsproces med eksterne samarbejdspartnere, og ligeledes er fælletræk for dem, at alle, samtidig med at de forsøger at interagere og skabe ny innovation i en anden industri, fortsat har fokus på drift af de forretningsområder, hvori de også opererer.

Den primære dataindsamling i de fire cases er baseret på semistrukturerede interviews med centrale aktører i de fire cases. Interviewene blev gennemført på virksomhedernes hovedkvarter og omfattede spørgsmål om innovationsprocessen, de eksterne partners deltagelse samt virksomhedernes anvendelse af designmetoder. For at styrke nøjagtigheden af resultaterne fra interviewene er disse baseret på rapporter og interne dokumenter udarbejdet af virksomhederne selv samt offentlige dokumenter udarbejdet af virksomhedernes nye partnere. Mindst fire interviews af

to timers varighed er gennemført. For de fleste af casene er opfølgende interviews dog også gennemført, og specielt for virksomheds-case fire er denne desuden blevet fulgt som et længerevarende casestudie, hvor der er blevet foretaget observationer på virksomheden. De fire virksomheds-cases er kort beskrevet i nedenstående tabel:

Virksomhed	Virksomhedens forretningsområde	Involverede eksterne partnere	Co-innovation forløbets varighed og proces
<b>Uerfaren V1</b>  Lille virksomhed, grundlagt i 2006	Udvikler af en tele medicinsk løsning der sigter mod behandling og kontrol af KOL patienter. Spin-off fra en eksisterende virksomhed, der ikke tidligere har erfaringer med den offentlige sektor.	Mindre hospital (lungemedicinsk afdeling) involveres. Læger, sygeplejersker og patienter deltager som brugere i udviklingen af ideer til løsninger og i tests.	Innovationsprocessen starter i 2006 og varer ca. tre år. I første omgang etableres et tæt og personligt forhold mellem virksomhedsejeren og en læge. Under co-innovationsprocessen etableres yderligere relationer til en bred vifte af de eksterne offentlige partnere. Den udviklede løsning testes blandt forskellige brugere på hospitalet, hvor lægen er ansat. Brugeren udvikler samtidig interne arbejdsgange i overensstemmelse med disse løsninger.
<b>Uerfaren V2</b>  Lille virksomhed, grundlagt i 2008	Udvikler af et system til transport af blodprøver på hospitaler. Spin-off fra en eksisterende virksomhed, der ikke tidligere har erfaringer med den offentlige sektor.	Større hospital (medicinsk laboratorium). Laboranter og patienter deltager som brugere i udviklingen af ideer til løsninger og i tests.	Innovationsprocessen starter i 2008 og varer i 1½ år. Brugerviden og resultater af brugerudvikling og -test kombineres med eksisterende teknologisk viden.
<b>Erfaren V3</b>  Mellemstor virksomhed, grundlagt i 2003	Udvikler af software til plejehjem med fokus på demente ældre. Løsningen indebærer en elektronisk tidsplanlægning for medarbejdere.	En kommune i ældresektoren engageres som brugere der tester løsningen. Sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter inddrages til at generere ideer til udvikling og deltager i test af løsningen.	Innovationsprocessen starter i 2012 og varer i 4 år. Udvikling af it-kompatibilitet i forbindelse med gennemførelsen af løsningen som indeholder kortlægning af dementes bevægelsesmønstre gennem brug af bevægelsessensorer
<b>Erfaren V4</b>  Lille virksomhed, grundlagt omkring 2000 i forbindelse med at teknologien blev udviklet som en opfinder innovation	Udvikler af en luftbåren teknologi til udlægning af fiber til den ikke-vævede industri. Teknologien er udviklet indenfor industrierne: Sundhed, hygiejne, geotekstiler, automobil, filtrering, servietter, polstring og isolering	Samarbejder og danner partnerskab med kunderne som er lead users inden for eget område. Kunderne er primært store internationale virksomheder fra andre industrier, hvor de er eksperter, specialister eller lead users på deres felt.	Processen med at finde industrier for innovation starter i 2001. Udvikler sammen med kunden nye muligheder på kundens marked ved at udvikle og stille testfacilitet til rådighed på pilot linje. Virksomheden har i udviklingen hyppig interaktion med kunden for at få dyb indsigt i deres arbejdsprocesser og måder at drive forretning.

Tabel 1: Fire virksomheder, der dyrker industrisidespringsinnovation

Note: Klassificeringen af størrelsen af virksomheder er baseret på EU-lovgivning om SMV'er. Små virksomheder har under 50 ansatte, mellemstore virksomheder har mindre end 250, og store virksomheder har mere end 250 ansatte

## Analysen af de fire virksomheder

På tværs af de fire cases optræder en række generelle træk. Dette er specielt udtalt, hvis forløbet med co-innovation anskues over tid: Som startskud anvender alle virksomheder tid på at lære om den nye industri og de interessenter og brugere, der er indlejret i industrien. Dette skyldes et behov for at sikre dybdegående viden om de problemer og udfordringer, brugere hver især oplever, og hvorfor umiddelbare løsninger ikke er lette at implementere. Initiale klare mål om, hvordan løsninger skal udformes, er således ikke fastsat, snarere deler virksomhederne en bevidsthed om behovet og relevansen af at lære nyt og dermed opnå nye indsigter (Buchanan, 1992).

Som en fortsættelse heraf deltager alle virksomheder i flere forskellige typer af arrangementer og anvender forskellige typer af designmetoder for at opnå detaljeret viden om deres forskellige brugere. Arrangementerne indebærer ofte diverse netværksaktiviteter, mens metoderne ofte afdækker ny viden fra brugere, eksperter og specialister for at udvikle nye ideer, f.eks. via skyggeobservationer, hvor det iagttages, hvad brugerne og den anden industri gør, eller via udvikling af prototyper sammen med brugerne i den anden industri, som anvendes til at teste og opnå feedback. Endelig opbygges der over tid relationer til brugere og virksomhederne, og det forsøges også aktivt at påvirke beslutningstagerne. Specielt hjælper brugen og skabelse af flere designobjekter (prototyper) virksomhederne til at opdage rutiner, procedurer og adfærdsmønstre hos brugerne, som brugerne ikke selv er bevidste om. De mange designobjekter fører også til anvendelsen af forskellige niveauer af brugeres engagement, afhængigt af hvor meget viden virksomheden har om den nye industris teknologi, og hvor godt de nye innovationer er tilpasset kundernes eksisterende viden (Leonard-Barton, 1995).

Senere i co-innovationsforløbet bliver der specielt set på vedligeholdelse af netværk og pleje af relationer samt fortsatte tests og dokumentation og optimering af løsningens værdi. Endnu et fællestræk er således, at de fire virksomheder aktivt involveres i de eksterne samarbejdspartneres verden, hvilket baner vejen for mere intense samarbejdsformer. Selvom co-innovationsforløbet således kan opleves som bestående af en række fælles træk uanset virksomhedernes erfaringsniveau, håndterer virksomhederne også co-innovationsforløbet forskelligt. Fælles træk og forskelle vil blive forklaret ved hjælp af nedenstående tabel:

Virksomhed	Udløsende begivenhed	Improviseret eller planlagt	Stakeholder interaktion	Udviklingsorienteret drifts metoder
Ikke erfarne med sidesprings-innovation  (V1. og V2.)	Trukket ind i industrien da muligheden er fristende	Improviseret	Tilfældige fundet ved hjælp af mediatorer (fireball effekt)	Observationer Følger brugere via Shadowing Prototyper Test Labs Sociale events Netværk Relations pleje
Erfarne med sidesprings-innovation  (V3. og V4.)	Trukket ind i industrien da mulighederne er fristende	Planlagt	V3. Begynder at blive mere struktureret V4. Systematisk, struktureret brug af læring fra eksterne partnere, eksperter, specialister og lead users	Workshops Tests Prototyping Testing facilities Knowledge feedback Interaktion med brugerne gennem deltagelse i fagmøder og udstillinger Intensiv relationspleje

Tabel 2: Centrale dimensioner på virksomheders involvering i industrisidespringsinnovation

Alle casene er karakteriseret ved at blive trukket ind i de nye industrier. Alle ser muligheden for at hoppe over i en ny og anden industri end den oprindelige industri. I ingen af casene er virksomhederne blevet skubbet ind i nye industrier pga. dårlige eksisterende forretningsmuligheder på det marked, hvor de allerede er veletableret. En anden central sondring mellem virksomhederne er den måde, de organiserer, hvordan de flytter fra den ene industri til den anden. Mens de erfarne virksomheder systematisk screener, hvilke industrier de skal co-innovere med, er de uerfarne virksomheders hop snarere karakteriseret ved at være tilfældigt og improviseret. Derfor kæmper de uerfarne virksomheder også mere med, hvilke brugere de skal involvere (identificere relevante brugere), og hvornår i co-innovationsprocessen der skal gøres brug af deres input. De erfarne virksomheder nærmer sig tværtimod deres eksterne samarbejdspartnere på en mere systematisk og struktureret måde, hvilket understreges af, at de arbejder bevidst på tidligt i forløbet at etablere et tillidsforhold til deres brugere. De uerfarne virksomheder falder snarere over vigtige eksterne samarbejdspartnere, som processen skrider frem, eller i takt med at deres aktiviteter understøttes af ambassadører og ildsjæle, der identificerer vigtige samarbejdspartnere for dem. Og igen, selvom det er fælles for virksomhederne at gøre brug af en bred vifte af designmetoder, er der forskel på, hvor erfarne virksomhederne er i at identificere netop de metoder, der vil bringe dem videre i forståelsen af, hvad det er for en løsning, der skal udvikles. De erfarne er på dette område



de mere bevidste om, hvilke metoder der skal anvendes, mens de uerfarne ofte arbejder mere improviserende for at være i stand til at udvikle ny viden med brugerne. Eksempelvis er et karakteristika for de virksomheder, der arbejder improviseret, at deres metoder er præget af en høj grad af vidensopsamling omkring den anden industri, hvorimod de mere erfarne virksomheder med deres planlagte metoder kan karakteriseres ved en højere grad af læring og udvikling sammen med virksomheden i den anden industri.

Endvidere er det værd at bemærke, at firmaet V4 er væsentligt anderledes på et punkt i forhold til de tre andre virksomheder. Virksomheden V4 er så erfaren i at skifte industrier og gennemføre co-innovationsforløb, at denne tilgang er blevet en del af deres forretningsmodel. Industrisidestepinnovation er via co-innovationforløb således blevet den måde, som virksomheden arbejder på, både når det gælder udvikling og drift. Men på trods af, at de arbejder på en systematisk, struktureret og strategisk måde, er de stadig åbne og udforskende for at få ny indsigt.

## Diskussion og konklusion

Det eksplorative studie peger specielt på to interessante resultater, der er væsentlige at hæfte sig ved for såvel ÅI-forskere som virksomheder. For det første viser studiet, at ikke alle virksomheder indgår i åbne innovationsforløb ud fra en velovervejet og velplanlagt tilgang. Dette er ofte en uudtalt grundlæggende antagelse, der driver megen ÅI-forskning. Snarere viser studiet, at virksomheder kan springe fra en velkendt industri til en anden baseret på tilfældigheder. Selv ved intense former for ÅI, der typisk anses for at være forbundet med høj risiko for fejltagelser, og hvor det derfor ofte antages, at virksomheder strategisk forholder sig til risikoen, sker involveringen ikke absolut velovervejet og planlagt. Den udløsende begivenhed for virksomheders engagement i ÅI kan således sandsynligvis variere.

I forlængelse heraf er det for det andet vigtigt at hæfte sig ved, at der er forskelle at spore ift., hvorvidt virksomheder er i stand til at tage bevidste rationelle beslutninger om, hvornår der skal kontrolleres, og hvornår de skal være åbne for samarbejder og nye input (Wikhamn, 2013). Specielt i situationer med stor usikkerhed, hvor kendskabet til industrien er lav, og hvor det er svært at identificere relevante industripartnere, kan interaktion således foregå mere eller mindre tilfældigt. Ofte vil dette kendetegne den initiale del af et co-innovationsforløb. Interessentinteraktionen kan således for nogle virksomheder være tilfældig, hvor den for andre vil være baseret på en systematisk udvælgelsesproces, hvor virksomheder nøje har overve-

jet, hvem de ønsker at interagere med, hvad disse partnere bidrager med af værdi, og hvor i processen deres bidrag bliver optimalt.

Hvad der dog afslutningsvis skal bemærkes, er, at brugen af en bred vifte af designmetoder hjælper virksomhederne med på sigt at kunne anvende selektive strategier. Dette sker i takt med, at co-innovationsforløbet udvikler sig, og som designobjekterne får knyttet domænespecifik viden fra forskellige partnere til den løsning, der udvikles. Dyb forståelse og kvalitet i den indsigt, der er indlejret i samarbejdet, er således med til at gøre virksomhederne i stand til at skære til og fra, hvilket resulterer i, at de alle udvikler løsninger, der kan commercialiseres.

## Litteratur

- Bengtsson, L., Lakemond, N. Lazzarotti, V., Manzini, R., Pellegrini, L. & Tell, F. (2015). "Open to Select Few? Matching Partners and knowledge Content for Open innovation Performance", *Creativity and innovation Management*, 24(1): 72-86.
- Binder, T. & Brandt, E. (2008). "The Design: Lab as platform in participatory design research", *Co-Design* 4(2): 115-129.
- Buchanan, R. (1992). "Wicked problems in design thinking", *Design Issues*, 8(2): 5-21.
- Buur, J. & Matthews, B. (2008). "Participatory Innovation", *International Journal of Innovation Management*, 12(3): 255-273.
- Chesbrough, H.W. (2003). "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 35-41.
- Chesbrough (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*: 227. Harvard Business Press.
- Evald, M.R. & Clarke, A.H. (2013) "Fordele og ulemper ved Åben Innovation på projektniveau i små og mellemstore virksomheder, *I årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO*: 59-64.
- Enkel, E. & Gassmann, O. (2010). "Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation", *R&D Management*, 40(3): 256-270.
- Gassmann, 2006
- Hahn, T. (2015). *Cross-Industry Innovation Processes, Strategic Implications for Telecommunication Companies*: 190. Springer.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*: 334. Boston: Harvard Business School Press.
- Roser, T., DeFillippi, R. & Samson, A. (2013). "Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive context", *European Business Review*, 25(1) 20-41.
- Sanders, E.B.N. & Stappers, P.J. (2008). "Co-creation and the new landscape of design, *CoDesign*", 4(1): 5-18.
- Storvang, P., Evald, M.R. & Clarke, A.H. (2016). "Industry-Mover Innovation based on External Collaboration", *The XXIV ISPIM Innovation Conference – Blending Tomorrow's Innovation Vintage*: 14. Porto, Portugal on 19-22 June 2016.
- Wikhamn, B.R. (2013). "Two Different Perspectives on Open Innovation – Libre versus control", *Creativity and innovation Management*, 22(4): 375-389.

# Legitimér innovative løsninger gennem håndtering af multiple logikker for at skabe succesfuld kommercialisering

AF HELLE AARØE NISSEN, MAJBRIIT ROSTGAARD EVALD &  
ANN HØJBJERG CLARKE

En central del af en succesfuld innovationsproces er kommercialisering af den innovative løsning, som udvikles. Kommercialisering er nemlig en forudsætning for, at innovative løsninger tages i brug og kommer til at gøre en forskel i samfundet (Van de Ven, 1989). Men når virksomheder forsøger at kommercialisere innovative løsninger, møder de udfordringen i at legitimere disse. Opbygning af legitimitet er ofte nødvendig for at opnå accept hos de aktører, som skal bruge eller påvirkes af løsningerne (Rao et al., 2008).

At legitimere innovative løsninger kan være udfordrende, da nye løsninger ofte medfører forandringer hos de aktører, som skal adoptere disse. Af samme grund opstår der ofte modstand. De innovative løsninger 'forstyrrer' nemlig typisk det sociale system, de skal være en del af (Hargodon & Douglas, 2001). Samtidig er dét, der opfattes som legitimt for nogle, ikke nødvendigvis legitimt for andre, fordi aktører guides af forskellige værdier, normer og praksisser, som har indflydelse på, hvad der opfattes som legitimt. Med andre ord er aktører styret af forskellige institutionelle logikker, som tages for givet af aktører, når de agerer i bestemte roller og kontekster (Thornton et al., 2012; Friedland & Alford, 1991).

Især hvis en løsning er målrettet en kontekst præget af institutionel kompleksitet, vil forskelligartede aktører være guidet af forskellige logikker og måder at opfatte, hvad der er legitimt på. Dette er især kendetegnende for den offentlige sektor, som ofte består af mange forskellige niveauer, hvor forskellige aktørgrupper gør sig gældende (såsom borgere, politikere, ledere og andre fagprofessioner). Eksistensen af forskellige logikker og måder at opfatte, hvad der er legitimt, betyder ofte, at det ikke er nok for virksomheder at tilbyde håndgribelige værdier gennem en in-

novativ løsning såsom økonomiske besparelser, effektivisering af personaleressourcer og arbejdsgange eller smartere måder at yde service over for borgerne på. Det er også nødvendigt at tage mere uhåndgribelige aspekter i betragtning såsom forskellige logikker udtrykt gennem værdier, normer og praksisser (f.eks. i form af idealer om, hvad der er ønskværdigt, samt rutiner og arbejdsgange, som tages for givet), når en virksomhed forsøger at legitimere innovative løsninger for at lykkes med kommercialiseringen. Derfor er det ikke altid, at aktører ved, hvorfor de synes, at nogle løsninger er legitime, mens andre ikke opfattes som legitime.

Til trods for udfordringerne med at legitimere innovative løsninger lykkes det nogle virksomheder at koble forskellige logikker på deres løsning, og opbygge legitimitet omkring denne, så kommercialisering kan opnås. Hvad der adskiller de succesfulde virksomheder fra de knap så succesfulde, bliver således interessant at få mere viden om. Derfor vil denne artikel se nærmere på spørgsmålet: *Hvordan håndterer virksomheder flere logikker for at opbygge legitimitet omkring en ny innovativ løsning?*

For at besvare forskningsspørgsmålet kombineres institutionel logikteori (Friedland & Alford, 1991) med teori om legitimitet (Suchman, 1995). De to teorier benyttes for at kunne stille skarpt på, hvordan logikker håndteres på et mikroniveau, når virksomheder (forstået som virksomhedsledere) forsøger at kommercialisere innovative løsninger ved at interagere med forskellige offentlige aktører. Endvidere, for at skabe de bedste vilkår for at undersøge, hvordan virksomheder håndterer forskellige logikker gennem interaktion med andre aktører, vælger vi at fokusere på håndteringen af forskellige logikker gennem virksomhedernes interaktion med offentlige aktører fra sundhedssystemet. Netop sundhedssystemet består af mange forskellige logikker, som især tydeliggøres, når private virksomheder igennem offentlig-private-innovationsprojekter (herfra OPI-projekter) skal udvikle innovative velfærdsløsninger i samarbejde med flere offentlige aktører.

### **Teori – samspillet mellem logikker og legitimitet**

I det følgende vil det teoretiske ståsted blive præsenteret for at vise, hvordan vi besvarer forskningsspørgsmålet. Formålet er, via teorien, at bidrage til opbygning af ny viden, som virksomheder kan bruge, når de står over for at skulle legitimere innovative løsninger over for forskellige aktører med forskellige logikker.

## Institutionelle logikker

Institutionel logikteori introduceres i 1991 af Friedland & Alford, der fokuserer på, at aktørers rationalitet varierer på tværs af samfundets institutioner. En institution kan bedst beskrives som sociale strukturer og meningssystemer, som gennem normative forskrifter danner rammer for social interaktion, der vejleder aktørers tankemønstre og adfærd (Scott, 1995). Det betyder, at aktører ikke nødvendigvis handler ud fra én optimal eller rationel tilgang, der er universel. Når de agerer i én bestemt kontekst, er de under indflydelse af institutionens roller og normer for, hvad der opfattes som passende adfærd. Disse kan være anderledes alt efter konteksten og den rolle, en aktør forventes at tage. Derfor kan aktører, der påvirkes af forskellige logikker på tværs af kontekster, også have forskellige præferencer for, hvad der skaber værdi og er legitimt, alt afhængig af den situation aktøren befinder sig i.

Inden for institutionel logikteori er der meget bred enighed om, at logikker kendetegner de værdier, normer og praksisser, som tages for givet af aktører, når de agerer i en bestemt rolle og kontekst inden for forskellige institutionelle miljøer (Lounsbury & Boxenbaum, 2013; Thornton et al., 2012; Reay & Hinings, 2009). Disse logikker reproduceres, ved at aktørerne udlever dem og dermed er med til at institutionalisere dem yderligere, så de bliver ved med at eksistere over tid. Men de selvsamme aktører er dog også i stand til at reflektere og fortolke logikkerne samt aktivt at forsøge at forandre dem (Suddaby et al., 2010). Det betyder, at logikker også kan forandre sig over tid og endvidere kan fortolkes forskelligt på tværs af lokale kontekster, når de udleveres på mikroniveau (Zilber, 2013).

## Typer af legitimitet

For at komme et skridt dybere ned i forståelsen af, hvad der er på spil på mikroniveauet, når virksomhedsledere oplever logikker gennem interaktion med andre aktører, der er indlejret i den kontekst, en innovativ løsning skal kommerialiseres inden for, kombinerer vi institutionel logikteori med teori om legitimitetsopbygning. Når det handler om at legitimere innovative løsninger (såsom velfærdsteknologiske produkter), opnår virksomheder først legitimitet, når løsningerne opfattes som nødvendige af de aktører, som løsningen udøver indflydelse på, eller i samfundet generelt (Johnson et al., 2006; Scott, 1995). Her gøres brug af tre typer af legitimitet (Suchman, 1995). Disse præsenteres i nedenstående tabel:

Typer af legitimitet	Karakteristika
Pragmatisk legitimitet	Løsningen er tilpasset til bestemte værdier og interesser, som udtrykkes af forskellige aktørgrupper.
Moralsk legitimitet	Løsningen reflekterer bredere samfundsmæssige normer, som er alment accepteret i samfundet som helhed, og som udtrykker 'det rigtige at gøre'.
Kognitiv legitimitet	Løsningen besidder en status, der ikke sættes spørgsmålstegn ved, og som derfor 'tages for givet'.

Tabel 1: Typer af legitimitet

Hvis en virksomhed formår at opbygge **pragmatisk legitimitet** omkring sin innovative løsning, betyder det, at den er tilpasset de bestemte behov, interesser og værdier hos de aktørgrupper, som løsningen er målrettet. Legitimitetstypen er således forholdsvis snæver, da den søger at tage mere begrænsede aktørgrupper i betragtning. For eksempel kan ledere inden for public relations opbygge pragmatisk legitimitet ved at målrette deres legitimitetsopbygning af deres organisation over for forskellige typer af aktører i deres offentlige omgivelser (Patel, 2005).

Opbygning af **moralsk legitimitet** kræver, at virksomheden formår at harmonere en innovativ løsning med bredere og mere altruistiske værdier i samfundet (Palazzo & Scherer, 2006). Det betyder, at en løsning opfattes som legitim, hvis den harmonerer med bredt accepterede normer og den generelle opfattelse af, hvad der sædvanligvis er rigtigt at gøre (Suchman, 1995). For eksempel opbygger internationale NGO'er moralsk legitimitet ved at positionere sig selv som havende samfundsmæssigt gavnlige mål i modsætning til mål centeret mod organisationens egen gevinst eller profit (Lister, 2003).

