

Det gode råd

Det gode råd

Redaktion:

Per Vagn Freytag, Kim Klyver og Pia Storvang

Syddansk Universitetsforlag

Om denne udgivelse fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

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

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

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

Den er opbygget i to afsnit:

Afsnit 1 indeholder artikler om årets tema: Det gode råd (rådgivning).

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

God læselyst!

Årsrapport 2018

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2018

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

CESFO Rapportserie nr. XXVII

Redaktion

Per Vagn Freytag, Kim Klyver og Pia Storvang
ISBN 987-87-408-3219-8

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

Udgiver

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

Layout og tryk

Specialtrykkeriet Arco

CESFO

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

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

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

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

Indhold

| | |
|---|----|
| Forord | 9 |
| Indledning | 11 |
| Afsnit 1 – Årets tema: Det gode råd | |
| Universitetsrådgivning: Udvikling af en typologi <i>Ingstrup & Raalskov</i> | 21 |
| Vidensymbioser i dansk kystturisme <i>Hjalager & Liburd</i> | 29 |
| SMV-rådgiveren som co-creator og facilitator <i>Christensen, Nielsen, Storgaard & Korsgaard.</i> | 37 |
| Prototyper i entreprenørielle processer <i>Paust, Korsgaard & Thrane</i> | 47 |
| Det er svært at spå – især om fremtiden. Men hvad er så det gode råd? <i>Storvang.</i> | 57 |
| Designtænkning i Offentlig Privat Innovation <i>Evald, Buhl & Clarke.</i> | 67 |
| Tillid og refleksivitet i topledelse – interaktionsforskning i en kommune <i>Iversen & Larsen</i> | 79 |
| Hvad er designtækningsbaseret rådgivning? <i>Starostka & Hansen</i> | 87 |

| | |
|--|-----|
| Forandringer i indkøbsfunktionens opgaver: ledelsesmæssige udfordringer <i>Bastholm & Riisager</i> | 95 |
| Det følelsesladede aspekt af råd til iværksættere <i>Nielsen & Klyver</i> | 105 |
| Hvad kan ledelsen anvende “ledelsesmæssige implikationer” til? <i>Freytag</i> | 113 |

Afsnit 2 – Statistik

| | |
|--|-----|
| Store og små virksomheder i tal 2016 <i>Schlichter & Kristensen</i> | 127 |
| Forfatteroversigt | 143 |

Forord

CESFO har siden sin oprettelse i 1995 på mange måder stået i nær kontakt med virksomheder, konsulenter, brancheorganisationer og andre videnpartnere i Danmark. Det sker blandt andet ved at formidle kontakt mellem studerende og mindre virksomheder, gennem inddragelse af virksomheder og iværksættere i udviklingsorienterede forskningsprojekter og for eksempel gennem workshops, seminarer og kurser for målgrupper af SMV'er, konsulenter og regionale udviklingspartnere.

På den anden side har forskere ved Syddansk Universitet opbygget et tæt forskningssamarbejde i de internationale forskningsnetværk, som arbejdet i felterne entreprenørskab og ledelse i mindre virksomheder.

CESFO ønsker således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og at spille en aktiv rolle som videnressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark. Vi ønsker at inspirere og udfordre praksis, som den folder sig ud blandt iværksættere og SMV'er i Danmark, og vi ønsker at lade os udfordre af succesfuld praksis, som bryder med herskende teorier og inspirer til ny videnopbygning.

For at styrke dialogen med et omkringliggende erhvervsliv og samfund har CESFO siden 1995 udgivet en årsrapport. Siden 2016 er årsrapporten blevet erstattet af en bog, som har til formål 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.

Årets bog indeholder således en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i to afsnit: Afsnit 1 indeholder artikler om årets tema: det gode råd (rådgivning). Afsnit 2 giver et grundlæggende statistisk overblik over iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

INDLEDNING

PER VAGN FREYTAG, KIM KLYVER & PIA STORVANG

Denne antologi udgøres af en række bidrag, som tager fat i problemstillinger, der knytter sig til arbejdet med strategisk udvikling og ledelse af organisationer samt små og mellemstore virksomheder. Temaet for antologien er “det gode råd”, og bidragene tager dermed fat i den udfordring, det kan være at give gode råd til virksomheder og organisationer.

Underliggende for forsknings- og uddannelsesaktiviteter er ikke alene et ønske om at skabe ny viden og indsigt, men også et ønske om, at den genererede viden skal kunne gøre en forskel (Chalmers, 2013). At viden skal bringes i spil og være relevant, er et mantra, som med stigende styrke er blevet fremført igennem en årrække (Bennis & O’Toole 2005). Der er næppe tvivl om, at uddannelse og forskning kan gøre en forskel, spørgsmålet er blot, hvordan dette sker igennem uddannelses-, videnssprednings- og forskningsaktiviteter, og hvordan det yderligere kan styrkes?

Det centrale omdrejningspunkt i uddannelse er formidling af indsigt i teorier og modeller. Hensigten er, at de studerende på forskellig vis skal opnå viden, kompetencer og færdigheder. Den opnåede viden, kompetencerne og færdighederne relaterer sig på forskellig vis til virkeligheden. Hensigten er, at den studerende, igennem en ændret indsigt i virkelighedens beskaffenhed, opnår evnen til at agere anderledes, end tilfældet ellers ville have været. Den ændrede indsigt eller adfærd kommer blandt andet til udtryk gennem kompetencer til at gennemføre analyser og på baggrund af disse at kunne udvikle forskellige former for anbefalinger. Sådanne anbefalinger vil rette sig mod bestemte målgrupper, organisationer, virksomheder m.fl. Igennem uddannelse sker der således en mere eller mindre bevidst prægning af, hvordan virkeligheden kan erkendes og analyseres, og hvordan bestemte problemer eller udfordringer kan mindskes eller helt fjernes. Bag om uddannelsesaktiviteterne ligger således et ikke særligt eksplicit diskuteret dannelsesideal, hvor den studerende igennem bestemte former for læring skal være i stand til at arbejde bevidst og målrettet med adfærdsændringer hos bestemte målgrupper, organisationer mv. Teorier og modeller er således ikke kun abstrakte konstruktioner

til fordybelse og indsigt, men også redskaber, som kan anvendes til at omforme og ændre virkeligheden med.

I en række fag er koblingen mellem teori, modeller og praksis mindre tydelig, og der kan være langt fra teori til praksis. I andre fag indgår det at arbejde direkte med adfærdsændringer eller rådgivning mere eksplicit, eller faget indikerer mere direkte, hvad dets læringssigte er, som det eksempelvis fremgår af faget “professionel rådgivning og salg”. Men også i mange andre læringsaktiviteter, eksempelvis i forbindelse med bachelor- og kandidatafhandlinger, fremgår det tydeligt, at der skal fremsættes anbefalinger eller råd i form af strategier, planer eller handlingsanvisninger.

Et aspekt af årets tema er således, hvordan der igennem uddannelse arbejdes med at forbedre de studerendes evner til at fremsætte anbefalinger og til at rådgive. Hvad er den bagvedliggende indlæringsmetode, hvordan trænes de studerende i at komme med råd og anbefalinger, og hvori ligger begrænsningerne og udfordringerne? Herunder i hvilken udstrækning tages der hensyn til den særlige situation, som mindre virksomheder er i?

I en mere klassisk forskningstilgang betegnes virkeligheden ofte som det empiriske grundlag for en undersøgelse. Hensigten er at holde størst mulig afstand til empirien og ikke påvirke den gennem dataindsamling. Den indhøstede erkendelse kommer til udtryk i teoretiske og/eller empiriske generaliseringer. Den indhøstede viden giver mulighed for at udvikle forskellige former for anbefalinger, hvilket ofte kommer til udtryk i afsluttende afsnit i videnskabelige artikler, hvor der udledes en række implikationer for praksis under afsnittet “Ledelsesmæssige anbefalinger” (managerial implications).

Et **andet aspekt** af årets tema er således, hvilke typer af anbefalinger der kan udledes af forskning, og hvori implikationernes relevans og brugbarhed består. Herunder hvordan anbefalingerne til store og små virksomheder adskiller sig fra hinanden og implikationerne af dette.

I en mere interaktiv forskningstilgang, hvor virkeligheden i form af virksomheder, offentlige organisationer, forbrugere, borgere mv. inddrages i generering af viden, udvikles viden og herunder anbefalinger og råd ofte med udgangspunkt i dette samspil. Sigtet med denne type forskning kan være fra opnåelse af selvindsigt til opstilling af konkrete handleplaner. Udgangspunktet er, at nærhed til studieobjektet kan give en dybtgående indsigt i de bagvedliggende adfærdsmekanismer. Herigennem kan

der ligge en bevidstgørelse af aktørernes (objekternes) egen adfærd, hvilket i sig selv kan påvirke disses adfærd. Det forskningsmæssige sigte vil i reglen dog være et andet end det at ændre nogle få aktørers adfærd. Et sigte kan være at identificere forskellige former for bagvedliggende adfærdsmekanismer, som fører til en bestemt form for adfærd i en given kontekst. Også her vil der direkte eller indirekte kunne peges på adfærd, som kan være mere eller mindre hensigtsmæssig set i forhold til et bestemt formål. Anbefalingerne vil i givet fald handle om ændringer i de bagvedliggende mekanismer.

Et **tredje aspekt** af årets tema er således, hvad det er for former for selvindsigt og viden, som forskning frembringer. Hvad sådan en selvindsigt kan anvendes til, og i hvilken udstrækning sådanne former for indsigt og viden kan og bør anvendes og overføres til andre aktører.

Igennem foredrag, aviskronikker, podcasts, hvidbøger, tweets mv. sker der en løbende formidling og videnudveksling imellem universitetsverdenen og det omgivende samfund. Karakteren af videnspredningen spænder bredt. I den ene ende af skalaen ligger eksempelvis den mere direkte formidling af forskningsresultater i mere populærvidenskabelig form. I den anden ende af skalaen ligger eksempelvis ekspertudtalelser, hvor det, som eksperten (forskeren) udtaler sig om, ikke nødvendigvis tager direkte afsæt i forskerens egen forskning. Karakteristisk for videnspredningsaktiviteter er, at man søger dialog med omverdenen. Igennem dialogen er sigtet at kvalificere en bestemt diskurs, for herigennem at kunne komme frem til mere velfunderede beslutninger. Dette aspekt vil også indeholde den forskning, der decideret er fokuseret på at studere motivationen til rådgivning og rådgivningsprocessen samt den indflydelse, råd kan have på modtageren. Aktører i erhvervslivet, herunder iværksættere og ejerledere af mindre virksomheder, baserer mange af deres beslutninger på råd fra formelle (revisor, bank) og uformelle (familie og venner) aktører i deres netværk. Hvilke råd, og hvornår de er hjælpsomme eller potentielt skadelige, er spørgsmål, der også behandles i antologien.

Et **fjerde aspekt** af årets tema vedrører den videndeling og -formidling, som finder sted. På hvilke præmisser finder denne dialog sted? Hvad er det, som kvalificerer dialogen og de anbefalinger, som fremsættes? Hvilke positive aspekter, begrænsninger og faldgruber rummer videndeling?

Igennem uddannelserne, videnspredningen og forskningen arbejdes der således med at ændre bestemte aktørers adfærd og virkelighed. Dette sker igennem forskellige former for anbefalinger eller råd, som gives til forskellige målgrupper. Herigennem pådrager den enkelte underviser og forsker sig et ansvar for de råd, som gives. Hvad nu, hvis rådet ikke er særligt brugbart eller ligefrem skadeligt? Professionelle rådgiver har et rådgiveransvar, og eksempelvis advokater, arkitekter og revisorer tegner en forsikring, for at kunne imødekomme eventuelle erstatningskrav. På hvilke måder er forskere og undervisere erstatningsansvarlige? Hvad med de situationer, hvor der ikke foreligger et juridisk ansvar? Er der så tale om et etisk ansvar, og hvordan kommer dette til udtryk?

Et **femte aspekt** af årets tema er det ansvar, vi som undervisere og forskere har for den viden, vi frembringer, og for den anvendelse, som finder sted. Hvori består dette ansvar, og hvori ligger begrænsningerne og udfordringerne ved at stille viden til rådighed eller i at træne og uddanne?

Et **sjette** og sidste **aspekt** af årets tema er de forskellige målgruppers efterspørgsel efter viden. Den viden, som universiteter stiller til rådighed, er mangeartet. Omvendt eksisterer der også mange forskellige målgrupper med forskellige udfordringer og udviklingspotentialer. Eksempelvis adskiller mindre virksomheder sig fra større ved de ressourcer, som er til rådighed. Tages der tilstrækkelig højde for forskellige målgruppers behov for viden, og er den viden, som udvikles, tilstrækkeligt brugbar og relevant? Og hvor brugbar og relevant skal viden overhovedet være?

Antologien udgøres af 12 kapitler og starter i **kapitel 1** ud med en drøftelse af universitetets rolle i samfundet af Mads Bruun Ingstrup og Jesper Raalskov. Kapitlet rummer et bud på, hvordan universiteterne bør forholde sig til, at der i stigende grad er et ønske og en forventning om, at viden samskabes med omgivelserne. I forlængelse heraf drøftes det, hvordan universiteterne på en legitim måde kan have en rolle som rådgiver, hvor den genererede viden kommer i spil i samfundet.

Universiteternes muligheder for at bidrage til erhvervslivets og landets globale konkurrenceevne drøftes af Anne-Mette Hjalager og Janne Liburd i **kapitel 2**. Turismeområdet trækkes frem som et eksempel på et område, hvor universiteterne kan bidrage til relevante løsninger af praktiske, samfundsmæssige udviklingsproblematikker. For at det skal lykkes,

kræver det tid, ressourcer og tålmodighed. Der peges dog på, at der er videngevinster for både universitet og samfund i at eksperimentere med og styrke fleksible samarbejdsrelationer.

I **kapitel 3** åbnes en diskussion af SMV-rådgivningens rolle som co-creator og facilitator af Poul Rind Christensen, Suna Løwe Nielsen, Marianne Storgaard og Steffen Korsgaard. De ser på de to modsatrettede rådgivningslogikker *transferlogik* og *co-creation*. Dette er interessant, idet SMV'er har særlige udfordringer i forhold til ny viden, ressourcer og kompetencer. Disse forefindes ikke nødvendigvis i virksomheden, og rådgiveren får derfor en særligt central rolle som facilitator for co-creation, hvor viden, ressourcer og kompetencer skabes i samarbejde med interessenter og andre aktører.

Steffen Paust, Steffen Korsgaard og Claus Thrane leverer i **kapitel 4** en spændende gennemgang af de forskellige måder, hvorpå prototyping, som en eksperimental tilgang, anvendes i den entreprenørielle proces. De har specielt fokus på, hvordan prototyping kan afhjælpe læring, og udvikler en model, der sætter anvendelsen af prototyper ind i en entreprenøriel beslutningskontekst. På baggrund heraf angiver de et sæt af overvejelser, der kunne indgå i en prototypingaktivitet.

Pia Storvang er i **kapitel 5** interesseret i, hvordan vellykket innovation kræver evnen til at spå om fremtiden. Hun gennemgår forskellige perspektiver på og metoder til, hvordan den vanskelige opgave at spå om fremtiden kan anskues, herunder *forecasting*, *scenarier* og *backcasting*. De forskellige metoder sættes herefter i spil i forhold til tre konkrete forskningsprojekter, hvor metoderne er anvendt.

Majbritt Rostgaard Evald, Rebekka Daugaard Buhl og Ann Højbjerg Clarke kigger i **kapitel 6** på, hvordan udvalgte designtækningsmetoder kan anvendes, med fornuft, i innovationsprocesser i samarbejder mellem offentlig og privat. De konkluderer, at designmetoder kan være med til at skabe dialog og åbenhed, skabe ny viden, skabe brugerforståelser samt skabe hurtig, effektiv læring. Deres konklusioner illustreres via konkrete eksempler fra et offentligt privat innovationprojekt.

Karina Solsø og Henry Larsen ser i **kapitel 7** på, hvordan man skaber tillid og refleksivitet i topledelse. I forbindelse med skabelsen af en ny velfærdsvision i Kolding Kommunes velfærdsstrategiske satsning "Borgerens centrum" arbejder forskerne med at skabe erkendelser og et sprog for, hvad det er for dynamikker og mønstre, der er på spil, når der skal skabes

tillid i forbindelse med implementeringen af nye initiativer. Konkret har de fundet to strategier, *transparensstrategien* og *timingstrategien*.

Begrebet designtænkning er blevet populært i rådgivningsprocesser, og i **kapitel 8** kigger Justyna Starostka og Per Richard Hansen på designbaseret rådgivning, som på en spændende måde illustrerer, hvordan konsulenter kan spille en central rolle i praktiseringen af designbaseret rådgivning gennem fem praktiske fokuspunkter: *problemramme*, *brugerorientering*, *diversitet*, *eksperimentering* og *visualisering*. Designtænkningens store styrke er processens løbende udfald, men den kræver samtidig også, at aftager er parat til at give slip på kontrol og tro på det mulige.

Indkøbsfunktionen var tidligere en lidt overset funktion i mange virksomheder. Steffen Muxoll Bastholm og Daniel Riisager ser i **kapitel 9** på de muligheder, indkøbsfunktionen har, for at kunne bidrage til innovation og omkostningsminimering igennem interaktion med leverandørerne. Der argumenteres for behovet for at se på indkøbsfunktionen på en ny måde og herunder tilpasse belønningssystemerne og målene.

I **kapitel 10** "Det følelseladede aspekt af råd til iværksættere" af Mette Søgaard Nielsen og Kim Klyver ser forfatterne på rådgivning af iværksættere i den tidlige opstartsfasen. Men at give råd er ikke nødvendigvis så enkelt, som man umiddelbart kunne tro, idet både rådgiveren og modtageren kan være følelsesmæssigt påvirkede. Dette følelsesmæssige aspekt af rådgivning vil have indflydelse på udfaldet af den konkrete rådgivning. Kapitlet ser dermed nærmere på, hvordan følelser spiller ind i forskellige situationer og påvirker de råd, som iværksættere får.

Via et systematisk litteraturreview undersøger Per Freytag i **kapitel 11** de ledelsesmæssige implikationer eller anbefalinger, der gives i videnskabelige artikler omhandlende forretningsmodeller. Specifikt er han interesseret i, hvad forskere mener, ledere skal gøre anderledes, og hvorvidt disse anbefalinger er brugbare. Han konkluderer på interessant vis, at der er noget praktisk relevant i de fleste artikler, men samtidig at der ikke er meget "kogebug" over anbefalingerne, hvilket overlader meget til den selvstændige fortolkning.

I det sidste **kapitel 12** af Jacob Schlichter og Rikke Holmslykke Christensen ses på aktuel statistik baseret på data fra Danmarks Statistik. Tallene beskriver udviklingen for mindre virksomheder igennem en årrække set i forhold til store virksomheders udvikling.

Litteratur

Bennis, W.G. og O'Toole, J. (2005), "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 5, pp. 96-104.

Chalmers, Alan F. (2013) *What is this thing called science?* 4th Edition, USA, Hackett Publishing

**Afsnit 1 – Årets tema:
Det gode råd**

Universitetsrådgivning: Udvikling af en typologi

MADS BRUUN INGSTRUP & JESPER RAALSKOV

Indledning

Universiteternes rolle har ændret sig over tid i tråd med samfundets udvikling og de medfølgende prioriteringer fra såvel interne som eksterne interessenter. Hvor universiteterne i deres barndom især havde fokus på at formidle eksisterende viden via undervisning (Etzkowitz et al., 1998), har de siden 1800-tallet koncentreret sig om at skabe ny viden gennem forskning og bringe denne i spil via undervisning og øvrige formidlingsaktiviteter (Etzkowitz, 2001). Imidlertid er denne afsenderstyrede tilgang kommet under pres, og et rolleskifte er i gang.

Dette rolleskifte skal blandt andet ses som en reaktion på en stigende kompleksitet i samfundet (Jessop, 2015), hvor løsninger på de samfundsmæssige udfordringer kræver både tværdisciplinær og specialiseret viden. I forlængelse heraf tales der om en ny generation af universiteter, som i højere grad er samskabende og rådgivende, således at de kan bidrage til at styrke og videreudvikle samfundet. Denne nye rolle åbner op for en række spørgsmål, herunder hvilken palet af rådgivningsaktiviteter universiteter skal udbyde, og hvordan de skal rådgive for at imødekomme de forskellige samfundsmæssige udfordringer.

Formålet med denne artikel er at bidrage til ovenstående diskussion om universiteternes rolle i samfundet ved at belyse forskellige typer af universitetsrådgivning og på den baggrund udvikle en typologi herom. Dette gøres med udgangspunkt i eksempler på rådgivningsaktiviteter fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet. I det følgende præsenteres først, hvad der forstås ved begrebet rådgivning.

Essensen af rådgivning

Baseret på vores observation er rådgivning som begreb ikke veldefineret i den akademiske litteratur, hvilket indikerer et lille forskningsmæssigt fo-

kus på rådgivningsprocessens indhold og begrænsninger. Hvis opmærksomheden rettes mod den relaterede litteratur om konsulenter, opnås en øget indsigt, idet Lippitt og Lippitt (1986) sonderer mellem konsulenten som en teknisk ekspert og som en procesfacilitator. I forbindelse med sidstnævnte fremhæver Schein (1999) proceskonsulentens hjælpende rolle, som indebærer et samspil mellem konsulent og kunde, der har til formål at diagnosticere udfordringer og problemer.

Til trods for den manglende konceptualisering af rådgivningsbegrebet er de aktører, som udøver rådgivning, professionelle servicevirksomheder eller såkaldte professioner (Abbott, 1988), velbelyst. For at komme essensen af rådgivning nærmere tages der i det følgende afsæt i tre elementer, der vurderes som centrale ved rådgivning: 1) behovsafdækning, 2) formidling og legitimitet samt 3) beslutningskompetence og konsekvensvurdering. Elementerne er udledt af henholdsvis Abbott (1988), Sharma og Patterson (1999) samt Christensen (1996).

Behovsafdækning: Fokus er på at afdække kundens behov. Ofte vil der være tale om en faciliteret proces, der har til formål at finde frem til bevidste og ubevidste behov hos kunden. Den faciliterede proces, der helt eller delvist er styret af rådgiveren og dennes spørgeguide, er nødvendig for at kunne identificere, hvilke af kundens behov som er mest presserende.

Formidling og legitimitet: Denne del af rådgivningen omhandler formidling af viden fra rådgiver til kunde samt legitimiteten, hvormed rådgiver udøver sin rådgivning. For at rådgivers faglige legitimitet kan overføres til en mere generel legitimitet, skal vedkommende evne at formidle specialiseret viden til kunden på en letforståelig, overskuelig og systematisk måde. Dette influerer også på den løbende behovsafdækning, eftersom formidlingen gør rådgiver i stand til at granske kundens behov yderligere.

Beslutningskompetence og konsekvensvurdering: Dette element har fokus på rådgivningens ultimative formål: at kunden skal klædes på til at træffe en beslutning om den problemstilling, hvorom der rådgives. Dette gøres ved, at rådgiver i samarbejde med kunden fremkommer med en række anbefalinger og disses konsekvenser. Rådgivningen skal således understøtte og udvikle kundens beslutningskompetence.

Ud fra disse tre elementer fremsættes følgende definition af rådgivning: Rådgivning er en proces i forbindelse med løsning af en behovsafdækket problemstilling, hvor rådgiver med sin faglighed giver kunden et oplyst beslutningsgrundlag i form af anbefalinger og konsekvenserne heraf. Universitetsrådgivning skal i forlængelse heraf forstås som, at rådgiver er tilknyttet et universitet, enten som forsker eller studerende, og at kunden, som efterspørger rådgivningen, befinder sig uden for universitetets organisation. Ydermere kan rådgiver indtage rollen som teknisk ekspert, procesfacilitator eller en kombination af de to. I det følgende ansues vedkommende fortrinsvis som en teknisk ekspert, der bruger sin faglige ekspertise til at hjælpe kunden.

Forskellige typer af universitetsrådgivning

Med afsæt i ovenstående definition skelnes der i det følgende mellem fire typer af universitetsrådgivning. Disse typer varierer på baggrund af rådgivningens tidshorisont på under eller over et år, og efter hvem som forestår rådgivningen, enten forskere eller studerende. For et overblik over de fire typer af universitetsrådgivning henvises til figur 1.

Figur 1 – Fire typer af universitetsrådgivning

| | | | |
|------------------|----------------|-----------------|---------------|
| Tidshorisont | Lang > 1 år | Type 3 | Type 4 |
| | Kort < 1 år | Type 1 | Type 2 |
| | | Studenterdrevet | Forskerdrevet |
| Drivkraft | | | |

Type 1: På de uddannelser, der udbydes af Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, skal de studerende løse problemstillinger for enkelte virksomheder og ad den vej rådgive dem via analyser, som indbefatter opstilling af anbefalinger og konsekvensvurderinger af disse. Denne universitetsrådgivning foregår blandt andet i forbindelse med de studeren-

des kandidatspecialer og bachelorprojekter, og er funderet i en behovsafdækning hos de enkelte virksomheder, hvor de studerende selvstændigt identificerer behov og information, som er relevant for rådgivningen. Når projekterne er færdige, formidler de studerende typisk deres oparbejdede viden til de enkelte virksomheder via mundtlige præsentationer eller ved fremsendelse af korte rapportsammenfatninger. Legitimiteten bag rådgivningen baserer sig primært på de studerendes evner og personlighed, men fordi de er indskrevet på et universitet, låner de også legitimitet derfra. Denne type universitetsrådgivning er studenterdrevet og kortvarig. Sidstnævnte fordi de længstvarende studenterprojekter er berammet til cirka fem måneder.

Type 2: Universitetsrådgivning, som er kortvarig og forskerdrevet, foregår ofte igennem aktiviteter såsom foredrag, kurser og analysearbejde for virksomheder, myndigheder, brancheorganisationer og lignende. Forskere ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse afholder blandt andet efter- og videreuddannelseskurser om personaleledelse og erhvervsudvikling samt foretager analyser af erhvervsklyngers økosystemer og branchers transformation med det formål at rådgive herom. Denne type rådgivning gennemføres på baggrund af en konkret efterspørgsel og kan være rettet mod såvel enkelte virksomheder som brancher og samfundssektorer. For at sikre, at rådgivningen øger beslutningskompetencen hos kunden, indgår de relevante forskere forud for aktiviteterne i en faciliteret behovsafdækning med denne for at fastlægge indhold og omfang. Ad den vej har kunden indflydelse på indhold og rammerne for rådgivningen. Rådgivningen legitimeres primært af forskernes faglige viden og omdømme, men også af deres tilknytning til et universitet.

Type 3: Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse understøtter studenterdrevet rådgivning med en lang tidshorison ved for eksempel at udbyde en bacheloruddannelse i entreprenørskab og innovation og et fag ved navn Internationale Feltstudier. På den treårige bacheloruddannelse tilknyttes de studerende en selvvalgt virksomhed, som de arbejder i én dag om ugen. Når de er i virksomheden, laver de en række analyser af erhvervsøkonomiske problemstillinger. I faget Internationale Feltstudier planlægger de studerende en studietur til et andet land, hvor de besøger en række virksomheder og undersøger deres praksis i forhold til for eksempel ledelse og bæredygtighed. Efter hjemkomst formidler de

deres læring i en rapport, som sendes til de besøgte virksomheder. Det er igennem disse aktiviteter, at de studerende rådgiver enkelte eller flere virksomheder ved at udfordre deres beslutninger og opstille anbefalinger samt konsekvensvurderinger af disse. Emnerne, som adresseres i disse aktiviteter, er tilknyttet fag på deres uddannelser, men de er ligeledes udvalgt på baggrund af en behovsafdækning hos virksomhederne, faciliteret af de studerende. Sluttelig, legitimiteten bag denne universitetsrådgivning skabes både via de studerende og deres evner samt via deres tilknytning til et universitet. Sidstnævnte er afgørende for at åbne dørene.

Type 4: Denne type af universitetsrådgivning finder sted i forbindelse med længerevarende forskningsprojekter, som typisk involverer flere virksomheder og brancher, og rådgivningen er ofte møntet på at forbedre beslutningskompetencen hos en bredere skare af aktører end de involverede. Eksempler på forskningsprojekter hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse er Danish Water Technology House, hvor der forskes i og rådgives om, hvordan små og mellemstore virksomheder kan øge deres afsætning og agere systemleverandører igennem netværkssamarbejde samt erhvervs-ph.d.-projekter, hvor der forskes i og rådgives om blandt andet innovation i erhvervsklynger og ledelse af talent. Rådgivning i regi af sådanne projekter er efterspurgt af virksomheder, myndigheder, brancheorganisationer og lignende, men fordi den er forskerdrivet, øger det behovsafdækningens detaljeringsgrad. Legitimiteten bag den afgivne rådgivning baserer sig primært på forskernes faglighed og omdømme, men også på deres tilknytning til forskellige forskningsnetværk og universiteter.

Sammenligning af universitetsrådgivning

Disse fire typer af universitetsrådgivning har nogle individuelle karakteristika relateret til de tre tidligere beskrevne elementer knyttet til rådgivning: 1) behovsafdækning, 2) formidling og legitimitet samt 3) beslutningskompetence og konsekvensvurdering. Hvis der kigges på tværs af disse rådgivningstyper, tegner der sig nogle essentielle forskelle og ligheder.

I forbindelse med behovsafdækning og beslutningskompetence er type 1 karakteriseret ved, at førstnævnte sker mellem de studerende og den enkelte virksomhed. Afledt heraf sigter denne rådgivningstype derfor kun på at øge beslutningskompetencen hos den enkelte virksomhed. Ved de øvrige tre typer af universitetsrådgivning kan fokus også være på

at rådgive den enkelte virksomhed, men typisk er rådgivningen møttet på en bredere skare af aktører såsom en gruppe af virksomheder, hele brancher og lignende, hvorfor behovsafdekningen derfor også er mere omsiggribende og kompleks. Særligt type 4 har et bredere fokus, fordi rådgivningen sker i forbindelse med forskningsprojekter, som af natur sigter mod at opnå enten analytiske eller statistiske generaliseringer.

Hvad angår legitimitet i rådgivningen, så er denne i regi af type 1 og 3 i overvejende grad knyttet til de studerendes evner og omdømme. I mindre grad er legitimiteten et produkt af deres tilknytning til et universitet, hvilket dog ikke er uvæsentligt, eftersom der generelt i samfundet er stor tillid til universiteter. Ved type 2 og 4, som dækker over forskerdrevet rådgivning, er legitimiteten derimod primært relateret til forskernes faglige viden og omdømme, men igen spiller tilknytningen til forskningsmiljøer og universiteter en rolle.

Opsummerende bør det noteres, at studenterdrevet rådgivning i overvejende grad har et snævert fokus, idet den typisk sigter mod at adressere behov i enkelte virksomheder, hvorfor rådgivningen derfor kun kan anvendes i denne sammenhæng. Forskerdrevet rådgivning er derimod ofte rettet mod behov, som overstiger den enkelte virksomhed og dennes beslutningskompetence. Derfor er fokus ved denne rådgivningstype bredere. Hvis opmærksomheden rettes mod tidshorizonten på rådgivning, frem for hvem der udøver den, ses et anderledes mønster. Ved kortvarig rådgivning er interaktionen mellem rådgiver og kunde begrænset, hvilket typisk betyder, at rådgivningen adresserer bevidste og simple behov. Omvendt ved længerevarende rådgivning stiger mængden af interaktion, og rådgivningen vil oftere adressere ubevidste og komplekse behov. Samlet set er disse rådgivningstyper lige vigtige, og det centrale diskussionspunkt bør derfor være, hvad de enkeltvis kan bruges til. Med andre ord handler det om at anerkende, at rådgivningstyperne kan noget forskelligt, og at de bør bruges derefter.

Til slut, ovenstående læring skal udfordres yderligere i fremtiden. Den udviklede typologi for universitetsrådgivning bør blandt andet afprøves i andre faglige og nationale kontekster for at teste, om den kun er gældende for erhvervsøkonomisk universitetsrådgivning i Danmark, eller om den også har gyldighed inden for eksempelvis sundhedsvidenskab og humaniora og eksempelvis i andre europæiske lande. På den vis kan det fastslås, i hvilken grad de fire rådgivningstyper kan være genstand for analytisk ge-

neralisering, eller om den valgte kontekst i regi af Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet er begrænsende herfor.

Konklusion

Denne artikel har fokuseret på universitetsrådgivning og bidrager med indsigt på to fronter. Det første bidrag er en konceptualisering af rådgivningsbegrebet, idet der i artiklen er præsenteret en definition af rådgivning med afsæt i følgende tre elementer: 1) behovsafdækning, 2) formidling og legitimitet samt 3) beslutningskompetence og konsekvensvurdering. På den vis bibringes en yderligere indsigt i rådgivningsprocessens indhold og begrænsninger. Det andet bidrag er en præsentation af fire typer af universitetsrådgivning og udvikling af en typologi herom. Typologien tager henholdsvis afsæt i de aktører, der udøver rådgivning, samt den tidshorisont, inden for hvilken rådgivningen finder sted. På den baggrund er det illustreret for virksomheder, myndigheder, brancheorganisationer og lignende, hvordan forskere og studerende ved universiteter via deres forskellige aktiviteter kan rådgive. Denne indsigt spiller direkte ind i den igangværende udvikling, hvor universiteter i højere grad end tidligere ønsker at være samskabende og rådgivende i forhold til det omgivende samfund. Artiklen skal derfor også ses som et bidrag til diskussionen om, hvordan viden fra universiteter videregives og efterfølgende bruges i samfundet.

Litteratur

- Abbott, A. (1988); *The systems of Professions – An Essay on the division of Expert Labor*, Chicago, US: The University of Chicago Press.
- Christensen, M. (1996); *Revision – koncept og teori*, København: Forlaget FSR.
- Etzkowitz, H. (2001); The Second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial Science, *IEEE Technology and Society Magazine*, 20(2), pp. 18-29.
- Etzkowitz, H., Webster, A. & Healey, P. (1998); *Capitalizing Knowledge: New Intersections of Industry and Academia*, New York, US: State University of New York Press.
- Jessop, B. (2015); *The State: Past, Present, Future*, Cambridge, UK: Polity.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (1986); *The Consulting Process in Action*, San Francisco, US: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, E. (1999); *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Reading, US: Addison-Wesley.
- Sharma, N. & Patterson, P.G. (1999); The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services, *Journal of Service Marketing*, 13(2), pp. 151-170.

Vidensymbioser i dansk kystturisme

ANNE-METTE HJALAGER & JANNE LIBURD

Baggrund

Som andre offentlige institutioner skal universitetet i stigende grad påtage sig nye opgaver og bidrage til erhvervslivets og landets globale konkurrenceevne. Det understreges blandt andet i den danske stats bestræbelser på at skabe direkte forbindelse fra tanke til faktura (Liburd, 2013). Der er lang tradition i Danmark herfor, og den eksponentielle udvikling inden for eksempelvis medicinalindustrien og energisektoren er i høj grad resultat af forskellige samarbejdsrelationer mellem erhvervslivet og videninstitutionerne. Nye og vækstorienterede serviceerhverv er også relevante i et sådant perspektiv, herunder turismen, som er under stor politisk bevågenhed. I artiklen undersøger aspekter af universitets nye roller i vidensymbioser og innovation.

Artiklen bygger på en gennemgang af nogle centrale resultater i projektet "Innovation i dansk kystturisme" ("InnoCoast"), der er støttet af Innovationsfonden 2016-2019. InnoCoast er et anvendelsesorienteret forskningsprojekt, som udføres i et tæt samarbejde med det danske turisterhverv. Projektet bidrager til oplevelsesinnovation inden for natur-, kultur- og fødevareturisme. Der sigtes mod at stimulere markedsindsigt og styrke produktudvikling. InnoCoast har til formål at fremme indtjeningen blandt små forretningsdrivende langs kysten. Flere turister uden for højsæsonen og en større diversitet af målgrupperne er en væsentlig forudsætning herfor. Midlet er stærkere netværk og nye typer af oplevelsestilbud, som er udviklet og afprøvet i samarbejde med erhvervet (se endvidere www.innocoast.dk). InnoCoast har i forskellige konstellationer og intensitet mobiliseret omkring 150 turistvirksomheder. Derudover indgår turismens rådgiversystem og brancheorganisationer. I projektet deltager fire universiteter og et sektorforskningsinstitut. Der er således tale om et stort, fleksibelt og åbent vidennetværk. Netop åbenhed, fleksibilitet og tilgængelighed bliver afprøvet som ankersten for vidensymbioserne i

InnoCoast. Denne artikel analyserer universiteternes rolle som både videnmodtager og videnleverandør på tværs af projektets forskellige elementer. Udgangspunktet for InnoCoasts indsats og forskning er praksis med hensyn til co-creation og co-design, som er under stadig udvikling. Med co-creation forstås, at produkter og services kun kan leveres på en spændende og vedkommende måde, hvis turisterne aktivt deltager i processen. Med co-design går man skridtet videre og indbyder turisterne til at bidrage til eksempelvis at udvikle produkter og serviceydelser sammen med andre. Med vidensymbioser henvises der til understøttende vidensflow mellem erhverv, universitet og turister, herunder i forbindelse med eksperimentelle udviklingssituationer.

Turisme, viden og innovation

Turisterhvervet er ikke et videntungt erhverv (Hjalager, 2014). Uden at det kan opfattes som forretningsmæssigt uklogt, så introducerer erhvervet oftest kun inkrementelle innovationer. Ikke overraskende er attraktionssektoren med behov for nye trækplastre hvert år mere innovativ end eksempelvis overnatningsvirksomheder, restauranter og rejsearrangører. Turisterhvervet prioriterer markedsføringsinnovationer over produkt- og procesinnovationer. Her er dialogen med kunderne vigtig, ikke mindst i disse år, hvor de sociale medier både ændrer de traditionelle markedsføringsmetoder og sætter spørgsmålstejn ved troværdighed.

Innovationsundersøgelser viser også, at eksterne videnrelationer er få og svage, især med universiteterne (Liburd & Hjalager, 2010). Turisterhvervets egne videninstitutioner, herunder VisitDenmark og destinationsselskaberne, har især fokus på markedsføring og markedsudvikling. Brancheorganisationer inden for hotel, restaurant, camping, sommerhusudlejning m.m. lægger primært vægt på erhvervets rammebetingelser. Der er således ikke en branchekultur for at bruge og udvikle viden med henblik på systematisk innovation. Når erhvervet er tilbageholdende med at søge innovationssamarbejde, skyldes det også, at de fleste kystturistvirksomheder er små, indtjeningen er ofte presset, mange er sæsonbaserede, og der er en hurtig både ejer- og medarbejderudskiftning.

Bag InnoCoast er der således en erkendelse af, at der er brug for at sikre videnskabelse, -deling, -spredning og rådgivning i andre former for praksisfællesskaber og samarbejdsrelationer, som respekterer og tager direkte afsæt i turisterhvervets virkelighed.

Vidensymbioseinnovationer

Kan man identificere innovationer inden for videnspredning og -symbiose? Igennem årene er der sket en klar udvikling i måden at opfatte innovationsspillet i en geografisk kontekst. Det gælder ikke bare for turisme, men for alle erhvervssektorer. Vi kan pege på tre generationer af modeller for vidensymbiose: triple helix, dynamiske klynger og smart industri.

Triple helix er en model, hvor videnakkumulering og kreativ videngenerering forudsætter en langvarig og tillidsbaseret gensidighed regionalt. Her udgør universitetet, erhvervslivets profilerede sektorer og staten hver sin helix, der forudsættes at trives med en slags konstruktiv og produktiv konflikt, hvorigennem nye innovationer og viden kan opstå. De regionalt funderede, Aalborg Universitet og Syddansk Universitet, har især været deres roller meget bevidst og insisterende som ankerpunkt for viden med en lokal vinkel, og de bruger både opsøgende og responsive metoder, dog kun i mindre grad med afsæt i turismen. Mange opbrud i turisterhvervet, eksempelvis virksomhedsophør, brancheskift og geografiske flytninger, betyder også svære vilkår for tillidsopbygning og kontinuitet, som forudsættes i triple helix-modellen.

Ved *klyngedannelsesmodellen* indgår der både offentlige og private aktører, hvor universiteterne har en vigtig, symbioseskabende rolle. Surferparadiset Cold Hawaii er et godt eksempel på et sæt af klyngedannende initiativer, som handler om at udnytte en stedbunden naturressource bedst muligt, styrke bosætningen i et udsat lokalområde samt skabe unikke oplevelsesmuligheder for både turister og lokalbefolkningen. Altså en bredere mission i symbiosedannelsen end kun erhvervsudvikling. I Klitmøller er der tilkommet en gruppe af "bonusborgere", som har flere bosteder og arbejdspladser, og som befinder sig mellem en status som turister og borgere. De har en solid rolle i det lokale civilsamfund som nye videnskabere, og de trak i startfasen helt konkret viden med fra Aarhus Universitet og Syddansk Universitets specialer i sport, turisme og oplevelsesøkonomi. Det væsentlige er, at vidensymbiosen sker både i sektoroverskridende alliancer og på tværs af erhvervsliv og civilsamfund. Dermed står klyngerne for mere dynamik, men også mindre forudsigelighed.

Den tredje generation af vidensymbiose, *smart industri*, introducerer en anden form for intelligens, nemlig den datadrevne (Liburd, Nielsen

& Heape, 2017). Intelligente løsninger til større, økonomiske og samfundsmæssige udfordringer kræver nye former for åbenhed med multiple dagsordener. Turisme er en sektor, som i denne kalder på datatunge vidensymbioser, for turisterne og alle serviceleverandørerne sætter digitale fodspor overalt. Data kan bruges til management, eksempelvis til at afvikle begivenheder smidigt og til at nedbringe turismens klimaaftryk. Men data i nye formater kan også bruges til at berige og styrke turistproduktet til at blive sjovere, stærkere, sikrere, mere unikt osv. Det væsentlige er, at datadrevne vidensymbioseinnovationer påkalder helt nye platforme og relationer for samarbejde.

InnoCoasts vidensymbioser

I InnoCoast arbejdede forskere og virksomheder direkte sammen om meget konkrete udviklingsmuligheder. I vidensymbioseinnovation er der tale om innovative rådgivnings- og samarbejdsgreb, hvor partnerne i lang tid accepterer og drager nytte af, at agendaen er åben. Et kendetegn ved InnoCoasts produktive vidensymbioser er således en accept af usikkerhed blandt de deltagende partnere. Hertil kommer, at aktørerne anerkender, at åben innovation også beror på at kunne trække nye partnere ind, som kan bidrage med andre perspektiver, som på oftest overraskende måder kortslutter processerne eller bygger bro. Bevægelsen hen over de tre vidensymbiosegenerationer peger klart i retning af dynamiske relationer, klynger og smart industri. På tværs af InnoCoasts mål kan vidensymbioserne sammenfattes under følgende overskrifter med tilhørende refleksioner og procesråd:

Produkt- og systemindlejring. Sæt samarbejde op med leverandører til turisterhvervet, frem for kun at have fokus rettet mod turisterhvervet selv. Sundbo og Jensen (2018) arbejdede med udvikling af det gastronomiske oplevelseselement i en forlystelsespark. Burger- og pizzadominansen skulle brydes for både at skabe et sundere alternativ, men også for at appellere til nye kundegrupper, som kan og vil betale for god mad. Barrieren for de lokale kvalitetsfødevarer er forsyningssikkerhed, pris og bekvemmelighed. Forskerne udfordrede tankemønstrene i forlystelsesparken, og ved at trække fødevarereproducenterne ind eksperimenterede man sig frem til funktionelle menuer. Fødevarereproducenterne fik viden om, hvordan man bedst får adgang til et interessant marked ved en mere systemisk egenin-

novation, som kommer turisterhvervet til gode. Andre kystdestinationers udvikling inden for fødevarerområdet illustrerer også behovet for at sammenkæde gastronomioplevelsen med fortællinger, der rækker langt ind i landbrugs- og fødevarersektoren samt med de videnskabere, som især på universiteterne er engageret i både forskning og udvikling (Jørgensen et al, 2015).

Rådgiveralliancer. Hav øje for, hvem der er rådgivningsmæssige gatekeepers, og indgå i samarbejde med dem. De kan være kickstartere til innovative processer, især hvor der er involveret mange turismeaktører, som umiddelbart kan sætte hinanden skatmat. Arkitekter og ingeniører har nogle ekstra frihedsgrader, og i InnoCoast er denne katalysatorvidenskab sat i spil ved eksempelvis Lild Strand. Kystfiskerkulturarven er genopfundet med modige bygnings- og landskabsændringer. Lokalsamfundet begynder at profitere af sit naboskab med Nationalpark Thy. Uden en involvering af de lokale havde hverken rådgivere eller universitet haft en udviklingscase. Med InnoCoast og forskernes eksponering er der skabt yderligere grobund for udviklingen af rådgiverkompetencer. Vidensymbioserne lykkes blandt andet, fordi det er muligt løbende at drage innovationsmæssig nytte af de tilsyneladende irriterende forstyrrelser, som i et traditionelt projektforsløb ville have stoppet processen (Bærenholdt, 2018).

Resultatagilitet. Bring turistvirksomhederne om bord i aktiviteter med hurtig "tilbagebetaling". Sydvestjyske Museer fik mulighed for at etablere et Heksemuseum i Ribe, og udviklingen skulle gå lynhurtigt. Med forskernes assistance satte museet gang i en række spektakulære forslag til formidling med lyd. Forskerne udarbejdede sammen med museets medarbejdere en helt ny slags storyboard og Instagram-logik, hvor traditionerne i museumsformidling blev kraftigt udfordret. En vigtig forudsætning var, at InnoCoast kunne trække på CBS-studerendes deltagelse, hvilket udvidede det traditionelle læringsrum og samtidig eksemplificerede videnbrugerens utålmodighed (Liburd & Hjalager, 2010). Mange af idéerne er implementeret i det museum, som blev indviet i foråret 2018.

Værdiidentifikation. Genfortolk interessefællesskaber, og identificer latente innovationsmuligheder baseret på fælles værdier og vilje til *stewardship* (Liburd, 2018). Camønoen, pilgrimsruten på Møn, var et meget involverende praksisfællesskab over lang tid med mikroskalaturismeleverandører

(Gyimothy & Meged, 2018). Det blev klart i samarbejdet, at turismen bygger på affektive værdier, og forskernes uhildede nysgerrighed skabte en ny stolthed for lokalkulturen, som ellers gennem mange år er blevet talt ned. Den meget inkluderende proces fik tankemønstre vendt mod, at alle, sammen og med hinanden, kan bidrage til udviklingen af turismen, og at der både er økonomiske og andre værdier forbundet med at være involveret.

Transterritorialitet. Erkend, at relevant viden og kreative alliancer ikke nødvendigvis kun findes lokalt. Eksempler kan findes i forbindelse med InnoCoast-forskningen i Nationalpark Vadehavet. Udpegningen som UNESCO Verdensarv i 2014, der fuldendte den tyske og hollandske del af Vadehavets verdensarvsudpegning i 2009, har forstærket eksisterende samt åbnet for nye videnstrømme og -symbioser. Hermed har forskere, myndigheder og turistvirksomheder fået adgang til en akkumuleret viden om turisme, naturbeskyttelse og formidling. Der er med verdensarvsudpegningen opstået personlige videnalliancer, også på nordisk plan. Vigtigt for fremtiden kan blive den datadrevne vidensymbiose. Den kan mobilisere aktører, der ser sig selv som stewards, som kerer sig om naturbeskyttelse, og som venteligt kan kvalificere diskussioner om beskyttelse versus benyttelse, herunder også tiltag for en mere bæredygtig turismeudvikling (Liburd & Becken, 2017). I kølvandet på InnoCoast er der opstået ikke bare nye transterritoriale alliancer, men også afledte forskningsprojekter. InnoAgeing er et nyt projekt, som handler om at få ældre borgere til at engagere sig aktivt i både egen sundhed og i Nationalpark Vadehavets bæredygtige udvikling på samme tid.

Konklusion

InnoCoast giver god anledning til kritisk gentænkning af universitets rolle i forbindelse med turismeudviklingen. Logisk og moralsk er det vanskeligt at anfægte, at universitetet som en bekostelig institution i samfundet, der koncentrerer nationens intellektuelle og videnskabelige ressourcer, bør have relevans for løsning af praktiske, samfundsmæssige udviklingsproblematikker (Liburd, 2013). Der er opnået gode samarbejder med gensidigt udbytte, men de er baseret på tålmodighed og en vis ydmyghed. Turisterhvervet scorer ikke højt i innovationsindekser, men det betyder ikke fravær af viden. Det fremgår af den spirende publicering herom, som vidner om en stor respekt for turistvirksomhedernes virkelighed.

Selvom det kan synes mindre glamourøst end at beskæftige sig med banebrydende medicinalprodukter, så er innovationsforskningen i turisme et væsentligt bidrag til at forstå og understøtte et vigtigt erhverv i både dansk og international kontekst. Især har InnoCoast betydet mulighed for at indfange aspekter om relationsskabelse og at identificere latente forretningsudviklingsmuligheder i uforudsete retninger.

Metodeinnovation kan spores i, at der er tale om ibrugtagning af co-creation og co-designmetoder, som universiteterne i stigende grad arbejder med for at forfine samarbejdet med en lang række af relevante aktører. Co-creation eller co-design er ikke en gratis frokost, hverken for universiteterne, for virksomhederne eller for alle de andre, som deltager undervejs. Der er brugt megen tid på processerne, herunder også at informere om både landvindingerne og om fejltagelserne. Herfra er det vigtigt at lære at identificere nye muligheder og forskningsspørgsmål frem for blot at parkere ufrugtbare idéer og innovative tiltag som uoverstigelige vanskeligheder. Det særligt kritiske og svære greb i skabelsen af vidensymbioser er, at samarbejde i nye konstellationer beror på, at partnerne opnår tillid til hinanden. Ellers er der ikke megen motivation til at udveksle viden og gennem dialog at kunne forene denne viden i nye symbioser. Det er afgørende, at der skabes forskellige former for værdi for de involverede parter, som også kan skabe en konkurrencemæssig fordel for den enkelte turismeaktør. Men også afmontering af den utålmodige forventning om kvik proces fra idé til faktura er en nødvendighed. Innovationssamarbejde fordrer tid, tillid til og medejerskab over processen.