**Kognitiv legitimitet** er oftest sværest at opbygge for virksomheder. For at en innovativ løsning kan opfattes som kognitiv legitim, må den opfattes som absolut nødvendig og som en løsning, man ikke kan undvære, samt noget, der tages for givet (Suchman, 1995). Der sættes ikke spørgsmålstegn ved den innovative løsning, som besidder kognitiv legitimitet, men typisk går der lang tid, inden innovative løsninger opnår denne status. Som et eksempel på opbygning af kognitiv legitimitet er det blevet undersøgt, hvordan aktører i Nordamerika har legitimitet til at agere med en entreprenøriel adfærd, mens aktører i kommunistiske lande i mindre grad har legitimitet til at agere med en entreprenøriel adfærd (Brinkerhoff, 2005).

## Undersøgellesdesignet

Studiet er baseret på fire cases. De to første cases består af OPI-projekter, hvor virksomhederne succesfuldt har kommercialiseret deres innovative løsning i det danske sundhedssystem gennem opbygning af flere legitimitetstyper og interaktion med forskellige offentlige aktører. De to andre cases er OPI-projekter, hvor virksomhederne har haft vanskeligt ved at kommercialisere i det danske sundhedssystem, men over tid har opnået succesfuld kommercialisering internationalt. Det kan således udelukkes, at løsningerne ikke kunne kommercialiseres i Danmark, fordi de ikke var gode. Casene varierer således fra hinanden i maksimal grad (Flyvbjerg, 2006), da de hhv. viser spændet mellem succesfulde og ikke-succesfulde i forhold til kommercialisering i det danske sundhedssystem. Følgende tabel viser en beskrivelse af casene:

<b>Succesfulde cases</b>	<b>Case 1</b>	OPI-projektet har til formål at udvikle et system til transport af blodprøver på hospitaler. Virksomhedens samarbejdspartner er et offentligt hospital, hvor en velanset læge og professor er den primære samarbejdspartner. Lægen fungerer som en champion for løsningen, da han omtaler løsningen i sit lægefaglige netværk og åbner døre for virksomheden undervejs i kommercialiseringsprocessen. Virksomheden har efter projektperioden opnået salg til flere danske hospitaler. Projektperioden varede 1 ½ år.
	<b>Case 2</b>	OPI-projektets formål var at udvikle en intelligent multifunktionel hospitalsseng. Samarbejdspartneren er et offentligt hospital, som gennem udbudsformen 'prækommercielt indkøb' samarbejder med virksomheden om at udvikle en ny innovativ løsning. Gennem innovationsprocessen interagerer virksomheden også med kommuner for at afsøge det kommunale sundhedsmarked. Specielt er der dialog med kommunale indkøbere, der vægter pris og omkostninger ved indkøb af sengen. Efter projektperioden opnår virksomheden salg til bl.a. projektpartnerhospitalet og kommuner. Projektperioden varede 3 år.

<b>Ikke-succesfulde cases</b>	<b>Case 3</b>	OPI-projektets formål er at udvikle en telemedicinsk løsning, der muliggøre, at hospitaler kan udføre telemedicinsk behandling af KOL-patienter i eget hjem. Virksomhedens samarbejdspartner er et offentligt hospital. Samarbejdspartneren indkøber løsningen, men virksomheden formår ikke at sælge til andre hospitaler. Virksomheden søger hovedsageligt at sælge løsningen via interaktion med hospitalsledere. Det lykkes efterfølgende at kommercialisere løsningen internationalt. Projektperioden varede 3 år.
	<b>Case 4</b>	Formålet med OPI-projektet er at udvikle en mobil personløfter til ekstremt overvægtige patienter. Virksomhedens samarbejdspartner er et offentligt hospital. Gennem projektperioden har virksomheden især fokus på interaktion med brugerne af løsningen såsom portører og sygeplejersker. Virksomheden forsøger uden held efterfølgende at sælge løsningen til andre danske hospitaler. I stedet formår virksomheden at sælge internationalt. Projektperioden varede 1 ½ år.

Tabel 2: Succesfulde og ikke-succesfulde cases

Studiet er baseret på 18 semistrukturerede interviews med de private og offentlige aktører fra de fire OPI-projekter. For at kvalificere interviewene er der udarbejdet dokumentstudier af diverse projektmateriale forud for interviewene.

### Opbygning af flere typer af legitimitet bidrager til kommercialisering

Studiet viser, at virksomheder, der succesfuldt kommercialiserer til det offentlige sundhedssystem, etablerer en relation til mange forskellige aktørgrupper inden for sundhedssystemet, som influerer på, om en innovativ løsning indkøbes og adopteres eller ej. Dette kan gøres direkte mellem den enkelte virksomhed og forskellige offentlige aktører eller indirekte ved, at en offentlig aktør agerer brobygger mellem virksomheden og andre offentlige fagprofessioner.

Relationerne opbygges specielt til sundhedsprofessionelle brugere såsom læger og sygeplejersker samt ledere og indkøbere. Disse fire aktørgrupper vil følgende analyse således se nærmere på, da de fire fagprofessioner er karakteriseret ved forskellige logikker, når de agerer i deres



professionsroller. Disse fire aktørgrupper har således typisk væsensforskellige opfattelser af, hvad der legitimerer en ny løsning (Suchman, 1995).

Hvor **læger** hovedsageligt er drevet af at kunne validere en løsning rent lægefagligt ud fra en 'science-logik', er **sygeplejersker** specielt drevet af en 'care-logik', da de navnligt lægger vægt på patienternes velbefindende (Dunn & Jones, 2010). Til gengæld er **ledere** især præget af en 'ledelseslogik' (Waldorff et al., 2013), mens **indkøbere** især er drevet af en 'prislogik'.

I nedenstående tabel gives et overblik over, hvilke logikker de fire virksomheder i casene primært håndterer:

Cases	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Håndtering af én eller flere logikker	Science-logik	Care-logik	Ledelseslogik	Care-logik
	Ledelseslogik	Prislogik		
	Care-logik			

Tabel 3: Fire logikker i spil

Studiet viser overordnet set, at virksomheder, som opnår succesfuld kommercialisering i det danske sundhedssystem, formår at interagere med flere forskellige offentlige aktører, som besidder forskelligartede logikker. Dette gøres med det formål at positionere deres løsninger bredt, så de matcher flere forskellige logikker fra forskellige fagprofessioner. På den måde opbygger virksomhederne legitimitet over for flere forskellige aktørgrupper i sundhedssystemet. Virksomhederne, som ikke umiddelbart opnår kommerciel succes i det danske sundhedssystem, positionerer deres løsning snævert i forhold til én professionslogik. Dette gør de ikke nødvendigvis bevidst, men fordi de ofte ikke naturligt bliver udfordret af andre professionslogikker i løbet af projektperioden. De opbygger således meget snævre relationer. Derfor får de ikke opbygget relationer til mange forskellige aktørgrupper og opnår dermed ikke indsigt i bl.a. de forskellige værdier og praksisser, som flere forskellige aktørgrupper inden for sundhedssystemet besidder.

Samtidig viser resultaterne, at der er forskel på, hvordan virksomhederne får opbygget legitimitet omkring deres løsninger. Mens de succesfulde virksomheder formår at opbygge flere legitimitetstyper omkring deres løsninger, sker dette ikke i samme grad for de ikke-succesfulde. Dette er nærmere forklaret i nedenstående tabel.

Cases	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Typer af legitimitet	Pragmatisk legitimitet	Pragmatisk legitimitet	Pragmatisk legitimitet	Pragmatisk legitimitet
	Moralsk legitimitet	Moralsk legitimitet	Moralsk legitimitet	Moralsk legitimitet
	Kognitiv legitimitet (påbegyndt)	Kognitiv legitimitet (etableret)		

Tabel 4: Legitimitetstyper i spil

I forhold til pragmatisk legitimitet formår alle virksomheder at tilpasse deres løsninger til bestemte professionslogikker for at sikre værdiskabelse til disse aktørgrupper. Men hvor case 1 og 2 formår at gøre dette til flere aktørgrupper, der er drevet af forskellige logikker, formår case 3 og 4 kun at gøre dette til få aktørgrupper.

I forhold til moralsk legitimitet tilpasser alle virksomheder også umiddelbart løsningernes budskab til samfundsmæssige normer om at forbedre velfærden. For eksempel profilerer virksomheden i case 1, at den vil 'redde liv', case 2 at den vil levere 'verdens bedste velfærd', case 3 at den vil 'modernisere velfærden', og case 4 at den vil 'levere velfærd'.

Endelig formår kun to af virksomhederne at opbygge kognitiv legitimitet eller påbegynde opbygningen af kognitiv legitimitet. I case 1 er virksomheden ved at opbygge kognitiv legitimitet, da den succesfuldt har kommercialiseret løsningen bredt til mange danske hospitaler. I den forbindelse har lægen, der deltog i OPI-projektet, fungeret som brobygger ved at skabe bred accept og dermed en mere taget-for-givet form for legitimitet omkring løsningen i hans brede sundhedsprofessionelle netværk. Virksomheden i case 2 er en veletableret producent af hospitalssenge i det danske sundhedssystem, hvilket er en fordel for virksomheden, da dens kommercialisering af senge i forvejen har opnået en bred accept i sundhedssystemet. Selv innovative løsninger, der er nye for sundhedssystemet, accepteres således nemmere pga. virksomhedens historik og track record i at skabe velfungerende løsninger.

## Konklusion

Studiet påpeger vigtigheden af, at virksomheder interagerer med forskellige offentlige aktører med forskelligartede logikker, når de forsøger at

kommercialisere innovative løsninger, for at være i stand til at legitimere løsningen bredt. Hvad der således synes at være nødvendigt for virksomheder, er at arbejde med, hvordan forskellige logikker og typer af legitimitet kan kobles til innovative løsninger, da studiet tyder på, at dette gør kommercialiseringsprocessen nemmere. For at vinde bred accept af en innovativ løsning kræves det, at den harmonerer med de specifikke logikker, som guider forskellige relevante aktører (pragmatisk legitimitet). Det kræver endvidere, at virksomheden tilstræber at legitimere løsningen ud fra et bredere samfundsmæssigt perspektiv ved at fremhæve, hvordan den tilgodeser mere overordnede normer og værdier, der reflekterer den rigtige måde at opføre sig på (moralsk legitimitet) eller ligefrem er taget for givet i samfundet (kognitiv legitimitet). I forhold til velfærdsteknologiske løsninger kan dette eksempelvis afspejles i, at de afhjælper nogle af de komplekse udfordringer, velfærdssamfundet står over for.

## Litteratur

- Brinkerhoff, D.W. (2005). *Organizational legitimacy, capacity and capacity development*. European Centre for Development Policy Management, A case study prepared for the project 'Capacity, Change and Performance', Discussion paper, 58A, June 2005.
- Dunn, M.B. & Jones, C. (2010). "Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005". *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 114-149.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). "Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions". In: Powel, W.W. & DiMaggio, P.J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 232-263. Chicago: University of Chicago Press.
- Hargadon, A.B. & Douglas, Y. (2001). "When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light". *Administrative science quarterly*, 46(3): 476-501.
- Johnson, C. & Dowd, T.J. (2006). "Legitimacy as a social process". *Annual Review of Sociology*, 32(1): 53-78.
- Lister, S. (2003). "NGO Legitimacy. Technical Issue or Social Construct?", *Critique of Anthropology*, 23(2): 175-192.
- Patel, Amisha M., Xavier, Robina J. & Broom, Glen (2005). *Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice*. In Proceedings International Communication Association Conference, 1-22, New York, USA.
- Rao, R.S., Chandy, R.K. & Prabhu, J.C. (2008). "The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others". *Journal of Marketing*, 72(4): 58-75.
- Reay, T. & Hinings, C.R. (2009). "Managing the Rivalry of Competing Institutional

- Logics". *Organization studies*, 30(06): 629-652.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suddaby, R., Elsbach, K.D., Greenwood, R., Meyer, J.W. & Zilber, T.B. (2010). "Organizations and their institutional environments – bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to a special research forum". *Academy of Management Journal*, 53(6): 1224-1340.
- Suchman, M.C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *The Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Thornton, P., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press.
- Waldorff, S.B., Reay, T. & Goodrick, E. (2013). "A tale of two countries: How different constellations of logics impact action". In: Lounsbury, Michael & Boxenbaum, Eva (eds.), *Institutional Logics in Action, Part A* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A): 99-129. Emerald Group Publishing Limited.
- Zilber, T. (2013). "Institutional Logics and Institutional Work: Should They Be Agreed?". In: Lounsbury, Michael & Boxenbaum, Eva (eds.), *Institutional Logics in Action, Part A* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A): 77-96. Emerald Group Publishing Limited.

# Du vinder, når du giver:

## Motivationen for at støtte iværksætterne i vores netværk

AF METTE SØGAARD NIELSEN

### Indledning

Hvorfor hjælper vi andre mennesker? Er det, fordi at vi oprigtigt er interesserede i at hjælpe andre, når vi kan, eller hjælper vi også, fordi det gavner os selv? Man kan stille disse spørgsmål i mange forskellige sammenhænge, men de bliver særligt relevante og interessante at se nærmere på i situationer, hvor mennesker i høj grad har brug for hjælp og støtte. Fokus i denne artikel er netop på en særlig gruppe af mennesker, som er i gang med at træffe en beslutning, som vil ændre deres liv – og til at træffe denne beslutning har de brug for støtte fra deres omgivelser. De skal til at starte deres egen virksomhed og er dermed det, som vi kalder spirende iværksættere.

Iværksættere spiller en vigtig rolle i vores samfund på grund af deres evne til at skabe nye jobs og økonomisk vækst. Indtil nu har der fra samfundets side været stort fokus på, hvordan vi opmuntrer til iværksætteri på tværs af uddannelser og i samfundet generelt, men det er nødvendigt også at fokusere på, hvordan vi hjælper og støtter disse spirende iværksættere bedst og sikrer, at de udvikler sig. Derfor fokuserer denne artikel på at opnå en bedre forståelse af, hvorfor mennesker vælger at hjælpe og støtte spirende iværksættere (Nielsen, 2014). Denne støtte kan være meget praktisk af natur i form af finansiering og meget specifik hjælp til at løse en bestemt opgave, men kan i høj grad også være mere følelsesmæssig hjælp og støtte i form af opmuntring, forståelse og sympati (House, 1981).

### Iværksætteres sociale netværk

Igennem de seneste år har iværksætteres sociale netværk vakt stor interesse blandt forskere i iværksætteri (Hoang & Yi, 2015). Mange forskellige

aspekter af iværksætteres netværk er blevet undersøgt med udgangspunkt i en antagelse om, at iværksættere har brug for ressourcer til at påbegynde og gennemføre den entreprenørielle proces (Birley, 1986); dvs. processen fra ideen opstår, til den omsættes til en reel virksomhed. Fælles for mange af disse undersøgelser er overbevisningen om, at sociale netværk er en stor drivkraft i mange iværksætteres succes, men det har dog vist sig at være svært at understøtte dette empirisk (Witt, 2004). Derfor starter denne artikel ud med et kritisk blik på den nuværende forskning i iværksætteres sociale netværk og identificerer en væsentlig mangel i vores viden om netværk.

Men før vi går mere i dybden med dette, er det vigtigt at etablere et fælles udgangspunkt for forståelsen af et socialt netværk. For hvad er et socialt netværk egentlig? Mange af os tænker umiddelbart på de sociale platforme såsom Facebook og Twitter, og det er på sin vis heller ikke helt forkert, da mange mennesker netop bruger disse platforme til at opbygge og vedligeholde deres sociale netværk. Men den mere generelle og etablerede definition af et socialt netværk er, når to eller flere personer interagerer med hinanden og har en fælles relation. De kan være forbundet på forskellige måder, for eksempel hvor tætte de er, hvor ofte de mødes, og hvad de taler om, når de er sammen. Disse sociale netværk holdes sammen af det, vi kalder for fælles normer og værdier, som i bund og grund handler om gensidige forståelser af, hvordan vi opfører os i forhold til hinanden, og hvad vi forventer af hinanden (Agneessens et al., 2006). Som mennesker er vi af natur sociale, og vi omgiver os konstant med andre mennesker, hvor vi hjælper og støtter hinanden på forskellige måder.

### **Skiftende fokus**

Nu hvor vi har slået fast, at et socialt netværk består af to eller flere personer med relation til hinanden, er det relevant at gå tilbage til den førnævnte mangel i vores eksisterende viden om iværksætteres sociale netværk. Fra nuværende forskning ved vi allerede en del om, hvorfor forskellige iværksættere modtager forskellige typer og grader af støtte (Hoang & Antoncic, 2003). Blandt disse forklaringer er eksempelvis forskelle i størrelsen på iværksætteres netværk, hvor et større netværk ofte giver adgang til flere ressourcer end et mindre netværk; forskellige placeringer i net-

værket, hvor nogle spiller en mere central rolle og derfor har flere fordele end andre, samt iværksætteres forskellige evner til at gøre brug af deres netværk på bedste vis. Det er alt sammen gode forklaringer, men de bygger også på en antagelse om, at når iværksættere modtager forskelligartet støtte, kan det forklares med forskellige karakteristika, evner og netværk hos iværksætterne selv. Med denne antagelse ser vi dog bort fra de mennesker, som rent faktisk giver støtten til iværksætteren. Ved at se bort fra dem betragter vi dem som én samlet homogen gruppe af mennesker, som giver samme type og grad af støtte til alle. Men hvis vi kan blive enige om, at iværksættere er forskellige, må vi også anerkende, at de, der støtter dem, kan være lige så forskellige (Samter, 1994). De indgår også i netværk af varierende størrelse, de har forskellige placeringer i netværket, og de har også forskellige evner til at begå sig i netværket. Derfor er det vigtigt at opnå mere viden om netop denne gruppe af mennesker for at finde ud af, *hvorfor* og *hvordan* de støtter iværksætterne. Derfor ændrer denne artikel netop fokus fra modtagerne af støtte, dvs. iværksætterne, til dem, der *giver* støtte. Støtte bliver derfor behandlet som ikke blot en funktion af forskelligheder mellem iværksættere, men også som en funktion af forskelligheder mellem dem, der rent faktisk giver støtten til iværksætterne (Nielsen, 2014).

## Metode

Studiet, som ligger bag denne artikel, bygger på en større statistisk analyse af data fra det Danske Alter Studie i Entreprenørskab, hvor 455 personer, der alle kender én, der er i færd med at starte egen virksomhed (en spirende iværksætter), er blevet stillet en række spørgsmål i et telefoninterview. Der er blevet spurgt ind til deres relation til den spirende iværksætter, deres eget sociale netværk, hvilken støtte og hjælp de har givet iværksætteren, samt en række spørgsmål til at undersøge deres sociale evner, dvs. deres evner til at begå sig i sociale sammenhænge (Ferris et al., 2001). Svarene på de mange spørgsmål er herefter blevet behandlet statistisk, hvor forskellige analyser er foretaget for at belyse problemstillingen. Den primære analysemetode har været regressioner, som har til formål at forklare sammenhænge mellem forskellige variable, for eksempel hvordan den støtte, som man modtager fra sit eget netværk, påvirker den støtte, som man giver til en iværksætter.

## Resultater

Resultaterne fra studiet viser, at når mennesker føler sig støttede i deres eget netværk, er de mere tilbøjelige til at støtte og hjælpe iværksættere i deres netværk (Nielsen & Klyver, 2014). Forklaringen herpå er, at når vi som mennesker føler os støttede, skabes der et følelsesmæssigt overskud, som gør, at vi bliver mere tilbøjelige til at hjælpe andre – vi giver altså den positive støtte videre, som vi selv har fået. Derudover har det at hjælpe andre også den positive effekt, at det sætter gang i mange positive følelser i vores hjerne, som får os til at føle os godt tilpas. Det vil altså sige, at vi får det godt, når vi hjælper andre (Lyubomirsky et al., 2005). Men det betyder også, at iværksættere ikke kan forvente at blive støttet, når personerne i deres netværk ikke selv befinder sig i et støttende netværk, fordi der skal være en balance mellem at give og modtage støtte. Føler vi os ikke selv tilstrækkeligt støttede i vores eget netværk, skabes der et følelsesmæssigt underskud, som hæmmer vores evne til at støtte og hjælpe andre.

Men resultaterne viser også, at der er andre faktorer, der får os til at støtte iværksættere, end blot at vi selv har det godt eller forsøger at opnå den positive følelse, som kommer af at hjælpe andre; faktorer, der er mere fokuserede på egennytte hos den, der støtter, end på iværksætterens behov. Studiet ser på sammenhængen mellem to forskellige former for støtte, henholdsvis følelsesmæssig støtte samt støtte og hjælp i mere praktisk forstand såsom assistance med budgetter og lignende. Det viser sig, at når der ikke er en tæt relation mellem iværksætteren og den, der støtter, bliver den praktiske hjælp i højere grad hjulpet på vej af følelsesmæssig støtte (Nielsen, 2014). Det kan umiddelbart virke overraskende, at vi bruger mere energi på, at vores praktiske hjælp ledsages af følelsesmæssig støtte, når det handler om nogen, som vi ikke kender ret godt. Men forklaringen skal findes i, hvordan det at støtte og hjælpe andre også kan være en meget effektiv måde at kontrollere det billede, som vores omgivelser skaber af os. Det vil altså sige, at når vi støtter en iværksætter, som vi ikke kender særlig godt, har denne ofte heller ikke dannet sig et endeligt billede af os endnu og er dermed stadig påvirkelig. Vi er dermed i stand til at give indtryk af, at vi både er vidende og støttende mennesker; vi styrer selv det billede, som vores omgivelser danner af os. Har vi derimod en tæt relation til et andet menneske, kan vi hjælpe dem med praktiske ting uden at bekymre os om, hvordan deres billede er af os – det billede er nemlig allerede etableret. Med disse resultater flyttes motivationen for at støtte fra at handle om iværksætterens behov til at handle om dybereliggende behov hos den, der støtter.



Den sidste del af studiet tager udgangspunkt i tidligere forskning, der har vist, at iværksætteres sociale evner er vigtige for at *modtage* støtte fra deres netværk. Ved i stedet at fokusere på de sociale evner hos dem, der støtter iværksættere, viser resultaterne i denne artikel, at sociale evner i høj grad også er vigtige for at kunne *give* støtte til netværket (Nielsen, 2015). Det viser sig, at de sociale evner især er vigtige, når relationen mellem iværksætteren og den, der støtter, er stærk. Grunden til dette er, at vores relationer til andre mennesker ofte er styret af forventninger om gengældelse samt normer og værdier, som dikterer, hvordan vi interagerer med andre (Biddle, 1986). Det betyder, at det at støtte og hjælpe ofte også er et udtryk for, at vi forsøger at leve op til de forventninger, som andre har til os – og jo stærkere en relation, jo højere forventninger. Det vil altså sige, at vi gør os mere umage i en stærk relation, og til det skal vi bruge vores sociale evner for at kunne aflæse og forstå situationen bedst muligt samt vide, hvordan vi handler bedst. Dermed er det at støtte og hjælpe andre ikke længere udelukkende en frivillig handling og handler ikke nødvendigvis om støtten i sig selv, men i lige så høj grad om at leve op til andres forventninger.