InnoCoast har næppe endnu formået at sætte sig alle de tænkeligt forekommende og varige spor i den konkrete turismevirkelighed i form af bedre turismeøkonomi, flere turister af den mere attraktive slags og bedre hensyntagen til og brug af lokale naturgivne, kulturelle, menneskelige og andre ressourcer i de danske kystområder. Men tilbagemeldinger fra virksomhederne er, at forskernes besværlige spørgsmål og skæve tankesæt er vigtige ansporinger til eftertanke, undersøgelser og eksperimenter. Ikke alt, hvad forskerne kommer med, er brugbart i praksis. Og heller ikke alle erfaringer fra virksomhederne og institutionerne får plads i de videnskabelige publikationer. En sidegevinst af InnoCoast er videre, at de danske turismeforskere nu kender hinandens specialviden meget bedre, og nye innovations- og samarbejdsprojekter er allerede undervejs.

Bliver universitets rolle reduceret til blot at være en motor for økonomisk vækst og international konkurrencedygtighed (Liburd, 2013)? In-

noCoast-projektet er en god illustration af, at der er videngevinster for både universitet og samfund i at eksperimentere med og styrke fleksible samarbejdsrelationer.

Litteratur

- Bærenholdt, J.O. (2018). Decentred practices of innovation in the experience economy. In *Integrated Crossroads of Service, Innovation and Experience Research: Emerging and Established Trends*. Edward Elgar. (Kommende).
- Gyimóthy, S. & Meged, J.W. (2018). Camønoen: a communitarian walking trail in the sharing economy. *Tourism Planning and Development*. (Kommende).
- Hjalager, A.M. (2014). Innovation i dansk turisme. I Halkier, H. & Jønsson, L.J. (red.) *Danmark i det globale turismebillede* (pp. 51-70). Aalborg Universitetsforlag.
- Jørgensen, T., Halkier, H., & James, L. (2015). *Produktion af madoplevelser for kystturister: Fire danske casestudier*. Aalborg Universitet.
- Liburd, J. (2018). Understanding collaboration and sustainable tourism development. In J. Liburd & D. Edwards (red.) *Collaboration for Sustainable Tourism Development*. (pp. 8-34). Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Liburd, J. (2013). *Towards the Collaborative University. Lessons from Tourism Education and Research*. Professorial Dissertation. Odense: Print & Sign.
- Liburd, J. & Hjalager, A-M. (2010). Changing Approaches to Education, Innovation and Research – Student experiences. *Tourism Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 12-20.
- Liburd, J., & Becken, S. (2017). Values in nature conservation, tourism and UNESCO World Heritage Site stewardship. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(12), 1719-1735.
- Liburd, J., Nielsen, T. K., & Heape, C. (2017). Co-designing smart tourism. *European Journal of Tourism Research*, 17, 28-42.
- Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2018). Value-creation through introduction of local food in tourism enterprises. Conferencepaper. *Culinary and Wine Tourism*.
- InnoCoast projektweb: <https://www.cgs.aau.dk/forskning/projekter/innocoast/>

SMV-rådgiveren som co-creator og facilitator

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

Indledning og problemstilling

Små og mellemstore virksomheder (SMV'er) er en afgørende kilde til vækst, innovation og beskæftigelse i Danmark. Deres flade hierarki gør dem ofte i stand til at agere fleksibelt på nye udfordringer og muligheder. I visse tilfælde har SMV'erne, qua deres størrelse, bedre mulighed for at skifte strategisk retning og eksperimentere med nye forretningsområder og forretningsmodeller. Men for at realisere deres vækstmæssige eller innovative potentiale har SMV'ere også ofte brug for viden, ressourcer og kompetencer, der ikke findes i virksomheden. Det kan eksempelvis være svært for mindre virksomheder at følge med den rivende udvikling i både teknologiske, markedsmæssige og ledelsesmæssige muligheder. Derfor er adgangen til kompetente rådgivere og eksterne partnere essentielt for SMV'ere. Rådgivning og videnunderstøttende service af SMV'er står da også højt på såvel den erhvervspolitiske agenda som på brancheorganisationernes prioriteringslister.

Derfor er det på sin vis paradoksalt, at der er forholdsvis begrænset efterspørgsel efter professionelle konsulenttydelser og rådgivning, ikke mindst ledelsesrådgivning, blandt SMV'ere. Et tema, som dukker op i forskningen med jævne mellemrum. En analyse fra SMV-danmark fra 2013 peger på, at knap 20 % af SMV'erne bruger de offentlige erhvervs-servicetilbud, hvilket underbygges af tal fra Sverige (Aklid, 2018).

Over årene er der givet forskellige forklaringer på dette paradoks. En enkel og ofte fremsat forklaring er, at frem for den professionelle rådgivning har SMV'er tendens til at søge råd og rådgivning gennem deres personlige uformelle og formelle netværk (Hjalmarsson og Johansson, 2003). Men også manglende ressourcer (tid, penge og viden) og deadlines i den daglige drift spænder ben for at opsøge ny viden og fornyelse. SMV-ledere har ydermere tendens til at være overoptimistiske, hvad angår

egen performance, og oplever derfor måske ikke et behov for rådgivning (Woodcock et al., 2000). SMV-lederen er også typisk handlingsorienteret og har måske ikke den nødvendige tålmodighed til længerevarende rådgivningsforløb. Endelig har SMV'erne ofte mindre positive erfaringer med rådgivernes indsats (Gibb, 1990; Bill, Johannisson og Olaison, 2009). Det anføres blandt andet, at rådgivernes koncepter og tilgang til rådgivningsprocessen er baseret på organisatoriske og ledelsesmæssige synsvinkler, der afspejler rationaler hentet fra store virksomheders verden.

Endelig kan det tænkes, at specielt de offentligt støttede rådgivningsprogrammer har en samfundsøkonomisk motivation, som eksempelvis bidrag til vækst, beskæftigelse og innovation. Det samfundsøkonomiske perspektiv stemmer ikke nødvendigvis overens med SMV'ernes egen motivation for at inddrage rådgivning for at løse konkrete udfordringer, som styrker virksomhedens ledelse, drift og konkurrencekræfter her og nu.

Kapitlets afsæt er, at rådgivning er vigtigt for SMV'ere. Men der er et stort potentiale i at forstå, hvorledes SMV'ens behov bedst matches med de rette rådgivningskompetencer og den rette rådgivningstilgang. Afgørende for succes med rådgivningen er en forståelse af, hvilken type problem rådgivningen har til formål at adressere, samt at matche dette problem og rådgivningens form, indhold og proces.

Mens litteraturen om virksomhedsrådgivning fortrinsvis ser på den viden og de koncepter, rådgiverne bringer i spil, inddrager færre bidrag den praktiske og erfaringsbaserede viden, som de rådgivne SMV'er bringer i spil i rådgivningsprocessen. På den ene side kan denne praksisbaserede og kontekstspecifikke viden ses som et forstyrrende element, som kan ødelægge de koncepter og tilgange, rådgiveren bringer med sig. På den anden side kan inddragelsen af klientens praktiske erfaringer og viden ses som et afgørende led i den lærings- og udviklingsproces, som skal skabes.

Som et forsigtigt forsøg på at åbne en diskussion af rådgivningens rolle, potentialer og begrænsninger præsenterer vi i denne korte artikel to arketypiske rådgivningslogikker for SMV'er. På den ene side præsenteres det, vi kalder en transferrådgivningslogik, hvor rådgiveren stiller sin viden og ekspertise til rådighed og bidrager med mere eller mindre almene opskrifter, der efterfølgende skal tilpasses SMV'ens kontekst, behov og praksis. På den anden side en engagementbaseret logik baseret på co-creation. Her skaber rådgiveren et rum for rådgivning, hvor rådgiver og SMV-kunden sammen skaber en platform for et nyskabende fællesskab, der involverer virksomhedens interessenter og andre relevante aktører for udviklingen

af virksomheden. Vi benævner denne form for rådgivning co-creation-logikken.

Først præsenteres, ultrakort, historiske perspektiver på virksomhedsudvikling. Dernæst tydeliggøres forskellen mellem de to rådgivningslogikker, og kapitlet afsluttes med et kort resumé af de væsentlige elementer i co-creation-rådgivningstilgangen, set i lyset af SMV-segmentet.

Det ultrakorte historiske rids

Gennem sin tese om *Scientific management* står Taylor (1911) som fadder for industrisamfundets konsulenttjenester og opfinder af moderne ledelsesrådgivning. Denne type rådgivning var inspireret af og baseret på industrisamfundets ekspansion af ingeniørpræget viden og behovet for nye hardwareteknikker i virksomhederne. Viden er noget, som skal overføres til de videnhungrende virksomheder. Taylors værktøjskasse blev dog hurtigt suppleret af andre studier af virksomhedernes organisatoriske dynamik. Gennem eksperimenter, de såkaldte Hawthorne-studier, publicerede Mayo i 1946 idéer om *'human relations'*, der hurtigt fandt vej til ledelseskonsulenternes verden. Senere bidrog Maslow (1954) med motivationsteorier, og Ansoff (1965) med de første moderne teorier om og opskrifter for virksomheders strategi og planlægning.

Fælles for disse tidligere overførselskoncepter er, at de arbejder med "simple" (ikke at forveksle med lette) problemer, ofte optimering af performance inden for forholdsvis afgrænsede, interne systemer. Problemer, som kan identificeres entydigt og afgrænses, adresseres, som det eksempelvis er tilfældet i forbindelse med optimering af den enkelte medarbejders produktivitet i en produktionscyklus. Det er både hensigtsmæssigt og effektivt at "overføre" best practice-teknikker og modeller, der har vist sig effektive i andre og lignende systemer.

Op gennem 1960'erne og 70'erne fik ledelses- og organisationskonsulenterne adgang til en akkumuleret viden om virksomhedsledelse, organisation, processer og strukturer. Ikke alene fra forskning, men også fra viden genereret af specielt store konsulentbureauer og virksomheder. Et varieret udbud af opskrifter på rådgivning brød frem. Baseret på Lewins (1951) tidlige bidrag udviklede blandt andet Schein (1988), Greiner og Metzger (1983) og Cockman, Ewans og Reynals (1992) en varieret forståelse af rådgivnings- og konsultationsprocessens mange facetter.

I takt med at kompleksiteten i SMV'ernes omgivelser og situation stiger, øges SMV'ernes teknologiske, organisatoriske og markedsmæssige udfordringer også. Disse udfordringer kan i mindre grad fikses ved at overføre rådgiverens generaliserede videnopskrifter til at løse SMV'ens problemer. De nyere rådgivningskoncepter er derfor kendetegnet ved at facilitere læringsfællesskaber mellem forskelligartede interessenter, der engagerer sig i at begribe udfordringen og de mulige løsningsfelter. Frem for generelle rådgivningskoncepter skabes rådgivningstilbud og løsninger, der er tilpasset den bestemte kontekst.

To rådgivningslogikker

Tabel 1 peger på en stor spændvidde i rådgivningen af SMV'er. På den ene side står transferrådgivning, hvor rådgiverens koncepter for såvel løsning som rådgivningsproces er baseret på rådgiverens særlige viden. På den anden, mere komplekse, side står co-creation-rådgivningen. Gennem en faciliteret interaktion udvikler deltagerne her i fællesskab nye forståelser af de udfordringer og løsningsfelter, som de mener matcher den ydre og indre kontekst, virksomheden opererer i (Pralhad og Ramaswamy, 2004). Det kan af og til være nyttigt at skitsere et par ekstremer (arketyper), som danner yderpunkterne i den spændvidde, der findes i mangfoldigheden af forskellige tilgange til eksempelvis virksomhedsrådgivning.

Tabel 1 – Oversigt over to "arketypiske" rådgivningstyper

| Rådgivningens ... | TRANSFERLOGIKKEN | CO-CREATION-LOGIKKEN |
|-------------------|--|--|
| Omdrejningspunkt | Leverer specialviden og kompetencer til virksomheder samt giver forslag til, hvordan denne viden kan bringes i spil. | Faciliterer co-creation og skaber fælles platforme for engagement med synergi mellem forskellige viden- og kompetencefelter. |
| Formål | At løse en afgrænset udfordring hurtigt og effektivt for at nå målet baseret på eksisterende viden. | At skabe ny mening, indsigter og forståelse af udfordringer og løsninger baseret på udvikling af nye viden. |
| Karaktertræk | Konceptbaseret, analytisk og systemtænkende | Procesorienteret, abduktiv* interaktionstænkende |
| Nøglepersoner | Ledelsen samt enkelte medarbejdere og teams, som skal styrke deres kompetencer. | Medarbejdere på tværs af funktioner og afdelinger, eksterne interessenter og andre aktører. |
| Proces | Lineær med afsæt i en specificering af udfordring og opgaven. Slutter eksempelvis med en betaversion, som overleveres til virksomheden til implementering. | Abduktiv* med bevægelse frem og tilbage mellem forståelse af udfordringsfeltet og løsningsmuligheder. |
| Rolle | Ekspert og pilot. | Facilitator af det ukendte. |

* Abduktiv tænkning står for kreativ tænkning, som ikke er strengt logisk, men bygger på dagligdags iagttagelser og ræsonnementer (Gyldendal, Den Store Danske, webudgave)

Ref.: Inspireret af Elkjær og Lysgaard (1999) side 46.

Kendetegn forbundet med den klassiske, normative transferlogik er, at her overfører og sætter rådgiveren sine koncepter på tekniske, organisatoriske og ledelsesmæssig knowhow og procesværktøjer i spil for at diagnosticere og løse konkrete udfordringer for SMV'en. Der er ofte, men ikke altid, tale om en relativt lav kompleksitet i rådgivningsprocessen. Der tages typisk afsæt i eksisterende viden og forståelse af SMV'ens nuværende situation. Formålet med rådgivningen er effektiv realisering af forud- og veldefinerede mål, og der rådgives med afsæt i afgrænsede problemstillinger.

Transferlogikken er utilstrækkelig, når den eksisterende viden ikke rækker, og udfordringen er vanskelig at definere. SMV'erne er i stigende grad udfordret af at skulle løse problemer, handle og udvikle sig i felter, der spænder over mange normalt adskilte kompetenceområder, går på tværs af virksomhedens funktionsområder og bygger på mange eksterne relationer til forskellige organisationer og brancher. Sådanne komplekse situationer åbner behovet for, at SMV'erne skaber ny mening og ser nye veje, hvor det, virksomhederne plejer at gøre, ikke giver mening. Som en naturlig konsekvens må rådgiverens generiske indsigter og bud på "best practice" i stigende grad vige til fordel for et mål om at skabe et fælles fortolknings- og forståelsesrum, hvor indsigter og viden fra SMV'ens konkrete kontekst og situation kommer i spil og udfoldes i samspil med de indsigter, rådgiveren har erhvervet.

Her kommer co-creation-logikken ind i billedet. Frem for at overføre viden, så er fokus i co-creation-rådgivning facilitering af ny viden og udvikling. Centralt for rådgiverens facilitering er etablering af platforme for et fælles engagement, hvor virksomheden og nøje udvalgte interessenter (eksempelvis leverandører, specialister, videnpartnere, ledere, medarbejdere eller kunder) involveres for at udforske og løse et givent komplekst udfordringsfelt. Rådgiveren faciliterer, at platformens aktører udforsker udfordringsfeltet fra forskellige perspektiver, skaber forståelse for og definerer udfordringens kerne, udvikler løsninger, kvalificerer løsninger og eksperimenterer med løsninger gennem fælles fortolkning, idégenerering, evaluering, osv. Der vil være tale om en abduktiv rådgivningsproces, hvor platformens aktører kontinuerligt bevæger sig frem og tilbage mellem at forstå udfordringens karakter og at udforske løsningsmuligheder. Udfordringen skifter så at sige ansigt i den proces, og nye forståelser af problemer og muligheder må udforskes.

Co-creation er en lærende og samskabende tilgang til udvikling, hvor nytænkning kan komme fra et bredt spektrum af virksomhedens interessenter og andre aktører, som med hver deres afsæt og indblik kan bidrage til fælles udvikling af nye synsvinkler, produkter og praksisser i virksomheden. Med co-creation åbner der sig nye måder at drive forretningsudvikling på, hvor den ledelsesmæssige udfordring består i at forstå og finde vej imellem de nye muligheder. Co-creation er langt mere end en simpel og intuitiv "tal sammen og find på noget"-proces. Ledelse af co-creation-processer kræver indsigt, ressourcer og metoder, som kan sikre, at co-creation-forløbet ender i frugtbar værdiskabelse. Der er ofte tale om et markant

brud med eksisterende logikker, så ekstern rådgivning og facilitering er en nødvendighed. Co-creation-logikken repræsenterer primært nybrud på følgende områder:

Rådgiverrollen, 'fra kaptajn til opdagelsesrejsende'

Skiftet fra en transferlogik til en co-creation-logik i rådgivningen afføder et radikalt skift i rådgiverens rolle. Fra at være eksperten, som kommer med sine foruddefinerede opskrifter og tager kontrol over rådgivningsprocessen, bliver rådgiveren en facilitator ind i ukendt farvand, og som arbejder med mennesker og co-creation for at skabe en fælles farvandsafmærkning. Facilitering handler således om at gøre tingene nemmere for andre og at få det bedste frem i andre. En facilitator skal hjælpe andre med at give mening til det komplekse og ukendte for at skabe nye attraktive muligheds- og handlingsrum for SMV'en. Billedligt talt er rådgiveren ikke kaptajnen, der styrer 'SMV-båden' fra A til B. Ifølge co-creation-logikken er rådgiveren en opdagelsesrejsende, der sammen med SMV'en og andre aktører på engagementplatformen rejser i ukendt farvand. At flytte sig fra kaptajn til opdagelsesrejsende kræver, at rådgiveren accepterer nye magtstrukturerer i rådgivningen. Rådgiveren er ikke længere eksperten, alle på platformen er eksperter på hver deres felt. Evnen til empati, håndtering af følelser, det at flette viden, skabe mening, strukturere det ustrukturerbare og agere fleksibelt er ydermere helt centrale kompetencer i forhold til at udfylde rollen som rådgiver i lyset af co-creation-logikken.

Ledelsesrollen, 'med øjnene vidt åbne'

Overordnet rokker co-creation-tilgangen ved den traditionelle forestilling om ledelse, og den rejser spørgsmål om, hvordan fælles udvikling mellem forskelligt tænkende aktører kan ledes, iscenesættes og faciliteres. Co-creation opløser grænserne i virksomheden, idet klassiske styringsroller afløses af en fællesskabende tilgang. Det kalder altså på ledere, som med Shergolds ord: "*med åbne øjne kan udøve de lederegenskaber, som fordres for at opgive simpel kontrol til fordel for indflydelsens kompleksitet*" (Shergold, 2008, p. 21). Det betoner således, at co-creation fordrer et lærende ledelsesperspektiv, hvor viden og erfaring udveksles ligeværdigt mellem alle deltagende parter.

Involvering, ‘mange modsætningsfyldte perspektiver’

Co-creation udfordrer traditionelle idéer om, hvem der skal inddrages i virksomhedens udviklingsprocesser. Idéen er, at man ved at involvere mange, gerne med modsætningsfyldte perspektiver og interesser, udløser et langt større udviklingspotentiale og kommer frem til bedre løsninger, end det er muligt med traditionelle metoder for forretningsudvikling, hvor man typisk har baseret udviklingen på samarbejder i mindre og typisk mere sluttede kredse.

Værdiskabelse, ‘sammen kan vi mere’

Co-creation er målrettet udvikling til fælles gavn for alle deltagerne i værdikæden. Co-creation udvider således mulighederne for, at alle partnere, leverandører, kunder, interne teams og øvrige involverede kan deltage i et mere meningsfyldt arbejde med at skabe fælles værdi. Pointen er, at værdiskabelsen sker på tværs af aktører, og at værdiskabelsen adresserer den samlede udfordring for virksomheden såvel som for aktørerne hver især. Dermed udfordres en klassisk forståelse af værdiskabelse som noget, der alene skal være til gavn for en snæver forretningsmæssig dagsorden. Alle involverede skal med andre ord have noget på spil.

Forstyrrelser, ‘bryd med egen logik’

Når rådgiveren og virksomheden inviterer til co-creation, inviterer de også andre til at forstyrre deres egen logik, både hos lederne og de andre deltagere i forløbet. En central konsekvens af forstyrrelserne er imidlertid, at man ikke forud for et co-creation-forløb kan forudse og planlægge, hvad udfaldet bliver. Man inspirerer hinanden. I et projekt med mange aktører og flere sideløbende projekter skabes mange nye erfaringer og erkendelser. Derfor får virksomheden ofte andet og mere udbytte end først antaget. Det kræver dog en ressourcestærk tilgang til udviklingsprocesser at forholde sig åben og faktisk ikke at vide, hvad virksomheden opnår, når der bliver investeret tid og ressourcer i et co-creation-forløb.

Afsluttende bemærkninger

Co-creation-logikken i rådgivning adskiller sig på mange måder radikalt fra de traditionelle former for virksomhedsrådgivning. Der er ikke blot tale om en tættere og mere udbredt kommunikation mellem de involverede interessenter i rådgivningsopgaven, men om at skabe ny læring ved

at involvere ansatte og andre interessenter i og omkring virksomheden som deltagere i skabelsen af løsninger. Det sker ved, at forskellige former for indsigter, interesser og viden kommer i spil med hinanden. Det giver anledning til fælles forundring og nye indsigter, som er engagerende og motiverende. Man kan sige, at forundringsledelse bliver forandringsledelsens fundament.

Co-creation-logikken er relevant for såvel store som små virksomheder, men *“en lille virksomhed er ikke en lille stor virksomhed”* (Welsh et al., 1981). SMV’ens særlige kendetegn gør co-creation-rådgivning vigtig for netop denne type virksomhed. De begrænsede ressourcer og det mindre antal af medarbejdere indskrænker adgangen til viden i eget hus. Derfor er SMV’erne også ret afhængige af et tæt samspil med andre aktører i deres forretningsdomæne. Kæden gør, at SMV’en er specielt interessant i forhold til at sætte co-creation i spil.

Det er dog ikke i alle tilfælde ønskværdigt at anvende co-creation-logikken frem for transferlogikken i SMV-rådgivningen, for nu at holde fast i de to modpoler for rådgivning. De eksperimenterende rådgivningsprocesser er ofte ressource- og kompetencekrævende for SMV’en. Derfor er det bedst at anvende co-creation under de omstændigheder, hvor SMV’en besidder det ressourcemæssige overskud og de rette kompetencer til at indgå i co-creation-processen. Det samme gælder de andre involverede aktører på platformen for engagement. Co-creation indebærer med andre ord, at SMV’en kan og evner at engagere sig dybt i co-creation-processen. Men co-creation indebærer også, at SMV’en vil co-creation og er åben over for nytænkning. Der skal være en klar ledelsesmæssig opbakning i virksomheden til nytænkning. Det samme gælder for de andre involverede interessenter.

Når det er sagt, må man også sige, at co-creation er en rejse ind i det innovative samfund. Derfor kan al møjen med at forundres sammen lede til forandringer, der er mere fremtidsorienterede end sædvanligt.

Litteratur

- SMVdanmark (2013) *Analyse af det danske konsulentmarked*. København.
- Aklid, J.T. (2015) *Microenterprise growth advice industry – Scrutinizing content by introducing the views of academics and entrepreneurs on microenterprise growth advice*. Linnæus University, Sverige.

- Bill, F. & Johannisson, B. & Olaison, L. (2009) The Incubus Paradox: Attempts at Foundational Rethinking of the "SME Support Genre" *European Planning Studies*, ISSN 0965-4313, E-ISSN 1469-5944, Vol. 17, no 8, 1135-1152.
- Cockman, P., Ewans, B. og Reynolds, P. (1992) *Client Centered Consulting. A Practical Guide for Internal Advisors and Trainers*. Mc-Grawhill, London.
- Elkjær, B. og Lysgaard, A.-G. (1999) *Med lærerprocessens blik – En undersøgelse af konsulentprojekter i mindre virksomheder*. Samfundslitteratur.
- Gibb, A. (1990) "Training the Trainers for Small Business", In *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/03090599010138543>.
- Greiner, L.E. og Metzger, R. O. (1983) *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hjalmarsson, D. and Johansson, A.W. (2003). "Public advisory services – theory and practice", In *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 1, pp. 83-98.
- Johansson, A.W. (1999) "How can consultants advise SMEs?" In Johannisson, B. og Landström, H. (red.) *Images of Entrepreneurship*, pp. 141-163. SIRE, Studentlitteratur, Växjö.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper Books, NY.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper, NY.
- Mayo, E. (1946) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston 1946
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, Venkat (2004) *The Future of Competition*. Harvard Business School Press.
- Schein, E. (1994) *Organisationskultur og ledelse*, Forlaget Valmuen, Holte.
- Shergold, P. (2008). "Governing through Collaboration". In J. O'Flynn & J. Wanna (red.), *Collaborative Governance: A new Era of Public Policy in Australia?* (pp. 13-28). Canberra: ANU E Press.
- Taylor, F.W. (1911) *Scientific Management*. Harper, NY.
- Woodcock, D.J., S.P. Mosey, T.B.W. Wood, (2000) "New product development in British SMEs", In *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 Issue: 4, pp. 212-222.
- Welsh, J.A., White, J.F. and Dowell, P. (1981), "A Small Business is not a Little Big Business". In *Harvard Business Review*, 59, 4, 18-27.