### Afsluttende refleksioner

Studiet rejser en række spørgsmål, som er værd at tage op i yderligere analyser. Hvis det at støtte og hjælpe andre ikke blot er en uselvisk handling, men i høj grad også er motiveret af egeninteresse, hvordan kan iværksætteren så vide, at støtten er ægte og reel – og spiller det i det hele taget en rolle for iværksætteren? Vi ved fra tidligere forskning, at hvad der virkelig tæller, når vi taler om at støtte andre, er *opfattelsen* af støtte frem for den reelt givne støtte (Gottlieb & Bergen, 2010). Det bliver derfor mindre vigtigt, hvor oprigtig støtten er, så længe iværksætteren *føler* sig støttet. Dette illustrerer meget tydeligt, hvor sofistikerede sociale netværk er: Et menneske hjælper et andet, og de får begge noget ud af det; det kan være den gode følelse, som kommer, når vi hjælper, muligheden for at styre den andens opfattelse af os eller vores ønske om at skabe og vedligeholde en relation til netop dette menneske.

Resultaterne i dette studie understreger, hvorfor det er så vigtigt, at vi flytter vores fokus fra udelukkende at studere iværksætteren til også at se nærmere på dem, der rent faktisk støtter iværksætterne. Deres forskellige motivationer for og evner til at støtte er en vigtig del af forklaringen på,

hvorfor iværksættere modtager forskellige typer og grader af støtte fra deres netværk og derfor, som resultat heraf, præsterer forskelligt i form af jobskabelse og økonomisk vækst i samfundet.

## Litteratur

- Biddle, B. (1986). "Recent development in role theory". *Annual Review of Sociology*, 12: 67-92.
- Birley, S. (1986). "The role of networks in the entrepreneurial process". *Journal of Business Venturing*, 1(1): 107-117.
- Ferris, G.L., Witt, L.A. & Hochwarter, W.A. (2001). "Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary". *Journal of Applied Psychology*, 86(6): 1075.
- Greve, A. & Salaff, J. (2003). "Social networks and entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1): 1-22.
- Gottlieb, B.H., & Bergen, A.E. (2010). "Social support concepts and measures". *Journal of Psychosomatic Research*, 69(5): 511-520.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). "Network-based research in entrepreneurship: A critical review". *Journal of Business Venturing*, 18(2): 165-187.
- Hoang, H. & Yi, A. (2015). "Network-based Research in Entrepreneurship: A Decade in Review". *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 11(1): 1-54.
- House, J.S. (1981). "Work stress and social support". Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005a). "The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?" *Psychological Bulletin*, 131(6): 803-855.
- Nielsen, M.S. (2014). *Give and Gain – How, Why and When People Provide Support to Entrepreneurs*. PhD Dissertation, University of Southern Denmark.
- Nielsen, M.S. & Klyver, K. (2014). *Pass On the Good Vibes: How Social Support is Provided to Nascent Entrepreneurs*. Paper presented at The Academy of Management Annual Meeting 2014 (AOM), Philadelphia, Pennsylvania, US.
- Nielsen, M.S. (2015). *Meeting Expectations – Why Social Skills Matter More in Strong Relationships*. Paper presented at the 2015 Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) in Natick, Boston, Massachusetts, US.
- Witt, P. (2004). "Entrepreneurs' networks and the success of start-ups". *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5): 391-412.

# Betydning af social støtte for iværksættere

AF KIM KLYVER

## Indledning

I Danmark bliver der hvert år startet omkring 30.000 virksomheder. Langt flere danskere overvejer dog at starte virksomhed, men lader det blive ved overvejelserne (Schøtt, 2012). Opstart af nye virksomheder er helt afgørende for den samfundsøkonomiske udvikling. Specielt i tider efter en økonomisk nedgang, som Danmark oplevede som konsekvens af finanskrisen i 2008, er iværksættere afgørende for, at de økonomiske hjul sættes i bevægelse. Det er derfor også helt afgørende, at vi forstår iværksætteres opstartsproces og opstartens mange facetter og succesfaktorer, for at vi politisk kan skabe rammer, der fremmer folks lyst og evner til at starte virksomheder.

I denne artikel rapporterer jeg resultater fra et forskningsprojekt finansieret af Det Danske Forskningsråd for Erhverv & Samfund med titlen "Career Change and Social Networks – The importance of Instrumental and Emotional Support" – et projekt, der senere blev udvidet via finansiering fra Brødrene Hartmanns Fond.<sup>1</sup> Her kigges der blandt andet på, hvordan social støtte påvirker iværksætteres succes med at starte virksomhed. Resultaterne er baseret på data fra en repræsentativ stikprøve af danskere, hvor 800 spirende iværksætteres færd med at starte virksomhed er blevet fulgt over fire år via fem bølger af spørgeskemaer.

## Baggrund: Sociale netværk & social støtte

Siden midten af firserne har det været alment accepteret, at iværksætteres sociale netværk har indflydelse på deres succes via påvirkning af deres evne og mulighed for at opdage og udnytte forretningsmuligheder (Nielsen, Klyver, Evald & Bager, 2012; Stam, Arzlanian & Elfring, 2014). Denne ide er ofte benævnt netværkshypotesen. Ideen bag hypotesen er, at

---

1 Titlen her var "Panelstudie af danske spirende iværksættere".

iværksættere via deres netværk får adgang til værdifulde ressourcer, som de ellers ikke ville have adgang til. Disse ressourcer skal forstås bredt og indeholder alt lige fra markedsinformation, personlig støtte, rådgivning, finansiering, legitimitet mv. Det er via disse værdifulde ressourcer, at iværksætteren forbedrer sin præstation.

Litteraturen omkring, hvordan sociale netværk påvirker opstartsprocessen, har dog været meget fokuseret på strukturelle karakteristika – såsom netværksstørrelse, centralitet i netværk (om nogle enkelte personer er centralt placeret), strukturelle huller (hvor mange der kender hinanden indbyrdes i netværket) etc. – og langt mindre på, hvordan de forskellige typer af ressourcer, der udveksles i iværksætterens interaktion med omgivelserne, påvirker opstartsprocessen.

For nylig har social støtteteori, der er udviklet primært inden for sundhedsvidenskab, givet nogle forskellige bud på, hvordan forskellige typer af støtte kan have forskellige funktioner for virksomhedsopstarten. Social støtte kan overordnet set opdeles i instrumental støtte og følelsesmæssig støtte. I det følgende vil jeg præsentere forskningsresultaterne fra projektet omkring, hvordan instrumental og følelsesmæssig støtte, deres timing, dynamik, og rolleafhængighed påvirker, hvorvidt spirende iværksættere får startet deres virksomhed eller ej.

### **Social støtte: Instrumental og følelsesmæssig støtte (Klyver, 2014)**

Ved instrumental støtte forstås håndgribelig assistance, råd eller hjælp med fokus på at løse problemer, mens der ved følelsesmæssige støtte forstås det at lytte og vise sympati.

Forskningsprojektet har vist, at spirende iværksættere i færd med at starte virksomheder, som modtager meget instrumental støtte i forhold til dem, som kun modtager begrænset instrumental støtte, er langt mere tilbøjelige til at få deres virksomheder startet. Det er der tre grunde til. For det første hjælper den instrumentelle støtte iværksætteren med at definere, forstå og håndtere de udfordringer, de står over for. For det andet har iværksættere med meget instrumental støtte til rådighed i netværket flere handlingsmuligheder og løsninger til rådighed, der hjælper dem med at komme igennem den ellers komplekse opstartsproces. Sidst, men ikke mindst er instrumental støtte med til at reducere den oplevede risiko, og med reduceret risiko er iværksætteren mere tilføjelig til endeligt at turde starte.

### **Timing af støtte (Klyver, 2014)**

Resultaterne viste dog også, at støtte ikke er lige vigtig på alle tidspunkter, og dermed at dens timing betyder noget. To typer af timing er blevet undersøgt: 1) hvornår i opstartsprocessen støtten modtages, og 2) hvilken alder iværksætteren har, og dermed hvornår i livet støtten modtages.

Vi forventede, at instrumental støtte var mere vigtigt senere i opstartsprocessen, hvor iværksættere sandsynligvis er mere engagerede i opstarten og oplever masser af praktiske problemer. Men dette var ikke muligt at se i resultaterne, der nærmere indikerede, at betydningen var den samme gennem hele processen. Til gengæld kunne det ses af resultaterne, at følelsesmæssig støtte primært er vigtig i de tidligere stadier af opstartsprocessen, hvor det at blive selvstændig stadig er under overvejelse hos iværksætteren. Det er der identificeret to grunde til. For det første influerer følelsesmæssig støtte på iværksætterens opfattelse af forretningsideen på en sådan måde, at de er mere tilbøjelige til at vurdere den optimistisk, og måske endda overoptimistisk, når de modtager meget følelsesmæssig støtte. Derfor er de også mere tilbøjelige til endelig at starte. For det andet styrker følelsesmæssig støtte identiteten som iværksætter samt passionen for en iværksætterkarriere, der dermed medvirker til, at de turde tage den endelige beslutning om at starte.

Med hensyn til hvordan betydning af støtte er afhængig af iværksætterens alder, viste resultaterne, at instrumental støtte er mindre vigtig for de ældste iværksættere, da de ældre iværksættere ofte selv er i besiddelse af den nødvendige viden og de nødvendige kompetencer, som instrumental støtte forsøger at supplere. Det var ikke muligt at dokumentere via forskningsdataene, at der er forskel i betydning af følelsesmæssig støtte for unge og ældre iværksættere, på trods af det var vores antagelse. Følelsesmæssig støtte er vigtig for iværksætter i alle aldre, i samme omfang.

### **Dynamik i social støtte (Klyver & Honig, 2016)**

At give og modtage social støtte er imidlertid ikke en isoleret begivenhed, der sker én gang på et enkelt tidspunkt. I modsætning til at se støtte som en begivenhed bør det nærmere ses som noget, der gentages og er vedvarende, og bør derfor forstås som en proces – en støtteproces, der udfolder sig over tid. Derfor blev det undersøgt, hvordan ændringer i støtte over tid påvirker, om folk starter deres virksomhed eller ej. Hvad sker der for eksempel, når den instrumentelle støtte falder over tid? Og hvad sker der, når den følelsesmæssige støtte er stigende?

Resultaterne viste, at effekten af både instrumentel og følelsesmæssig støtte hverken styrkes eller svækkes, hvis støtten er stigende. Der er selvfølgelig en effekt af støtte på de forskellige tidspunkter, den leveres, men denne effekt ændres altså ikke af selve den positive dynamik. Der er altså ingen positive synergi ved, at støtten øges, og noget tyder på, at iværksættere ikke bliver yderligere engageret og motiveret til at starte til trods for øget støtte. De forbliver relativt objektive i deres modtagelse af støtten.

Mere interessant viste resultaterne også, at hvis støtten er faldende fra et tidspunkt til det næste, reduceres den ellers positive effekt af støtten. Og dette gælder for både instrumentel og følelsesmæssig støtte. Dette forklares via symbolisme. Første gang vi møder folk, er der sociale normer, der til en vis grad forpligter os til at hjælpe, uanset om vi har lyst eller ej. Det er uhøfligt at lade være. At støtte er også en måde at blive vellidt på. Vi kan normalt godt lide folk, der støtter os. Men når man mødes igen ved en senere lejlighed, er de sociale normer ikke på samme måde i spil, og det er lettere at forblive vellidt uden at støtte igen. Hvis støtten ikke gives ved senere lejligheder i samme omfang, er der dog sandsynlighed for, at den primært var symbolsk i første omgang. Den faldende støtte over tid er en indikation på, at støtten oprindeligt var symbolsk. Det ved iværksætteren også. Så hvis han eller hun ikke oplever vedvarende eller stigende støtte, bliver den oprindelige støtte fortolket som symbolsk eller mindre reel, og derfor har den mindre effekt end den mere autentiske støtte.

### **Rolleafhængighed: Hvem giver? (Klyver & Schenkel, 2014)**

Betyder det noget, hvem man modtager støtte fra? Er der nogle, man hellere vil have støtte fra, og nogle, hvorfra det er lettere at få støtte? Alle personer indgår i forskellige sociale roller i forhold til hinanden og har forskellige roller i forhold til forskellige personer. Man kan for eksempel indtage den sociale rolle som familiemedlem over for sin søn, mens man kan indtage den sociale rolle som kollega over for sin chef. Man kan også indgå i flere roller over for samme person. Eksempelvis hvis far og søn er ansat i samme virksomhed, indgår de indbyrdes i roller både som kollegaer og familiemedlemmer. Det er vigtigt at forstå de sociale roller, fordi der til hver af disse sociale roller kulturelt er knyttet forskellige forventninger og sociale normer omkring, hvad der opfattes som acceptabel adfærd.

Familiemedlemmer forventes eksempelvis at støtte hinanden ubetinget. Deres biologiske og stærke sociale tilknytning skaber gensidige forpligtelser til at støtte og hjælpe nærmest ubetinget, og uden der nødven-

digvis er ligevægt i, hvem der støtter hvem. Modsat kan man sige, at der i forretningsforbindelser ikke er opbygget samme gensidige forventninger til ubetinget støtte som hos familiemedlemmer. Derimod er der en forventning om, at forretningsforbindelser agerer kalkulatorisk og primært i egen interesse. Når de hjælper og støtter, er det, fordi de forventer, at det vil gavne dem på længere sigt. Man kan således sige, at mens der i familierollen fungerer en gensidig, ubetinget støttelogik, er logikken blandt forretningsforbindelser mere transaktionsorienteret og egennyttedrevet. Som en mellemkategori imellem familiemedlemmer og forretningsforbindelser finder vi venner. Her dominerer også en gensidig logik om støtte og hjælp, men den er ikke ubetinget og tages periodisk op til overvejelser.

Forskning har vist, at det betyder noget, hvem man modtager hvilken type støtte fra i forhold til, om man får startet sin virksomhed. Instrumental støtte virker bedre, når den kommer fra folk, der forventes at kunne og burde levere den (Kim et al., 2013), mens følelsesmæssig støtte på interessant vis virker bedst, hvis den kommer fra uventet side (Nielsen & Klyver, 2014).

Spørgsmålet er samtidig, om iværksætteren kan gøre noget for at få adgang til støtte. Har iværksættere med gode sociale evner, og som har let ved at bede om hjælp, bedre adgang til støtte? Resultaterne viste, at sociale evner ingen betydning har for adgangen til hverken instrumental eller følelsesmæssig støtte fra familiemedlemmer eller venner (Klyver & Schenkel 2014). De gensidige forpligtelser, der er indbygget i rollerne, gør, at støtten er uafhængig af, om iværksætteren har gode sociale evner. Familie og venner støtter uanset iværksætterens sociale evner. Men vi fandt, at sociale evner har betydning for, om iværksættere får adgang til følelsesmæssig støtte, således at iværksættere med gode sociale evner var bedre i stand til at tilvejebringe følelsesmæssig støtte fra deres forretningsforbindelser.

Resultaterne viste også, at det at være komfortabel med at spørge om hjælp fremmer adgang til følelsesmæssig støtte, og dette var gældende både for adgang til støtte fra familie, venner og forretningsforbindelser. Således må det konkluderes at netværkskomfortabilitet er en generisk evne, der gælder på tværs af roller, mens sociale evner primært er behjælpelige i interaktionen med forretningsforbindelser.

### **Opsamling og praktiske implikationer**

Som opsamling kan det konkluderes, at iværksættere med god adgang til instrumental og følelsesmæssige støtte har større chancer for at realisere deres ambitioner om virksomhedsopstart, men at betydningen af støtte afhænger

af både, hvor i opstartsprocessen iværksætteren befinder sig, samt hvor i livet han eller hun befinder sig. Resultaterne viser også, at dynamikken, hvormed støtten udfolder sig over tid, er afgørende for, hvordan iværksætter kan bruge støtten til at omsætte ambitioner om at starte virksomhed til realitet. Og sidst, men ikke mindst viser resultaterne, at det absolut ikke er ligegyldigt, hvem man modtager forskellig støtte fra, og at det ikke er lige let at få adgang til støtte fra forskellige folk. I tabellen nedenfor er resultaterne oversat til nogle praktiske implikationer i forhold til tre forskellige modtagere: iværksætteren (modtager af støtte), rådgiveren (giveren af støtten) og politikere.

Tabel 1: Praktiske implikationer

	Iværksætteren (modtager)	Rådgiveren (giver)	Politikeren
Timing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vær opmærksom på, at det ikke er ligegyldigt, hvornår du modtager hvilken støtte</li> <li>- Sørg for at udvikle og vedligeholde dit netværk, så det stemmer overens med dine behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forstå, hvornår du er mest behjælpelig, og hvad du kan hjælpe med på det givne tidspunkt</li> <li>- Tilpas din rådgivning i forhold til iværksætterens behov, ikke dine kompetencer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design programmer, hvor støtten har det rette fokus på det rette tidspunkt</li> <li>- Husk at indtænke følelsesmæssig støtte, specielt i programmer fokuseret på iværksættere tidligere i processen</li> </ul>
Dynamik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vælg omhyggeligt hvem du forsøger at opnå din støtte fra</li> <li>- Undgå symbolsk støtte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overvej, om du gør iværksætteren en bjørnetjeneste ved (symbolsk) at støtte</li> <li>- Følg op på din støtte, hvis du ønsker at hjælpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design forløb, der udfolder sig over tid, hvor der er mulighed for opfølgning på støtte</li> <li>- Indtænk rådgiverens sociale kompetencer til at levere følelsesmæssig støtte i rekruttering af mentorer, coach, etc.</li> </ul>
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sørg for at have forskellige folk i dit netværk, da de giver forskellige typer af støtte med forskellig betydning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overvej din rolle og tænk, over hvordan du er bedst behjælpelig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overvej, hvordan programmer kan aktivere forskellige roller i iværksætterens netværk</li> </ul>



## Litteratur

- Schøtt, T. (2012). "Entrepreneurial work by employees in enterprises – studied via Global Entrepreneurship Monitor in Denmark 2011". CESFO, University of Southern Denmark.
- Kim, P.H., Longest, K.C. & Aldrich, H.E. (2013). "Can you lend me a hand? Task-role alignment of social support for aspiring business owners". *Work and Occupation*, 40(3): 213-249.
- Klyver, K. (2014). "Social support dynamics in firm emergence". *Babson College Entrepreneurship Research Conference*. London, Canada.
- Klyver, K. & Honig, B. (2016). "Give Me More: The Symbolic and Authentic Meaning in Social Support Dynamics". *Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Bodø, Norge.
- Klyver, K. & Schenkel, M. (2014). "Do I have to ask for it? Emotional support and network agency". *Academy of Management Proceedings* 2014(1): 13174.
- Nielsen, S., Klyver, K., Evald, M.R. & Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in theory and practice – Paradoxes in play*. Edward Elgar.
- Nielsen, M.S. & Klyver, K. (2014). "Pass on the Good Vibes: How Social Support is Provided to Nascent Entrepreneurs". *Academy of Management Proceedings* 2014(1): 15424.
- Stam, W., Arzlanian, S. & Elfring, T. (2013). "Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators". *Journal of Business Venturing*, 29(1): 152-173.



# Hvad gør man, når forretningsgrundlaget forsvinder?

AF PER VAGN FREYTAG & PETER NØRGAARD PETERSEN

## **Indledning – Den grafiske branches udfordringer og muligheder**

Denne artikel tager udgangspunkt i en undersøgelse, som afdækker grafiske virksomheders muligheder og udfordringer for at tilpasse deres forretningsmodel i en presset markedssituation. Den grafiske branche betyder i denne sammenhæng virksomheder, der leverer trykkeri-, bureau- og onlineydelser. Mht. en række øvrige ydelser, der også kan betegnes som værende en del af branchens ydelser, se GA-rapport (2014: 3-4).

Rapporteringen er baseret på et survey blandt 123 grafiske virksomheder (knap ¼ af den grafiske industri i Danmark). Spørgeskemaet blev distribueret til 411 grafiske virksomheder, som alle er medlemmer af interesseorganisationen GRAKOM (tidligere Grafisk Arbejdsgiverforening). Herfra blev der modtaget 123 brugbare svar, heriblandt dog 28 delvise besvarelse, svarende til en svarprocent på 29,9% totalt set. Vi har kvalificeret undersøgelsen og nedenstående branchedefinition på baggrund af omkring halvandet års kvalitativt arbejde med forretningsudvikling blandt fem udvalgte casevirksomheder (læs herom i f.eks. Freytag, Clarke & Nørgaard, 2016 samt Freytag, Petersen & Clarke, 2016).

Den grafiske branche er kraftigt udfordret af digitalisering og den ændring af reklameforbruget, som denne medfører. Digitalisering spiller en stigende rolle inden for næsten alle brancher, og den grafiske industri er et godt eksempel herpå. Digitalisering udfordrer branchen, ved at kundegrundlaget forsvinder, idet kunderne får nye muligheder, i takt med at ny teknologi og nye aktører tilbyder andre produkter og services. Statistik over reklameforbruget i Danmark fra 2006 til 2015 viser et skifte fra fysiske ydelser til digitale ydelser. Annonceomsætning og tryksagsreklame er således sammenlagt gået fra 56,1% i 2006 til 50,4%

i 2010 og 35,9% i 2015 af det samlede reklameforbrug. Den digitale annoncering er derimod vokset fra 17,8% i 2006 til 26,9% i 2010 og 40,9% af det samlede reklameforbrug i 2015. Hertil kommer, at det samlede reklameforbrug har gennemgået et vist fald siden 2006, hvor forbruget var 26.667 mio. kr., til 21.564 mio. kr. i 2015 (GRAKOM, 2016). Dette betyder ikke nødvendigvis, at det samlede reklameforbrug reelt er faldet, idet reklame i stigende udstrækning finder sted internationalt og på digitale platforme, f.eks. via Google. Google er *“ubetinget det største online annoncemedium i Danmark med en estimeret omsætning på mere end 2,8 milliarder kroner i 2015”* (”Danske Medier”: 8). Digitale mediefirmaer overtager altså i stor stil kundeordren, og ydelsen skifter fra annoncering i en avis til et banner i en e-avis eller en tekst på et socialt medie mv. Dette skifte har en direkte betydning for, hvilke ydelser de grafiske virksomheder kan drive forretning på.

Virksomheder, der opererer inden for den grafiske branche i Danmark, oplever således et kraftigt pres for at tilpasse sig og innovere, hvis de skal undgå at bukke under, i takt med at markedet forandrer sig.

I det følgende opstilles der en kort teoretisk referenceramme efterfulgt af en præsentation af en række data, som omhandler, hvordan virksomheder inden for branchen har søgt at tilpasse og udnytte de markedsmuligheder, som ændringerne i branchen skaber. Afslutningsvis diskuteres forskellige muligheder for forretningsmodelinnovation, hvor bl.a. følgende udsagn drøftes: *“The most effective way to cope with change is to help to create it”* (Aaker, 2008: 208). Det grundlæggende undersøgelses spørgsmål i artiklen er, hvordan virksomhederne inden for den grafiske branche bedst kan foretage forretningsmodelinnovation, så de derved tilpasser sig og udnytter de nye muligheder, der viser sig på markedet.