Prototyper i entreprenørielle processer

STEFFEN PAUST, STEFFEN KORSGAARD & CLAUS THRANE

Indledning

Over de seneste årtier er der sket en betydelig ændring i fokus i rådgivningen af nye virksomheder. Den traditionelle forretningsplan er blevet marginaliseret til fordel for mere iterative, handlingsorienterede og eksperimenterende tilgange. Det mest udbredte eksempel på dette er lean startup-tilgangen, der har gået sin sejrsgang over det meste af verden og er blevet adopteret, ikke alene blandt nye teknologiorienterede startups, men også hos store, etablerede virksomheder, nonprofits og offentlige organisationer (Mansoori, 2017). Ligeledes er Google sprint, designtænkning og *customer development*-tilgange blevet populære med deres fokus på eksperimentering med forretningsmodellen via hurtig handling, iterationer (pivots) og tidlig interaktion med kunder og marked (Liedtka & Ogilvie, 2011; Ries, 2011; Blank, 2012; Knapp, Zeratsky & Kowitz, 2016).

Fælles for mange af disse eksperimenterende tilgange er anvendelsen af forskellige former for prototyper. Prototyper kan bredt defineres som objekter, der repræsenterer et aspekt ved en mulighed, der er under udvikling. Denne definition er bredere end de traditionelle fysiske prototyper, der ofte anvendes i de sidste faser af innovations- eller produktudviklingsprocesser. Hvad der tillige er til fælles for disse tilgange, er en insisteren på værdien af mange og hurtige eksperimenter med prototyper. Lettere karikeret bliver den succesfulde udvikling af en startup i facilitering- og rådgivningsdiskursen således ofte målt og vurderet på antallet af eksperimenter snarere end kvaliteten af disse (Rosenlykke, 2018). Prototyper fremhæves herved i praktikerlitteraturen som et multiværktøj, der kan og bør tages frem, hver gang en ny virksomhed skal udvikle eller afklare elementer i deres forretningsmodel, produkt eller service.

I kapitlet tager vi afsæt i dette ensidige fokus på at udføre eksperimenter uagtet situation og kontekst og forsøger at udfordre og kvalificere dette med udgangspunkt i et organisatorisk læringsperspektiv. I dette perspektiv

ser vi prototypingaktiviteter som et forsøg på at indhente information, viden og erfaringer på tværs af funktionelle og organisatoriske grænser. Denne proces er dog mere kompliceret, end hvad praktikerlitteraturen lægger op til. Succes med prototyper afhænger af mange elementer, herunder entreprenørens evne til at prioritere, hvornår, hvordan og hvorfor der prototyperes, at indkode prototyper med relevant indhold såvel som afkode den eksterne feedback i forbindelse med prototypingaktiviteten. Dette er ikke en ligetil og nem udfordring, og der er derfor grund til at være mere nuanceret i valget af prototyper og prototypeaktiviteter, end der lægges op til i den eksisterende rådgivning og diskurs om prototyping. Vi afslutter kapitlet med en model, der gennem fire simple trin hjælper med at etablere en bedre prioritering og afvikling af prototypingaktiviteter.

Prototyping i den eksperimentelle tilgang til entreprenørskab

Over det seneste årti har opmærksomheden på en mere eksperimenterende tilgang til entreprenørskab været betydeligt stigende. Denne tendens er særligt fremkommet som et skeptisk og kritisk modsvar til mere traditionelle tilganges fokus på planlægning og analyse i udviklingen af nye produkter, services og teknologier. Tendensen har i stedet rykket sig mod mere eksperimenterende og iterative tilgange til entreprenørskab med et procesbaseret perspektiv, hvor læring og eksperimentering er de centrale drivkræfter (Andries, Debackere & van Looy, 2013).

Denne tendens mod eksperimenterende, fremadrettede handlinger bæres først og fremmest af de talrige nyere praktikertilgange, som eksempelvis Lean Startup, Design Thinking, Google Sprint, Prototyping, Business Model Canvas og Customer Development. Disse tilgange har alle et eksplicit fokus på prototypingaktiviteter, omend terminologien varierer. Således fremhæver eksempelvis Lean Startup brugen af minimum viable products (MVPs) til test af hypoteser, og designtænkning fremhæver anvendelsen af rapid prototypes til både udforskning af problemer såvel som til evaluering af løsningskoncepter. Omdrejningspunktet i de praktiske tilgange, uagtet terminologisk brug, er dermed et eksplicit fokus på princippet om prototyper som værktøj til eksperimenter (Rosenlykke, 2018). De iterative metoder bygger specifikt på mantraet *fail faster, succeed sooner* og præmissen om, at entreprenørielle processer ikke er statiske, men der-

imod er løbende eksperimenter, hvori prototyping og prototyper benyttes til at bygge sig til viden og læring.

Udvikling mod et mere eksperimenterende perspektiv understøttes delvist af teoretiske nybrud inden for entreprenørskabsfeltet, hvor særligt effectuationlogikken har gået sin sejrsgang siden årtusindeskiftet. Denne tilgang, udviklet af Sarasvathy (2001), fremhæver væsentligheden af kontinuerlig eksperimentering i en nedefra-op-tilgang til udviklingen af produkter, services og teknologier. Komplexitet og den iboende usikkerhed i entreprenørielle processer udvander, ifølge Sarasvathy, værdien af langsigtet planlægning og gør det nærmest umuligt at analysere reaktioner på nye tiltag gennem eksisterende informationer (Frederiksen og Brem, 2017). Essensen af effectuation er dermed en procesteorie, der bygger på beslutninger under usikkerhed og muligheder som konsekvensen af entreprenørielle handlinger, hvorfor tingene kunne være endt anderledes, hvis andre beslutninger var blevet truffet af entreprenøren (Sarasvathy, 2001, 2008). Udgangspunktet for beslutningstagen skal derfor findes i nuet som afsæt for skabelsen af fremtider modsat den mere traditionelle planlægningslogik afsæt i den forestillede fremtid som udgangspunktet for beslutningstagen i nuet. Viden må derfor genereres gennem entreprenørens handlinger, der fungerer som katalysator for realisering og manifestering af nye muligheder (Dimov, 2016).

Prototyper kan i dette perspektiv defineres som artefakter, der repræsenterer et aspekt af den entreprenørielle mulighed med henblik på at tilvejebringe eksterne, tavse eller latente informationer, erfaringer eller viden. Denne fælles definition til trods findes der et utal af forskellige typer og eksempler på prototyper. I tabellen nedenfor præsenteres et kort udvalg baseret på praktikerlitteraturen og forskningen inden for prototyping.

Tabel 1 – Eksempler på prototypingaktiviteter i praktikerlitteraturen

| Prototyper | Formål | Kilder |
|---|---|---|
| Storyboarding Sketching | Udforske og validere problemer, behov eller muligheder. | Designtænkning |
| Brugerrejser | Individuel eller kollektiv meningsskabelse. | |
| Experience prototyping | | |
| Business Model Canvas Pitches | Udforskning og validering af forretningsidéer og muligheder. Mobilisering af samarbejds-partnere og ressourcer. Exploring and validating the feasibility of business idea and business model. | Business model innovation |
| Prototyping Pretotyping Minimum viable products | Udforskning og validering af tekniske aspekter ved produktet og/eller product-market fit. | Designtænkning Pretotyping Lean startup |

Organisatorisk læring og prototyper som grænseobjekter

Entreprenørielle handlinger foretages og udvikles under usikkerhed på baggrund af begrænset information (Sarasvathy, 2008). Af denne grund er det vigtigt, at entreprenører engagerer sig i målrettet videnopbygning og læring på tværs af organisatoriske og funktionelle grænser, eksempelvis med potentielle kunder og brugere, mulige investorer og partnere, eller andre typer af interessenter for at opnå feedback og information. Således kan forretningsidéen, forbrugerbehov og ønsker, markedsefterspørgsel, interesselationer, eksterne forhold etc. afklares så tidligt og billigt som muligt. Forskningen inden for organisatorisk læring og eksperimentering har dog demonstreret, at interaktion og kommunikation på tværs af sådanne grænser er kompliceret og udfordrende, hvorfor det kræver benyttelsen af aktiviteter, som udveksles over grænser via udnyttelsen af grænseobjekter, der kan fungere som bindeled mellem involverede partnere (Carlile, 2002). En effektiv udnyttelse af sådanne aktiviteter og objekter kræver, at grænseobjekterne er fleksible nok til, at viden kan

flyde “gennem dem” på tværs af grænserne, hvilket er centralt for at understøtte en fælles forståelse og læring, således at ny viden kan opbygges (Hargadon og Sutton, 1997).

Prototyper kan fungere som sådanne grænseobjekter, mens udviklingen af prototyperne kan virke som grænsenedbrydende aktiviteter. Udviklingen af prototyper kan således aktivere, at tidligere tavs viden ekspliciteres og eksternaliseres ned i artefakterne, mens benyttelsen af prototyper kan hjælpe med at etablere en fælles forståelse, da tilstedeværelsen af et fysisk artefakt visualiserer idéerne og tydeliggør, hvad der diskuteres (Hargadon og Sutton, 1997; Brunswicker, Wrigley og Bucolo, 2013). Hvor et billede, populært sagt, siger mere end tusinde ord, argumenterer Kelley (2001) for, at en prototype siger mere end tusinde billeder og er et centralt grænseobjekt. Prototyping og benyttelsen af prototyper aktiverer kontinuerlig problemløsning mellem parter på tværs af grænser ved at gøre det muligt for entreprenøren at lave essentielle fejl og opdagelser så tidligt som muligt, visualisere mulige uoverensstemmelser og afvigelser i prototypen, idéen eller kerneantagelserne (Brunswicker, Wrigley og Bucolo, 2013).

Prototyper kan således understøtte socialiseringen og den fælles forståelse på tværs af grænser og på denne vis agere platform for iterativ læring samt forbedre kommunikationen mellem partnerne som en kilde til essentiel indsigt og feedback for entreprenøren. Ved at udnytte prototyper som grænseobjekter mellem entreprenøren og dennes omverden kan idéen, forretningsmodellen, prototypen og kerneantagelser udfordres i mødet med det eksterne, således at nye muligheder, der ikke tidligere var tydelige, kan skabes i processen og dermed hjælpe i omfortolkning af problemer og løsninger til fremsættelse af nye forretningsmodeller, der tager et større udgangspunkt i forbrugeren (Buchenau og Suri, 2000; Brunswicker, Wrigley og Bucolo, 2013).

Fra et organisatorisk læringsperspektiv kan prototyper således anskues som repræsentative artefakter, der mægler og katalyserer udveksling af information, idéer og viden ved at agere som et redskab til forståelse, kommunikation, udforskning af nye muligheder og forbedring af eksisterende løsninger, hvorved det simultant reducerer usikkerhed og optimerer beslutningsgrundlaget (Bogers og Horst, 2014).

Forskningen har ydermere foreslået en række læringsresultater relateret til brugen af sådanne artefakter i organisatoriske læringsprocesser. I særdeleshed er det demonstreret, hvorledes entreprenører gennem brug af artefakter over grænser kan manifestere idéerne fra det abstrakte ud

i det konkrete og dermed bevæge sig kontinuerligt og iterativt mellem begge verdener, hvilket generelt er associeret med to læringsudfald i entreprenørielle og kreative processer: divergente og konvergente processer (Brunswicker, Wrigley og Bucolo, 2013). Hvor divergente udfald er karakteriseret ved åbningen af nye muligheder, er konvergente udfald karakteriseret ved lukning eller afslutning af problemstillinger.

Hvor praktikerlitteraturen og diskursen tager prototypers evne til at mediere på tværs af funktionelle grænser, og derved facilitere indsamling af information, erfaringer og viden, er det på sin plads at påpege, at sådanne aktiviteter udgør en udgift for entreprenøren og derfor bør prioriteres og sammenholdes med andre typer af aktiviteter, der er vigtige for at lykkes i den entreprenørielle proces.

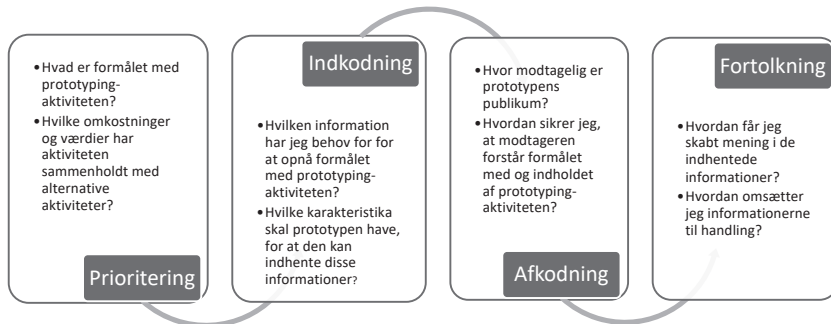
En model for prototyping

I det følgende samler vi op på præsentationen af prototyping ovenfor ved at præsentere en simpel model, der sætter anvendelsen af prototyper ind i en entreprenøriel beslutningskontekst, og angiver et sæt af overvejelser, der med fordel kan indgå i en prototypingaktivitet. Dette er illustreret i figur 1. Modellen tager udgangspunkt i prototyping som en formålsrettet organisatorisk læringsaktivitet, der indebærer oparbejdningen af en eller flere prototyper samt implementering af en prototypingproces, hvor information indsamles og bearbejdes af entreprenøren. Konkret sætter vi, gennem et organisatorisk læringsperspektiv, fire udfordringer op, der knytter sig til indsamling og behandling af information gennem interaktion med interessenter på tværs af organisatoriske og funktionelle grænser:

- Prototyping repræsenterer en udgift for entreprenører, der i forvejen typisk er udfordrede på tid og ressourcer. Det er derfor essentielt, at entreprenøren evner at prioritere, i hvilken viden der er mest afgørende.
- Prototypingaktiviteter er formålsdrevne, og dette formål skal indkodes som omdrejningspunktet i prototypen og prototypingprocessen.
- Da prototyping involverer interessenter fra andre organisatoriske og/eller funktionelle områder, kan det ikke antages forud, at de deler antagelser, viden og værdier med entreprenøren. Det er derfor afgørende, at disse interessenter er i stand til at afkode formålet med prototypen og prototypingprocessen, hvilket kræver overvejelse fra entreprenøren.
- Den information, der kommer tilbage til entreprenøren, skal fortolkes for at blive til meningsfuld og håndterbar viden. Det er derfor afgøren-

de, at entreprenøren er i stand til at indoptage informationen og gøre den meningsfuld og handlingsomsættelig.

Modellen består således af fire trin med hver deres sæt af hjælpespørgsmål, der knytter an til de ovennævnte udfordringer. Disse trin, der hver især beder entreprenøren forholde sig til formålet og værdien af prototypingaktiviteter, kan derigennem forhåbentlig hjælpe til, at prototypingaktiviteter bliver et aktiv for den entreprenørielle proces og ikke blot en standardrespons på alle spørgsmål, som praktikerlitteraturen i høj grad lægger op til.



Figur 1: Designprincipper for prototyping i entreprenørielle processer

Diskussion og konklusion

Prototyping og udnyttelsen af prototyper som repræsentative artefakter kan bidrage som grænseobjekter i entreprenørielle processer ved særligt at understøtte etableringen af fælles forståelse via sine kommunikative egenskaber samt åbne for udforskningen af nye muligheder og forbedring af eksisterende løsninger. Tendensen har ligeledes været, at både forskning og praksis har rettet opmærksomheden mod sådan eksperimenterende adfærd som kernestenen for udvikling og innovation i samspil med – og tilpasset til – interessenter og omverden. Således udviser prototyper et stort potentiale som redskab for både divergente og konvergente læringsudfald i relationinteraktion med forskellige typer af interessenter, således at interessentcentrerede løsninger bedre kan skabes.

Mens adskillige praksistilgange er fremkommet de seneste år, har disse været udfordret af for brede definitioner af prototyper og prototyping, hvilket har resulteret i meget brede simplificeringer af komplekse entre-

prenørielle processer og dermed mindsket det normative potentiale af modeller under usikre omstændigheder.

Ved at henvise til forskelligheden i prototyper, deres fundamentale funktion samt de omkostninger, der er forbundet med prototypingaktiviteter, anfører vi det problematiske i at italesætte prototypedrevne eksperimenter som en standardrespons på alle udfordringer i den entreprenørielle proces. Som assistance i denne prioritering præsenterer vi en simpel firetrinnsmodel for beslutningstagen i forhold til prototyping, der forhåbentlig kan hjælpe til bedre prioritering og anvendelse af dette vigtige, men ikke universelle, værktøj for entreprenører.

Litteratur

- Andries, P., Debackere, K. og van Looy, B. (2013) "Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty" In *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), pp. 288-310. doi: 10.1002/sej.1170.
- Blank, S. (2012) *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch.
- Bogers, M. og Horst, W. (2014) "Collaborative Prototyping: Cross-Fertilization of Knowledge in Prototype-Driven Problem Solving" In *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), pp. 744-764. doi: 10.1111/jpim.12121.
- Brunswick, S., Wrigley, C. og Bucolo, S. (2013) "Business Model Experimentation: What is the Role of Design-Led Prototyping in Developing Novel Business Models?," In Curley, M. og Formica, P. (red.) *The Experimental Nature of New Venture Creation Capitalizing on Open Innovation 2.0*. Springer International Publishing Switzerland, pp. 139-151. doi: 10.1007/978-3-319-00179-1_13.
- Buchenau, M. og Suri, J.F. (2000) "Experience prototyping" In *Proceedings of the conference on Designing interactive systems processes, practices, methods, and techniques – DIS '00*, pp. 424-433. doi: 10.1145/347642.347802.
- Carlile, P.R. (2002) "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development" In *Organization Science*, 13(4), pp. 442-455.
- Dimov, D. (2016) "Towards a Design Science of Entrepreneurship" In Corbett, A. C. og Katz, J.A. (red.) *Models of Start-up Thinking and Action: Theoretical, Empirical and Pedagogical Approaches (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-31. doi: 10.1108/S1074-7540(2009)0000011014.
- Frederiksen, D.L. & Brem, A. (2017) "How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach" In *International Entrepreneurship and Management Journal*. International Entrepreneurship and Management Journal, 13(1), pp. 169-189. doi: 10.1007/s11365-016-0411-x.
- Hargadon, A. og Sutton, R. (1997) "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm" In *Administrative Science Quarterly*, 42(4), pp. 716-749.

- Kelley, T. (2001) "Prototyping is the shorthand of innovation" In *Design Management Journal (Former Series)*, 12(3), pp. 35-42. doi: 10.1111/j.1948-7169.2001.tb00551.x.
- Knapp, J., Zeratsky, J. og Kowitz, B. (2016) *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon and Schuster.
- Liedtka, J. og Ogilvie, T. (2011) *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia University Press.
- Mansoori, Y. (2017) "Enacting the lean startup methodology" In *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), pp. 812-838. doi: 10.1108/IJEBR-06-2016-0195.
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radially Successful Companies*. London: Portfolio Penguin.
- Rosenlykke, J. (2018) *How do you experiment? The only relevant question in innovation, Medium*. Available at: <https://uxplanet.org/how-do-you-experiment-the-only-relevant-question-in-innovation-f724d142bb93>.
- Sarasvathy, S. D. (2001) "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency" In *The Academy of Management Review*, 26(2), p. 243. doi: 10.2307/259121.
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.

Det er svært at spå – især om fremtiden

Men hvad er så det gode råd?

PIA STORVANG

Vellykket innovation, der er afgørende for virksomheders konkurrenceevne, bæredygtige vækst og langsigtede overlevelse, kræver evne til at spå om fremtiden. Men det er vanskeligt at spå om fremtiden, og der er forskellige perspektiver med hver deres antagelser om, hvordan det kan og bør gøres.

I denne artikel gennemgås disse perspektiver om 'at spå om fremtiden' baseret på den eksisterende forskning inden for fremtidsstudier. Disse perspektiver og deres tilhørende metoder vil desuden blive illustreret gennem tre forskningsprojekter, der alle fokuserer på, hvordan virksomheder agerer i arbejdet med fremtiden. De tre projekter er henholdsvis *Fremtidssportet*, *ReThink the Future* og *Future-based learning*, som på forskellig vis har arbejdet med fremtiden i forskellige tværfaglige teams.

Jeg vil først forklare, hvordan den hidtidige forskning i forbindelse med fremtidsstudier udfolder sig i tre separate, men kombinerbare perspektiver. Siden vil jeg beskrive forskningskonteksten, efterfulgt af de råd, forskningsprojekterne giver anledning til, i forhold til hvordan virksomheder bør arbejde med fremtiden.

Den hidtidige forskning vedrørende fremtidsstudier

Hvordan det er muligt at bygge bro mellem nutiden og fremtiden, er blevet drøftet igennem en længere periode. Over tid har fokus i fremtidsstudierne skiftet fra en tro på en uforanderlig skæbne, der udfolder sig i henhold til en "guddommelig" plan, til at se fremtiden som et produkt af fortidige og nutidige omstændigheder (Robinson, J . 2003).

Fremtidsstudier har igennem tiden været veletableret inden for bæredygtig udvikling, arkitektur og design (for eksempel Brandt et al., 2008 og

Robinson et al., 2011), hvor det er en metode til at løse komplekse problemer. Over årene er fremtidsundersøgelser også blevet et værdifuldt værktøj til planlægning i forretninger og politisk sammenhæng samt inden for mange andre områder af samfundsvidenskaberne (for eksempel Weron, 2014). Gennem årene er der således blevet udviklet en række metoder og idéer til at undersøge fremtiden, som er blevet afprøvet med varierende grad af succes (Weron, R. 2014).

Forecasting (prognose)

Plausible fremtidsprognoser ved hjælp af fremskrivning er en metode til at opnå et koncept over konsekvenser af udviklingstendenser over tid. Dette har til formål at måle eller eliminere usikkerhed i forhold til at møde fremtiden (for eksempel Makridakis, 1996). Forecasting handler derfor om at forudsige den mest sandsynlige fremtid, baseret på tidligere og nuværende tendenser, oftest foretaget ved analyse af tendenser kombineret med ekspertudtalelser (for eksempel Weron, 2014). Antagelsen bag forecasting er, at man skal beregne, hvilke processer, personer og metoder der skal anvendes for at komme derhen. Udfordringen er dog, hvilke faktorer det giver mening at medtage i prognosen, og dernæst at få illustreret, hvordan en sådan fremtidsprognose vil kunne gøres mulig. Sanders (1995) påpeger, at styring og evaluering af prognoseprocesser kan være vanskelige, da de indebærer organisatoriske forandringer. Der kan i processen opstå problemer som 1) modstand mod forandring, 2) manglende troværdighed af prognosen, 3) fordomme mod eller fejlagtige prognoseforudsigelser, 4) manglende nye opdateringer, 5) manglende basis til at bygge en prognose på og 6) manglende organisatorisk støtte.

Scenarier (billeder)

For at undersøge fremtiden kan man også udforske konsekvenser som alternative scenarier, snarere end som forudsigelser af den mest sandsynlige mulighed. Dette stiller krav til modelleringssystemet, som bruges til at opstille alternative scenarier, som eksempelvis viser forskellige konsekvenser af adfærdsmæssige valg. Formålet med at skabe scenarier er hermed at gøre det muligt for interessenterne at gentage udviklingen af flere scenarier, indtil de når et scenarie, de er tilfredse med (Robinson et. al. 2011). Over årene har undersøgelser af fremtidige scenarier særligt udviklet sig inden for designområdet, hvor det er blevet udviklet omkring skabende dialoger, spil, fiction, mockups, prototyper, skitsering og andre deltagende

designmetoder (for eksempel Brandt et al., 2008). Den voksende interesse for brugen af scenarieanalyse til at udforske alternative veje til fremtiden udviklede sig omkring år 2000, og herefter er den gradvist blevet etableret inden for de strategiske studier (for eksempel Robinson 2003).

Som en del af designlitteraturen inden for den etnografisk del er der imidlertid også fremhævet en tilgang, hvor man anskuer fremtiden som frø, der spirer i eksisterende praksis (Brandt et al., 2008). Det er dermed i opmærksomheden på og læringen om det fremspirende, at man kan forstå, hvad fremtiden vil bringe.

Backcasting (tilbageskrivning)

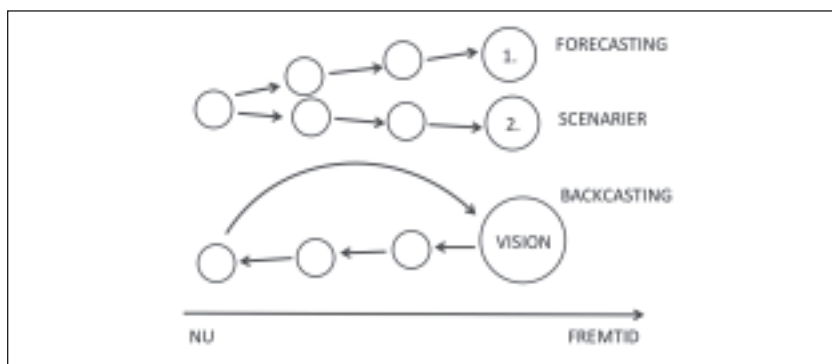
Mens prognoser og scenarier indebærer forudsigtelse af fremtiden baseret på tidligere og nuværende trendanalyse, findes der også andre måder at arbejde med fremtiden på. En metode her er backcasting, som i sit udgangspunkt går fra den modsatte retning (for eksempel Robinson, 2003). Hvor forecasting handler om at analysere den mest sandsynlige udvikling eller tendens, handler backcasting om at formulere en ønskelig fremtid ved at planlægge en strategi om at nå derhen og opnå det, man gerne vil.

Backcastingprocessen begynder med defineringen af en ønskelig vision. Backcasting bekymrer sig dermed ikke om at forudsige fremtiden, men fokuserer på identificeringen af den ønskelige fremtid (Robinson, 1990: 822). Derefter arbejdes der baglæns for at afdække, hvad der skal til for at forbinde den ønskede fremtid til nutiden. Backcasting er dermed en mulighed for at give slip på den aktuelle virkelighed og frit forestille sig, hvad der kunne være muligt, og så derefter forsøge at forklare, hvordan visionen kan opnås. Dette kan eksempelvis gøres ved at formulere en handleplan eller drejebog over, hvordan man gennem forskellige steps kan forsøge at opnå den tilstræbte forandring. Fordelen ved denne metode er den visionære tænkning om fremtiden, da den *ikke* afskriver fremtidens ønsker som "urealistiske".

Illustration af de forskellige metoder

Backcasting og udvikling af alternative scenarier har sine rødder i den kvalitative analyse af fremtiden, hvilket dermed ofte involverer en vis form for modellering af fremtiden. Modsat har forecastingmetoden tendens til at anvende kvantitative modeller og udregninger af, hvad der kommer til at ske. Det er vigtigt at understrege, at ingen af metoderne er hinandens

modsatninger (figur 1). Metoderne kan fint kombineres som forberedelse på kommende udfordringer i en hastigt foranderlig og uforudsigelig fremtid.



Figur 1 – Illustration af forskellige fremtidsmetoder baseret på Robinson, 1982 og 2003

For at belyse de forskellige metoder til at undersøge fremtiden præsenteres der i denne artikel tre forskellige forskningsprojekter, som alle har haft fokus på at undersøge, hvordan virksomheder kan arbejde med fremtiden. I de tre projekter er der på forskellige måder arbejdet med at udvikle fremtidsforståelsen i spændingsfeltet mellem fortiden (hvad har været? – det erfarde), nutiden (hvad er nu? – det kendte) og fremtiden (hvad kunne være? – det ukendte). De første to projekter er henholdsvis *Fremtidssporet* og *ReThink the Future*, som begge er en del af projekterne i designklyngen D2i. Projekterne i klyngen har til formål, gennem implementering af designmetoder, at hjælpe virksomheder med at lave forretningsudvikling og skabe vækst. Det sidste projekt er *Future-based learning*, et projekt under forskningsprogrammet *TACIT Knowledge Alliance*, der gennem forskning og samarbejde med praktiserende organisationer udvikler innovative tilgange til undervisning i innovationsledelse.

Tre forskningsprojekter om fremtiden

Dataindsamlingen i de tre projekter er foretaget i perioden 2016-2018 og involverer en række forskellige dataindsamlingsmetoder såsom workshops, interviews, observationer, videooptagelser etc. De tre projekter er kort beskrevet i nedenstående tabel:

Table 1 – Oversigt om tre forskningsprojekter

| Forskningsprojekt | Overordnet tilgang til fremtidsstudiet | Antal virksomheder | Fokusområde | Proces | Metode |
|------------------------------|--|--|---|---|---|
| Fremtidsspøret | Forecasting og scenarier | 5-6 mikrovirksomheder med mindre end 5 ansatte. Danske virksomheder. | Udvikling af fremtidsmuligheder og læringsrum inden for uddannelsesområdet. | Der er udført 5 workshops samt opfølgingsmøder/samtaler og hjemmearbejde mellem workshops. | Forecasting inden for uddannelsesområdet gennem input fra specialister, konsulenter og teknologiske eksperter Opbygning af fire scenarier i tværfaglige grupper med forskellige brugereksperter. 2-3 virksomheder har arbejdet videre med integration af læringsmetodik, -teknologi og udvikling af et mobilt rum for læring. |
| ReThink the Future | Backcasting | 16 små og mellemstore virksomheder. Gruppe med 30-50 ansatte inden for metalindustrien, gruppe af forskellige virksomheder med 50-200 ansatte og blandet gruppe med store og mellemstore virksomheder. Nogle har international erfaring med salg eller afdelinger i udlandet, og andre arbejder kun i en dansk kontekst. | Vækst i SMV'eri tiden efter ejer- eller generationsskiftet herunder salg, ledelses- og organisationsudvikling | Der er udført 11 workshops fordelt på 3 grupper med 12 virksomheder med minimum 2 fra hver virksomhed. Hjemmearbejde mellem workshops og opfølgingsmøder. | Backcasting af visioner gennem forskellige design- og erhvervsøkonomiske metoder udført som idégenerering og evaluering af forretningsmodel, handlemuligheder og plan for implementering. |
| Future-based learning | Scenarier | 8 meget store europæiske virksomheder og/eller organisationer. Virksomheder har stor international erfaring. | Test af output, konsekvenser og udbyttet af forskellige fremtidsmetoder. | Der er afholdt en dobbeltworkshop over 2 dage, hvor metoderne er blevet testet og afprøvet på 23 innovationsmedarbejdere som deltagere. Opfølgning i form af evalueringsrapport. | Hvad sker der, før der skabes visioner og forudsigelser? Udvikling af fire scenarier fra fire forskellige innovationsperspektiver: 1) Scenariedesigter 2) Fortælleren 3) Teknologitusiast 4) Markeds-/tendenspotter |

De bedste råd om undersøgelser af fremtiden

Erfaringerne fra de tre forskningsprojekter viser, at det “gode” råd ligger i, at virksomhederne får skabt rum til at trække sig ud af dagligdagen. Dermed får de skabt det nødvendige fokus på tid, ro og rum til at kunne arbejde med fremtiden. Flere af deltagerne i *ReThink the Future* har givet udtryk for, at de har haft stor fornøjelse af at være flere involveret fra samme virksomhed i projektet, så de løbende har kunnet sparre med hinanden om, hvad der er udfordringerne i fremtiden. Eksempelvis brugte et par af de nye virksomhedsledere forløbet til at få den gamle ejer til at forstå, hvad det krævede, for at tingene kunne ændres. Ligeledes nævnte flere i *ReThink*-projektet, at muligheden for at invitere forskellige gæstedeltagere med i processen havde været lærerig. Men det gode råd ligger også i at være i processen med andre, der kæmper med lignende problemstillinger. Nogle de kan spille “bold” med og få testet deres holdninger af på. Nogle de kan spejle sig i og lære af, da de har samme udfordringer. Men det tager tid at få opbygget et kendskab til og forståelse for hinanden, for at få skabt den rette tillid. I *Fremtidssporet* har det eksempelvis været en stor udfordring at få skabt et forpligtigende samarbejde på tværs af de små mikrovirksomheder og deres forskellige kulturer. De har været præget af, at de sammen har skullet finde økonomi til at udvikle samarbejdet. Ligeledes har erfaringerne fra *Future-based learning* vist, at på trods af at deltagerne arbejder med samme problemstillinger, har de vidt forskellige opfattelser af, hvad der er fremtiden, og hvornår tingene sker.

På tværs af projekterne har det bedste råd ofte omhandlet anbefalinger af gode værktøjer og metoder til at lære noget om deres problemstillinger. Ligeledes ligger det gode råd nogle gange i at hjælpe dem med at forstå, hvordan de skal arbejde med de forskellige værktøjer. Det må ikke være alt for komplicerede eller alt for informationstunge metoder, da deltagerne kan være udfordret på at skulle analysere og forstå komplekse værktøjer. De skal derfor også have god tid til at arbejde med de forskellige metoder og undersøge, hvad de kan bruge dem til i deres egen kontekst. Det samme har også vist sig at være gældende i projektet *Future-based learning*, hvor de deltagende, på trods af at de her har været meget trænede innovationsmedarbejdere, også har haft brug for tid til at fordybe sig. I en anden fase af *TACIT*-projektet er der ligeledes lavet eksperimenter med, hvordan det er muligt for innovationsmedarbejderne at “hack the tools” ved, at de selv omformer værktøjerne, så de giver bedre mening i deres egen kontekst.

I de forskellige projekter har flere af deltagerne ligeledes givet udtryk for, at det gode råd ligger i at få skubbet dem ved hjælp af nogle uddybende og åbne spørgsmål om, *hvorfor, hvordan* eller *hvad de mener med det, de siger*. Det kan hjælpe dem til at reflektere, udfolde og tænke dybere over, hvad de kan gøre for at løse udfordringer i egen kontekst. En særlig udfordring for virksomhederne i de forskellige projekter har vist sig at være de forskellige erfarings- og kapacitetsmæssige ressourcer, som kan gøre det svært for dem at få løsningerne implementeret. Men her er det vigtigt, at virksomhederne selv finder svar, da de er eksperter på deres egen organisation og selv skal løfte opgaverne ude i organisationen. Som konsulent skal man derfor være varsom med for hurtige analyser og svar, som bygger på tidligere erfaring fra lignende udfordringer. I stedet skal man hjælpe virksomhederne med at samle op på processerne, da idéer er noget, der udvikler sig løbende. Det har vist sig, at løsningen er noget, der ændrer sig, da den skabes i processen. Man kan ikke på forhånd ramme plet med en vision eller en forudsigelse eller for den sags skyld en handlingsplan, men det kan skabe et pejlemærke eller en ledetråd for, hvilken retning virksomhederne skal hen imod i fremtiden.

Konklusion og afsluttende bemærkninger

Erfaringerne i de tre forskningsprojekter har på forskellig vis belyst, hvad der sker, når forskellige fremtidsmetoder sættes i spil til at reframe og sætte nye rammer for, hvordan virksomhederne kan arbejde med at tage strategiske beslutninger og søge nye veje for at imødekomme fremtidens udfordringer. Projekterne har vist, at det ikke er ligegyldigt, hvilken metode der anvendes; projektet *Future-based learning* viste, at tidshorisonten i studiet af fremtiden er afhængig af metoden og de værktøjer, man anvender.

I de tre projekter har næsten alle virksomheder givet udtryk for, at de har haft stor glæde af at få kendskab til lignende problemstillinger i de øvrige virksomheder for at høre, hvordan de har tacklet dem. Altså ligger der en klar læring på tværs af virksomhederne, men også internt i egen organisation. Det kan være svært at definere, hvad der er udfordringen i fremtiden. Forskningen i de tre projekter har vist, at det er meget vanskeligt for virksomhederne at identificere og få formuleret en enkelt og klar vision uden hjælp til det. Forskningen har ligeledes vist, at erkendelse er noget, der sker løbende som små spirer, der vokser og gror til nye erken-

delser. De kan opstå i dagligdagen, under hjemmearbejdet, på workshopdagen eller i den løbende opfølgning. Visionen kan dermed være en vejledende rettesnor eller billeder af, hvad der kunne komme til at ske i fremtiden. Fremtidsbilleder er erkendelser i nuet, som man kan handle og agere på, da man får et billede af målet. Men et billede, som løbende flytter og former sig, så man ser nye muligheder og bliver klogere i processen. Som projekterne har vist, opstår de stærkeste billeder af fremtiden ofte i kombinationen af forecasting, scenarier og backcasting, hvor virksomhederne løbende zoomer ind og ud på forskellige aspekter og erfarer, hvad der sker i nuet, for derigennem at forstå, hvordan de kan handle på det i fremtiden.

I arbejdet med de tre projekter har spørgsmålet rejst sig om, hvorvidt virksomhederne forstår at handle på nye erkendelser og erfaringer. En vigtig ingrediens er, at lederne skal være med i processen. Men som flere af lederne i *ReThink*-projektet har peget på, har de svært ved “at tænde på” at få udviklingsopgaver implementeret, da de hellere vil drifte, så de føler, at de får udrettet noget og “er deres egen løn værd”. Anderledes har det været i projektet *Fremtidssporet*, for her har lederne i høj grad fokuseret på at udvikle, men mindre på at få tingene implementeret, så det har været en lang proces, som heldigvis er lykkedes for dem i deres fælles nye projekt, som nu bliver en realitet. Erfaringen fra projekterne har vist, at det kan være svært for virksomhederne at få tingene implementeret, da de ikke har kapacitet og måske ikke ressourcer til at kunne løfte de nødvendige løsninger for at skabe forandringer. Det har vist sig, at eksisterende ressourcer (tid, penge, ansatte) og evnen til få det gennemført er tæt forbundne. Men ofte handler det også om, at der skal ske større kulturændringer eller omorganiseringer, som kan have afgørende konsekvenser for den nuværende organisation. Det kan eksempelvis betyde, at medarbejdere skal have nye roller, skal lære nye kompetencer eller slet ikke være del af den nye organisation. Det er en svær og tidskrævende proces, og selvom de i processen finder løsninger på fremtidens udfordringer, er det ikke ensbetydende med, at de selv skal implementere dem hjemme i organisationen. Hertil er der måske behov for andre kompetencer, end organisationen ligger inde med.

For at imødekomme fremtiden har læringen om de forskellige virksomheder vist, at det ikke er tilstrækkeligt blot at fortsætte i gamle spor, tage på et nyt innovationskursus eller konsultere en ny ekspert. Der findes ingen quickfix med hurtige løsninger, det er ikke nok kun at foretage nem-

me ændringer, som ikke gør ondt. Måske skal medarbejdere afskediges, eller nye kompetencer ansættes, eller bestyrelsen skal ændres for at skabe en helt ny kultur. Måske skal virksomhederne af med gamle og trofaste kunder, hvis de er for dyre og for små til, at det er rentabelt at servicere dem. Men man kan starte i det små med ændringer, der ligger først for og er overskuelige, men det gør det ikke alene, hvis virksomheden skal vokste for at overleve i fremtiden, for udviklingen går så stærkt, og forandringerne er så store.

Litteratur

- Brandt, E., Messeter, J. og Binder, T. (2008) *Formatting design dialogues – games and participation*, CoDesign, 4:1, pp. 51-64.
- Makridakis, Spyros (1996) "Forecasting: it's role and value for planning and strategy" In *International Journal of Forecasting*, vol.12, Issue 4, pp. 513-537.
- Robinson, J.B. (1990) "Futures under glass. A recipe for people who hate to predict". In *Futures* vol. 22, pp. 820-843.
- Robinson, J. (2003) "Future subjunctive: backcasting as social Learning" In *Futures* 35, pp. 839-856.
- Robinson, J., Burch, S., Talwar, S., O'Shea, M. og Walsh, M. (2011) "Envisioning sustainability: Recent progress in the use of participatory backcasting approaches for sustainability research" In *Technological Forecasting & Social Change* 78, pp. 756-768.
- Sanders, Nada R. (1995) "Managing the forecasting function"; *Industrial Management & Data Systems*, vol. 95, no.4, 12-18.
- Weron, R. (2014) "Electricity price forecasting: A review of the state-of-the-art with a look into the future" In *International Journal of Forecasting*, vol. 30, Issue 4, pp. 1030-1081.

Designtænkning i Offentlig Privat Innovation

MAJBRIIT ROSTGAARD EVALD, REBEKKA DAUGAARD BUHL &
ANN HØJBJERG CLARKE

Hvorfor drive Offentlig Privat Innovation via designtænkning?

I denne artikel illustrerer vi, hvorledes designtænkning via udvalgte designredskaber kan kobles til måden at drive innovationsprocesser på, når det gælder Offentlig Privat Innovation (herefter OPI). Specielt ser vi nærmere på, hvordan man via designtænkning kan komme godt fra start og fortløbende kan understøtte en god proces mellem heterogene parter, der ofte ikke kender hinanden, hverken personligt eller fagligt. Dette er ofte tilfældet i OPI-projekter. Til formålet tager vi afsæt i projektet *Offentlig Privat Innovation via Living Design Lab* (OPI LDL), som er et ongoing projekt (www.livingdesignlab.dk). I projektet har det været oplagt at anvende designtænkning, idet det er væsentligt både i OPI og designtænkning, at innovation kan skabes og understøttes med det mål for øje at skabe et værdiskabende samarbejde og opnå effektfulde resultater. Men hvor OPI sætter rammerne for, hvorledes der kan samarbejdes på tværs af sektorer og videndomæner, støtter designtænkningen OPI-processen ved systematisk at afdække viden og indsigter på flere fronter, herunder at understøtte en eksplorativ og samskabende proces, som resulterer i meningsfulde løsninger for brugerne.

OPI forstås i det følgende som udviklingssamarbejder mellem offentlige og private aktører, der sammen udforsker innovative løsninger på fælles definerede problemer (Evald et al., 2014). Målet er både at bane vejen for en mere effektiv offentlig sektor og at skabe vækst i den private sektor samt øge kvaliteten i de ydelser, som borgerne modtager. Designtænkning forstås i det følgende som en human tilgang til innovation, hvor menneskelige behov, teknologiske muligheder, og hvad der skal til for forretningsmæssig succes, integreres (Micheli et al., forthcoming).

Spørgsmålet, vi sætter os for at besvare, er: *Hvordan kan designtænkning understøtte OPI-samarbejder, så værdiskabende innovationsprocesser opnås?*

Spørgsmålet belyses ved, at vi gennemgår, hvordan en række udvalgte designredskaber, anvendt i OPI LDL-projektet, kan bruges, når samarbejdet initialt og undervejs skal understøtte et værdiskabende samarbejde, der resulterer i effektfulde resultater. En rundspørge blandt en række af virksomhederne, der deltager i OPI LDL, peger på, at når designtænkning er rammesættende for, hvorledes OPI LDL-projektet gennemføres, opnås værdiskabelse. Det kan være værdiskabelse som: adgang til nye netværk og samarbejdspartnere, kompetenceudvikling, adgang til det offentlige marked, indsigt i kundesegmenter, brugeres vaner og handlemønstre samt ikke mindst øget medarbejdertilfredshed. Disse værdier danner et stærkt grundlag for udvikling af effektfulde løsninger, der gavner borgere, offentlige organisationer og virksomheder i det lange løb.

Litteratur om værdiskabelse ved Offentlig Privat Innovation OPI og designtænkning

Anvendelsen af designtænkning i OPI-projekter er et tyndt beskrevet område. Litteraturen behandler ofte den værdiskabelse og de effekter, der skabes via OPI og designtænkning, hver for sig, hvilket afspejles i den følgende præsentation. Endvidere er antallet af systematiske studier om effekterne af henholdsvis OPI-projekter og designtænkning begrænset, hvorfor nedenstående beskrivelse af effekter og værdiskabelse trækker på tilgængelig litteratur og offentliggjorte rapporter og evalueringer.

Nyere undersøgelser (ROPS, 2015; COWI, 2015) peger på, at OPI bidrager til værdiskabelse for virksomheder på både kort og langt sigt. Værdiskabelse på den korte bane opstår, når virksomheder indgår i OPI-projekter og opnår produktudvikling samt ny viden og erfaring. Værdiskabelsen opnås endvidere ved, at virksomheder kan teste deres produkter, opnå referencer til brug ved fremtidigt salg og samarbejde og ved etablering af netværk med offentlige organisationer. I slutevalueringen af første generation Syddansk OPI-pulje fra Region Syddanmark (COWI, 2015) peges der endvidere på en række effekter, hvoraf en central effekt er, at virksomhederne opnår bedre rammer for produktmodning. Uden deltagelse i OPI-puljen ville de deltagende virksomheder have forventet, at modningsprocessen ville have været mere udfordrende, i forhold til at få etableret det samme samarbejde med offentlige parter samt inddragelse af de bedste testbrugere. Dette kunne have medført, at virksomhederne måtte commercialisere et mindre markedsmodent produkt.

I forhold til værdiskabelse på den længere bane viser eksempelvis en caseundersøgelse fra 2015 (ROPS, 2015), at virksomhederne i undersøgelsen vurderer, at der er potentiale for øgede indtægter. Blandt de virksomheder, der allerede har opnået økonomiske effekter, viser svarene endvidere, at 20 % af virksomhederne har opnået en øget omsætning, 18 % har opnået nye eksportmuligheder, og 11 % har opnået et øget salg (ROPS, 2015). I slutevalueringen af første generation af Syddansk OPI-pulje fra Region Syddanmark (COWI, 2015) anslås det, at puljen har bidraget til skabelsen af ca. 52 nye jobs og cirka 34 mio. kroner i øget omsætning i 2015 (COWI, 2015: 9).

På designfronten viser forskningsresultater, at virksomheder, der anvender designtænkning og -metoder, klarer sig bedre end virksomheder, der ikke gør (D2I, 2014; Region Syddanmark, 2014; Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008). En forklaring på denne effekt er, at en af de centrale discipliner i designdrevet innovation er forståelsen for og indsigten i brugerne og det marked, der ønskes gennembrudt. Derfor øger anvendelse af designtænkning og -metoder sandsynligheden for, at virksomheder udvikler løsninger, som er relevante og attraktive for brugerne og markedet. Endvidere beskrives i analysen fra Region Syddanmark (2014), at andelen af virksomheder, der anvender design/kreative kompetencer, er stigende, og at designanvendende virksomheder er mere innovative, har højere forventninger til vækst samt er mere indstillet på at foretage offensive investeringer. Dette underbygges af en tidligere analyse fra Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008), der påviser, at der er 22 % forskel i værditilvækst mellem virksomheder, der anvender design som integreret del af innovations- og udviklingsprocesser og forretningsudvikling, og virksomheder, der kun anvender design som sidste styling og finish.

Designtænkning omsat til systematiske processer og metoder: Hvorfor og hvordan?

Til et designdrevet OPI-forløb kan designredskaber anvendes til facilitering af processen fra start til slut, så der skabes et effektivt samarbejde mellem partene, og samtidig kan et designdrevet OPI-forløb anvendes til systematisk at afdække centrale problemer og udfordringer, som sikrer, at udviklingen af en løsning er effektiv og fyldestgørende. Designredskaber er effektive til dette (Micheli et al., forthcoming), da de ofte kan sikre: 1) Et holistisk blik, der tager højde for hele oplevelsen af en løsning samt rum-

mer, at konteksten kan ændre sig, 2) være visualiserende, så brugeres oplevelser gøres mere håndgribelige, selvom der er tale om services og processer, 3) være medskabende, så andre mennesker involveres, især dem, der er en del af et system, proces eller service, der er fokus på, foruden dem, der konkret udvikler, og 4) kan understøtte brugerorientering ved at sætte mennesker og ikke teknologi eller fagprofessionel viden i centrum for, hvad der skal udvikles. I det følgende præsenterer vi derfor, for at illustrere anvendelsen af designredskaber i et OPI-projekt, en række udvalgte designredskaber, som har understøttet parterne i at starte og drive et værdiskabende samarbejde. Nedenstående tabel giver en kort beskrivelse af formål og anvendelse for de forskellige designredskaber:

Tabel 1 – Oversigt over udvalgte designredskaber

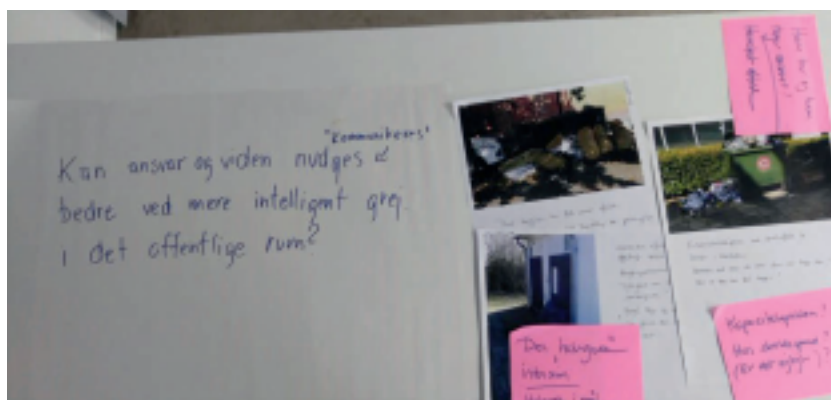
| | Formål | Hvordan kommer redskabet i spil? |
|--------------------------------|---|--|
| Billedstimulation | For skabelse af dialog og åbenhed. | Billeder er en visuel tilgang til at få mange og ofte anderledes idéer og til at skabe dialog blandt deltagere, som ikke nødvendigvis har kendskab til hinanden. Billederne får deltagerne til at associere, tænke frit og dele deres oplevelser. Derudover kan billeder være med til at skabe en fælles forståelse blandt mennesker, som sprogligt eller følelsesmæssigt ikke er på samme 'kanal'. |
| Fysiske objekter | For ny viden, nye perspektiver og inspiration til nytænkning. | Fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund at engagere sig i dialoger, fordi deltagerne får mulighed for at tænke og formidle med hænderne. Når der tænkes igennem objekter, kommer der ofte ny viden og nye perspektiver i spil, som deltagerne ikke selv var opmærksomme på. |
| Brugerrejser og persona | For skabelse af brugerforståelse og -indsigter. | Ved brugerrejser kortlægges og visualiseres brugers oplevelse med at interagere med en service eller et fysisk produkt. Brugerrejser giver dermed mulighed for effektivt at kommunikere kvaliteten ved eksisterende services eller produkter fra brugerens perspektiv. Personaer er fiktive beskrivelser og visualiseringer af relevante arketyper af brugere, og belyser brugerens behov, livssituation, adfærdsmønstre og holdninger. Personaer giver et grundlag for at udvikle et mere dybdegående kendskab til og forståelse for forskellige typer af brugere, der er relevante for typen af koncept eller produkt, der er under udvikling. |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Tidlig prototyping | For hurtig feedback, læring og udvikling. | Tidlige prototyper er ofte bud på scenarier for mulige fremtidige løsninger. De konkretiserer hurtigt idéer ved at gøre dem håndgribelige og forståelige for andre, hvilket giver mulighed for at modtage detaljeret feedback fra brugere, så prototypen kan videreudvikles og reducere fejl og mangler, inden den raffinerede prototype lanceres. Tidlig prototyping er således også ideel til test af forretningspotentialer, uden at resourceforbruget bliver for stort. |
|---------------------------|---|---|

1. Billedstimulation for skabelse af dialog og åbenhed

Et af de designredskaber, der er anvendt i flere workshops i OPI LDL-projektet, er billedstimulation (Al-Kodmany, 1999). Det kan være fotos, taget af de deltagende parter eller af professionelle, for at vise situationer eller omgivelser, der stimulerer dialogen. Det kan også være korte videoer, enten spillet af deltagerne selv (eksempelvis forskellige perspektiver på en løsning), animationsillustreret (eksempelvis arbejdsgange) eller sammenklippede optagelser (eksempelvis hændelser i løbet af en almindelig arbejdsdag).