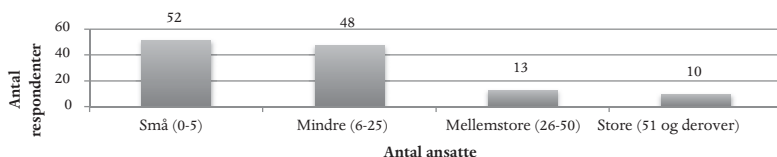
## **Forretningsmodelinnovation**

Forretningsmodelforskningen har det seneste årti for alvor taget fart. Coombes & Nicholson (2013) og Zott et al. (2011), har foretaget reviews over den udvikling, som finder sted inden for forretningsmodelforskningen. Forretningsmodeltilgangen kan give en grundlæggende forståelse af, hvad en virksomhed er, og hvordan virksomheder udvikler sig i samspil med deres omgivelser (Markiedes, 2008). Der er blevet opstillet

et antal forskellige definitioner på en forretningsmodel. Seddom et al. (2004: 429) har defineret det på følgende måde: “*A business model outlines the essential details of a firm’s value for its various stakeholders and the activity system the firm uses to create and deliver value for its customers*”. Denne forståelse rummer tre centrale bestanddele: værdiskabelse, målsætninger og relationerne til forskellige aktører. Flere andre forskere har således påpeget betydningen af den værdiskabelse, som finder sted og giver grundlaget for eksistensen af en virksomhed. En af de forskere med størst gennemslagskraft med hensyn til udbredelse af en værdibaseret forretningsmodelforståelse er Osterwalder et al. (2009; 2014). Bidraget er her især i forståelsen af den værdiskabelse, som finder sted i virksomheden. Morris et al. (2005) har bl.a. fokus på målsætningen med virksomheden. Dermed gives der et input til forståelsen af, at virksomheder handler intentionelt og dermed har et formål med deres ageren. Mason & Springs (2011) og Palo & Täthinens (2013) påpegning af betydningen af relationerne til andre virksomheder er også central i forretningsmodelforskningen. Den enkelte virksomhed kan således næppe stå alene, men må udnytte og tilpasse sig i et samspil med andre virksomheder. Endelig viste SDU’s undersøgelse af bl.a. danske reklamebureauer, at forudgående valg og positionering i en vis udstrækning giver grundlaget for, men også begrænser, virksomheders fremtidige handlemuligheder – det kaldes *stiafhængighed* (Freytag et al. 2014; Freytag, Clarke & Petersen, 2016). Vores forståelse af forretningsmodeller har derfor i undersøgelsen af den grafiske branche været følgende: *En forretningsmodel rummer en grundlæggende forståelse af virksomhedens evne til at udvikle værdi i samspillet med interne og eksterne interessenter baseret på forudgående valg og målsætninger.*

I vores undersøgelse af den grafiske branche har vi især fokuseret på den værdiskabelse, der finder sted i tilblivelsen og salg af de ydelsestyper, der leveres – både kundeoplevelset og organisatorisk egenverdi. Vi har desuden haft fokus på ændringer og tilpasninger af kundesegmentering, kundebase og ydelser samt de ændringer i målsætninger, som virksomhederne arbejder med. Endelig har de barrierer og muligheder, som virksomhederne oplever for forandring af deres forretningsmodel, været centrale for vores analysearbejde.

## Rapportering fra undersøgelsen – grundlæggende klassificering af virksomheds- og ydelsestype



Tabel 1: Respondentvirksomhedernes størrelse<sup>1</sup>

De deltagende virksomheder fordeler sig målt på størrelse som vist i tabel 1. Set i forhold til medlemskredsen hos GRAKOM er der tale om svarfordeling i overensstemmelse med den faktiske sammensætning af grafiske virksomheder målt på antal ansatte. Set i forhold til det samlede antal grafiske virksomheder svarer de 411 virksomheder til godt  $\frac{3}{4}$  af alle registrerede grafiske virksomheder i Danmark. Næsten  $\frac{3}{4}$  af respondenterne svarer, at deres stillingsbetegnelse er "direktør", og blandt de øvrige stillingsbetegnelser er de hyppigst forekommende bogtrykker, ejer eller bogbindermester.

Ydelsestyperne, som produceres i den grafiske branche, er overordnet opdelt i kategorierne trykkerivirksomhed, reklamebureauvirksomhed og onlinebureauvirksomhed. Ydelsestyperne er en afspejling af den værdi, som virksomhederne skaber for deres kunder. Samtidig afspejler virksomhedernes værdiskabelse den bagvedliggende forretningsmodel.

Af tabel 2 fremgår det, at den pågående digitalisering i et vist omfang kan aflæses i omsætningsfordelingen fra for fem år siden til i dag og i de forventninger, virksomhederne har til fremtiden.

Tabel 1: Gennemsnitlig procentvis andel af omsætningen

	For fem år siden	Nu	Om fem år
<b>Trykkeri</b>	76,66%	73,90%	66,56%
<b>Bureau</b>	16,01%	16,49%	17,15%
<b>Online</b>	7,33%	9,61%	16,29%

<sup>1</sup> Kategorierne er relative for branchen; ingen er større, end hvad der tilhører SMV-kategorien.

Som det ikke overraskende fremgår, er trykkeriydelserne fortsat for nedadgående, og onlineydelserne fortsat for opadgående. Bureaudelen synes kun at ændre sig marginalt i opadgående retning. Samtidig blev virksomhederne på en fem-punktsskala spurgt om, hvilke områder, af deres forretningsmodel de især søger at forandre. De områder hvor virksomhederne især forventer at foretage ændringer af deres forretningsmodeller, ligger inden for kunderelationer (3,96), nøgleværdier (3,76), indtjeningsstruktur (3,86) samt omkostningsstruktur (3,81). Førstnævnte handler om at binde kunderne tættere til sig og skabe mersalg igennem øget værdiskabelse. Dermed øger virksomheder potentielt deres mulighed for at fastholde både deres nuværende kunder og fremstå som attraktive over for potentielle nye kunder. Samtidig med dette giver det god mening på et tidspunkt, hvor branchen er under forandring, at have stort fokus på indtjening og omkostninger, således at virksomhedernes soliditet kan sikres. Øvrige bestanddele, som virksomhederne sigter på at forandre i deres forretningsmodel, er: samarbejde med leverandører (3,59), genovervejelser af nøgleaktiviteter (3,57), ændringer i salgskanalerne (3,49), ledelsens mål og ambitioner (3,47), kundesegmenter (3,29) og nøgleressourcer (3,14). Disse sidstnævnte faktorer ligger også alle sammen forholdsvist højt på fem-punktsskalaen og kan ses som indikation på, at alle muligheder og aspekter af virksomhedernes forretningsmodeller er under (gen)overvejelse, når en branche opbrydes.

## Barrierer

Når en virksomhedsledelse oplever, at den branche, den er en del af, presses, og især hvis dens direkte konkurrencedygtighed og indtjening påvirkes, vil den ofte søge at forandre og udvikle virksomheden (Aaker, 2008). Denne forandring og udvikling har grundlæggende til formål at tilpasse organisationen til de nye muligheder og udfordringer, som gør sig gældende i branchen. I det følgende zoomes der ind på de barrierer, respondentvirksomhederne har oplevet i deres bestræbelse på at forandre sig (re-positionering), og dernæst ses der på de drivkræfter, som fremmer forandringer og dermed tilpasning og udvikling af virksomhedernes forretningsmodeller. Respondenterne blev i undersøgelsen bedt om, at angive de tre største barrierer for udvikling i virksomheden. Af disse barrierer er problematikken med, at kundegrundlaget forsvinder, den vigtigste.



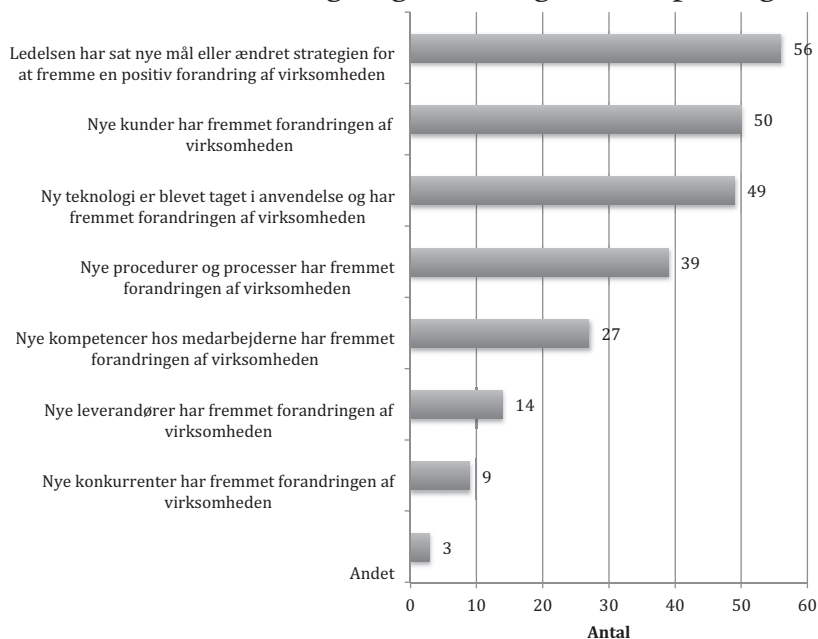
Tabel 3: Barrierer for udvikling

De fire mest betydningsfulde barrierer for udvikling er: kundegrundlaget, driftsfokus, mangel på finansielle ressourcer og mangel på menneskelige ressourcer. De grafiske virksomheder oplever, at disse faktorer blokerer eller hæmmer dem i deres bestræbelse på at gøre en forskel og på evnen til at forandre sig. Det starter med, at kunderne går andre steder hen eller undlader at benytte leverandøren, hvilket udfordrer den etablerede segmentering og indtjeningen. Dette skaber et pres for at 'få mere ud af mindre', effektivisering, rationalisering mv., hvilket er et meget driftsorienteret fokus. Fordi indtjeningen er for nedadgående, er effektivisering ikke nok, og dette medfører mangel på finansielle ressourcer, hvorefter det ofte også kniber med at hyre de rette menneskelige ressourcer ind i den samlede konkurrence om arbejdskraft. Omtrent sådan kan en sammenhæng mellem de centrale faktorer udlægges. Interessant er det ydermere at bemærke, at der synes at være en mangel på ledelsesmæssigt fokus i nogle af virksomhederne. Dette kan skyldes, at det kræver nogle andre ledelsesmæssige kompetencer at lede en virksomhed, når branchen er under opbrud.



Nummer seks på listen over barrierer, er at det kan være svært at finde kunder at udvikle sig med (dette er dog muligvis også en delproblematik af udfordringen med, at kundegrundlaget forsvinder). Interaktion og input fra omgivelserne, herunder ikke mindst input fra kunder og leverandører, er ofte afgørende i en forandringsproces. Hvis den interaktion mangler, har det betydning for ledelsens videns- og beslutningsgrundlag. Leverandørsiden derimod synes at spille en mindre rolle for forandring og udvikling, da virksomhederne kun i ret begrænset udstrækning nævner leverandørkompetencer som en barriere for udvikling af virksomheden.

### Drivkræfter for forandringer og forretningsmodeltilpasning



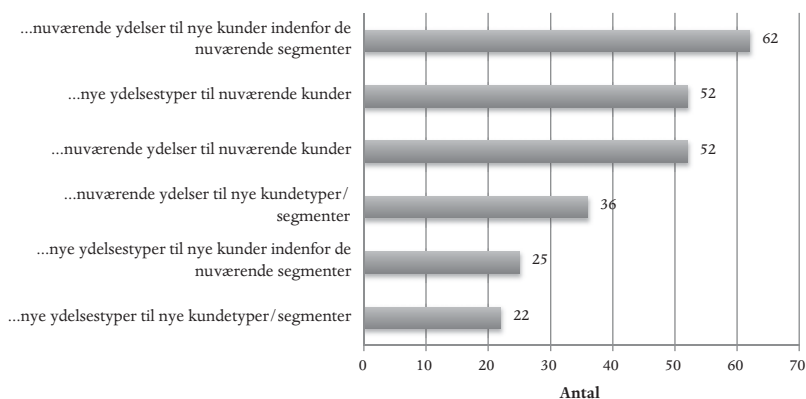
Tabel 4: Drivere for udvikling

De tre klart vigtigste drivere for forandring vurderes af virksomhederne til at være ledelsens rolle, nye kunder og ny teknologi, og dernæst følger som nummer fire organisationstilpasning i form af nye procedurer og processer. I og med at det er lederen af virksomheden, der udfylder spørgeskemaet, er det måske ikke overraskende, at ledelsen vurderes til at være

den væsentligste positive indflydelse på forandring. Ledelsen kan i denne optik aktivt gå ind og sørge for at skabe forandring – rettidighed og timing er centralt i den sammenhæng. Nye kunder og ny teknologi nævnes dernæst som de to næste vigtige faktorer, der fremmer forandring. En central problemstilling kan derfor bygges op omkring, hvad der skaber forandring – skabes forandring igennem aktive valg og målsætninger i virksomheden (internt perspektiv udstukket af ledelsen), eller styres forandringerne i virksomhederne af udefrakommende faktorer som kunder og teknologi. Nye procedurer og rutiner samt nye kompetencer hos medarbejderne nævnes som den fjerde og femte vigtigste driver for forandring, hvilket igen er et internt perspektiv på virksomhedens forandringsmuligheder.

I det næste ser vi på, hvem den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats vil blive rettet imod, hvilket er en indikator på den retning, virksomhederne søger at forandre sig i.

## Den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats



Tabel 5: Hvilke kunder vil den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats være rettet mod?

Respondenter blev i undersøgelsen spurgt, om hvilke kunder den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats vil være rettet mod. Kombinationsmulighederne kan se lidt kryptiske ud, og det hjælper at udkrystallisere de variabler, som er i spil. Disse er nuværende eller nye – kunder, segmenter og ydelser. Jo flere af de variabler, der gøres ubekendte, dvs. at gøre noget anderledes end i dag (hvem er kunderne, hvad skal de have, og hvordan

skal de grupperes), jo større bliver usikkerheden, uforudsigeligheden og risikoen ved resultatet, men samtidig kan der også være en potentiel gevinst. Grundlæggende har virksomhederne dermed mulighed for at søge at fastholde de nuværende kunder med udgangspunkt i de nuværende produkter og services. Alternativt kan virksomhederne søge efter nye kunder og kundetyper og at udvikle nye ydelsestyper. Det mest sikre sats og netop det, de fleste respondenter vælger, er at sælge nuværende ydelser inden for de nuværende segmenter til nye kunder. Dernæst følger at sælge nye ydelsestyper til nuværende kunder efterfulgt af mersalg til eksisterende kunder (nuværende ydelser til nuværende kunder). Dette ligger i god forlængelse af en tidligere gennemført analyse af reklamebranchen i Danmark (Freitag et al., 2014). Ved at holde sig relativt tæt til kendte kundetyper og/eller ydelsestyper mindskes usikkerhed og risici – virksomhederne kender i højere grad deres styrker og svagheder som leverandører ved denne approach. De færreste virksomheder angiver derfor, at de søger at afsætte nye ydelsestyper til nye kundetyper/segmenter. Dette er dog ofte realiteten, når et trykkeri vover sig ud i salg af bureauydelser.

### **Opsamling: Muligheder og udfordringer**

Virksomhederne i den grafiske branche er under stærkt pres for at forandre sig. Når forretningsgrundlaget ændres så kraftigt, som skiftet i reklameforbruget indikerer, stiller dette store krav til tilpasning og innovation af forretningsmodellen. Som det fremgår af ovenstående, sigter virksomhederne i branchen derfor især mod at følge kunderne i deres bevægelse hen imod digitale ydelser. De områder, hvor virksomhederne især forventer at foretage ændringer af deres forretningsmodeller, ligger inden for kunderelationer, nøgleværdier, indtjeningsstruktur samt omkostningsstruktur. De fire mest betydningsfulde barrierer for udvikling er i undersøgelsen kundegrundlaget, driftsfokus, mangel på finansielle ressourcer og mangel på menneskelige ressourcer. Modsat vurderer virksomhederne, at de fire vigtigste drivere for forandring er ledelsens rolle, nye kunder, ny teknologi og organisationstilpasning i form af nye procedurer og processer. Mht. forventninger til den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats giver et flertal af respondenterne udtryk for, at de vil prioritere at sælge nuværende ydelser inden for de nuværende segmenter til nye kunder. Dernæst følger at sælge nye ydelsestyper til nuværende kunder efterfulgt af mersalg til eksisterende kunder (nuværende ydelser til nuværende kunder). Dette betyder, at virksomhederne primært reagerer på de pågående

ændringer igennem en defensiv markedsføringsindsats; dvs. prøver at holde på de kunder, man har. At ledelsen selv vurderer, at de kan være med til at præge den forandring, der pågår i den grafiske branche, er i god overensstemmelse med citatet: “*The most effective way to cope with change is to help to create it*” (Aaker, 2008: 208). Den omfattende forretningsmodelinnovation, som de tilbageværende virksomheder i branchen har taget til sig, udtrykker bestræbelsen på at håndtere de udfordringer og muligheder, som digitaliseringen fører med sig. Samtidig afspejler kundetilgangen en forholdsvis defensiv marketingindsats, hvor risiciene, som digitaliseringen fører med sig, søges mindsket.

## Litteratur

- Aaker, D. (2008). *Strategic Market Management*. London: Wiley, <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=digitalisering> (7.8.2016).
- Coombes, P.H. & Nicholson, J.D. (2013). “Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review”. *Industrial Marketing Management* 42: 656-664.
- Danske Medier, rapport, 2015.
- Freytag, P.V., Clarke, A. & Petersen, P.N. (2016). *Experimental re-segmentation; Implications for network position and business model*, IMP Conference, Poznan.
- Freytag, P.V., Møller, M., Evers, W., Mortensen, B. & Clarke, A. (2014). *Fremtidens reklame og kommunikationsbureau: En afdækning af udfordringer og muligheder i den danske reklamebranche*. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.
- GA, Brancherapport (2014): “Den grafiske branche – hvor bevæger branchen sig hen, og er de grafiske virksomheder rustet til fremtiden?”. Grafisk Arbejdsgiverforening.
- Markides, C.C. (2008). *Game-Changing Strategies*. London: Wiley.
- Mason, K. & Spring, M. (2011). “The sites and practices of business models”. *Industrial Marketing Management*, 40(6): 1032-1041.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). “The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective”. *Journal of Business Research*, 58(6): 726-735.
- Palo, T. & Tähtinen, J. (2013). “Networked business model development for emerging technology-based services”. *Industrial Marketing Management*, 42(5): 773-782.
- Seddom, P.B., Geoffrey P.L., Freeman, P. & Shanks, G. (2004). “The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy”. *Communications of the Association for Information Systems* 13: 427-442.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Self-published.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernanda, G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. London: Wiley.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). “The business model: Recent developments and future research”. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

# Digitalisering af lærebøger: Transformation af en branche

AF KRISTIAN PHILIPSEN, PER VAGN FREYTAG &  
PETER NØRGAARD PETERSEN

Digitalisering er fundamentalt ved at ændre etablerede branchevilkår i flere brancher mht. f.eks. produkt-, service-, distributions-, og kundeinterfacesiden. Dette har skabt en betydelig interesse blandt både forskere og virksomheder i at forstå, hvordan digitalisering ændrer branchevilkårene. I denne artikel vil vi diskutere brancheudviklingen i lærebogsbranchen, med udgangspunkt i tre casevirksomheder og drivkræfterne bag fire typer transformationsmodeller for branchens virksomheder. Modellerne anvendes til at give forklaringer på den transformation, der foregår i branchen samt til at undersøge handlemuligheder for casevirksomhederne. Vi kombinerer dermed et innovations- og brancheudviklingsperspektiv i artiklen.

Af alle bøger solgt i Danmark i 2014 udgjorde digitale bøger ca. 10%, mens ca. 15% af de solgte lærebøger var digitale. Det indikerer, at det digitale lærebogsområde er et særlig relevant segment på bogmarkedet, og at det derfor kan anvendes til at undersøge og forstå digitalisering som driver for brancheudviklingen. Lærebogsbranchen kan inddeles i tre hovedkategorier efter kunder. I folkeskolen udgjorde digitale bøger ca. 10% af omsætningen i 2014 mod ca. 30% til ungdomsuddannelser og under 1% til videregående uddannelser. De markante forskelle gør lærebogsbranchen interessant mht. at analysere brancheudvikling.

Casestudiet involverer nogle af de markante virksomheder, der er involveret i udviklingen af digitale læremidler på det danske lærebogs-marked.

## **Teoretisk ramme**

Når man skal beskrive og forklare udviklingen af brancher, hvor en type produkt afløses af en anden type produkt, f.eks. papirbøger afløses af e/i-bøger, er der to modeller, som ofte bliver anvendt, nemlig Porters 5-forces, model (Porter, 1980) samt den s-formede brancheudviklingsmodel eller livscyklusmodellen (Forster, 1986; Abernathy & Utterback,

1978). En branche kan bestå af flere produkter med forskellige livscyklusser. Det interessante spørgsmål ved brancheforandring er, hvordan virksomhederne i en branche omstiller sig fra én produktlivscyklus til en anden. McGahan (2000) har skabt en forståelse af, hvordan brancher udvikler sig, ved at kombinere tankegangen i 5-forces-modellen og livscyklusmodellen. Hun peger på to hovedkategorier af brancheudvikling (med hver to varianter): arkitektoniske og ikke-arkitektoniske forandringer. McGahan (2000) definerer begrebet arkitektonisk innovation som enhver innovation, der afbryder en branches etablerede relationer med både leverandører og kunder. Ikke-arkitektonisk betyder, at innovationen foregår inden for de etablerede relationer og strukturer i branchen. De ikke-arkitektoniske forandringer omfatter "receptiv evolution" og "blockbuster-evolution". De arkitektoniske innovationer omfatter "radikal organisk evolution" og "formidlende evolution". Vi vil nedenfor give en mere detaljeret beskrivelse af disse branchetransformationsmodeller, som vil blive brugt i undersøgelsen af skift fra papirlærebøger til e/i-lærebøger.

**Receptiv (reaktiv) evolution.** Receptiv henviser til, at virksomheder er imødekommende over for en kontinuer feedback fra eksisterende kunder. De virksomheder, som præsterer bedst i branchen, vil udvide deres aktiviteter. Virksomhedernes investeringer foregår inkrementelt, og for hver mindre investeringstiltag er der et hurtigt informationsfeedback fra markedet, på om investeringer fungerer efter hensigten. Risikoen ved investeringer er generelt lavere sammenlignet med andre evolutionære modeller. Branchestrukturen kan være både fragmenteret med mange mindre virksomheder som familieejede restauranter eller konsoliderede brancher som discountdagligvarebutikker. Det, som kan ændre fragmenterede brancher til at blive mere konsoliderede, er, at der kommer særligt efficiente konkurrenter ind og dominerer branchen. De virksomheder med høj præstation, som driver evolutionen frem i branchen, synes at være karakteriseret ved, at de kontinuert forsøger at blive mere efficiente.

**Blockbuster-evolution (internt drevet).** Det, som karakteriserer en branche med blockbuster-evolution, er, at næsten alle omkostninger ved at udvikle et nyt produkt eller teknologi er afholdt, inden virksomheden lærer om, hvordan markedet vil reagere på det nye produkt. Eksempler på markeder er filmbranchen og medicinalindustrien. I medicinalindustrien tager det mange år og store investeringer at udvikle en ny medicin.

Når en ny medicin opnår godkendelse, kan den indtjene store beløb til virksomheden. Salg af medicin foregår gennem etablerede salgsstyrker og distributionssystemer. Mønsteret for brancheevolution synes at være en tidlig periode med omfattende udvikling, fragmentering og tab i forbindelse med eksperimenter med ny teknologi fulgt af udskilning mellem konkurrenter, hvor virksomheder, som overlever, får et betydeligt afkast på deres investeringer.

**Radikal organisk evolution.** Det, der driver evolutionen, er radikale innovationer i kapabiliteter, som støtter kunde- og leverandørrelationer. Eksempler på brancher er nyhedsbranchen. Et helt system af eksisterende kapabiliteter kan blive erstattet af et nyt sæt af kapabiliteter, som bliver bygget op. Nogle eksisterende kapabiliteter kan stadig være relevante og blive brugt, men det, virksomheden gør, er væsentlig anderledes, og det ændrer forhold til kunder og leverandører. I nyhedsbranchen skaber internettet ændringer i forhold til aviser, ved at nyheder kan leveres til kunder på en mere præcis, relevant og hurtigere måde gennem onlineservices. Det, der adskiller den radikale organiske evolution fra den sidste brancheevolution, formidlende evolution, er, at selve indholdet eller kernen i branchens produkt, nemlig information, ikke er ændret. Ofte indeholder brancher med organisk evolution virksomheder, som er modstandere af forandringer for at beskytte egne ressourcer. Vigtigste driver bag udviklingen er first-mover-virksomheder, som påtager sig betydelig risiko gennem at udvikle og introducere ny teknologi, og som kan opnå et betydeligt økonomisk afkast, hvis det lykkes.

**Formidlende evolution.** I denne brancheevolutionsmodel sker der diskontinuere ændringer i værdikæden, dvs. eksisterende aktiviteter bliver ændret markant eller erstattet af nye. Informationsteknologi er en teknologisk forudsætning for denne type brancheevolution, og eksempler på brancher er internetbaseret handel f.eks. i pc branchen eller privatkundebanker. Det, der karakteriserer formidlende evolution, er et radikalt skift i den samlede tilgængelige information, som reducerer transaktionsomkostninger og dermed påvirker mønsteret for udveksling af produkter og service i en branche, ofte med den konsekvens at fordelene ved vertikal integration formindskes. Ofte vil en række lag mellem leverandører gøres overflødige. Private kunders relation til banken er skiftet radikalt med tilgængelighed af information gennem netbank og har kraftigt reduceret eller overflødiggjort kunders behov for at møde op i banken.

## Digitalisering som driver bag evolution i lærebogsbranchen

I det efterfølgende undersøges tre danske udgivervirksomheder som eksempler på forskellige måder, hvorpå forlag søger at påvirke eller forholde sig til den digitale branchetransformation. Datagrundlaget for casene er indhentet igennem personlige interviews med forlagsdirektørerne i de tre casevirksomheder samt igennem netsøgninger.

### LIX: ‘Spotify for studieböger til de videregående uddannelser’

Baggrund: LIX ser sig selv som det nye Spotify, som gör det muligt at købe digitale læreböger ét sted. I 2013 får en kvindelig studerende ideen om at udvikle en teknologi, hvor læreböger og lærebögs kapitler kan streames af studerende på videregående uddannelser. Via personlige netværk skabes der kontakt til en partner/investor med digital markedsførings- og salgserfaring. I 2015 har LIX succes med at få investorfunding fra nogle tunge teknologiinvestorer, hvorefter et udviklingsteam og organisationen etableres. I 2016 opnår LIX en yderlig funding på 18 mio. kr. Internationale og danske forlag begynder at respondere positivt på LIX’ tilgang, og LIX er begyndt at komme på pensumlisterne. Bl.a. har LIX efter en udbudsrunde i 2016 vundet rettighederne til Gymportalen, som er en vigtig portal på det lokale danske digitale lærebögs marked.

Forretningsmodel: Ideen er at sikre en kritisk masse af brugere/abonnenter ved at tilbyde e/i-böger til indkøbspris fra forlag samt en lav månedlig betaling til LIX eller abonnenter til uddannelsesinstitutioner. Gymportalen er et vigtigt udgangspunkt for at udvikle forretningsmodellen. Ideen er at vænne de studerende til LIX’ arbejdsform, muligheder, univers og offline adgang mv. – hvorefter de også forventer det som universitetsstuderende. Tidligere e/i-böger har især været sårbare mht. rettigheds- og kopibeskyttelse, men det råder LIX’ “iTune-lösning” bod på. Dette giver forlagene et incitament til at supplere det fysiske bogsalg med et digitalt bogsalg. Fra investorerne lyder, at LIX adresserer “a hidden ecosystem”. LIX’ forretningsmodel tilvejebringer nye mekanikker i relationen mellem undervisningsinstitution, forlag, forfatter, underviser og bruger/studerende. Danmark ses af LIX som en læringsramme og et springbræt for virksomhedens internationale ambitioner. Det handler om at kunne forløse bogens indhold i en samarbejdsorienteret hverdag. Den nyudvik-



lede platform giver de studerende mulighed for at samarbejde interaktivt via nye funktioner, funktionalitet, læserytme, chatfunktion mv. Didaktisk forskning indtil nu bygger på studier af gamle formater, der ikke forløser det indholdsmæssige potentiale. LIX tænker indhold og ikke formater. På sigt skal der sælges kapitler (som sange i stedet for albums) og ikke nødvendigvis hele lærebøger. Brugerdata kommer til at styre indhold i højere grad. Herunder prøver LIX at sælge sig på at være ‘de studerendes talerør’.

Brancheperspektiv: LIX er en ny type virksomhed i lærerbogsbranchen. Det er en ren teknologivirksomhed og ikke et traditionelt forlag, der nu ‘vil noget digitalt’. LIX søger at transformere branchen. Grundlæggende set afspejler LIX dermed en forholdsvis radikal organisk innovationstilgang. LIX ser ud til at være nået langt uden at løbe tør for kapital og mener selv, at de har store muligheder fremadrettet. Virksomheden giver også udtryk for, at de ikke har kompetenceknaphed eller har stiafhængighed, der hæmmer en digital omstilling. LIX tror selv meget på at de er kommercielle vindere og er dem, der kan kapitalisere på, at skabe adgang til indhold på optimal måde. LIX prøver på flere fronter at være en traditionel aktør ved at bruge medier, lobbyisme og brugere til at skabe en pull-strategi for deres produkt. Virksomheden er meget pågående i deres tilgang til de tidligere nationale og internationale markedsledere og giver udtryk for, at de har “*tech spirit, vibe og kultur osv.*” – en særlig tilgang til at transformere markedet. Set i LIX’ optik er forlagene heldige, at de kan få en fast pris for deres produkt, selvom prisen er en helt anden end på papirbogens vante stykpris.

### **Samfundslitteratur (SL)**

Samfundslitteratur har siden 1967 udgivet lærebøger og fagbøger til studerende på videregående uddannelser. Forlaget er en del af SL fonden, som er en nonprofitorganisation. Fonden driver også syv butikker under navnet Academic Books, en webboghandel og en række akademiske forlag: Roskilde Universitetsforlag, Biofolia, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Copenhagen Business School Press, Forlaget UCC og Forlaget Metropol (website). SL er opdelt i to divisioner – forlag og boghandel. Forlagsdivisionen giver overskud, mens boghandlerdivisionen giver underskud.

Forretningsmodel: SL lever af at have en dedikeret forfatterskare og rettigheder på en mængde publikationer. Salg er sæsonbetinget op til semesterstart –

januar/februar og august/september. Fremtiden for boghandlere består efter SL's mening i at effektivisere. Boghandlere sælger på papiret e-bøger, men pt. under 1% af det samlede salg på videregående uddannelser. Alle nye bøger laves som e-bøger og lægges ud i webshoppen. Bestsellere sælges dog ikke som e-bøger, fordi rettigheds/kopibeskyttelsen er for dårlig. Det sælges også 'singles', dvs. enkelstående kapitler i e-bogsform. SL har forsøgt digital udvikling, men kunne ikke gøre det til en rentabel forretning. Hvis SL skulle gå rent ind i 'de nye publikationsformer', ville det nok betyde, at man nærmest skulle starte forfra med virksomheden. Måden at arbejde med indhold på er fundamentalt forskellig og kræver helt andre kompetencer, opgaver, organisation, arbejdsgange, distribution mv.

Brancheperspektiv: Det var en god forretning at sælge lærebøger, før Saxo kom til, da ingen pressede priserne på det tidspunkt. Saxo er Danmarks første og største onlineboghandel. SL sælger i dag flere bøger til Saxo alene end alle akademiske boghandlere tilsammen. De studerende bestiller over internettet hos Saxo. JP/Politikens Hus står bag Saxo. SL kopierer det eksisterende papirlærebogsformat og overfører til et andet format f.eks. e-bøger i PDF-format. E-publikationer kan være interaktive, men disse er svære at kopibeskytte. I/e-bøger har været økonomisk uattraktive for forlagene. SL støtter delvist LIX og køber ind på visse af de fordele, der er ved streaming, f.eks. organisering af e-bogsafsetningskanal, sikkerhed og kopibeskyttelse. SL har kompetence til det grundige faglige indhold, og dette kan fremadrettet linkes sammen med nogle aktører, der kan noget andet rent teknisk og kommunikativt til de studerende. SL ser således efter muligheder ved e/i-bøger, men har grundlæggende set en receptiv evolutionær tilgang. SL ved, at digitalisering af lærebøger kommer, men hvornår og hvordan det vil ske, er uklart, og derfor er SL afventende.

### **PRAXIS – fra forlag til softwarebaseret læringsvirksomhed**

Baggrund: PRAXIS er startet som et traditionelt forlag, men er i dag primært en softwarevirksomhed. PRAXIS startede som Erhvervsskolernes Forlag i år 1900. PRAXIS er en erhvervsdrivende fond (nonprofit). I dag sælger PRAXIS produkter, services og løsninger til både ungdomsuddannelser, videregående uddannelser og det private marked. Udgangspunktet er udvikling af læremidler, fagstof og digitale løsninger i høj kvalitet. I 2014 tilførte Praxis yderligere kompetencer igennem en fusion med

it-læringsvirksomheden itai A/S. Produktporteføljen rummer såvel papirbøger, e-bøger og webbøger som apps, softwareløsninger, printløsninger, skræddersyede løsninger og udviklingsprojekter.

Forretningsmodel: PRAXIS har udviklet sit eget digitale koncept, men har også lært af forsøg med e-bøger fra forlaget Systeme. PRAXIS har følgende udbud: 1) elektronisk boghylde inkl. et standardiseret licensstyringssystem, 2) webbog (del af didaktisk platform) med interaktive elementer, multimedieelementer, film, opgaver mv., 3) iPraxis (del af didaktisk platform); metafor for den gamle opgavebog, men den kan noget mere og 4) missionsapp, der stiller elevopgaver via f.eks. billeder på app og gamification. Formål er variation i undervisning til især elever på ungdomsuddannelser og erhvervsskoler. Der er et tæt samarbejde med en håndfuld udvalgte uddannelsesinstitutioner om udvikling af lærebøger samt fokus på digitalisering på murer-, frisør og tømrerområdet og monopollignende tilstande på f.eks. tømrerområdet gennem samarbejde med fagligt udvalg. Der er udfordringer med produktudvikling, teknologi, licenser og produktintegration, og indtjeningen kommer via konsulenttimer, hostingydelser, abonnementer og licenser. Transformation fra traditionelt forlag til digital læringsmiddelvirksomhed stiller krav til andre medarbejderkompetencer, hvilket har medført udskiftning i personalet inden for alle faggrupper, men der er fortsat behov for tilføjelser af kompetencer og outsourcing.

Brancheperspektiv: Forlaget Systeme har hidtil domineret det danske gymnasie marked for e/i-lærebøger med fullrateaftaler, dvs. fast abonnementspris pr. elev med adgang til alle lærebøger på forlaget. De har oplevet konkurrence fra LIX om Gymportalen. Fremtiden forventes at bringe mere individualiseret interaktiv læring. Dette kræver store databaser og volumen af markedet for at kunne udvikle og implementere adaptiv læring. Dette skaber særlige udfordringer med forfatterne og redaktører, der ikke er vant til at tænke aktivitetsbaseret og i nye lærings-situationer: At lærings-elementer kan skilles ad og sammensættes på nye måder, quizzes, opgaver, interaktive elementer, forumopgaver, wikier, kollaborativt mv. Forfatterne kender ikke udtryksrummet, men tænker ofte i gammeldags papirbøger. Beløbet, som forfatteren modtager, stiger ikke, men det gør kompleksiteten og kravene til produktet. PRAXIS bruger derfor mere forfatterkollektiver. Tekniksiden er blevet mere dominerende, og redaktørrollen er ændret. PRAXIS har fokus på salg til underviserne, men hvordan undervisningssi-

tuationen virker, er ofte svært at måle. Fremtiden for papirbøger er f.eks. opslagsværker og formelsamlinger til håndværkere. Virksomheden repræsenterer en forholdsvis receptiv innovation med blockbusters som IPraxis.

### Diskussion – kobling af teori og praksis

De tre casevirksomheder repræsenterer forskellige strategier mht. deres tilgang til at tilpasse sig og udnytte de muligheder, som digitaliseringen af lærebogsbranchen giver.

	Innovationsstrategi	E-bog/ produktinnovation	Forretningsmodellsinnovation	Kompetenceudvikling/ tilpasning
<b>Samfundslitteratur</b>	Receptiv evolution	Webshop og enkelte bøger i e-bogsformat	Afvente med små justeringer (trykte bøger det primære)	Begrænsede tiltag på forøgsbasis
<b>PRAXIS</b>	Receptiv og blockbuster-evolution	E-plattform med interaktive elementer	Elektronisk boghylde via password	Kraftig udskiftning i medarbejderstaben
<b>LIX</b>	Radikal organisk innovation	E-bøger med interaktive funktioner	Streaming og fast abonnement	Teknologiske kompetencer (ikke forlag)

Tabel 1: Typer af tilpasning og innovation i en digitaliseret branche

Samfundslitteraturs innovationsstrategi og e/i-bogsstrategi er afventende. Dette afspejler en udfordring, som PRAXIS meget tydeligt viser igennem sin transformation, at såfremt en mere grundlæggende evolution skal finde sted, forudsætter dette tilførsel af helt andre kompetencer hos medarbejderne. En sådan transformation kan være vanskelig at gennemføre uden væsentlige udskiftninger i medarbejderstaben, som PRAXIS casen viser. Igennem sin receptive udviklingstilgang står Samfundslitteratur til klart at tabe markante markedsandele på forretningsområdet med fysiske boghandler, når markedet for lærebøger til universitetsstuderende bliver digitaliseret. To centrale elementer i SL's muligheder for at lykkes er loyale og engagerede forfattere og medarbejdere på forlagsområdet samt

copyrightrettigheder til indholdet i lærebøger. Den strategiske udfordring er, om forfatterne vil forblive loyale og engagerede ved digitalisering. En anden strategisk udfordring er, om SL er parat til at transformere sig selv og få tilført nye kompetencer på medarbejdersiden, når det forventede skift til digitale lærebøger sker.

PRAXIS har gjort en del ud af at udvikle e-bøger i samspil med bestemte brugergrupper/uddannelsesinstitutioner. Dermed sikres forlods en vis interesse og afsætning af lærebogsmaterialet, men samtidigt binder man sig meget op på bestemte målgrupper, som i en række tilfælde er forholdsvis små. Transformationen får dermed mere karakter af en receptiv transformation med elementer af en blockbustertransformation. Omvendt arbejdes der hos PRAXIS med at skabe høj brugeraccept af de valgte løsninger og samtidig også med udvikling af nye standarder for e-bogen. Dermed kan PRAXIS's udviklingsstrategi siges at være tæt på markedet, hvor det aktuelt er, og på visse segmenter er det med til at transformere markedet. Grundlæggende set er spørgsmålet, om PRAXIS's anknytning til udvalgte relativt små målgrupper kan sikre udviklingen på længere sigt. Hvis der kommer nye standarder på det digitale område, kan PRAXIS være udfordret på at tilpasse de valgte standarder.

LIX har valgt at satse på en mere radikal ændring af lærebogsmarkedet som følge af digitaliseringen. Samtidig søger LIX målrettet at identificere og udvikle nye muligheder for at trænge ud til et bredere publikum på et internationalt lærebogsmarked. Udfordringerne er på kort sigt at få løst de tekniske problemer samt ikke mindst få danske elever og studerende til at anvende LIX / Gymportalen. På længere sigt er udfordringen, om den valgte forretningsmodel også kan udbredes internationalt og kan overgå/matche internationale konkurrenter. Det bliver interessant at følge, om LIX bliver det nye Spotify på lærebogsmarkedet. Kapitalgrundlaget hos LIX kan i sidste ende vise sig at være afgørende for succes.

Samlet oplever alle tre casevirksomheder en radikal organisk branchetransformation, men spiller forskellige roller i denne transformation. LIX er direkte involveret i at skabe den radikale organiske branchetransformation. Samfundslitteratur og PRAXIS erkender, at der kommer en branchetransformation, men har en klart mere reaktiv og afventende tilgang og har dermed en adfærd p.t., hvor de reagerer, som om det er en receptiv brancheudvikling.

## Litteratur

- Abernathy, W.J. & Utterback, J.M. (1978). "Patterns of industrial innovation", *Technology Review*, 80(7) (June/July): 40-47.
- Forster, R. (1986). *Innovation: The attacker's advantage*. N.Y.: Summit Books.
- Henderson, Rebecca M. & Clarke, Kim B. (1990). "Architectural Innovation: The Re-configuration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1 (March): 9-30.
- McGahan, A.M. (2000). "How industries evolve", *Business Strategy Review*, Vol. 11, No. 3: 1-16.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, N.Y.: Free Press.

# Profitskabelse gennem Talent Management: – Identifikation og rapportering af talentressourcer

AF JESPER RAALSKOV

## Indledning

Såvel praktikere som akademikere har anerkendt, at talenter og Talent Management (TM) har stigende relevans for organisationer verden over (Ariss et al., 2014; Claussen et al., 2014; PwC, 2014; KPMG, 2013). Udviklingen i antallet af artikler, såvel akademiske som praksisorienterede, har været genstand for et markant boom, siden TM fik sin 'officielle' start i 1997. Her studerede konsulenthuset McKinsey en større gruppe af organisationer i USA med henblik på at identificere de udfordringer, som de stod over for. Deres undersøgelse konkluderede, at en af de største udfordringer for organisationerne var adgangen til talentfulde medarbejdere, deraf det afledte udtryk: 'The War for Talent' (Michaels et al., 2001). Grundlæggeren af World Economic Forum, professor Klaus Schwab, argumenterer ligeledes for vigtigheden af talent, idet han pointerer, at organisationer i dag i højere grad har brug for talentfulde medarbejdere end kapital (World Economic Forum, 2011). Forklaringerne herpå, set ud fra et europæisk udgangspunkt, skal bl.a. findes i de demografiske udfordringer, som det europæiske arbejdsmarked er midt i og står over for. Mindre årgange betyder, at rekrutteringsgrundlaget bliver mindre. Selv hvis der tages højde for en nettoindvandring fra ikke-europæiske lande, står mange brancher nu og fremover stadig med massive udfordringer med at få adgang til kvalificerede medarbejdere (European Commission, 2015). Derudover har globaliseringen forstærket behovet for at have medarbejdere med specielle egenskaber (f.eks. kultur-/menneskeforståelse og sprog), som kombineret med evnen til at forstå stadig mere komplekse markeder, produkter og services gør udbuddet af medarbejdere med den rette profil mindre. De medarbejdere, der har disse, for organisationen, strategisk vigtige egenska-

ber, bliver ofte betegnet som talenter og har i kraft af deres funktioner en væsentlig effekt på organisationernes profitskabelse. Og netop derfor er kampen om talenterne i de senere år blevet intensiveret. Et central spørgsmål, der kan og bør knyttes til talendiskussionen, er: Hvad er talent egentlig? Og afledt heraf, hvilke egenskaber skal et talent have, og hvordan bidrager talentet til profitskabelsen i en organisation? Formålet med denne artikel er at give et bud på, hvad talentdefinitionen kan indeholde hos kundevennede medarbejdere, hvorledes talent understøtter profitskabelsen samt give et bud på, hvorledes rapportering af organisationers talentressourcer yderligere kan forstærke denne profitskabelse. Af bilag 1 ses, hvorledes disse forskellige aspekter omkring talent og TM spiller sammen omkring organisationens profitskabelse – dels arbejdet med TM (tema 1), medarbejdere med det 'rette' talent (tema 2) samt rapporteringen af organisationens talentressourcer (tema 3).

## Talent Management

En afledet konsekvens af den forøgede konkurrence om de talentfulde medarbejdere er, at mange organisationer implementerer et koncept som TM, der kan defineres som de systematiske processer, der vedrører identifikationen af strategisk vigtige funktioner i en organisation, samt tiltrækning, fastholdelse, igangsætning og udvikling af talentfulde medarbejdere, der kan besætte disse funktioner. TM trækker primært fra to forskellige discipliner, nemlig psykologien og Human Ressource Management (HRM). Det psykologiske aspekt handler bl.a. om at forstå begrebet talent, hvordan det findes, hvad det motiveres af, og hvilken identitet talentet bringer med sig. Selve talentdefinitionen vil altid være afhængig af den kontekst, hvori den tænkes ind; dog kan man i generelle termer definere talent som et område af kvalifikationer og kompetencer, som nogle mennesker besidder mere end andre, og som er svære at efterligne, kopiere eller erstatte (Larsen, 2010). Det HRM-mæssige aspekt handler om at få koblet talentet sammen med organisationen i bestræbelserne på at forstå, hvorledes talentet bidrager og har værdi for organisationen. Det væsentlige, i regi af TM, er her at koble talentforståelsen sammen med de centrale kompetencer, som er strategisk vigtige og nødvendige for organisationen. For at en organisation kan arbejde med TM og dermed stimulere evnen til at kunne tiltrække, fastholde, udvikle og igangsætte medarbejdere med det 'rette' talent, bør organisationen indledningsvist forstå talentbegrebet, hvor det bør være placeret i organisationen, dets kontekstorienterede karakteristika, samt hvorledes talentet bidrager til profitskabelsen.