Billeder er en visuel tilgang til at få mange og ofte anderledes idéer og til at starte en dialog mellem deltagere, som ikke nødvendigvis har kendskab til hinanden på forhånd, da billederne får deltagerne til at associere, tænke frit og dele deres oplevelser (Bason, 2016). Ved at hjælpe deltagerne til at sætte ord på værdier, som de forbinder med bestemte situationer,



Billede 1: Billeder i form af brugernes eget billedemateriale

aktiviteter, udfordringer eller oplevelser, opnås refleksion og nysgerrighed på andre. Det er således ofte en ukompliceret måde at starte en dialog mellem mange og forskellige deltagere på og fra start få belyst mange forskellige perspektiver.

2. Fysiske objekter for ny viden, nye perspektiver og inspiration til nytænkning

Arbejdet med fysiske objekter (Impedovo og Manuti, 2016) er også ofte anvendt i OPI LDL-projektet, idet objekter sikrer, at ny viden og nye perspektiver kommer frem. Det at anvende fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund at engagere sig i diskussioner, da de fysiske genstande langt bedre formidler og visualiserer pointer og budskaber, end ord muliggør (Andersen, 2013). Et godt eksempel på dette er "sølvstøttet", som består af en række sølvobjekter. De fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund at engagere sig i en fælles diskussion, da deltagerne får mulighed for at "tænke med hænderne". Via små dimser og dippedutter i blankt metal eller sølvfarvet plast skaber deltagerne eksempelvis organisatoriske sammenhænge ved at bruge "punktting" og "forbinderting" som kæder og stænger. På denne vis tydeliggøres det, hvem de forskellige aktører og interessenter er samt relationerne mellem dem. Deltagerne kommer således et spadestik dybere fra den formelle til den uformelle organisering, der netop er værdifuld



Billede 2: Objekter i form af kæder, søm og terninger

for virksomhederne i forhold til at forstå, hvem der influerer på hvad og hvornår. Sølvsættet får således deltagerne til at fortælle nyttige historier, og typisk også anderledes historier, om kendte aktører og relationer og dermed det værdinetværk, de eksisterer i.

3. Brugerrejser og personaer til skabelse af brugerforståelse og -indsigter

Brugerrejser og personaer er to metoder, der er anvendt i OPI LDL-projektet for at opnå indsigt i forskellige brugertyper (Mintrom og Luetjens, 2016). Det at afdække brugerrejser og udarbejde personas har været en vigtig brik i at udvikle løsninger, der giver mening for de brugere, løsningen er rettet mod, og de brugere, som kan influere på, om en løsning adopteres eller ej. Fokus har således været rettet mod flere typer af brugere, såsom de brugere, der anvender løsningen for at formidle en service, de brugere, der modtager den service, løsningen indebærer, de brugere, der administrerer løsningen, og de brugere, der betaler for løsningen. Ved brugerrejser (Mintrom og Luetjens, 2016) kortlægges en brugers opfattelse af fordele og ulemper ved konkrete berøringspunkter i forbindelse med leverancen af en service eller et fysisk produkt – både før, under og efter.



Billede 3: Personaer i form af borgere og deres pårørende

Det effektive ved at bruge brugerrejser er, at de kommunale fagligheder og processer belyses fra slutbrugerens perspektiv, altså borgerens synsvinkel. En brugerrejse sætter således brugeren af en løsning i centrum. Ved personaer (Miaskiewicz og Kozar, 2011) styrkes det dybere kendskab til forskellige typer af brugere, og dermed understøttes virksomhedernes professionelle empati og forståelse af, hvad det er for ledere, ansatte og borgere de har at gøre med som mennesker. Derudover kan førstehåndsfortællinger fortalt af brugerne selv også skabe refleksion og indsigt, hvorfor vi i OPI LDL har prioriteret at invitere for eksempel borgere og deres pårørende med ind tidligt i innovationsprocessen, så deres perspektiver bliver hørt tidligt og undervejs i udviklingen af nye løsninger.

4. Tidlig prototyping og hurtig feedback, læring og udvikling

God, valid feedback, der kan danne basis for kontinuerlige beslutninger, kræver fokuseret forberedelse, gennemførelse og efterbearbejdning. Men effekten af valid feedback behøver ikke at tage lang tid. Derfor har vi i OPI LDL-projektet arbejdet med tidlige prototyper, eller mockups, som det også kaldes (Brandt, 2007). Tidlig prototyping er en metode, der hjælper parterne med hurtigt at konkretisere idéer til blandt andet fysiske former, og den giver mulighed for tidligt at vurdere potentiale og omkostninger ved udvikling af et produkt eller en service (Kolding Kommune, 2017). Tidlig prototyping gør således idéer håndgribelige og forståelige for andre, hvilket giver mulighed for at modtage detaljeret feedback fra brugere og medarbejdere, så fejl og mangler reduceres inden den færdige løsning.

Af samme grund er det vigtigt, at tidlige prototyper ikke bliver store, flotte værker, hvor der bruges tid på detaljerne, men i stedet forbliver hurtige, simple afprøvninger af grundidéer. Der kan anvendes flere forskellige former for tidlige prototyper, såsom en simpel modelbygning, hvor man eksempelvis med pap, saks, lim, stof m.m. hurtigt giver en idé form. En tidlig prototype kan også visualiseres via en kort film, hvor personer viser situationer, hvor løsningen træder i kraft eller visualiseres via storyboards, hvor eksempelvis sekvenserne i en arbejdsgang er i fokus, så det visualiseres, hvordan arbejdsgangen ser ud ved ibrugtagning af løsning.

En tidlig prototype kan også være i form af et storyboard (Bason, 2016), der er en simpel visualisering af et fremtidsscenario, hvor grundelementerne ved komplekse løsningsforslag kan visualiseres uden at have alle detaljer på plads. Begrebet stammer fra filmens verden, hvor man benytter storyboardet til at få det filmiske flow på plads, inden de dyre filmoptagel-



Billede 4: Eksempel på tidlig prototyping i form af et storyboard, der viser et udsnit af en proces

ser finder sted. Ofte vil storyboardet blive udviklet ved hjælp af tegninger. Det kan bruges som afsæt for en dialog med brugere, hvor brugerne deler deres oplevelse af løsningen, hvilket hjælper med at spotte potentialer eller ulemper ved løsningerne, som udviklerne selv er blevet blinde for.

Opsamling: Fordele ved at koble desigtænkning til OPI

At koble desigtænkning til OPI er oplagt, da både de offentlige og private parter samt de borgere, løsningerne ofte også indbefatter, opnår en række fordele ved at anvende den tilgang til innovation, desigtænkningen præges af. Desigtænkning bidrager nemlig på flere fronter.

Via systematiserede processer og metoder understøtter desigtænkning OPI-samarbejdet i at italesætte tavs viden imellem parterne. Desigtænkning tilvejebringer også OPI-samarbejdet ny viden og anderledes perspektiver. Endvidere skaber desigtænkning fælles forståelse ved at sætte parternes og det omkringliggende samfunds viden og forståelser i spil, så udfordringer identificeres, og løsninger nytænkes. Det er viden og forståelse, som både gavner udviklingen af meningsfulde løsninger, og som understøtter fælles forståelse og relationen mellem parter i OPI-projekter. Det at understøtte relationerne mellem parterne er central for at opnå et værdiskabende innovationsforløb, idet OPI-parterne typisk repræsenterer vidt forskellige fagligheder, personligheder og incitamenter for at indgå i et innovationsprojekt sammen. Desuden bidrager desigtænkning med helhedsorienterede analyser af problemer samt udforskning af mange forskellige løsninger, før udvikling og implementering af endelige løsninger

finder sted. Dette sker ved, at designtænkningen giver parterne indsigt i og sikrer nysgerrighed over for menneskers behov, adfærd og kontekst. Nysgerrighed er afgørende for at kunne kvalificere både problemforståelse og udvikling af nye, meningsfulde og værdiskabende løsninger for de mennesker, de indbefatter.

Det er centralt at inddrage designtænkning i måden at bedrive OPI-samarbejder på, da OPI-samarbejdet typisk ikke indbefatter en lige vej fra start til slut. Målet står ikke klart fra start, og vejen til en løsning, der skal opfylde mange interessenters krav og behov, er oftest snørklet og uforudsigelig, fordi mulighedsrummet først skal udvikles og undersøges. Der er således flere usikkerheder til stede, der skal kunne rummes, såsom usikkerheder i relation til, hvilke teknologier der skal anvendes, og om disse vil virke i driften, om de nye relationer og roller, der skal skabes mellem eksempelvis ansatte og borgere, vil skabe gensidig værdi i praksis, og usikkerhed om fremtidige gevinster, der er værd at gå efter. Men at rumme og håndtere usikkerhederne er netop, hvad designtænkning også er effektiv til, hvorfor designtænkning derfor er oplagt til at understøtte OPI-samarbejder med.

Litteratur

- Al-Kodmany, K. (1999), "Using visualization techniques for enhancing public participation in planning and design: process, implementation, and evaluation" In *Landscape and Urban Planning*, 45(1): pp. 37-45.
- Andersen, M.K. (2013) "Servicecenter for telemedicin" In (red.) Fangel, A.B., Mikkelson, M., Buur, J. og Fenger, M.R., Superbrugerne, konsortiet UNIK, side 1-59.
- Brandt, E. (2007) "How tangible mock-ups support design collaboration" In *Knowledge, Technology & Policy*, 20(3): pp. 179-192.
- Bason, Christian (2016), *Form fremtiden: Designledelse som innovationsværktøj*, Gyldendal Business.
- Micheli, P., Wilner, S.J.S., Bhatti, S., Mura, M. and Beverland, M.B. (forthcoming), "Doing Design Thinking: Conceptual review, synthesis and research agenda" In *Journal of Product Innovation Management*.
- COWI (2015) *OPI-puljen: Slutevaluering*, COWI, pp. 1-13.
- D2I (2014) "New Doing: How Strategic Use of Design Connects Business with People" In *Monday Morning*, pp. 1-56.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008) *Design skaber værdi: Udbredelser og effekter af design*, Erhvervs- og byggestyrelsen, pp. 1-73.
- Evald, M.R., Nissen, H.A., Clarke, A.H. and Munksgaard, K.B. (2014) "Reviewing cross-field Public Private Innovation literature: Current research themes and fu-

- ture research themes yet to be explored” In *International Public Management Review* 15(2): pp. 32-57.
- Impedovo, M.A. and Manuti, A. (2016). “Boundary objects as connectors between communities of practices in the organizational context” In *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 30, Issue 2, pp. 7-10.
- Kolding Kommune (2017) *Designkit Værktøjer, Design, Kommunikation og Event i Kolding kommune*.
- Miaskiewicz, T. and Kozar, K.A. (2011) “Personas and user-centred design: How can personas benefit product design processes?” In *Design Studies*, 32(5): pp. 417-430.
- Mintrom, M. and Luetjens, J. (2016) “Design thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges” In *Australian Journal of Public Administration*, 75(3): pp. 391-402.
- Region Syddanmark (2014) *Oplevelseserhverv: Kreative erhverv og design*, Region Syddanmark, pp. 1-28.
- ROPS (2015) *Hvad kendetegner OPI'er på velfærds- og miljøområdet, der lykkes?* Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde, pp. 58-1.

Tillid og refleksivitet i topledelse – interaktionsforskning i en kommune

KARINA SOLSØ IVERSEN & HENRY LARSEN

Som forskere samarbejder vi med Kolding Kommune i forbindelse med skabelsen af en ny velfærdsvision for kommunen, *Borgerens Centrum*, med et særligt fokus på de udfordringer, lederne oplever i arbejdet med visionen. *Borgerens Centrum* udtrykker en ambition om at lade offentlig velfærd tage udgangspunkt i den enkelte borgers situation, behov og muligheder. Vi har undersøgt, hvordan ledere på forskellige niveauer håndterer de udfordringer, som følger med det nye initiativ. Tilgangen er et opgør med to tendenser i offentlig forvaltning. For det første et opgør med en tænkning, hvor man historisk har lagt stor vægt på, at løsninger skabes på baggrund af faglig og juridisk viden, hvor borgeren ses som en klient, der skal have netop den ydelse, loven giver ret til. For det andet, er det også et opgør med styringstanken fra New Public Management, hvor borgeren ses som en kunde, som skal betjenes, og hvor medarbejderne styres med målsætninger. Et paradigme, som har ledt til en eksplosiv stigning i retningslinjer, mål på detailniveau og dokumentation. I *Borgerens Centrum* tager mødet med borgeren udgangspunkt i, hvad borgeren har brug for hjælp til, og dette sætter så konteksten for juridisk og fagligt forankrede beslutninger. Hensigten er, at den enkelte ansat i hvert enkelt møde med borgeren overvejer, hvad der vil være mest til gavn. Dette skifte væk fra faste rammer skaber usikkerhed hos mange medarbejdere om, hvordan de skal agere, hvad de må og ikke må. Hermed opstår der en række udfordringer for lederne, som ikke længere blot kan udstikke retningslinjer, som den enkelte medarbejder kan følge. Med andre ord ændres forholdet mellem ansat og leder fundamentalt. Ledere er nødt til at have tillid til den ansattes dømmekraft, og den ansatte skal have tillid til, at han eller hun bliver bakket op af sin ledelse i sine valg eller bliver udfordret på konstruk-

tiv vis. Tillid får dermed en helt afgørende betydning for virkeliggørelsen af visionen.

Som forskere er vi involveret på to måder. For det første har vi igangsat, hvad vi kalder "samtalesaloner" med direktionen, sofamøder uden dagsorden, og vi har hidtil afholdt fem af disse. For det andet faciliterer vi fire heldagsworkshops for 35 ledere i Kolding Kommune, hvor der sættes fokus på de udfordringer og dilemmaer, lederne oplever i deres hverdag i relation til *Borgerens Centrum*. Vi har hidtil afholdt tre af disse. Vi bedriver ikke klassisk følgeforskning, hvor vi har siddet i en passiv observatørposition og fulgt med, men indgår aktivt i et samspil, hvor vores rolle har været at bidrage med spørgsmål og indsigter. Dette benævner vi "refleksiv interaktionsforskning".

I vores arbejde med kommunen er vi blevet opmærksomme på, hvordan tillid forhandles i direktionen, og hvilke sproglige begreber der skabes i denne sammenhæng. Direktionens forhandling af tillid har betydning for *Borgerens Centrum*, da ledere og ansatte vil kigge og reagere på den adfærd, de ser hos direktørerne i deres udmøntning af visionen.

Ledelse i *Borgerens Centrum*

At ledelsesopgaven er under forandring, bliver tydeligt i rækken af dilemmaer, som medarbejderne befinder sig i og spørger ledelsen om:

- Hvordan sikrer vi princippet om ens behandling for alle, hvis borgerne hver især skal have en unik behandling?
- Hvad stiller vi op, hvis en god langtidsholdbar løsning for borgeren fordrer, at vi bøjer loven?
- I mange sammenhænge er der ikke bare én borger, men flere at tage i betragtning. Hvordan afgør vi, hvem vi skal tilgodese, eksempelvis i forbindelse med pladsanvisning til daginstitutioner?
- Hvordan udlever vi *Borgerens Centrum*, så der er tale om en gensidig forpligtelse og ansvarlighed snarere end en praksis, hvor borgernes bidrag kun er at gøre krav på unik behandling?

Vores ærinde i denne artikel er ikke at give svar på disse spørgsmål, men at undersøge, hvilke udfordringer dette giver for ledere, og hvordan disse udfordringer har givet anledning til et øget fokus på tillid internt i direktionen. *Borgerens Centrum* fordrer, at medarbejdere såvel som ledere tager bestik af den konkrete situation samt reflekterer, vurderer og træffer be-

slutninger baseret på deres praktiske dømmekraft. Fra vores arbejde med lederne bliver det klart, at dette føles risikofyldt, både for medarbejdere og for ledere. Hyppigt udtalte pointer er eksempelvis, at *“hvis jeg skal agere i Borgerens Centrum, så skal jeg også vide, at der nogen, der har min ryg”* og *“hvis jeg skal afvige fra det, vi plejer at gøre, så har jeg brug for at vide, at der er tillid til min vurdering af situationen”*. Oplevelsen af risiko træder især frem, hvor der er tale om et samarbejde på tværs af organisatoriske grænser, eksempelvis mellem forskellige forvaltninger og afdelinger. Her får kvaliteten af relationerne stor betydning for, hvad der kan lade sig gøre. I samarbejdsrelationer, hvor mennesker kender hinanden og har tillid til hinanden, er det relativt let at etablere et samarbejde. Vanskeligere er det, hvor medarbejdere, som arbejder med den samme borger eller familie, ikke kender hinanden. Her er der større utryghed. Vi har observeret et mønster, hvor medarbejdere, som kommer i tvivl om deres mandat og beføjelser, bruger ledelseshierarkiet til at søge afklaring. Med andre ord, kommer man i tvivl, kigger man opad i ledelseshierarkiet: Hvad gør lederne? Hvad gør cheferne? Og i sidste ende, hvordan fortolker man direktionens ageren; viser direktørerne, at de kan samarbejde med hinanden?

Direktører i det offentlige deltager i flere arenaer

Fra tidligere forskning har vi stor opmærksomhed på, at ansatte fortolker hvad ledelsen gør, og at disse fortolkninger i sig selv har afgørende indflydelse på, hvad der kommer til at ske (Larsen og Larsen, 2013). Vi har derfor inviteret direktionen til at reflektere over samarbejdet og tilliden mellem direktørerne. Vi udtrykte den opfattelse, at hvis direktionen ønskede større samarbejde mellem deres forvaltninger, så måtte de starte hos sig selv. Der er imidlertid nogle strukturelle betingelser i det kommunale liv, som kan udfordre et naturligt samarbejde mellem direktørerne. Som direktør af en forvaltning har man overordnet (mindst) tre relationer at pleje: 1) politikere/politisk udvalg, 2) egen forvaltning og 3) direktionskolleger. En stor del af en direktørs tid går med betjening af et eller flere politiske udvalg. De resultater, man kan skabe som direktør, er i høj grad afhængig af en gensidig tillid mellem udvalget, især formanden, og direktøren. Dette er helt afgørende. Det er vanskeligt at forestille sig, at en direktør kan blive på sin post, hvis den politisk valgte formand ikke har tillid til direktøren. Dernæst står man i spidsen for en organisation, ofte af betragtelig størrelse. I Kolding Kommune er der 8.000 ansatte, og alene

i én forvaltning er der 3.000 ansatte. Omend magtrelationen her er en anden end til politikerne, så er medarbejdernes tillid til direktøren afgørende for, hvordan organisationen kan udvikle sig og for, hvad direktøren kan udrette. Endelig er man som direktør en del af en direktion, som i Kolding har fået et ekstra fokus med dagsordenen om *Borgerens Centrum*, hvor det øgede fokus på samarbejde på tværs i kommunen stiller nye forventninger og krav til samarbejdet mellem dem. I en sådan kompleksitet med tre forskellige relationer, som alle forventer loyalitet, er modsætninger og interessekonflikter hverdagskost. Som et eksempel kan nævnes, at kommunen stod midt i at forhandle besparelser, et felt, hvor relationerne til politikerne, til egen forvaltning og i direktionen uundgåeligt indebærer modsætninger. Her bliver det væsentligt, ikke blot hvad man fortæller hinanden, men også hvad man ikke fortæller hinanden, og hvordan de valg, man træffer om dette, bliver fortolket. Via samtalsalonerne blev vi klogere på, hvilke interaktionsmønstre man som direktør i en kommune vikles ind i. Først og fremmest er man nødt til at have blik for politiske interesser. Hermed mener vi ikke (blot) partipolitiske interesser, men hvad vi kalder "the politics of everyday life". Hvis man ikke har en nuanceret sans for det formelle og uformelle magtspil, som udspiller sig i dagligdagen på en direktionsgang, og en evne til at fortolke og skabe mening i det sagte såvel som det usagte, så har man ikke store chancer for at begå sig. I forskningsprocessen blev vi optaget af, hvordan denne sans for "det politiske spil" hænger sammen med tillid, som blev et gennemgående tema ikke kun i samtalsalonerne, men også i samtaler, vi havde med direktørerne hver for sig.

Tillid i topledelse

Vores forskning om direktionens arbejde med tillid rejser nogle mere fundamentale spørgsmål. Hvad er tillid? Hvis tillid er en væsentlig ingrediens i virkeliggørelse af *Borgerens Centrum*, hvordan kan man da arbejde med det ledelsesmæssigt? Simon og Peterson (2000) betragter tillid som en "psykologisk tilstand". I en spørgeskemaundersøgelse af 100 grupper af topledere konkluderer de, at tillid er afgørende i et topledesteam, og at tillid er nøglen til at kunne udvikle uenigheder konstruktivt, uden at det fører til personlige konflikter. Dette virker intuitivt rigtigt. Uden tillid til andre i en gruppe, hvor forhandlinger om ressourcer, dagsordener og initiativer er en del af hverdagen, kan man let blive mistroisk over for an-

dres intentioner. Byggende på samme grundforståelse af tillid bemærker Noteboom (1999), at tillid indebærer, at man vil forvente, at partneren ikke underløber én, heller ikke i situationer, hvor partneren har mulighed for det og gavn af det. I modsætning til at se tillid som en psykologisk tilstand ser Gambetta (1988) tillid som en kalkuleret, rationel beslutning om at samarbejde med bestemte personer. Gambetta argumenterer for, at den enkelte leder baserer sig på informationer om kollegers personlige kvaliteter og sociale begrænsninger. Altså et intellektuelt valg, den enkelte leder foretager, om hvem man har tillid til.

Selvom disse to perspektiver er forskellige, har de én ting til fælles, nemlig en antagelse om, at tillid er individuel, og at man først får tillid og derefter implementerer dette i handling. På baggrund af vores arbejde med direktionen i Kolding Kommune mener vi ikke, at en forståelse af tillid som individuel yder retfærdighed til det, som sker i praksis. I samtalesalonerne med direktionen oplever vi en langt større tvetydighed, hvad angår tillid. Det bygger på en oplevelse af, at direktørerne principielt ønsker at kunne stole på hinanden, at kunne være åbne og transparente om intentioner og loyalitetsudfordringer, for så i næste splitsekund at opdage, at der er en ny dagsorden og en ny virkelighed, som gør dem opmærksomme på de potentielle risici ved at melde for åbent ud. Det empiriske materiale peger i retning af en langt mere uklar og flertydig proces, hvor spørgsmålet om, hvor åben man kan og skal være i forhold til de forskellige dagsordener, der er i spil, er til forhandling i hver interaktion.

Tillid og magtspil i direktionen

Under samtalerne i direktionen udviklede forståelsen af tillid sig over tid. Indledningsvist blev tillid forbundet med transparens. Tillid blev forstået som et ideal om at være fuldt åbne i forhold til hinanden og fuldt gennemsigtige om alle aktiviteter, man deltog i. Over tid er denne forståelse blevet udfordret, og en mere nuanceret forståelse trådte frem. Her er tale om en forståelse om, at fuldstændig transparens og åbenhed er en illusion, og opbygning af tillid må derfor handle om noget andet. Samtalerne kom til at handle om konkrete situationer, og sproget skiftede til et fokus på, at opbygning af tillid sker ved, at man over tid oplever at blive engageret med hinanden i de sager, som forventes at få betydning. Efter nogle samtalsaloner, hvor tillid og “det politiske spil” havde været på dagsordenen, skrev vi et oplæg til direktørerne. Vi skrev blandt andet:

Vi er optaget af, hvordan det interne spil mellem jer som direktører fungerer, som på én gang både er muliggørende og begrænsende. Hvilke konsekvenser har det for organisationen og for jeres visioner om forandring? Hvordan hænger det sammen med tillid?

Vi ser to forskellige strategier i spil hos jer: Den ene kan kaldes “transparensstrategien”. Denne strategi bygger på et ideal om troværdighed og sammenhæng imellem det, I siger, det, I tænker og det, I gør. At stå “rent” frem og ærligt sige tingene, sådan som I mener, de er. Den anden strategi kan kaldes “timingstrategien”. Denne strategi bygger på et ideal om på en længere bane at påvirke tingene i en ønsket retning. Af forskellige årsager vælger man af og til ikke at stå “rent” frem og sige, hvad man egentlig tænker og mener på grund af overvejelser over, hvordan en sådan ærlighed og transparens på den lange bane vil påvirke udfaldet af en given sag. Det er, hvor man gør sig overvejelser om konsekvenserne af at tone rent flag, hvor der eksempelvis kan være så mange følelser på spil, at timingen ikke opleves som den rette til at opnå det ønskede resultat.

Dette oplæg blev udgangspunkt for den efterfølgende samtalesalon. Begreberne, vi brugte i oplægget, gav anledning til mere nuancerede refleksioner over, hvordan direktørerne spiller det politiske spil med hinanden, og hvad *Borgerens Centrum* betyder. Diskussionen kom til at omhandle spørgsmål som:

- *Hvornår trækker I på henholdsvis “transparensstrategien” og “timingstrategien”?*
- *Hvordan virker disse to strategier ind på jeres ambition om at opbygge tillid til hinanden, til/fra politikere, medarbejdere og borgere?*
- *Hvad er mulighederne og begrænsningerne ved de forskellige strategier?*
- *Hvor ligger jeres egen tilbøjelighed, hvad angår disse strategier?*
- *Hvordan gør I brug af viden som et magtmiddel, og hvem vinder/tabter, når I arbejder med en timingorienteret tilgang til ledelse?*
- *Hvordan håndterer I refleksivitet om disse spørgsmål? Sagt på en anden måde, hvem snakker I med, hvis/når I er i tvivl om etikken?*

Begreberne *transparensstrategi* og *timingstrategi* blev accepteret som vigtige begreber i forhandlingen af tillid. I sig selv skaber begreberne ikke tillid, men de nye begreber skaber mulighed for en mere nuanceret dialog om tillidsrelationerne internt i direktionen.

Tillid er relationel

I forhold til at forstå tillid som noget, man vælger at have, oplever vi snarere en større resonans i Staceys beskrivelse:

“Trust and trustworthiness are not individual decisions but are patterns emerging in our interactions in which what we do is constrained by guilt, shame, threat of exclusion, prospects of punishment if we contravene the customs and laws” (Stacey 2012).

Tillid og tillidsværdighed er i denne forståelse mønstre, som forekommer på baggrund af de erfaringer, man gør sig i samspillene med hinanden. Disse samspil foregår i relationer, hvor den enkelte deltager langt fra er i stand til at gøre det, man rationelt måtte beslutte sig for. Stacey beskriver, hvordan sådanne samspil er begrænsede af skyld, skam, risiko for eksklusion og straf, hvis man bevæger sig på kanten af normer og regler. Stacey taler således ind i den usikkerhed og risiko, der ofte er forbundet med at indgå i relationer, hvor man er gensidigt afhængig af hinanden, og hvor man risikerer at blive sårbar. Den samme pointe har Tina Ølgaard Bentzen (2016) blik for, når hun peger på, at det at udvise tillid ikke altid kun er positivt.

“(...) der hører altid en risiko med, når man udviser tillid til hinanden. Derfor er der god grund til at overveje, hvornår det giver mening at vise tillid, og hvornår man skal være mere mådeholdende med tilliden.”

Tilbage står en beskrivelse af tillid, som er mere kompleks og nuanceret, end hvad man måske skulle tro ved første øjekast.

Værdiskabelse og bidrag

Frem til nu har forskningsprojektet *Borgerens Centrum* været et interessant indblik i de mange samtaler og forhandlinger, som går i gang, når en ledelse formulerer en vision. At få muligheden for at være så tæt på de rum, hvori *Borgerens Centrum* er under løbende konstruktion og rekonstruktion, giver et unikt blik ind i de mikroprocesser, som udspiller sig, når direktører og ledere står over for noget nyt, som de selv løbende er medskabere af. Forskningsmæssigt er temaet om tillid relevant at undersøge. Ikke mindst i disse tider, hvor tillidsbegrebet er ved at få en renæssance ikke

blot i forhold til ledelse, men også i forhold til styring (Bentzen, 2016). Vores undersøgelser i Kolding Kommune peger på, at det på topledelsesniveau ikke giver mening at tale om tillid uden at se dette i relation til det hverdagspolitiske spil, som udspiller sig imellem direktørerne og i en række andre relationer, som de tager del i. At arbejde med tillid som væsentlig kvalitet i relationerne handler ikke om at stoppe med at spille et magtspil. Direktørerne er allerede aktive i magtspillet. Det handler snarere om mulighederne for at skabe sprog for, hvad det er for dynamikker og mønstre, der er i gang, når dette magtspil udfolder sig.

Det er i høj grad denne sprogliggørelse og erkendelse, som vi oplever, er værdiskabende for både lederne og direktørerne i Kolding Kommune. Gennem refleksive processer, hvor det er muligt at dvæle ved væsentlige aspekter af erfaringer fra hverdagen, bliver det muligt at forstå mønstrene i de komplekse interaktioner bedre. Her har begreberne om transparensstrategi og timingstrategi vist sig hjælpsomme.

Litteratur

- Bentzen T.Ø. (2016) *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer: i springet fra ambition til praksis*. Ph.d.-afhandling, Roskilde Universitet.
- Buur J. og Larsen H. (2010) "The quality of conversations in participatory innovation" In *CoDesign* 6(3): pp. 121-138.
- Gambetta, D. (1988). "Can we trust?" In D. Gambetta (red.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: pp. 213-238. New York: Basil Blackwell.
- Larsen H. and Larsen H.H. (2013) *Mening i forandring*. Jurist-og Økonomforbundet.
- Nooteboom, B. (1999) *Inter-firm alliances: Analysis and design*. London: Routledge.
- Solsø K. og Larsen H. (2018) *Phronesis and political action in management development*. *Proceedings of Participatory Innovation Conference, Eskilstuna 2018*: pp. 78-86.
- Stacey R.D., Griffin D. and Shaw P. (2000) *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* Psychology Press.
- Stacey, R. 2012 Indlæg på blog, <https://complexityandmanagement.wordpress.com/2012/11/23/trust-in-organisations/>. Accessed 30. august 2018
- Thorup P. og Solsø K. (2015) *Ledelse i kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hvad er designtækningsbaseret rådgivning?

JUSTYNA STAROSTKA & PER RICHARD HANSEN

Den svære vej til nye produkter, services og systemer

Organisationer, der påbegynder eller deltager i nye projekter inden for produkt, service eller systemudvikling, støder ofte ind i en række mere eller mindre forudsigelige udfordringer. For det første kan det være vanskeligt at definere eller konkretisere det problem, man søger at løse. Der er typisk mange interessenter, og flere af dem lader sig ikke let identificere og involvere i processen. Dernæst er der spørgsmålet om, hvem og hvad der skal involveres, dels for at kunne afdække problemet dels for at levere løsninger. For slet ikke at tale om, hvordan man får dem til at samarbejde. Ydermere er der i dag en langt større opmærksomhed end tidligere på at bringe brugeren eller kunden så tæt på organisationen som muligt, for at kunne trække direkte på idéer om behov. Undervejs vil selve udviklingsprocessen skabe udfordringer for planlægningen og valg af tilgang og til eksempelvis udvikling af prototyper, mockups eller brugertests.

En løsning på de ovenstående udfordringer kalder på nye koncepter og tilgange inden for udvikling og innovation. Nogle organisationer vælger en forandringsledelsestilgang, hvilket igen tilføjer endnu en udfordring med uddannelse, træning og implementering. Andre, og særligt små og mellemstore virksomheder med begrænsede økonomiske og organisatoriske ressourcer, søger hjælp udefra i form af konsulentbistand eller direkte outsourcing af hele procesforløbet. Udgangspunkt i denne artikel er, at de fleste organisationer selv besidder de idéer og kompetencer internt og i deres værdikæde, som skal drive dem videre i en ny retning. Ofte er det blot et spørgsmål om at skabe en ramme, hvor nye og allerede eksisterende idéer kan komme til udtryk og realiseres gennem en faciliterende proces.

Et af de nyere innovationskoncepter og udviklingstilgange, der har potentialet til at svare på alle de nævnte udfordringer og muligheder, er designtænkningen. Her indgår elementer som visualisering af og eksperimentering med produkter, services eller systemer som værktøjer til at

fremme både samarbejde og fælles forståelser af behovet for redesign m.m. I det følgende beskrives en række eksempler på tilfælde, hvor organisationer har valgt at hente bistand ind i form af en designorienteret konsulent til at lede og facilitere et procesforløb, hvor udfaldet ikke blot er nye produkter, services og systemer på hylden, men også organisatorisk læring og innovation.

Designtænkernes metode og tilgang

I de senere år er begrebet *designtænkning* blevet stadigt mere populært, særligt i ledelseslitteraturen, hvor den, ikke uproblematisk, præsenteres som et middel mod manglende kreativitet og innovation i moderne organisationer. En af de tidlige og mere populære talsmænd, Tim Brown (2008), definerer designtænkningen således:

“Designtænkning er en disciplin, der bruger designerens følsomhed og metoder til at matche folks behov med det, der er teknisk muligt, og hvad en levedygtig forretningsstrategi kan konvertere til kundeværdi og markedsmuligheder.”

Lockwood (2009) definerer på lignende måde designtænkning:

“(...) generelt omtalt som at anvende en designers sensibilitet og metoder til problemløsning, uanset hvad problemet er. Det er ikke en erstatning for professionelt design eller kunst og håndværk af design, men snarere en metode til innovation.”

Den vage og ukonkrete beskrivelse har op igennem det seneste årti været med til at skabe en flertydighed og usikkerhed om designtænkningens styrker og potentialer (Tonkinwise, 2011; Johansson-Sköldberg et al., 2013, Stephens og Boland 2014). Designtænkningen har samtidig været udsat for en del, i vores øjne, uberettiget kritik. I de senere år har forskningen derfor forsøgt at rette op på de største misforståelser og den generelle uvidenhed om de praktiske potentialer og muligheder, der ligger i god og veludført designtænkning.

En af de forskere er Liedtka (2015, s. 927), som definerer designtænkningen ud fra tre væsentlige elementer: 1) *hvem designer* (en orientering imod samskabelse), 2) *den rolle og indflydelse, empati har i en samskabelsesproces*, hvor orienteringen er imod at favne og konstruktivt inddrage mange for-

skellige kompetencer og synspunkter, og 3) den stærke vægt på *det konkrete* og *det visuelle* i betydningen af den centrale rolle, visualisering og prototyper indtager i udviklingsarbejde, der også inddrager brugere og aftagere direkte i processen. En anden gruppe af forskere er Carlgren, Elmquist og Rauth (2016), der med udgangspunkt i konkrete praksisser i de organisationer, de har studeret, definerer designtænkningen med fem relaterede fokuspunkter: *problemramme*, *brugerorientering*, *diversitet*, *eksperimentering* og *visualisering*. Det er med baggrund i disse to definitioner, diskussionen vil udfolde sig.

Metode

I det følgende vil vi, gennem ti interviews af henholdsvis fem konsulenter og fem aftagere i små og mellemstore organisationer, belyse, hvordan de tre elementer og fem fokuspunkter i designtænkningen lader sig implementere og agere i fem cases, hvor designkonsulenter ligeledes har spillet en central rolle i et udviklingsforløb. Alle interviews blev gennemført i perioden fra juni 2015 til december 2016, og samtlige interviews blev transskriberet og analyseret af to forskere med indsigt i virksomhedsdrift, designtænkning og konsulentroller. Alle respondenter er anonymiserede.

Hvad siger konsulenter og aftagere om designtænkning?

Den første umiddelbart interessante observation er, at både designkonsulenterne og aftagerne definerer designtænkningen relativt forskelligt, hvilket synes at stemme overens med litteraturens forskellige definitioner og den generelle mangel på viden og indsigt. Denne observation kan samtidig være med til at forklare opfattelsen blandt aftagere af en meget divergerende tilgang og svingende kvalitet i mødet med designkonsulenter. En af de mere interessante konsulentdefinitioner deler en designtænkningensproces op i 4 elementer:

“Min tilgang til designtænkning har fire elementer. Fremtiden eller tænkning fra fremtidens perspektiv, brugerens perspektiv, tværfaglighed, og en stringent proces. Fokus er på hurtige effekter og tests”. – Konsulent

Fokus på fremtiden, brugerperspektivet og tværfagligheden er ikke overraskende. Men det sidste, en stringent proces, peger på en afvigelse fra

litteraturens definitioner. Forklaringen på denne typiske afvigelse kan ligge i, at aftagere af konsulentydelse ofte forespørger målbare delresultater i en leverance, hvor økonomi og tid virker styrbar. Designtænkningen arbejder med agile og iterative metoder, hvor resultaterne ofte hurtigt afviger og bevæger sig væk fra udgangspunktet, styret af processens løbende udfald. Dette anses generelt som en af designtænkningens helt store styrker, men kræver samtidig, at aftager er parat til at give slip på noget kontrol og tro på det mulige.

Problemrammen – om at forstå og vælge det rigtige problem

En anden konsulent pegede på, at designtænkning hjælper med til at gå et skridt tilbage i processen med at udvikle et nyt produkt, en service eller et system og samtidig verificere brugernes behov, der kan vise sig at være bygget på fejlantagelser:

“Jeg tror, at det vigtigste element i denne metode er at angribe projekterne i tre faser. Den første er et kickoff af projektet, hvor problemfeltet studeres. Den anden i midten er, hvor redefinitionen af problemet foregår, og så er der slutningen af projektet, hvor det løses og implementeres. Virksomhederne begynder typisk deres arbejde med designeren og et designbrev i fase 2. De tror med andre ord, at de er opmærksomme på, hvad problemet er, og hvad de har brug for. (...) Det, som designtænkning gør, er at trække hele processen ud af dette trin og et skridt tilbage til en mulighed for at undersøge selve problemet og derefter redefinere det.” – Konsulent

Ved at gå tilbage i dette trin bidrager designtænkning dermed til kritisk at reflektere over de oprindelige antagelser, der er defineret i designbrevet, og samtidig blive mere realistisk og brugerorienteret.

Brugerorientering – om at tænke brugeren ind i hele processen

Alle interviewede syntes at lægge vægt på, at det vigtigste i en udviklingsproces er brugerorienteringen og det at introducere brugere i udviklingsprocessen allerede i starten af et projekt:

“Det vigtigste er her, at du involverer brugeren fra start af og ikke i slutningen. Det lyder ikke som nogen stor forskel, men det er det. At se det hele gennem

brugerens øjne er for de fleste virksomheder en stor omvæltning i deres måde at tænke på.” – Konsulent

En anden konsulent udtalte, at hun i sin rådgivning placerer et spejl foran medarbejderne for at hjælpe dem med at se sig selv i deres egen virkelighed. Ofte bryder de sig ikke om det, de ser. De fleste virksomheder er af den opfattelse, at de naturligvis har et brugerfokus med kunden som det centrale. I en bank blev et designtækningsprojekt med fokus på tidlig brugerinddragelse indført som et eksperiment, der ledte til en større organisatorisk forandring inden for implementering af innovation. Men det var ikke før, de som et hold blev skubbet fremad af facilitatoren, at de virkelig opdagede deres brugere. Et teammedlem beskrev det på følgende måde:

“Nu tænker vi: ‘O.K. lad os ikke gøre et stort nummer ud af det, vi opfinder her. Lad kunderne fortælle os, hvad han eller hun mener’. Så nu designer vi frontend, prototyper og grænsefladeapplikationer for eksempel, og vi giver dem meget tidligt til klienterne til test. Og kun hvis hele konceptet valideres, så fortsætter vi projektet.” – Aftager

En anden aftager fortalte, at en tidlig brugerforståelse medfører endnu tydeligere resultater i serviceorganisationer, der ikke sælger håndgribelige produkter.

Diversitet – og om at sammensætte det rigtige hold

Endnu et væsentligt element i designtænkningen er udgangspunktet i den teambaserede indsats, hvor tværfaglighed og diversitet opfattes som en forudsætning for et succesfuldt procesudfald:

“I den traditionelle arbejdsmodel har du en tragtproces for innovation, (...) stage-gate-processen med idéen om at løbe fra en afdeling til en anden og leve kompetence i hvert trin med forskellige personer fra forskellige discipliner. Designtænkning er derimod en tværfaglig arbejdsmetode, hvor hele teamet arbejder sammen.” – Konsulent

På trods af at det kan forekomme ligetil, udtalte både konsulenter og aftagere meget åbent, at det er en stor udfordring at arbejde i et tværfagligt

team. En konsulent påpegede, at et nyligt etableret interdisciplinært hold i en organisation, der var meget traditionel, også var udsat for fjendtlighed og negativitet fra andre medarbejdere i organisationen. Folk, der ikke var med i projektet, følte sig truede og begyndte at arbejde imod projektet. På trods af fjendtlighederne blev projektet senere en stor succes og en begyndelse på en større organisatorisk forandring i retning af interdisciplinært samarbejde.

Eksperimentering – om at handle i kaos og fejl, til man lykkes

En konsulent forklarede, at designtækningsprojekter som udgangspunkt er meget kaotiske og “fluffy”. Han præciserede det således:

“Designtænkning gør prototyping og testning lettere: Gør dit forarbejde, og lad os så rette vores første idé mange gange.” – Konsulent

I denne form for iteration og eksperimentering ligger endnu et element og fokuspunkt i designtænkningstilgangen: at udvikle og afprøve prototyper eller mockups og teste dem så hurtigt som muligt. Det kan samtidig skabe momentum i projektet og hjælpe med at kvalificere og konkretisere det uklare og kaotiske arbejde i processen:

“Jeg lærte mig selv at være hurtig til at tage beslutninger. Ud af kaos fandt jeg en færdighed i at syntetisere og udtrække værdifulde elementer. I dette ‘process-rod’ er der tusindvis af idéer. Godt, så fokuserer vi hér, og fravælger dét og dét, og resten vandt. Og så udvikler vi det, så kunderne føler, at de er i gode hænder, og at processen skrider fremad.” – Konsulent

Visualisering – om at gøre i stedet for at vise

Visualisering er det sidste væsentlige element og fokuspunkt i designtænkningen og er tæt forbundet med eksperimentering, som beskrevet ovenfor. Visualisering er en måde at skabe “håndgribelige strategier” på ved at flytte væk fra præsentationer og kedelige dokumenter og i stedet introducere forskellige typer tegninger, værktøjer, mockups og prototyper, der skaber betydelig bedre understøttelse af kommunikation i teamet. En leder fra en serviceorganisation fortalte eksempelvis, hvordan det var en

øjeblikke åbner at udvikle en *customer journey map* (en visuel repræsentation af forskellige stadier i en kunderejse med en bestemt tjeneste), og hvordan dette visuelle værktøj var i stand til at udvikle deres forståelse af deres brugeres adfærd, tanker og følelser på tværs af forskellige faser i en service:

“Da vi førstod, hvordan det er i dag, begyndte vi at sammensætte, hvad der kunne forbedres, hvordan man kunne omarrangere det, og hvilke tiltag vi skulle gøre for at yde en bedre service.” – Aftager

Diskussion og konklusion

I denne artikel tager vi udgangspunkt i argumentet om, at ved at besidde faglig viden og erfaring i at facilitere videngenererende processer kan kompetente designtænkende konsulenter, uden indgående branchekendskab, bidrage til at udvikle og konceptualisere ny viden og indsigt i en organisations forretning og drift. Vi har dernæst søgt at svare på, hvad designbaseret rådgivning er. I vores svar har vi set på, hvordan konsulenter og aftagere i små og mellemstore organisationer arbejder med designtænkningen i praksis. Her står det klart, at designkonsulenter kan spille en central rolle i et udviklingsforløb og hjælpe med at styre processerne på en ny og lærerig måde.

Designorienteret rådgivning kan hjælpe med til at skabe rammerne om en proces, hvor nye og allerede eksisterende idéer kan komme til udtryk og realiseres. Ved at arbejde tværfagligt og med visuelle elementer får deltagerne adgang til hurtigere idégenerering og er i stand til at forstå, udvælge og løse problemer hurtigere end på traditionelle måder. Når designtænkning anvendes konstruktivt, kan visuelle elementer og prototyper fungere som konsensusudviklende objekter og hjælpe tværfaglige udviklingsteams med at arbejde sammen og skabe et fælles sprog, der italesætter problemer på nye måder. Den designorienterede konsulent kan også bringe eksterne aktører, såsom brugere og leverandører, ind i organisationen og fremkalder hermed en konkret og provokerende “udefra og ind”-erkendelse, i modsætning til det mere normale “udvendige” syn, proceskonsulenter ofte har på en organisation. Når konsulenter skifter deres fokus fra at “arbejde for” en organisation til at “arbejde med” eller endog “arbejde inden for” en organisation, opstår der helt nye muligheder for værdiskabelse baseret på organisationens allerede tilegnede ressourcer og viden. En sådan proces bringer fokus tilbage på brugeren som den cen-

trale aktør frem for at fokusere på status quo og interne processer, hvilket organisatorisk kan fremprovokere et tværfagligt samarbejde i stedet for at arbejde i siloer. Flere aftagere talte om værktøjer som personaer, rollespil, prototyping og testløsninger med brugere designet til at bringe udviklingsteamet tættere på brugerne, og som ofte involverer brugeren direkte i udviklingsprocessen, som nye konstruktive tilgange til en bruger, der før var fjern og ukonkret. Det kan samtidig skabe en anledning til at tænke på fremtiden og dermed gøre en organisation mere forberedt på eller rent faktisk at skabe fremtiden for sig selv. Designtækning som en innovativ proces gør dermed medlemmerne af en organisation i stand til bedre at ændre og tage ansvar for innovation på en mere modig måde. Faktisk ser mange konsulenter sig selv som disse forandringsagenter:

“Min rolle er sådan en slags organisationscoach, så organisationen kan lære noget og ikke kun det at lave et projekt. At lave et projekt er et af målene. Et andet mål er at opnå en mental forandring i den måde, du tænker virksomhed på, og på at opbygge en organisation.” – Konsulent

Ved at besidde den faglige viden og erfaring i at facilitere videngenererende processer kan designkonsulenter således bidrage til at udvikle og konceptualisere ny viden og indsigt i forretning og drift og samtidig efterlade en organisation med nye indsigter og redskaber.

Litteratur

- Brown, T. (2008) “Design Thinking” In *Harvard Business Review*, Vol. 86 No 6.
- Carlgrén, L., Elmquist, M., og Rauth, I. (2016) “The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms” In *Creativity & Innovation Management*, 25(3), pp. 344-362.
- Johansson-Söldbäck, U., Woodilla, J., og Cetinkaya, M. (2013). “Design Thinking: Past, Present and Possible Futures” In *Creativity & Innovation Management*, 22(2), pp. 121-146.
- Liedtka, J. (2015). “Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction” In *Journal of Product Innovation Management*, 32(2)
- Lockwood, T. (2009) *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value (1 edition)*. New York, NY: Allworth Press.
- Stephens, J.P., & Boland, B.J. (2015) “The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking” In *Journal of Management Inquiry*, 24(3), pp. 219-232.
- Tonkinwise, C. (2011) “A taste for practices: Unrepressing style in design thinking”. *Design Studies*, 32(6), pp. 533-545.