## Den talentfulde kundevendte medarbejder

Kundevendte medarbejdere har i mange brancher en central strategisk betydning for organisationernes profitskabelse, da det ofte er i relationen mellem kunde og medarbejder, at værdiskabelsen sker, både for kunden og for organisationen (Ricks & Williams, 2005; Ellinger et al., 2007). Her opbygges kundetilfredshed og efterfølgende kundeloyalitet. Da vi lever i et hyperkomplekst samfund (Qvortrup, 1998), er produkter og services ofte underlagt en høj grad af kompleksitet, som kræver rådgivende facetter hos kundevendte medarbejdere. Banker og revisionsvirksomheder er eksempler på brancher, hvor det rådgivende aspekt fylder forholdsmæssigt meget. Her befinder medarbejderne sig i en rådgivnings- og salgsmæssig sfære, hvor relationen mellem kunde og medarbejder er central for værdiskabelsen og deraf afledet selve profitskabelsen. Her skal kundevendte medarbejdere rådgive kunderne på baggrund af en relativt omfattende viden om produkter, services, markeder og kundeforhold. Et væsentligt element i de nævnte to branchers forretningsmodeller er dog også salget af de produkter og services, som kobles sammen med rådgivningen. Netop kombinationen af både salg og rådgivning kan for mange medarbejdere være svær at håndtere og balancere, hvorfor de kan risikere at få 'rollestress' – dvs. stress, der kommer til udtryk gennem varetagelsen af den rolle, som medarbejderen har i organisationen (Kahn et al., 1964). På den ene side bliver mange medarbejdere målt intensivt på salg, indtjening, antal timer faktureret, henvisninger mv., og på den anden side forventer kunden også services og produkter, som tager afsæt i at dække kundens reelle behov – hverken mere eller mindre. Internationale studier om rollestress i f.eks. banker viser, at særligt de kundevendte medarbejdere i funktioner, der både indeholder rådgivning og salg, har høje niveauer af rollestress (Sharma et al., 2012), hvilket også understreges af en undersøgelse om det oplevede salgspres hos bankrådgivere i Danmark (Finansforbundet, 2014). For høje niveauer af rollestress har længe været anerkendt som værende en signifikant bidrager til manglende arbejdsglæde, motivation, engagement og medarbejderloyalitet, stress, træthed og utilfredshed med arbejdet (Idris, 2011; Qurat-ul-ain et al., 2013). Så hvilke overvejelser omkring talentidentifikationen skal organisationer gøre sig i de strategisk vigtige funktioner, hvor salget har rådgivende karakter, eller rådgivningen har sælgende karakter?

En entydig definition på talent eksisterer ikke, da det afhænger af den kontekst og funktion, hvori talentet skal fungere. Et nyt studie, der tager udgangspunkt i kundeorienterede medarbejdere, viser, at det dog er muligt at identificere flere vigtige hovedaspekter ved talentdefinitionen (Raalskov, 2016). Figur 1 (tema 2) viser de overordnede karakteristika, som en talentfuld kundeorienteret medarbejder skal indeholde for at kunne bidrage til organisationens profitabilitet. Karakteristikaene kan inddeles i tre hovedområder, idet de skal understøtte henholdsvis; 1) relationer over for kunden, 2) relationer over for organisationen og 3) håndtering af rollestress. Den talentfulde kundeorienterede medarbejder, hvad enten der er tale om bankrådgiver, revisor e.l., skal gennem sine personlige karakteristika kunne evne at balancere en ansvarlighed over for kunden samt en ansvarlighed over for organisationen. Dette vil understøtte dels kundetilfredsheden og den efterfølgende loyalitet, som kunden udviser, samt dels det organisationelle engagement, talentet udviser, og som understøtter muligheden for, at organisationen som helhed kan excellere. Begge elementer er centrale for profitabiliteten. Yderligere vigtige elementer, som den talentfulde rådgiver skal kunne håndtere, er den opfattede rollestress. Talentet skal have de karakteristika, der er nødvendige for at kunne sikre sig, at de negative synergier, der kan opstå i krydsfeltet mellem kundens forventninger, organisationens forventninger samt egne værdier, ikke løber løbsk og bliver uhåndterbare. Vi ved, at et højt niveau af rollestress hos en kundeorienteret medarbejder har negative effekter på profitabiliteten, idet det influerer negativt på både kundetilfredsheden (Knigh et al., 2007), det organisationelle engagement (Boshoff & Mels, 1995) og ikke mindst på øvrige præstationer på jobbet (Devi & Sharma, 2013), da konsekvenserne ved høj rollestress i sidste ende kan blive forøget sygefravær, fejl og nedsat arbejdsevne.

Hvilke egenskaber, der mere minutøst udgør selve talentkarakteristikken af kundeorienterede medarbejdere, vil som tidligere nævnt i høj grad afhænge af, hvilke brancher, specifikke organisationer og funktioner talentkarakteristika skal defineres ud fra. Fælles for disse kontekstafhængige definitioner vil dog være, at de indeholder elementer, der både tilgodeser kunden og organisationen, samt elementer, der kan holde rollestress i 'ave'. Set i en bankmæssig kontekst er det egenskaber som analytiske evner, evner til at levere salgsresultater, empati, høj stresstolerance, forandringsparathed og integritet, der nævnes som centrale elementer i talentdefinitionen (Raalskov, 2016).

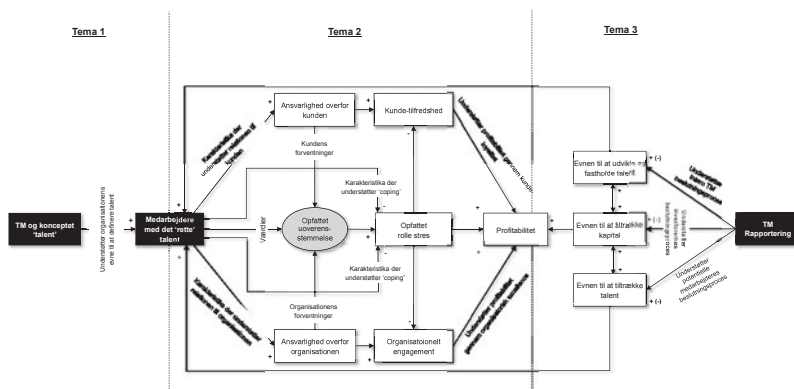
## Rapportering af talentressourcer

Hvis talenter og TM er så vigtigt, som den akademiske litteratur og praksis giver udtryk for, vil det alt andet lige også have en vital effekt på organisationernes fremtidige indtjeningsevne. Netop derfor vil en logisk argumentation være, at validerede informationer omkring organisationers talentressourcer bør være tilgængelige for de interessenter, der søger information om organisationens resultater og udviklingspotentiale, hvad enten disse interessenter er (potentielle) investorer, kreditgivere, ledelsen, medarbejdere eller talenter, der overvejer at søge job i den pågældende organisation. De bagvedliggende rationaler, der vedrører organisationers rapportering af finansielle og ikke-finansielle oplysninger, understøtter dette argument, da det har betydning for de forskellige interessenters beslutningsprocesser, uanset om der er tale om en kreditforhøjelse fra kreditgiver, investorers investering i aktier mv. Ideen er her, at det skal være reviderede oplysninger omkring organisationernes talentressourcer og TM-initiativer. Det kunne være informationer omkring antallet af definerede talenter i organisationen, fastholdelsesprocenter blandt talenter, antallet af forfremmelser, penge investeret i talentprogrammer mv. Informationer, som bør forankres i fælles og ensartede retningslinjer for rapportering af talentressourcer og TM-initiativer. Eksisterende standarder vedrørende rapportering af ikke-finansielle informationer er desværre ikke fuldt ud gearret til at kunne anvendes direkte. Et eksempel på en international standard, der behandler ikke-finansielle informationer, er Global Reporting Initiative (GRI), der i dag har medarbejderperspektiver som en central del af standarden. For at bruge en sådan standard til rapportering af talentressourcer vil det dog kræve, at f.eks. denne standard udvides med en talentdimension, således at f.eks. førnævnte specifikke talentinformationer bliver integreret i standarden.

Arbejder en organisation med talenter og TM, og vælger den at rapportere reviderede informationer omkring talentressourcer og deres arbejde med TM, er argumentet, at det vil understøtte beslutningsprocessen hos en række af organisationens interessenter og afledt heraf profitskabelsen i organisationen (se figur 1 – tema 3). For det første vil det understøtte (potentielle) investorer samt kreditgivere i beslutningen om at investere og stille kapital til rådighed; noget, som alt andet lige er med til at sænke prisen på penge, da interessenterne her har et mere oplyst grundlag at træffe beslutningen ud fra, hvorved risikoen mindskes. For det andet vil det understøtte organisationens interne beslutninger omkring talent og

TM – f.eks: Udvikler vi nok på vores talenter? Fastholder vi vores talenter? Er vi bedre end konkurrerende benchmarks? Korrekt information på dette område øger organisationers evne til at fastholde og udvikle talenter, hvilket har den afledte betydning, at sandsynligheden for, at organisationen har den rette pipeline af medarbejdere med det 'rette' talent, forøges. For det tredje vil det understøtte evnen til at tiltrække talenter. Vi ved, at brugerne af regnskaber ikke kun begrænser sig til långivere og (potentielle) investorer, men ligeledes dækker andre interessenter (Bukh et al., 2005), herunder eksisterende og kommende medarbejdere. Et studie i den finansielle kontekst viser, at knap 80% af talentfulde kundevedtede bankmedarbejdere forventer at ville bruge regnskabet for den bank, de agter at søge job i, såfremt de går med overvejelser om jobskifte (Raalskov, 2016). De informationer, der søges i regnskabet, bruges til at; 1) forberede evt. kommende jobinterview, 2) vurdering af bankens risiko (og dermed jobbet risiko) og 3) afstemme forventninger (fsva. bankens holdning til uddannelse, karrieremuligheder, faglig og personlig udvikling, talentinitiativer mv.). Undersøgelsen peger således på, at talentets beslutningsproces omkring søgning af job i en anden bank bliver understøttet af forskellige reviderede informationer – herunder også arbejdet med talenter og TM.

Forudsætningen for ultimativt at opnå profitskabelse er dog, at der foreligger et fokus på og et arbejde med talentressourcer fra organisationens side, samt at dette arbejde medfører, at interessenter har en positiv opfattelse af informationen om organisationens talentressourcer.



Figur 1: Sammenhængen mellem det 'rette' talent, rapportering af talentressourcer samt organisationens profitabilitet

## Litteratur

- Ariss, A.A., Cascio, W.F. & Paauwe, J. (2014). "Talent Management: Current theories and future research directions", *Journal of World Business*, 49: 173-179.
- Boshoff, C. & Mels, G. (1995). "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality", *European Journal of Marketing*, 29(2): 23-42.
- Bukh, Per N., Mouritsen, Jan & Skovvang Christensen, Karina (2005), "Intellectual Capital: Managing and Reporting Knowledge Resources". In Per N. Bukh, Karin Skovvang Christensen & Jan Mouritsen (eds.), *Knowledge Management and Intellectual Capital*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J. & Probst, G. (2014). "Talent Management and career development: What it takes to get promoted", *Journal of World Business*, 49: 236-244.
- Ellinger, A.E., Elmadag, A.B. & Ellinger, A.D. (2007). "An Examination of Organizations' Frontline Service Employee Development Practices", *Human Resource Development Quarterly*, 18(3): 293-314.
- European Commission (2015). *Determining labour shortages and the need for labour migration from third countries in the EU – Synthesis Report for the EMN Focussed Study 2015*. Tilgængelig på [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) d. 21/8 2016
- Finansforbundet (2014). Rådgiverundersøgelse 2014. Udgivet af Finansforbundet på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse blandt 2.084 privatrådgivere i Danmark.
- Idris, M.K. (2011). "Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain among Malaysian Public University Academics", *International Journal of Business and Social Science*, 2(9): 154-161.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress – Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Knight, D.K., Kim, H.-J. & Crutsinger, C. (2007). "Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5): 381-392.
- KPMG (2013). *Tune in to Talent – Is your talent strategy on track?*, KMPG International Economist Intelligence Unit Survey, KMPG International.
- Larsen, H.H. (2010). *Human Ressource Management: License to work – arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* (2. udgave). København: Forlaget Valmuen.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pedersen, K.L. (2012) "Opsang til verdens ledere", *Jyllands-Posten*, d. 24. januar 2012: 1; 16-17.
- PWC (2014). 17th Annual Global CEO Survey – Fit for the future, PWC.
- Qurat-ul-ain, Arif Khattak, M. & Iqbal, N. (2013). "Impact of Role Conflict on Job Satisfaction, Mediating Role of Job Stress in Private Banking Sector", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12): 711-722.
- Qvortrup, L. (1998). *Det hyperkomplekse samfund*. København: Gyldendal.
- Raalskov, J. (2016). *Accounting for talent in the banking profession: Defining and Reporting talent resources*. Ph.d.-afhandling, Syddansk Universitet.

- Ricks, J.M. & Williams, J.A. (2005). "Strategic Corporate Philanthropy: Addressing Frontline Talent Needs through an Educational Giving Program", *Journal of Business Ethics*, 60: 147-157.
- Sharma, S.K., Sharma, J. & Devi, A. (2012a). "Determinants of Role Stress based on employee segmentation: A Multinomial Logit Analysis", *Management*, 17(2): 1-30.
- World Economic Forum (2011). *The Great transformation – Shaping new models*. Available 4/10-2012 at <http://www.weforum.org/content/great-transformation-shaping-new-models>

# Udlægning af produktion set i et dynamisk perspektiv

AF TEIT LÜTHJE

## Indledning

Verden er ved at være global, og der er rigtig pæn økonomisk vækst i mange udviklingslande. Derved bliver verdens lande mere og mere forbundne samt indbyrdes mere afhængige, og i takt med landenes økonomiske vækst vokser den globale middelklasse. Den øgede globalisering fører derved til, at virksomheder kan agere på et betydeligt større marked end tidligere samt kan flytte produktion mellem flere forskellige lande. Idet den økonomiske udvikling i et land hele tiden påvirker fordelene ved at placere produktion der, er det vigtigt at være opmærksom herpå og det i desto højere grad, jo kraftigere den økonomiske vækst er.

Artiklen giver et indblik i, hvorledes fordelene ved udlægning af produktion i en global sammenhæng ændres over tid og derfor skal ses i et dynamisk perspektiv. Indledningsvist redegøres der kort for global fordeling af produktion, samt hvilke bevæggrunde der er knyttet hertil. Dernæst er fokus på den økonomiske udviklings betydning for fordelene ved global fordeling af produktion, samt hvad man skal være opmærksom på i denne sammenhæng. I forlængelse heraf skitseres, hvilke løsningsstrategier der kan knyttes til motivet for udlægning af produktion set i et dynamisk perspektiv.

## Global fordeling af produktion

Ved global fordeling af en virksomheds produktion er der tale om, at virksomheden lægger dele af produktionen ud til andre lande og i denne sammenhæng har fokus på såvel sine kernekompetencer som de fordele, virksomheden besidder i forhold til andre virksomheder. Det kan f.eks. være adgang til råstoffer, adgang til billige inputs, stordriftsfordele, overlegen teknologi, human kapital, forskning og udvikling, tavs viden, patenter,

markedskendskab, mærkevarer m.m. (se f.eks. Dunning & Lundan, 2008 samt Lüthje, 2015).

Såfremt virksomheden lægger produktion ud til en underleverandør, betegnes det *sourcing*, og hvis virksomheden selv tidligere har stået for den udlagte produktion, betegnes det *outsourcing*. "Out" kobles derved på begrebet sourcing, såfremt produktionen tidligere fandt sted *inden for* virksomhedens rammer. Denne strategi kan være en fordel, såfremt der ikke er nogen risiko for f.eks. produktimitering eller reduceret markedskontrol (Dunning & Lundan, 2008). Andre årsager kan være, at virksomheden ønsker at se tiden an eller ikke har økonomisk mulighed for at etablere sig i form af eksempelvis datterselskaber, hvilket i højere grad er gældende for små og mellemstore virksomheder, da de ikke har de samme finansielle muligheder som store virksomheder. Såfremt man vil finde en underleverandør, der er i besiddelse af de fornødne kompetencer samt er til at samarbejde med, er det vigtigt at vælge et land, der er karakteriseret ved et troværdigt forretningsmiljø med en minimal risiko for imitering og svigt af aftaler, og dette selvom lønomkostningerne ikke er så lave som i andre lande. Trækkes produktionen fra underleverandører *ind* i virksomheden, er der tale om *insourcing*; "in" kommer på, da produktionen før lå *uden for* virksomhedens rammer. Dette er *ikke* ensbetydende med, at produktionen trækkes til hjemlandet, men blot at produktionen finder sted *inden for* virksomhedens rammer.

Vælger virksomheden selv at styre sin produktion i udlandet, er der tale om dannelse af et multinationalt selskab, og hvis produktionen før fandt sted i hjemlandet og fremadrettet placeres i udlandet, betegnes dette *offshoring*. Forhold, der kan tale for offshoring, er eksempelvis beskyttelse af vidensbaserede samt unikke goder, som er knyttet til virksomheden (Dunning & Lundan, 2008). Desuden undgår man de risici, der kan være forbundet med f.eks. imitering af produktet eller en mindre kontrol med produktion, marked etc. Tilbagetrækning af produktion fra datterselskaber i udlandet til hjemlandet betegnes *backshoring*.

En mellemløsning for disse globaliseringsstrategier er *joint venture*, som er en forretningsaftale mellem to eller flere partnere, der er involveret i et økonomisk samarbejde, hvor partnerne deler såvel risici, omkostninger og tab som gevinster. I en joint venture opnår den enkelte partner derved mere indflydelse og magt end ved sourcing og outsourcing, samtidig med at der ikke er tale om de samme finansielle bindinger som ved dannelse af et multinationalt selskab. Er der desuden tale om et land med eksempelvis



en anden kultur og andre normer end i hjemlandet, opnås en yderligere fordel ved at finde en lokal samarbejdspartner, som kan bistå i den måde, denne kultur skal takles på. En væsentlig betingelse for valg af joint venture er derved, at man skal finde en partner, man kan samarbejde med, og som man har tillid til. Udfordringer ved en joint venture er, at man skal samarbejde om de forskellige beslutningstagninger samt må videregive forretningsdata og ekspertviden.

### **Den økonomiske udviklings betydning for fordelene ved global produktion**

Når man vil finde et land at udlægge produktion til, er det vigtigt at være opmærksom på, at fordelene herved afhænger af landes økonomiske stadi-  
 e, samt at disse fordele over tid ændres i takt med landenes økonomiske udvikling (Lüthje, 2015). Derfor er det vigtigt at erkende, at man ikke kun skal tænke “lige nu og her”, men at man også skal tænke “fremadrettet”, hvilket betyder, at man ikke kun skal se fordelene ved udlægning af produktion i et statisk perspektiv, men også i et dynamisk perspektiv.

Økonomisk vækst har indvirkning på et lands såvel produktionsmuligheder som efterspørgselsforhold og har derved betydning for fordelene ved at placere produktion i landet. Udviklingslandes forsyning med produktionsfaktorer bliver i takt med landenes økonomiske vækst mere kapitalrig samt bliver løftet op på et højere teknologisk niveau, hvorved landene rent produktionsmæssigt i højere grad kommer til at ligne de industrialiserede lande. I takt med den økonomiske vækst øges også lønningerne i udviklingslandene, hvorved de omkostningsmæssige fordele ved at lægge produktion ud til disse lande over tid reduceres. Til gengæld fører de stigende lønninger til, at den globale middelklasse bliver større og større, og at forbrugerne i udviklingslande derved får økonomisk mulighed for at købe de produkter, de industrialiserede lande producerer. Desuden løfter den økonomiske vækst i udviklingslandene også uddannelsesniveaue i disse lande, hvilket giver mulighed for dels at trække på viden i de pågældende lande, og dels at forbrugerne i landene opnår de nødvendige forudsætninger og kompetencer til at tage de industrialiserede landes produkter i brug. Dette betyder, at produktion af mere avancerede produkter med fordel kan lægges ud i de lande, hvor efterspørgslen i takt med landenes økonomiske vækst er ved at blomstre, hvorved nærhed til markedet bliver et centralt motiv i forbindelse med udlægning af produktion.

Derved er “medaljens forside” for en virksomhed ved de forringede lønfordele i et land, at befolkningen i stedet får råd til at købe dens produkter samt udvikler kompetencer til *dels* at bruge produkterne og *dels* at indgå i produktionen af dem på et mere avanceret niveau.

Små og mellemstore virksomheder er ekstra følsomme over for den økonomiske udviklings betydning for udlægning af produktion, idet de ikke er i besiddelse af de samme finansielle muligheder som store virksomheder. Desuden kan de også blive udsat for en større konkurrence i takt med den øgede globalisering. Så små og mellemstore virksomheder er i endnu højere grad nødt til at have fokus på at se tiden an i forbindelse med udlægning af produktion. Dette taler også for at gøre udlægning af produktionen mere fleksibel ved at vælge outsourcing frem for offshoring. En central løsning kan være at indgå i samarbejde med lokale virksomheder i det land, de gerne vil udlægge produktion til. Ved at indgå i eller opbygge et netværk er man derved “på forkant med udviklingen” og har gjort sig kendt samt sat sig ind i marked og kultur.

Udfordringer ved udlægning af produktion kan være at bevare troværdigheden om kvalitet, mode og design m.m., samt at man ikke længere kan markedsføre sit produkt med et label som f.eks. “Made in Denmark”. Dette taler i høj grad for, at man forsøger at styre den udlagte produktion samt har danske medarbejdere tilknyttet produktion i udlandet. Desuden vil det hjælpe at automatisere produktionen i det omfang, det er muligt, samt i forbindelse med en mere avanceret produktion at ansætte veludannede medarbejdere i det pågældende land. Det kan også være en fordel at indføre en ledelsesstruktur som i Danmark; det, der betegnes den “flade ledelsesstruktur”. Det er fordelagtigt, at man taler sammen på flere niveauer, og at medarbejdere i sammenhæng hermed giver feedback på f.eks. produktionsprocesserne. Denne ledelsesstruktur er også med til at motivere medarbejderne og få dem til at være engagerede i virksomhedens måde at udvikle sig på. Det kan dog være en udfordring at få dette udført, da der i mange lande såvel tæt på Danmark som langt derfra stadig er en autoritær ledelsesform.

Valget af hvilke lande, produktionen skal lægges ud til, afhænger således af, hvorvidt fordelene herved ændres i takt med landenes økonomiske udvikling. Disse fordele kan opdeles i følgende to hovedgrupper, der hænges sammen og derfor skal ses i et interaktivt lys (Lüthje, 2015). Vægten mellem de to hovedgrupper ændres i takt med et lands økonomiske udvikling, hvorfor betydningen heraf skal ses i et *dynamisk* perspektiv.

1. Omkostningsbesparelser  
*Versus*
2. Nærhed til markedet og/eller trækken på viden

F.eks. efterspørger den kinesiske middel- og overklasse i stor stil vestlige brands og dette inden for såvel transportmidler, tøj, sko, tasker, fødevarer og vin. Vindmølleindustrien og salget af farmaceutiske produkter er også i hastig vækst. Kina er også et marked for danske varer, der er "tilstrækkeligt gode" med henblik på at kunne afsættes til en pris, den kinesiske middelklasse har råd til, hvilket er et motiv for derved at komme ind på markedet og gøre sig kendt. Eksempelvis satser B&O på at få gang i salget af de lidt billigere produkter fra B&O-play for at få fat i den kinesiske middelklasse (*Børsen*, 2016). Tanken er så, at når de kinesiske forbrugere har fået smag for disse produkter, vil de i højere grad efterspørge produkter fra B&O's dyrere luksuserie.

Så hovedgruppernes betydning og vægtning skal ses i forhold til motivet for udlægning af produktion, og ændringer heri får betydning for, hvordan virksomheder skal planlægge fremadrettet. Virksomheder, der lægger produktion ud primært med fokus på omkostningsbesparelser, vil ved lønstigninger i et land, hvor produktionen som udgangspunkt er lokaliseret, typisk flytte produktionen videre til et andet lavlønland (Lüthje, 2015). Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at der flyttes produktion fra Kina til Vietnam, men i dette tilfælde vil man på sigt også opleve lønstigninger i Vietnam svarende til erfaringerne med Kina, så det bør ses som en midlertidig løsning. Alternativt kan produktionen samles i et land tæt på Danmark om f.eks. Tjekkiet, Ungarn eller Polen bl.a. for at spare told- og transportudgifter. Der er desuden tale om fordele knyttet til kvalitet og kultur, der mere end modsvarer merlønningerne i disse nabolande. Endelig kan man ved samling af produktionen på færre lokaliteter opnå bedre muligheder for at udnytte stordriftsfordele. Det har faktisk vist sig, at danske virksomheder, der placerer produktion i nabolande, opnår større omkostningsbesparelser end virksomheder, der udlægger produktion til eksempelvis Kina (*Videnskab*, 29. april 2014).

Ved at trække produktion helt hjem til Danmark opnås en kortere reaktionstid, hvis der pludselig sker ændringer på eksempelvis markedet, og det bliver lettere at foretage kontrol og produktudvikle. Desuden opnås et stabilt flow i produktionen samt en bedre styring af forædlingskæden,

og man opnår en mere simpel opbygning af hele organisationsstrukturen (Arlbjørn & Lüthje, 2012). Alt dette er især vigtigt, hvis man hele tiden udvikler nye produkter og/eller har mange varetyper og/eller producerer få enheder af hver varetype. Desuden er danske medarbejdere karakteriseret ved at være selvstændigt tænkende, loyale, innovative, besidde en høj arbejdsmoral og selv at kunne tage initiativ, hvilket betyder, at danske medarbejdere er en attraktiv arbejdskraft (Lüthje, 2015). Dette sammen med bl.a. en kort reaktionstid og forbedret adgang til kontrol og styring jf. ovenfor kan kompensere for, at de danske lønninger stadig er over eksempelvis de tjekkiske.

Endvidere er baggrunden for, at en række virksomheder vælger at trække produktion hjem til Danmark, den effektivisering og det teknologiløft, der har fundet sted i landet. Den teknologiske udvikling er bl.a. kommet til udtryk ved, at robotteknologien er løftet markant. Alene prisen på en robot er faldet til en fjerdedel gennem de seneste år. Desuden er robotter langt mere fleksible, hurtigere at programmere og kan anvendes til langt flere opgaver end tidligere. Dette betyder, at omkostningerne ved at automatisere hurtigt er vundet ind igen, og at selv små og mellemstore virksomheder har råd til det (Dansk Metal, 2014). Det har også ført til, at flere virksomheder er nødt til at køre med holdskift for at udnytte robotterne så meget som muligt, så der også skal ansættes folk til aften- og natthold samt i weekenderne.

Man skal selvsagt kun tage den produktion hjem, man har kompetence til at varetage, og man skal overveje, hvad der skal investeres i af produktionsmidler. Ansættelse af de rigtige medarbejdere er selvfølgelig også en nødvendig forudsætning, og her er såvel faglige kvalifikationer som personlighed centralt. Desuden kan man i så fald i markedsføringen slå på, at varen er produceret i hjemlandet, dvs. for danske virksomheder med et label, hvor der står "Made in Denmark", hvilket kan give troværdighed om kvalitet, mode og design m.m.

## Konklusion

Som forklaret ovenfor ændres fordelene ved at lægge produktion ud til et land i takt med den økonomiske udvikling i det pågældende land. Den økonomiske vækst i udviklingslande har industrialiserede lande selv været med til at skubbe til via samhandel og udlægning af produktion. Dette kan føre til, at produktion af mere avancerede produkter placeres i de

lande, hvor efterspørgslen er i vækst, hvorved nærhed til markedet bliver en central faktor. I takt med den økonomiske vækst udvikler landene desuden kompetencer til *dels* at bruge mere avancerede produkter og *dels* at indgå i produktionen af dem. Så i stedet for at se den økonomiske vækst i et udviklingsland som et problem primært pga. lønudviklingen, kan væksten ses som “medaljens forside”, dvs. som noget positivt, der kan anvendes i en fremadrettet strategiproces.

Det er selvsagt også vigtigt at have fokus på, hvad danske virksomheder er gode til at producere og dermed skal satse på i den globale konkurrence. Idet Danmark står stærkt inden for forskning, udvikling og innovation, har landet en konkurrencefordel, hvad angår kvalitet, design og service (Lüthje, 2015). Motivet for trækken på viden er primært drevet af ønsket om at øge en virksomheds kompetencer. Denne faktor er derfor også central for udviklingslandes placering af produktion i industrialiserede lande. Afledt af den økonomiske vækst i udviklingslande er der virksomheder i disse lande, der outsourcer og offshorer til Danmark. Dette giver også små og mellemstore virksomheder mulighed for at tiltrække udenlandske investeringer samt at skabe et netværk i de lande, virksomhederne kommer fra. Eksempelvis er der kinesiske virksomheder, der i stigende grad investerer i Danmark inden for sundhed og miljøteknologi samt også går efter shipping, maskiner, it, ejendomme, fødevarer, beklædning og industrielt design, hvor Danmark står stærkt rent kvalitetsmæssigt (se også Udenrigsministeriet, 2015). Desuden bidrager de kinesiske virksomheder derved med viden og produktindsigt, der gør det nemmere at eksportere til det kinesiske marked. At kinesernes interesse ikke længere kun omfatter køb af udenlandske virksomheder med rettigheder til naturressourcer som mine- og olieselskaber, kan netop forklares ved deres hastigt voksende hjemmemarked. Der kommer også flere og flere servicevirksomheder i Kina, så det er ikke længere et rent produktionsland.

## Litteratur

- Arlbjørn, Jan Stentoft & Lüthje, Teit (2012). “Global Operations and their Interaction with Supply Chain Performance”, *Industrial Management & Data System*, 112(7): 1044-1064.
- Børsen (2016). 14 marts.
- Dansk Metal (2014). “Industriarbejdere forudser højere produktion og flere job”, Metal & fakta, analysebrev fra Dansk Metal. 1: 2-5.

- Dunning, J.H. & Lundan, S.M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (second edition). Reading, Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lüthje, Teit (2015). "Global fordeling af produktion og den økonomiske udviklings betydning herfor". *Økonomi & Politik*, 2: 68-78.
- Udenrigsministeriet (2015). *Danmarks økonomiske relationer med Kina – facts og tendenser*.
- Videnskab (2014). 29. april. *Outsourcing til Kina betaler sig ikke*.

### AFSNIT 3:

# Små og mellemstore virksomheder i tal: 2014

AF JAKOB SCHLICHTER

Temaet i dette års CESFO-rapport er samspillet imellem udvikling og drift. En balance, som virksomhederne i undersøgelsen arbejder med hver dag, og som artiklerne i denne rapport forsøger at skildre på forskellig vis. Dette kapitel kigger også på balance, men her er der dog tale om balancen mellem henholdsvis de små og mellemstore virksomheder samt de helt store virksomheder i Danmark. For at beskrive denne balance anvender vi tal fra Danmarks Statistik fra årene 2009-2014.

Året 2014 var på mange måder et specielt år. På det mere generelle plan var det et år præget af shitstorme i medierne; hvem husker ikke de kontroversielle sager omkring Lars Løkke Rasmussens boksershorts eller boykotten af Jensens Bøfhus grundet en retssag imod en mindre fiskerestaurant. 2014 var også året, hvor der kom en større utryghed i Europa, da Rusland invaderede Ukraine. Af større erhvervsmæssige begivenheder findes statens meget omdiskuterede salg af Dong Energy til Goldman Sachs.

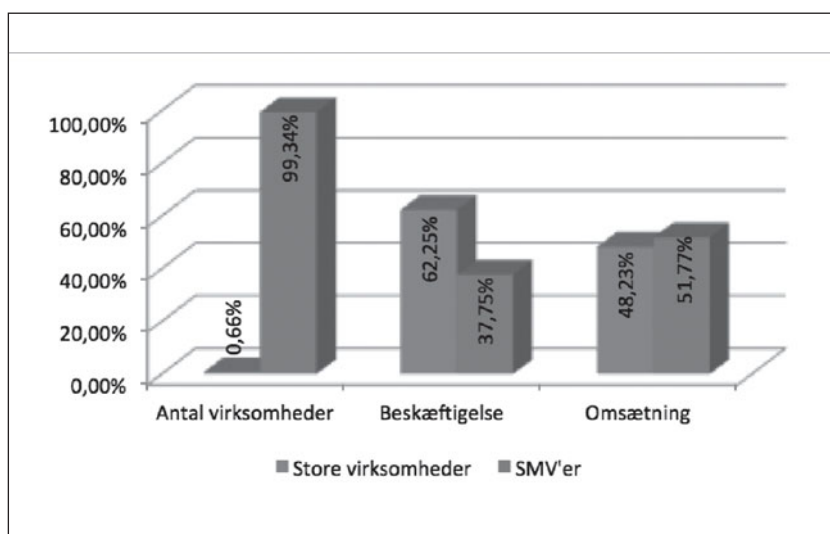
Det politiske billede i 2014 er på et nationalt plan præget af et opbrud i det generelle politiske fokus. Fra et meget isoleret økonomisk fokus forårsaget af finanskrisen er der kommet et langt større fokus på værdipolitik, hvor især retspolitik, integrationspolitik og skolepolitik stjæler større fokus på den politiske scene. Danmark har også en folkeafstemning om Danmarks tilslutning til den fælles europæiske patentdomstol, som bliver klart vedtaget med 55,85% af stemmerne. Rundt omkring i Europa er der dystre udsigter omkring fremtiden med dystre prognoser for de store lokomotiver i Europa (Tyskland, Frankrig og Italien), mens der meldes om bedring i Grækenland og mere positive vinde over de nye EU-lande i øst. Prognoserne for Danmark er ligeledes positive, og der er i finansloven vedtaget et forslag omkring yderligere 50 mio. kr. til vækstkautioner, primært rettet imod SMV-segmentet.

2014 har på næsten alle områder været et godt år for dansk økonomi; der har været fremgang at spore både i omsætning og antal ansatte i stort set alle brancher samt et faldende antal virksomheder, der er gået konkurs sammenlignet med tidligere.

Til at diskutere forskellene i udviklingen mellem virksomhedsstørrelser bruger vi følgende definition fra Danmarks Statistik: Mikrovirksomheder er virksomheder med mellem 0 og 9 fuldtidsansatte, små virksomheder har mellem 10 og 49 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder har mellem 50 og 99 ansatte, mens store virksomheder har 100 eller flere fuldtidsansatte. Fokus for CESFO Årsrapporten er sammenligningen af gruppen af små og mellemstore virksomheder med store virksomheder. Når der efterfølgende bliver omtalt SMV'er, er der dermed tale om gruppen af virksomheder med 0 til 99 ansatte.

### Overordnet status: SMV'er sammenlignet med store virksomheder

For at danne os et generelt billede af virksomhederne i Danmark i 2014 har vi udarbejdet en overordnet sammenligning imellem SMV'erne og de store virksomheder (figur 1). I denne sammenligning har vi valgt at se på sammensætningen imellem SMV'erne og de store virksomheder i forhold til antal virksomheder, antal beskæftigede og den totale omsætning genereret af de to grupper. Som der kan aflæses i figuren, ses det, at SMV'ernes andel i antallet af virksomheder sammenlignet med de store virksomheder



Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2014)



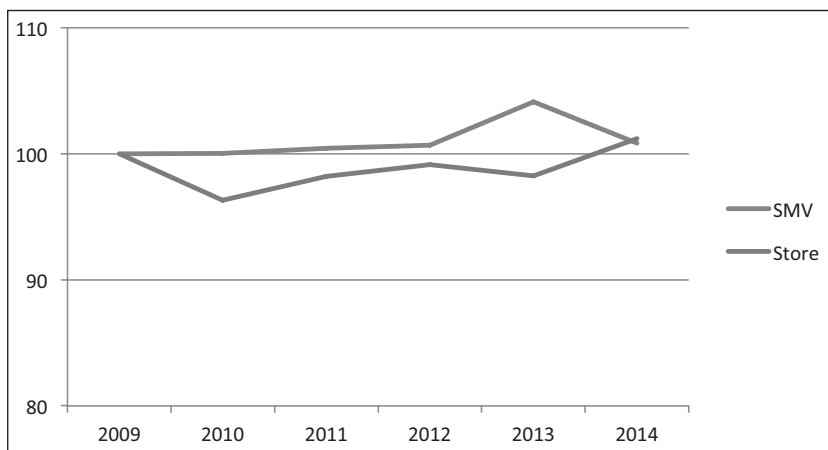
der er uændret fra 2013 til 2014 og således stadig ligger på 99,34%. Der er altså langt flere SMV'er i Danmark end store virksomheder, og dette er helt i overensstemmelse med tidligere års status. De store virksomheder står dog for en noget større andel af beskæftigelsen i 2014 med 62,25% mod SMV'ernes 37,75, hvilket også er i samme niveau som for 2013. Den store ændring i fordelingen imellem store virksomheder og SMV'er skal findes i andelen af omsætning. Selvom både antallet af virksomheder og antallet af medarbejdere har været stort set uændret siden 2013, er der store forskelle på andelen af omsætningen. De store virksomheders andel af omsætningen er forøget fra 47,69% til 48,23%, hvilket er en stigning på 0,54%. SMV'erne står dog stadigvæk for en betydelig del af både omsætningen og beskæftigelsen i Danmark.

### **Danske virksomheders antal og størrelse**

Der er en lille stigning i antallet af virksomheder i Danmark fra 2013-2014 på 0,4%, hvilket nogenlunde udligner det fald, vi havde i antallet af virksomheder fra 2012-2013 på 1%. Der er derfor i 2014 299.800 virksomheder i Danmark. I figur 2 kan vi se, at 2014 har været et rigtig godt år for de store virksomheder, hvor antallet stiger med ca. 3%. I SMV-segmentet er det gruppen af mikrovirksomheder på en-ni ansatte, der er skyld i den samlede negative vækst i antallet af SMV-virksomheder. De har som den eneste gruppe en negativ vækst, og det flotte resultat for 2013 på 4,1% udligne af et negativt resultat for 2014 på samme 4,1%. Så selvom de øvrige virksomhedsgrupper i SMV-segmentet har oplevet en stigende tendens, har året sammenlagt for SMV'erne været negativt grundet størrelsen på denne gruppe af virksomheder. Der er altså en lille stigning i antallet af virksomheder i Danmark, mens antallet af SMV'er sammenlignet med store virksomheder er faldende (tabel 1).

Det er nu relevant at se nærmere på, hvilke brancher der står for de store ændringer i årets statistik. Som tidligere år følger vi i CESFO Årsrapporten brancheinddelingen fra Danmarks Statistik (DB07, 21grp), men udelader en række brancher fra analyserne, da de ikke er inden for fokus af Årsrapporten (der er her tale om brancherne: O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser mv.; og X. Uoplyst aktivitet).

Fordelingen af virksomheder mellem brancher indikerer en forskydning imellem brancherne, hvor især finansiering og forsikring går klart



Figur 2: Udvikling i antal SMV'er og store virksomheder (2009-2014). Der er i denne graf ikke medtaget mikrovirksomheder med 0 ansatte

frem med 8,22%. Ligeledes er der fremgang i brancherne: Information og kommunikation (4,54%), Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service (2,85%), Videnservice (2,3%) og Bygge og anlæg (1,87%). De brancher, der har oplevet et fald i antallet af virksomheder, er: Landbrug (-3,69%), Energiforsyning (-2,03%), Transport (-1,76%) samt Handel (-1,61%). Yderligere ser vi en klar tendens inden for de tungere brancher som Landbrug, Industri, Bygge og anlæg og Finansiering og forsikring, hvor vi oplever et fald i de mindre virksomheder og en stigning i de store

Virk-somhed	Antal fuld-tidsansatte	2009	2010	2011	2012	2013	2014	For-deling 2014	For-deling 2009	Ændring 2013-2014
Mikro	0	156529	158551	160589	161034	153365	159064	53,06%	52,87%	3,72%
	1-9	116338	117684	118175	118479	123337	118285	39,45%	39,29%	-4,10%
Små	10-19	11994	11183	11209	11161	11087	11390	3,80%	4,05%	2,73%
	20-49	7059	6734	6729	6750	6768	6903	2,30%	2,38%	1,99%
Mellem-store	50-99	2197	2046	2111	2119	2100	2179	0,73%	0,74%	3,76%
Store	100+	1955	1883	1920	1938	1921	1979	0,66%	0,66%	3,02%
I alt		296072	298081	300733	301481	298578	299800	100,00%	100,00%	0,41%

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2009-2014)

virksomheder. Dette kunne indikere et større behov for at udnytte stor-driftsfordele og konsolidering i netop disse brancher.

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på brancher og størrelse (2014)

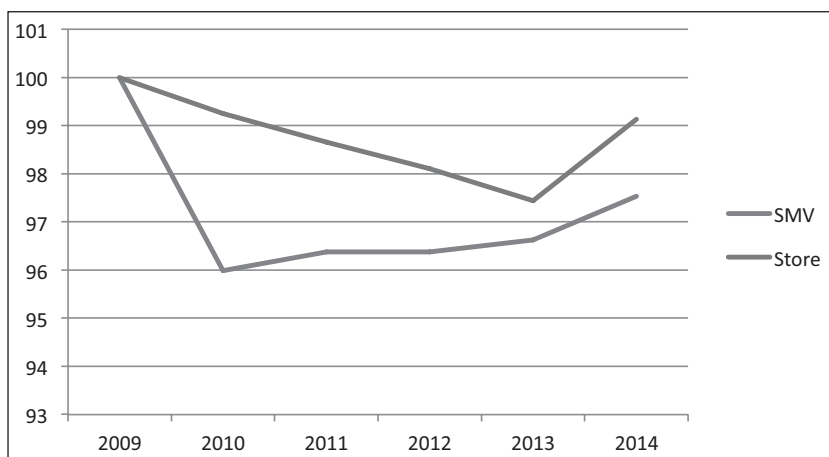
Brancher	Mikro		Små		Mellem- store	Store	I alt	Fordeling 2014
	0	1-9	10-19	20- 49	50-99	100+		
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	17980	11126	371	88	15	9	29589	9,85%
B Råstofindvin- ding	85	83	16	11	15	7	217	0,07%
C Industri	5600	6209	1336	1004	446	412	15007	5,00%
D Energiforsy- ning	1351	359	33	20	446	15	2224	0,74%
E Vandforsy- ning og reno- vation	2094	369	46	39	17	18	2583	0,86%
F Bygge og anlæg	15126	13559	1540	798	17	98	31138	10,37%
G Handel	14704	22444	2649	1536	423	281	42037	14,00%
H Transport	5005	4791	623	364	423	136	11342	3,78%
I Hoteller og restauranter	5315	7332	651	302	53	38	13691	4,56%
J Information og kommuni- kation	9570	5405	544	359	53	107	16038	5,34%
K Finansiering og forsikring	4787	4889	144	104	51	91	10066	3,35%
L Ejendoms- handel og ud- lejning	22244	4735	260	146	51	33	27469	9,15%
M Videnservice	20998	10472	824	503	163	144	33104	11,02%
N Rejsebureau- er, rengøring og anden operatio- nel service	10443	5352	534	346	163	113	16951	5,64%
TOT Erhverv i alt	159064	118285	11390	6903	2684	1979	300305	100,00%

## Beskæftigelse

Den samlede beskæftigelse i Danmark i år 2014 er nu på 2.150.574 fuldtidsbeskæftiget (tabel 3)e, og det er en stigning på 1,43%. Denne positive trend skal specielt ses i lyset af flere år med negativ udvikling.

Ser vi nærmere på figur 3, kan vi se, at vi nærmer os beskæftigelsesniveauet fra 2009 efter en periode, hvor især de store virksomheder har haft fald i antallet af ansatte. Stigningen for SMV-segmentet ligger på 0,94%, hvor resultatet for de store virksomheder ligger på 1,74%. Igen inden for beskæftigelsen er det de små mikrovirksomheder, der trækker ned, hvorimod der er positive tendenser at finde i det små og mellemstore segment.

På brancheniveau er der også sket nogle interessante ændringer (tabel 4). Set i lyset af nedgangen i branchen på 3,69% målt på virksomheder har Landbrug, skovbrug og fiskeri gjort det rigtig godt og oplever en stigning på 9,56%, hvilket understøtter det stigende fokus på stordrift i branchen. Yderligere brancher med stigninger i beskæftigelsen kan nævnes: Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service (5,58%), Hoteller og restauranter (3,42%), Bygge og anlæg (2,54%) samt Industri (1,93%). Af negative tendenser er der faktisk kun Energiforsyning med et fald på -3,42%, som er den eneste branche med en negativ udvikling på over 1%.



Figur 3: Udviklingen i beskæftigelsen for SMV'er og store virksomheder (2009-2014)

Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2009-2014)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Fordeling 2014	Fordeling 2009	Ændring -2013 2014
Mikro	0	..	..	..	..	..	..	..	..	
	1-9	310368	307709	306843	305775	309779	303339	14,11%	14,22%	-2,08%
Små	10-19	160594	149868	150193	149755	148467	152510	7,09%	7,36%	2,72%
	20-49	209574	199536	199644	200622	200843	205213	9,54%	9,60%	2,18%
Mellemstore	50-99	151852	141850	145503	146109	145227	150790	7,01%	6,96%	3,83%
Store	100+	1350436	1340268	1332282	1324898	1315856	1338722	62,25%	61,87%	1,74%
I alt		2182824	2139231	2134465	2127159	2120172	2150574	100,00%	100,00%	1,43%

Tabel 4: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2014)

Brancher	Mikro		Små		Mel- lem- store	Store	I alt	For- deling 2014	SMV- andel	Gnsntl. fuld- tids- besk.
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+				
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	..	22007	4758	2440	1027	1941	32173	1,50%	93,97%	2,60
B Råstofindvinding	..	264	213	329	395	1991	3192	0,15%	37,63%	24,94
C Industri	..	20728	18282	31254	31095	157260	258619	12,03%	39,19%	25,84
D Energiforsyning	..	1098	458	593	516	6871	9536	0,44%	27,95%	10,89
E Vandforsyning og renovation	..	937	620	1186	1133	4891	8767	0,41%	44,21%	18,23
F Bygge og anlæg	..	39124	20462	23288	11130	27303	121307	5,64%	77,49%	7,50
G Handel	..	66762	35226	45474	29137	122322	298921	13,90%	59,08%	10,38
H Transport	..	13368	8298	10696	9418	75672	117452	5,46%	35,57%	16,96
I Hoteller og restauranter	..	19892	8422	8620	3710	11225	51869	2,41%	78,36%	6,74
J Information og kommunikation	..	13310	7422	10789	8349	45879	85749	3,99%	46,50%	15,48
K Finansiering og forsikring	..	6812	1981	3186	3543	62050	77572	3,61%	20,01%	19,19
L Ejendoms-handel og udlejning	..	10839	3526	4550	3187	7009	29111	1,35%	75,92%	5,99
M Vidensservice	..	24012	10940	15341	11085	54644	116022	5,39%	52,90%	10,26
N Rejsebu-reauer, rengøring og anden operationel service	..	14458	7276	10336	8768	38121	78959	3,67%	51,72%	13,60
TOT Erhverv i alt	..	303339	152510	205213	150790	1338722	2150574	100%	37,75%	15,41

## Omsætning

Omsætningen i 2014 bygger videre på den positive trend fra 2013. I 2013 havde man en mindre stigning i omsætningen på 1,01%; i 2014 er dette tal steget til 1,87% til 3,595 mia. kr. målt i årspriser (ikke korrigeret for inflation). Det er primært de store og mellemstore virksomheder, der har oplevet en relativ stor vækst i omsætningen på hhv. 6,66% for de store virksomheder og 4,83% for de mellemstore virksomheder, hvilket er med til at løfte resultatet for 2014 på trods af den negative udvikling for SMV'erne.

SMV'erne har også i 2014 problemer med at følge med de store virksomheder på omsætningen og må se de store virksomheders andel af omsætningen stige til 48,23% i 2014 (tabel 5) fra 46,06% i 2013. Vi kan i tabellen også se, at dette er en generel tendens, som minimum går tilbage til 2009, hvor de store virksomheders andel af omsætningen blot var på 45,89%. I figur 4 ser vi, at omsætningen i SMV-segmentet er stagneret i omkring indeks 115, hvorimod de store virksomheder er gået fra indeks 117 i 2013 til 126 i 2014. Dette indikerer, at på trods af, at balancen imellem antallet af store virksomheder og SMV-virksomheder er forholdsvis uændret, har de store virksomheder været bedre til at generere omsætning.

Baseret på brancher er der meget positivt at tage med fra 2014; der har været generelle stigninger på alle brancher (tabel 6) med undtagelse af Landbrug, skovbrug og fiskeri, der falder med -7,15%. Vi ser den største stigning i omsætningen i 2014 hos branchen Energiforsyning (8,87%); dette er specielt, da der i branchen både var et fald i antal virksomheder samt antallet af ansatte. Dette må til dels tilskrives succesen hos Vestas i 2014, som genetablerede sig som verdens største vindmøleselskab målt på rå volumen,<sup>1</sup> og som nok var en del af grunden til, at de store energiforsyningsvirksomheder steg med 93,53%. Derudover ligger også Vandforsyning og renovation (6,05%), Bygge og anlæg (6,90%) og Videnservice (5,92%) godt til med høje omsætningsstigninger.

---

1 <http://jyllands-posten.dk/protected/premium/erhverv/ECE7226618/Sejre-sandheder-og-shitstorme---fort%C3%A6llingen-om-%C3%A5ret-der-gik/>

Tabel 5: Samlet omsætning (2009-2014)

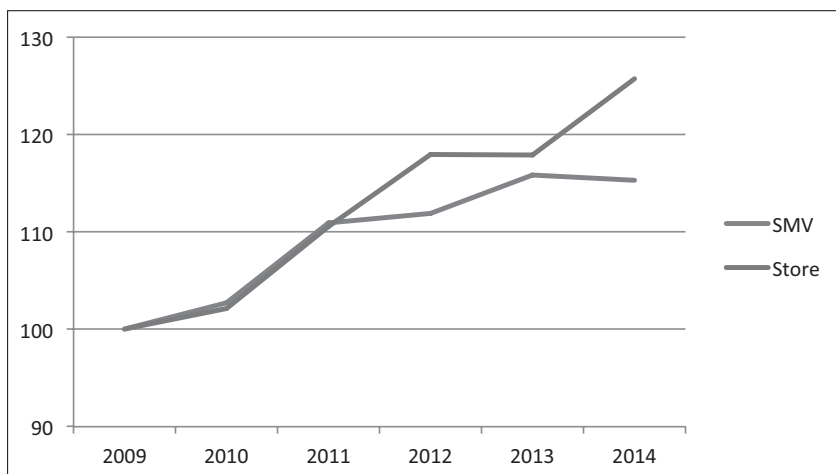
Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Fordeling 2014	Fordeling 2009
Mikro	0	258326	315296	284879	337140	319542	284162	7,90%	8,60%
	1-9	504400	517246	560263	567468	588123	555030	15,44%	16,79%
Små	10-19	243169	256247	266521	274210	284821	276559	7,69%	8,09%
	20-49	379535	372189	397954	391089	390642	409521	11,39%	12,63%
Mellemstore	50-99	240281	258752	292078	297596	320489	335964	9,34%	8,00%
Store	100+	1378824	1408389	1524364	1626332	1625556	1733898	48,23%	45,89%
I alt		3004536	3128120	3326059	3493834	3529172	3595134	100,00%	100,00%



Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2014, årspriser mio. kr.)

Brancher	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010	SMV-andel af total oms.
	0	1-9	10-19	20-49					
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	20490	66877	10529	4379	1052	4310	107635	2,99%	96,00%
B Råstof-indvinding	..	..	..	900	1285	6750	..	..	
C Industri	9017	34049	31187	61663	69233	560727	765876	21,30%	26,79%
D Energiforsyning	32487	14955	5480	6743	4976	121236	185877	5,17%	34,78%
E Vandforsyning og renovation	11171	2555	1916	3016	2423	12092	33173	0,92%	63,55%
F Bygge og anlæg	19342	50383	26779	39947	19352	55653	211457	5,88%	73,68%
G Handel	67533	213312	121529	197910	158981	459553	1218819	33,90%	62,30%
H Transport	20709	23541	20648	23134	22222	283222	393476	10,94%	28,02%
I Hoteller og restauranter	3778	19329	6920	8567	3594	10697	52885	1,47%	79,77%
J Information og kommunikation	9613	19659	13885	17314	14470	93704	168645	4,69%	44,44%
K Finansiering og forsikring	..	..	..	..	..	..	..	..	
L Ejendoms-handel og udlejning	33099	20351	4067	3800	2315	4862	68494	1,91%	92,90%
M Videnservice	15227	32811	14351	24022	16719	82853	185982	5,17%	55,45%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	12469	20526	11056	14732	14007	32386	105176	2,93%	69,21%
TOT Erhverv i alt	284162	555030	276559	409521	335964	1733898	3595134	98,66%	51,77%

.. angiver, at observationen mangler, er diskretioneret eller er for usikker til at kunne angives.



Figur 4: Udvikling i omsætningen (2009-2014)

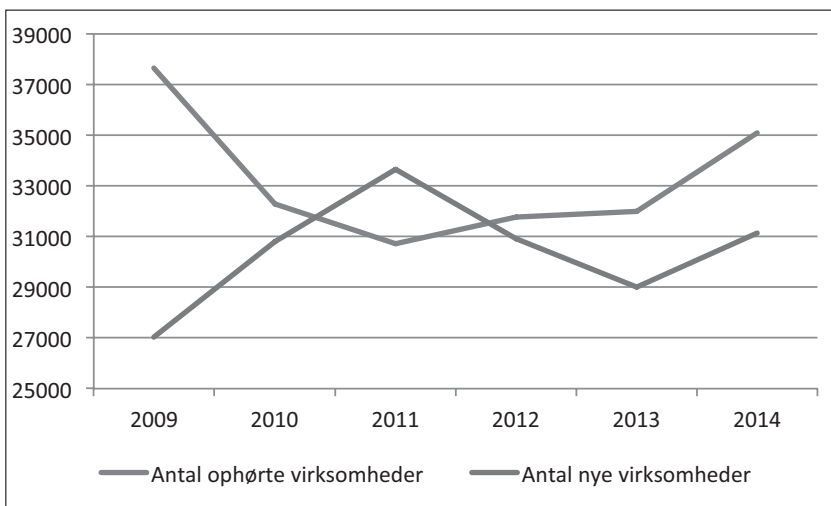
### Nye og ophørte virksomheder

Der har i 2014 været en stor udskiftning i aktive virksomheder. Nogle udskiftninger er kommet igennem fusioner og opstart af nye virksomheder, andre igennem konkurser og lukninger af eksisterende virksomheder. Denne sektion er reserveret til at kigge på tilgange og afgang af virksomheder. I figur 5 kan man se, at udviklingen inden for virksomhedsmassen i Danmark er stigende og både antallet af nye og ophørte virksomheder er stigende. Der er opstået 31.143 nye virksomheder, mens vi har mistet 35.095 virksomheder (tabel 8 – bemærk, at tallene for ophørte virksomheder i 2013 og tidligere år er korrigeret for genstartende virksomheder, hvilket endnu ikke er muligt ved 2014-tallene, som først korrigeres i næste års tal). De data, der er brugt i CESFO Årsrapporten, er hentet fra Danmarks Statistik, og der har været en tendens til, at disse er blevet redigeret bagudrettet, således at tallene for 2014 bliver reguleret i forbindelse med 2015-registreringerne. Dette medfører, at der som resultat af denne usikkerhed kan forekomme reguleringer i de konklusioner, der drages fra de nuværende tilgængelige data. Det er heller ikke muligt at følge de enkelte virksomheder, hvilket umuliggør at forklare, hvad der præcist ligger bag tallene for grupperne af virksomheder.

De 31.143 nye virksomheder, der er kommet til i 2014, knækker den negative kurve fra 2011-2013, hvor antallet af nye virksomheder faldt fra 33.659 til 28.998 om året. At antallet af virksomheder i Danmark er steget

med 0,41%, indikerer, at korrektionen for 2014 endnu ikke er medtaget, og dette kan ende med et fald efter korrektionen; vi vælger dog at rapportere de gældende tal fra Danmarks Statistik.

Antallet af nye virksomheder (tabel 7) skal specielt findes i brancherne Finansiering og forsikring (18,40%), Information og kommunikation (17,32%), Videnservice (15,59%) og Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service (14,67%). De mange ophørte virksomheder er fordelt nogenlunde jævnt ud over brancherne, der alle har en nedgang på 10-15%. Brancherne Industri, ejendomshandel og udlejning samt Råstofindvinding ligger lige under de 10%. I forhold til 2013 har især Finansiering og forsikring ændret sig markant med en stigning i ophørte virksomheder på 125,61%, hvilket formentlig skyldes fusioner og sammenlægninger i branchen, hvilket også kan læses i stigningen af nye virksomheder i branchen. Der ses også større ændringer i ophørte virksomheder i brancherne Videnservice (13,85%), Ejendomshandel og udlejning (11,92%), Information og kommunikation (11,15%) samt Landbrug, skovbrug og fiskeri (10,26%). Stigningen inden for antallet af ophørte virksomheder inden for Landbrug, skovbrug og fiskeri stemmer godt overens med prognoserne fra 2013, som forudså denne udvikling.



Figur 5: Nye og ophørte virksomheder (2009-2014)

Tabel 9 kigger på sammenhængen imellem nye og ophørte virksomheder, hvor tallet i tabellen indikerer antallet af nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder.

Et tal over 1 indikerer, at andelen af nye virksomheder er større end ophørte virksomheder, mens et tal under 1 indikerer, at der ophører flere virksomheder, end der dannes nye. Gennemsnittet for 2014 er 0,89 hvilket indikerer et fald i antallet af virksomheder i Danmark, idet der for hver ophørt virksomhed kun opstartes 0,89 nye virksomheder. Det er et fald på 0,02 fra år 2013 og et fald på hele 0,21 fra år 2011. Værst ser det ud i brancherne Landbrug, skovbrug og fiskeri med 0,43 samt Energiforsyning med 0,66, hvor Finansiering og forsikring skiller sig positivt ud med faktor 1,26. Dette behøver nødvendigvis ikke være negativt, da det kan skyldes, at virksomheder fusionerer, eller medføre, at de tilbageværende virksomheder vokser, hvilket det kunne tyde på, når antallet af beskæftigede og omsætningen er stigende.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Fordeling 2009	Fordeling 2014
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	1584	1661	2220	2191	1656	1516	5,86%	4,87%
B Råstofindvinding	17	13	20	16	15	18	0,06%	0,06%
C Industri	1065	1161	1378	1212	1094	1175	3,94%	3,77%
D Energiforsyning	102	87	137	185	152	133	0,38%	0,43%
E Vandforsyning og renovation	144	27	155	145	114	95	0,53%	0,31%
F Bygge og anlæg	2413	2673	3485	3078	2907	3260	8,93%	10,47%
G Handel	3392	3969	4287	3862	3489	3595	12,55%	11,54%
H Transport	776	984	1050	986	856	933	2,87%	3,00%
I Hoteller og restauranter	1382	1496	1759	1639	1614	1606	5,11%	5,16%
J Information og kommunikation	2136	2665	2819	2550	2698	2790	7,90%	8,96%
K Finansiering og forsikring	956	1346	1238	1315	300	1852	3,54%	5,95%
L Ejendomshandel og udlejning	2580	1986	2523	2041	2049	1977	9,55%	6,35%
M Vidensservice	4072	5042	5356	4944	4731	5162	15,07%	16,58%

N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1909	2332	2661	2368	2393	2481	7,06%	7,97%
TOT Erhverv i alt	27024	30799	33659	30924	28998	31143	100,00%	100,00%

Tabel 7: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2009-2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Forde- ling 2009	Forde- ling 2014
A Landbrug, skov- brug og fiskeri	3936	2885	2277	2466	3227	3558	10,45%	10,14%
B Råstofindvinding	31	16	14	18	22	18	0,08%	0,05%
C Industri	1589	1505	1353	1416	1375	1412	4,22%	4,02%
D Energiforsyning	112	85	109	125	206	201	0,30%	0,57%
E Vandforsyning og renovation	107	118	89	123	122	121	0,28%	0,34%
F Bygge og anlæg	4496	3879	3238	3321	3096	3246	11,94%	9,25%
G Handel	5261	4474	4535	4722	4552	4590	13,97%	13,08%
H Transport	1560	1570	1390	1344	1271	1221	4,14%	3,48%
I Hoteller og restau- ranter	1347	1478	1512	1662	1663	1570	3,58%	4,47%
J Information og kommunikation	1883	1860	1993	2216	2295	2551	5,00%	7,27%
K Finansiering og forsikring	3452	908	960	1067	652	1471	9,17%	4,19%
L Ejendomshandel og udlejning	2693	2084	2027	2181	2291	2564	7,15%	7,31%
M Videnservice	4383	3900	3908	4598	4519	5145	11,64%	14,66%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	2454	2126	2182	2264	2141	2288	6,52%	6,52%
TOT Erhverv i alt	37653	32278	30718	31775	31994	35095	100,00%	100,00%

Tabel 8: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2009-2014)

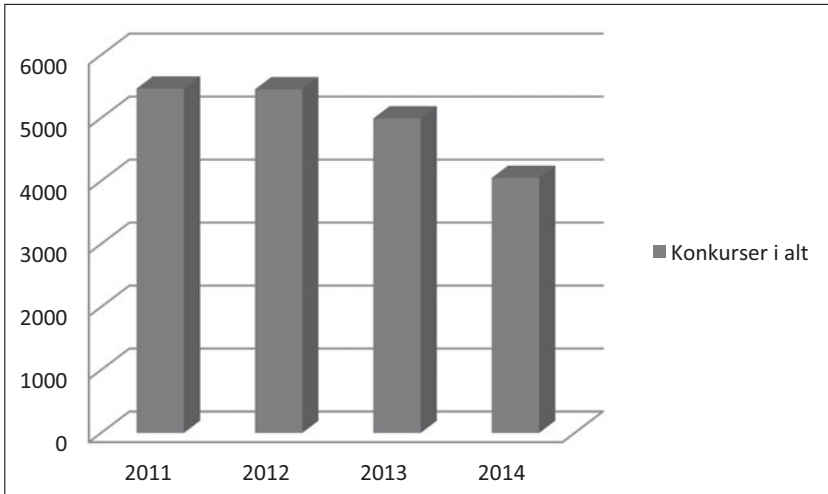
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	0,40	0,58	0,97	0,89	0,51	0,43
B Råstofindvinding	0,55	0,81	1,43	0,89	0,68	1,00
C Industri	0,67	0,77	1,02	0,86	0,80	0,83
D Energiforsyning	0,91	1,02	1,26	1,48	0,74	0,66
E Vandforsyning og renovation	1,35	0,23	1,74	1,18	0,93	0,79
F Bygge og anlæg	0,54	0,69	1,08	0,93	0,94	1,00
G Handel	0,64	0,89	0,95	0,82	0,77	0,78
H Transport	0,50	0,63	0,76	0,73	0,67	0,76
I Hoteller og restauranter	1,03	1,01	1,16	0,99	0,97	1,02
J Information og kommunikation	1,13	1,43	1,41	1,15	1,18	1,09
K Finansiering og forsikring	0,28	1,48	1,29	1,23	0,46	1,26
L Ejendomshandel og udlejning	0,96	0,95	1,24	0,94	0,89	0,77
M Vidensservice	0,93	1,29	1,37	1,08	1,05	1,00
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	0,78	1,10	1,22	1,05	1,12	1,08
TOT Erhverv i alt	0,72	0,95	1,10	0,97	0,91	0,89

Tabel 9: Nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder (2009-2014)

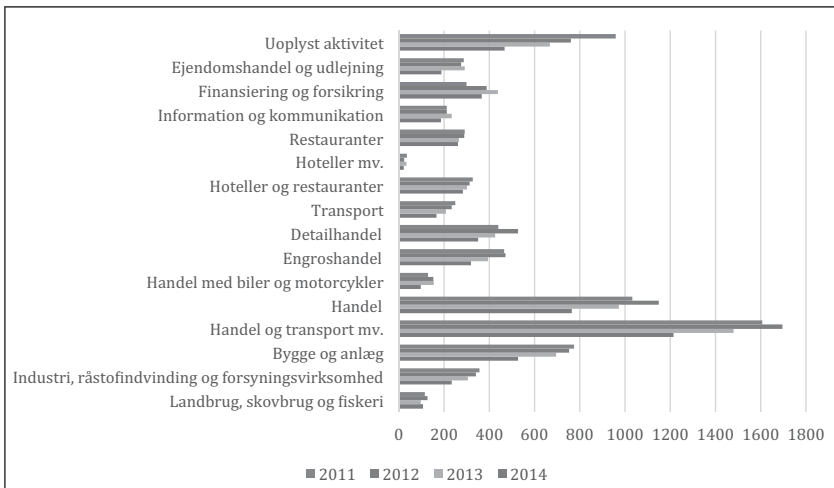
## Konkurser

I 2014 er der 4.049 konkurser i Danmark (figur 6), og det er et pænt fald fra 4.993 konkurser i 2013. Faldet går igen i alle brancher (figur 7), hvor man kan se, at den positive trend fra 2013 fortsættes i 2014. Vi ser fald i konkurser i forhold til periodeen 2011-2013 på 25-35%. Der er dog enkelte brancher, som skiller sig negativt ud ved ikke at skille sig ud fra resultaterne for perioden 2011-2013. Dette skal ses i lyset af de store forbedringer i de øvrige brancher som helhed. Det er brancherne Finansiering og forsikring (-2,3%), Landbrug, skovbrug og fiskeri (-5,9%), Restauranter (-7,3%) og Hoteller og restauranter (-9,8%).

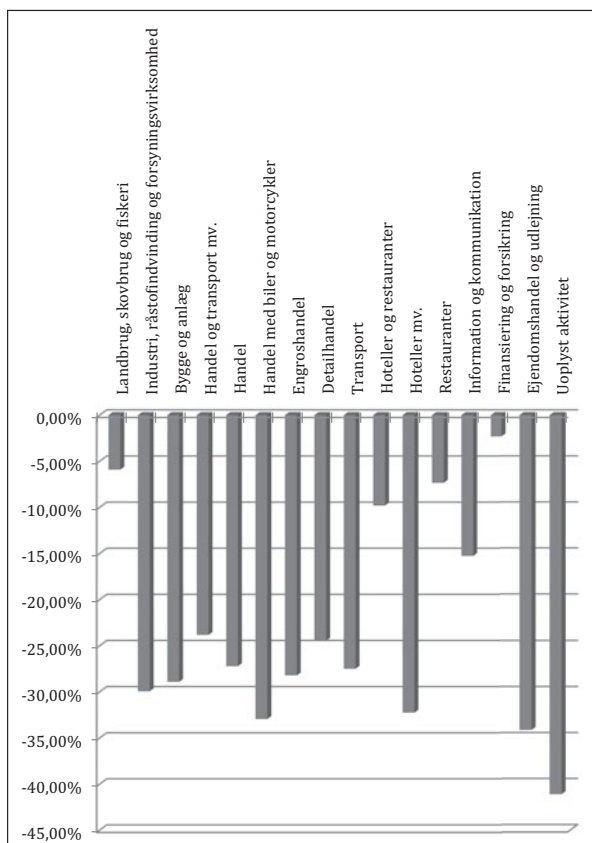
At vi ser så massive fald i antallet af konkurser, indikerer klare sundhedstegn i dansk økonomi, hvilket er med til at sikre en bedre konsolidering, som i sidste ende nedbringer antallet af konkurser.



Figur 6: Konkurser i alt (2011-2014)



Figur 7: Antal konkurser fordelt på brancher (2011-2014)



Figur 8: Procentdel konkurser i 2014 sammenlignet med gennemsnit for 2011-2013

## Sammenfatning

Efter et 2013 præget af stilstand og opbremsning af dansk økonomi kommer der i 2014 endelig gang i det opsving, der var forventet at starte i slutningen af 2013. Primært drevet af de store danske virksomheder i C2O-indekset, som første gang passerede kurs 800. Yderligere bestod alle danske banker EU's stresstest, hvilket kan have dannet grobund for et væld af store fusioner, der fandt sted i forskellige brancher. Her kan nævnes Telia og Telenor og Lars Larsens overtagelse af Sengeeksperten samt Sparekassen Djurslands fusion med Vistoft Sparekasse. Dette års gennemgang af nøgletallene i CESFO Årsrapporten bekræfter dette på flere måder. Først og fremmest ser vi, at antallet af virksomheder i Danmark generelt stiger en smule i 2014; mens SMV'erne oplever et fald i antallet af virksomheder, er



der en stigning i store virksomheder, som mere end modsvarer dette fald. Der var i 2014 en stigning i den samlede beskæftigelse på 1,43%, som var et resultat af en positiv vækst både i de store virksomheder samt SMV'erne. Dette er et meget positivt tegn, da det viser, at virksomhederne lader til at være bedre til at finde den rigtige balance imellem udvikling og drift, hvilket netop er temaet for denne rapport. Vi skal huske på, at selvom resultaterne for SMV'erne er faldende, kan dette også være en indikation af at virksomheder, der tidligere har ligget i SMV-segmentet, igennem opkøb eller fusioner kan have skiftet kategori til en stor virksomhed, hvilket kan forårsage betydelige forskydninger i balancen.

Hvis 2014 er en indikation på, hvad vi kan forvente os fremover, er der generelt flere plusser end minusser. På det overordnede plan er der fremgang at spore. Inden for brancherne Landbrug, skovbrug og fiskeri samt Finansiering og forsikring ser løsningen ud til at være baseret på stordrift, hvor man med færre virksomheder formår at skabe en øget beskæftigelse. Både de store virksomheder og SMV'erne bidrager fortsat meget positivt til denne udvikling, selvom de store virksomheder har vundet nogle marginaler ind på de små virksomheder i både antallet af medarbejdere og omsætning.

2014 var et godt år for dansk økonomi og danske virksomheder. Det bliver spændende at se, hvorledes den negative udvikling i Europas store økonomier vil påvirke årene, der kommer. Kan de store økonomiske lokomotiver som Tyskland, Frankrig og Italien få vendt de negative tendenser og hjælpe Europa ud af krisen, eller vil de trække de øvrige EU-lande med sig ned.

Kan Danmark fortsat holde fast i den positive udvikling? Vi vil i hvert fald fortsætte med at følge udviklingen i dansk økonomi med afsæt i de danske SMV'er i de kommende års udgaver af CESFO Årsrapporten.

## Litteratur

<http://jyllands-posten.dk/protected/premium/erhverv/ECE7226618/Sejre-sandheder-og-shitstorme--fort%C3%A6llingen-om-%C3%A5ret-der-gik/>