Forandringer i indkøbsfunktionens opgaver: ledelsesmæssige udfordringer

STEFFEN MUXOLL BASTHOLM & DANIEL RIISAGER

Hos virksomheder som Hydac A/S anerkendes indkøbsfunktionen i dag som en nøglefunktion, hvis primære opgave det er at skabe øget værdi gennem innovation og omkostningsoptimering. Udfordringen består i, at denne opgave er blevet mere kompleks på grund af øget interaktion i kontaktfladerne med andre aktører, interne (andre afdelinger) såvel som eksterne (leverandører, brugere). Denne artikel sætter derfor fokus på at forstå, hvordan forandringer i kontaktfladerne påvirker indkøbsfunktionens opgaver, samt de ledelsesmæssige udfordringer forbundet hermed.

Introduktion og problemformulering

Anerkendelsen af indkøbsfunktionen som en nøglefunktion i virksomheder skal ses i lyset af, at indkøbsfunktionen, i langt de fleste tilfælde, er ansvarlig for størstedelen af virksomhedens omkostninger (Gadde et al., 2010). Samtidig er indkøbsfunktionen ud fra et udviklingsmæssigt synspunkt bindeleddet mellem virksomhedens egne og leverandørernes ressourcer. Indkøbsfunktionens primære opgave er dermed at skaffe adgang til leverandørernes ressourcer på en omkostningseffektiv måde samt at sætte dem i spil gennem håndtering af kunde-leverandør-kontaktflader. Formålet er at skabe øget værdi gennem både innovation og omkostningsoptimering (Knoppen og Sáenz, 2015).

Leverandørernes rolle som bidragydere til innovation og procesoptimering har fået en stigende betydning, hvilket bevirker, at indkøbsfunktionen ligeledes i stigende grad skal kunne interagere i samspil med leverandører, andre interne afdelinger samt indirekte med kunderne. Udfordringen består i, hvordan indkøbsfunktionen håndterer disse interaktive kontaktflader, da indkøbsfunktionen i mange tilfælde opfattes som og

fastholdes i en reaktiv rolle (Hartmann et al., 2012). Dette studie sætter specifikt fokus på spørgsmålet om, hvordan forandringer i leverandørkontaktfladerne påvirker indkøbsfunktionens opgaver. Studiet er en del af et erhvervs-ph.d.-projekt og er udviklet i samarbejde med Hydac A/S. Artiklen er baseret på resultater fra dette projekt med fokus på Hydac A/S som købende virksomhed.

Teoretisk ramme

At oparbejde og håndtere en leverandørbase af kompetente og innovative leverandører bliver i stigende grad væsentligt for indkøbsfunktionen, da virksomheder ligeledes i stigende grad ønsker at købe tilpassede løsninger (Macdonald et al., 2016). Udviklingen af løsninger kræver derved, at virksomhederne interagerer for at udveksle viden og erfaring. For indkøbsfunktionen betyder det helt specifikt, at indkøbsopgaverne også udvikler sig løbende. For at skaffe adgang til leverandørernes ressourcer skal indkøbsfunktionen udvælge og koordinere sin leverandørbase. Derudover skal deres præstationer fremhæves, og potentialet hos leverandøren skal udvikles (Lysons og Gillingham, 2003). For indkøbsfunktionen handler det derfor om at designe og håndtere inter-organisatoriske relationer gennem kunde-leverandør-kontaktflader (Araujo et al., 2016), hvor ressourcerne så kombineres.

I relation til at håndtere kontaktfladerne til leverandørerne er der to væsentlige overvejelser, der skal gøres. Først den klassiske make-or-buy-beslutning (Welch og Nayak, 1992) om, hvilke ressourcer der skal kontrolleres internt, og hvilke ressourcer der skal skaffes hos leverandørerne. Dernæst, hvis ressourcerne skal skaffes, består den næste overvejelse i, hvordan indkøberen får adgang til leverandørernes ressourcer (Gadde og Håkansson, 1994). Her handler det om at designe og håndtere inter-organisatoriske relationer gennem kunde-leverandør-kontaktflader (Araujo et al., 2016). Dette studie tager sit teoretiske udgangspunkt i Araujo et al.s (1999) typologi, omhandlende fire forskellige kunde-leverandør-kontaktflader, hvorigenennem indkøbsfunktionen kan opnå adgang til leverandørressourcer. I den følgende tabel 1 (egen tilvirkning på baggrund af Araujo et al., 1999) illustreres de fire kontaktfladers proceskarakteristika. Disse uddybes yderligere efter tabellen. Hydac A/S figurerer som kunde (Customer), mens brugeren (User) er Hydac A/S' kunde, eksempelvis vindmølleproducenter.

| | Process Characteristics |
|--------------|--|
| Standardized | <p>A stick figure labeled 'Supplier' is handing a small object to another stick figure labeled 'Customer'. The Customer is holding a money bag with a dollar sign on it.</p> |
| Specified | <p>A stick figure labeled 'Supplier' is handing a small object to another stick figure labeled 'Customer'. The Customer is holding a document labeled 'Specification'.</p> |
| Translation | <p>On the left, a stick figure labeled 'Customer' and another labeled 'User' are talking. A speech bubble above them says 'Usage Context'. An arrow points to the right, where a stick figure labeled 'Supplier' is handing a small object to another stick figure labeled 'Customer'. The Customer is holding a document labeled 'Translation'.</p> |
| Interactive | <p>On the left, three stick figures are shown: 'Supplier', 'Customer', and 'User'. A speech bubble above them says 'Usage Context'. An arrow points to the right, where a stick figure labeled 'Supplier' is handing a small object to another stick figure labeled 'Customer'. The Customer is holding a large box labeled 'CUSTOM'.</p> |

Tabel 1 – Kunde-leverandør-kontaktflader

I en standardiseret kontaktflade er indkøbsopgaven klart defineret. For indkøbsfunktionen er det primært et kommercielt fokus på at skaffe en standardvare/ydelse billigst muligt. Perspektivet er kortsigtet, da det drejer sig om anskaffelsen af standardvarer her og nu. Relationen til leverandøren er typisk en transaktionsbaseret armslængderelation. I en specificeret kontaktflade er opgaven den samme, men her er der derimod oftest tale om en kundespecifik vare/ydelse, hvorfor der typisk koordineres med

en R&D-afdeling vedrørende de tekniske specifikationer. Tidsperspektivet er her også overvejende kortsigtet.

I oversættelseskontaktfladen spiller leverandørerne en mere proaktiv rolle, og indkøbs- og R&D-afdelingerne skal arbejde tættere sammen om at finde en brugbar løsning i samarbejde med leverandøren. Kontaktfladen bredes yderligere ud i en interaktiv kontaktflade, da brugeren og eventuelt underleverandøren skal involveres i en fælles løsning. Altså er indkøbsopgaven i dette tilfælde mere flydende, og den udvikler sig løbende i et dynamisk samspil mellem interne og eksterne aktører. Med andre ord bliver der stillet større krav til indkøbsfunktionens evne til at håndtere de interne og eksterne relationer i de to sidstnævnte kontaktflader. Fokus er dermed på en langsigtet cost-benefit-vurdering, da der skal investeres tid og ressourcer i at udvikle løsningen.

Metodisk tilgang

Studiet er designet som et kvalitativt single casestudie af hydraulikvirksomheden Hydac A/S, som har gennemgået en rivende udvikling, siden direktør Jens Haugaard startede virksomheden i 1999. Virksomheden er et datterselskab af den familieejede tyske hydraulikkoncern HYDAC International GmbH og sælger hydrauliske komponenter og løsninger. De vigtigste brugere findes i vindmølleindustrien, hvorfra der bliver stillet store krav til Hydac A/S om at bidrage med både innovation og omkostningsoptimering. Krav, som også har direkte indvirkning på indkøbsfunktionens opgave med at håndtere leverandørkontaktfladerne.

Derfor fokuserer dette casestudie specifikt på, hvordan forandringer i kontaktfladerne påvirker indkøbsfunktionens samspil med andre afdelinger samt leverandører. For at få et dybdegående indblik i problemstillingen (Carson et al., 2008) er interviews samt observationer af interne og eksterne møder med både brugere og leverandører anvendt som primær metode. Derudover danner brancherapporter samt analyse af intern og ekstern kommunikation det empiriske grundlag.

Præsentation af casestudiet

Det vigtigste forretningsområde for Hydac A/S er udvikling af hydraulikløsninger til brugerne med et stærkt teknisk fokus. Stigende krav fra brugerne har bevirket, at fokus de senere år inkluderer en mere kommer-

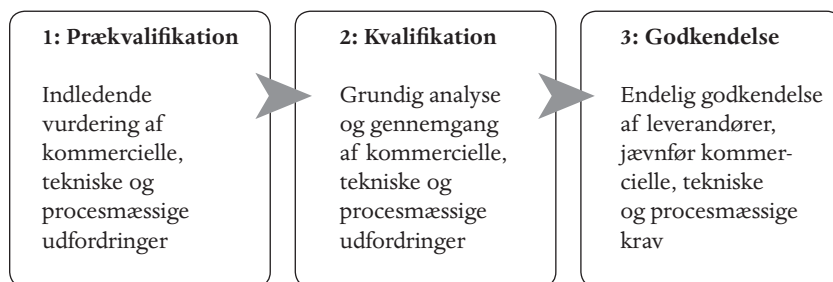
ciel tilgang til udviklingen af løsninger. I praksis betyder det, at ud over teknikken skal være på plads, så skal der ligeledes fokuseres på løbende cost-out på både eksisterende og potentielle løsninger. På et presset marked har virksomheden erkendt, at for at sikre en bæredygtig fremtidig forretning skal der også investeres i ressourcer i indkøbsfunktionen. Særligt på forretningsområdet vedrørende serieproduktion af hydrauliske løsninger til primært vindmølleindustrien har indkøbsfunktionen fået en mere betydningsfuld rolle. Her skal indkøbsfunktionen bidrage med en større kommerciel indsigt.

For indkøbsfunktionen ved Hydac A/S består den primære opgave i at sikre tilgængelighed af varer til seriemontage af hydrauliske løsninger til brugere i blandt andet vindmølleindustrien. Hydac A/S leverer sine løsninger ved at indkøbe og montere produkter, som bliver samlet og monteret ved Hydac A/S' faciliteter i Langeskov, som efterfølgende videresender løsningerne til brugerne. Hidtil har indkøbsfunktionen primært beskæftiget sig med opgaver relateret til at håndtere standard- og/eller specificerede kontaktflader til leverandørerne. Indkøbsspecifikationerne er blevet defineret på forhånd enten direkte af brugeren eller i et samspil mellem R&D- og salgsafdelingen i Hydac A/S og brugeren. Det har ofte efterladt indkøbsfunktionen i en reaktiv rolle, men i takt med at brugerkravene ændrer sig, og der efterspørges mere innovation og proaktivitet, er det blevet nødvendigt med en mere interaktiv tilgang til opgaverne fra indkøbsafdelingens side.

Et konkret eksempel er en sag, hvor udfordringer på brugersiden medfører en omfattende ændring i Hydac A/S' leverandørrelationer. Alle aktører, som fremgår af casen, undtagen Hydac A/S, er anonymiseret. Hydac A/S overtog for nogle år tilbage produktionen af en hydraulikløsning, som brugeren selv havde udviklet og specificeret. Brugeren havde dog behov for leverandørens specialviden om de enkelte delkomponenter. Én af disse delkomponenter blev udviklet af en leverandør, som Hydac A/S siden blev kunde hos. Salgsingeniøren fra leverandøren forklarer: *"Den komponent, som sidder på, var vi med til at designe. Brugeren kom med nogle krav, som vi syntes var helt urimelige, så vi var nødt til at designe en specialkomponent. Derfor sad vi også med et guldæg i lang tid, fordi der ikke var andre, der kunne bevæge sig ind på os."* Da Hydac A/S overtager produktionen, er indkøbet af komponenten derfor låst til den pågældende leverandør og dermed en meget specificeret kontaktflade.

Brugeren oplever efterfølgende problemer med komponenten, da leverandøren vælger at flytte produktionen til en ny lokation. Brugeren bliver bekymret, da komponenten kun kan købes ét sted. Brugeren stiller derfor krav om, at Hydac A/S gennemfører en proces, hvor Hydac A/S dels skal løse udfordringen med den nuværende leverandør, dels kvalificere minimum én ekstraleverandør. Der bliver derfor nedsat et internt, krydsfunktionelt team i Hydac A/S, som skal sikre en kommerciel, teknisk og procesmæssig kvalifikation af den nuværende samt potentielle leverandør. For indkøbsfunktionen ændrer indkøbsopgaven sig dermed fra at være specifik til at være en interaktiv håndtering af kunde-leverandør-kontaktfladen. Tabel 2 viser trinene i denne leverandørgodkendelsesproces.

Tabel 2 – Leverandørgodkendelsesproces



I løbet af de forskellige trin i processen er indkøbsfunktionen involveret i løbende interaktion på flere niveauer. Både med den nuværende og potentielle leverandør, som skal kvalificeres og godkendes. Samtidig skal opgaver og resultater vurderes og koordineres i det interne team og videreformidles til brugeren. Resultatet af processen bliver, at den nuværende komponentleverandør bliver godkendt og betragtet som primær leverandør ud fra et kommercielt, teknisk og procesmæssigt synspunkt. Derudover bliver yderligere én sekundær leverandør udvalgt.

Sagen ender med et positivt udfald, da den eksisterende leverandør får styr på sine processer og løst udfordringen med komponenten. Ydermere er de villige til at sætte prisen ned, da der pludselig er kommet konkurrence. Salgsingeniøren fra den primære leverandør udtaler efterfølgende, at: *"(...) faktisk tror jeg at the end of the day, så har det bragt os tættere sammen. Før leverede vi bare de her komponenter, fordi at I skulle bruge dem. Så kostede de det her. Og nu havde vi alle de her issues, og derfor blev vi nødt til at sætte os*

sammen og finde den bedst mulige løsning. Så jeg kender huset her meget bedre, efterfølgende. Det er jo selvfølgelig på en lidt kedelig baggrund, men jo mere tid man tilbringer, jo mere lærer man hinanden at kende.”


Supply chain manageren ved Hydac A/S udtaler også, at processen havde et positivt udfald: ”Der kom også meget godt ud af det. Eksempelvis vores leverandørgodkendelsesproces. Fordi det har affødt nogle ting, og vi fandt nogle huller. På den måde var det godt, det gik galt.”

Kontaktfladen til leverandøren er dermed skiftet fra samhandel af en specifik komponent til et interaktivt samarbejde for at finde en gensidig løsning. Processen medfører, at relationen mellem virksomhederne bliver styrket, og leverandøren leverer i dag også andre komponenter til Hydac A/S. Endvidere medfører det, at relationen til leverandøren skal håndteres anderledes af indkøbsfunktionen, end før sagen, da der nu er flere aspekter, der skal tages hensyn til. Herunder løbende afstemning med leverandøren af fremtidige løsninger.

Forskningsresultater fra case-studiet


Resultaterne fra studiet viser, at der især er to faktorer, som påvirker indkøbsfunktionens håndtering af opgaver, når kontaktfladerne forandres. Den første faktor relaterer sig til den *interaktive måde*, hvorpå indkøbsfunktionens opgaver defineres på. Måden, hvorpå indkøbsfunktionen kan håndtere sine leverandørrelationer på, er i høj grad afhængig af den måde, virksomheden håndterer sine brugerrelationer på. Se tabel 3.

Tabel 3 – Indkøbsfunktionens interaktive opgaver

| | |
|---|--|
|  | <p>Brugerne kan også spille en aktiv rolle i leverandørvalget. Det kræver derfor også en dyb indsigt i den del af virksomhedens forretning – dvs. en forretnings- og helhedsforståelse, som man tidligere måske ikke har forbundet med den traditionelle indkøbsrolle. Derfor skal indkøbsfunktionen evne at opsamle og viderelede relevant information om brugerbehov til leverandørbasen. En opgave, som kræver et opbrud med eksisterende rutiner og processer, i relation til, hvordan denne brugerinformation indsamles og videreledes.</p> |
|---|--|

Den anden faktor relaterer sig til de *kompetencer*, som er nødvendige i indkøbsfunktionen, for at den kan udføre de mere strategiske og samarbejdsorienterede opgaver. Se tabel 4.

Tabel 4 – Indkøbsfunktionens kompetencer

| | |
|---|--|
|  | <p>Indkøbsfunktionen skal udvikle sine relationelle kompetencer til at håndtere diversiteten af interne og eksterne relationer – fra simple markedstransaktioner til strategiske partnerskaber. Derudover kræver det også kompetencer i at forstå tidsdimensionen, i forhold til at kunne analysere og vurdere de kort- og langsigtede fordele og ulemper.</p> |
|---|--|

Udviklingen af disse kompetencer kræver, at opfattelsen af indkøbsfunktionen ændres internt for at understøtte muligheden for at kunne udføre de mere strategiske og samarbejdsorienterede opgaver. Flere studier peger blandt andet på, at inddragelse af indkøbsfunktionen allerede i salgsprocessen giver en række fordele (Eriksson, 2015). Disse fordele kan være i form af kommercielle overvejelser og muligheder samt viden om leverandørens kompetencer og potentielle tekniske bidrag. Udfordringen her er, at systemerne for indkøberne ofte ikke tilgodeser eller belønner den langsigtede tankegang. Brugere kan have kortsigtede cost out-mål eller lønsystemer, som besværliggør arbejdet med at sætte rammer op for en mere langsigtet strategi om leverandørpartnerskaber. Indkøberne skal kunne navigere i krydsfeltet mellem løsninger og cost-out, som tilfredsstiller brugerne og bevarer forretningen på kort sigt, og samtidig forsøge at implementere de partnerskaber og samarbejder, som på langt sigt muliggør de virkelige nyskabelser i forretningen.

Ledelsesmæssige udfordringer for Hydac A/S

Når kontaktfladen til leverandørerne ændres til at være mere interaktiv, påvirkes indkøbsfunktionens opgave også. En af de ledelsesmæssige udfordringer er, at indkøbsopgaven oftest er forbundet med at skaffe de billigste priser her og nu. De relationelle omkostninger og fordele bliver sjæl-

dent regnet med, da det ikke indregnes i total cost på varen. Ud over de direkte indkøbsomkostninger, som leverandøren fakturerer, er der stadig omkostninger forbundet med håndteringen af selve relationen. Det kan være indkøbstransaktionsomkostninger relateret til transport og logistik, relationsspecifikke håndteringsomkostninger i form af investeringer og tilpasninger samt leverancehåndteringsomkostninger ved at håndtere leverandørbasen, såsom kommunikative og administrative systemer, lagere og generelle proces tilpasninger. Disse elementer er ligeledes nødvendige at inddrage, for at indkøbsfunktionen kan bidrage med en total cost-betragtning i forhold til leverandørvalg. I den sammenhæng kan det være en udfordring, hvis indkøbsfunktionen fastholdes i en reaktiv og administrativ rolle.

For ledelsen kræver det derfor også en ny måde at anskue indkøbsfunktionen på. Virksomhederne bør se indad og vurdere, hvorvidt de har belønningssystemer eller mål, som belønner de kortsigtede løsninger på bekostning af de langsigtede perspektiver. Handler indkøberne efter det, der er bedst for forretningen de kommende fem år eller kun det næste kvartal? Derfor er det ledelsens opgave at sætte rammerne for eksempelvis partnerskaber, som indkøberne skal fungere i. I stedet for kun at se på besparelser, så bør fokus ligeledes være på indkøbsfunktionens kompetencer inden for risikominimering og relationshåndtering. Ledelsen bør diskutere, om personlige relationer og fælles værdier ikke bør tillægges større vægt i leverandørudvælgelsen frem for kun pris. Hvis virksomheder har et værdifællesskab og stoler på hinanden, bør de givetvis kunne forvente, at priserne på sigt ligeledes bliver de bedste set i et total cost-perspektiv.

En anden udfordring ved, at opgaverne bliver mere interaktive, hænger sammen med den måde, relationen til leverandørerne anskues på. I en forhandlingssituation er antagelsen ofte: ” (...) at leverandøren er ude på at snyde mig. Derfor forsøger jeg ikke at blive snydt.” Den største ledelsesmæssige udfordring er at ændre mindsettet hos én selv og hos indkøberne. Her er tillid til, at modparten handler med integritet, nøgleordet. Tilliden er fundamental for, at indkøbsfunktionen flyttes hen mod en ny måde at arbejde på. Men lige så svær, tilliden er at skabe, lige så nem er den at miste. Opbygningen af tillid kræver et grundlæggende og gensidigt paradigmeskifte i måden at anskue kunde-leverandør-relationer på.

Hos Hydac A/S ønsker man at knytte tætte partnerskaber til sine vigtigste leverandører. Det er dog en udfordring i praksis, når de vigtigste brugere fastholder kortsigtede mål. Derfor starter Hydac A/S et projekt for

at få defineret, hvad virksomheden forstår ved partnerskab. Dermed kan ledelsen kommunikere til organisationen, hvad den forventer, at indkøberne vælger leverandører ud fra. Partnerskabsdefinitionen, kombineret med virksomhedens mål og værdisæt, vil være fundamentet for udviklingen af eksisterende relationer og indgåelse af nye. Når dette implementeres, får indkøberne muligheden for bedre at understøtte forretningen. Hydac A/S skal evne at vælge både brugere og leverandører ud fra deres forståelse og villighed til partnerskab samt lignende værdisæt. Det kræver dog, at både brugerne og leverandørerne forstår deres roller og samspillet med Hydac A/S for at understøtte muligheden for størst mulig gensidig værdiskabelse.

Litteratur

- Araujo, L., Dubois, A. og Gadde, L.-E., (1999) "Managing Interfaces with Suppliers." *Industrial Marketing Management*, 28(5), pp.497-506. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199000772>.
- Araujo, L., Gadde, L.-E. og Dubois, A. (2016) "Purchasing and supply management and the role of supplier interfaces" In *IMP Journal*, 10(1), pp.2-24. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IMP-06-2015-0025>.
- Carson, D. et al. (2008) *Qualitative Marketing Research*, London: SAGE Publications, Inc.
- Eriksson, P.E. (2015) "Partnering in engineering projects: Four dimensions of supply chain integration" In *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(1), pp.38-50. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2014.08.003>.
- Gadde, L.-E., Håkansson, H. og Persson, G. (2010) *Supply Network Strategies 2.*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Gadde, L.E. & Håkansson, H. (1994) "The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues" In *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1(1), pp. 27-35.
- Hartmann, E., Kerkfeld, D. og Henke, M. (2012) "Top and bottom line relevance of purchasing and supply management" In *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), pp. 22-34. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2011.12.001>.
- Knoppen, D. og Sáenz, M.J. (2015) "Purchasing: Can we bridge the gap between strategy and daily reality?" *Business Horizons*, 58(1), pp.123-133.
- Lysons, K. & Gillingham, M. (2003) *Purchasing and supply chain management* 6th ed., Essex: Pearson Education Limited.
- Macdonald, E.K., Kleinaltenkamp, M. og Wilson, H.N. (2016) "How Business Customers Judge Solutions : Solution Quality and Value in Use" In *Journal of Marketing*, 80(May), pp. 96-120.
- Welch, J.A. og Nayak, P.R., (1992) In Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision In *Academy of Management*, 6(1), pp. 23-31.

Det følelseladede aspekt af råd til iværksættere

METTE SØGAARD NIELSEN & KIM KLYVER

Indledning

Det at give råd er ikke nødvendigvis så enkelt, som man umiddelbart kunne tro. Bare det at definere, hvad der egentlig kendetegner et “godt råd”, kan være en vanskelig opgave. Iværksættere er en gruppe mennesker, som især i opstartsfasen har brug for og aktivt søger råd fra deres netværk. Vi har en tendens til at forbinde denne rådgivning med konkrete råd og konkret vejledning – det, som litteraturen også kalder instrumental støtte, hvorimod de mere følelsesmæssige og bløde former for råd i form af opbakning, forståelse, anerkendelse m.m. til tider overses. Virkeligheden er dog, at det nærmest er umuligt at give konkrete råd uden samtidig også at udtrykke en form for følelser (Nielsen, 2017). Det vil dermed sige, at de råd, vi giver andre, i høj grad påvirkes af vores følelser i det pågældende øjeblik, men også af de følelser, vi oplever på grund af den relation, vi har til det menneske, vi står over for. Ligeledes har følelser en betydning for, hvordan råd opfattes af iværksætteren. Med følelser forstår vi bredt, omfavnende og inkluderende, hvad der refererer til sindsbevægelser og stemninger hos individer (Baron, 2008).

I forskningen i råd og støtte i netværk har der været en tendens til primært at fokusere på det konkrete råd, dvs. indhold, som iværksættere modtager fra deres netværk (Klyver & Hindle, 2010). De mere følelseladede råd, som typisk indebærer at lytte, anerkende og udtrykke forståelse bringes ofte kun op i studier, når der er tale om svære situationer for iværksætteren (Klyver, Honig og Steffens, 2018). Men grænsen mellem konkrete og følelsesmæssige råd er langt mere flydende, hvilket også kommer til udtryk i vores studier. Vi finder ud af, at de konkrete råd i høj grad også ledsages af de mere følelseladede råd (Nielsen, 2017; Lomberg og Klyver, 2015).

Vi vil i det følgende komme nærmere ind på, hvordan følelser spiller ind i forskellige situationer og påvirker de råd, som iværksættere får fra

Figur 1 – Følelser og det gode råd

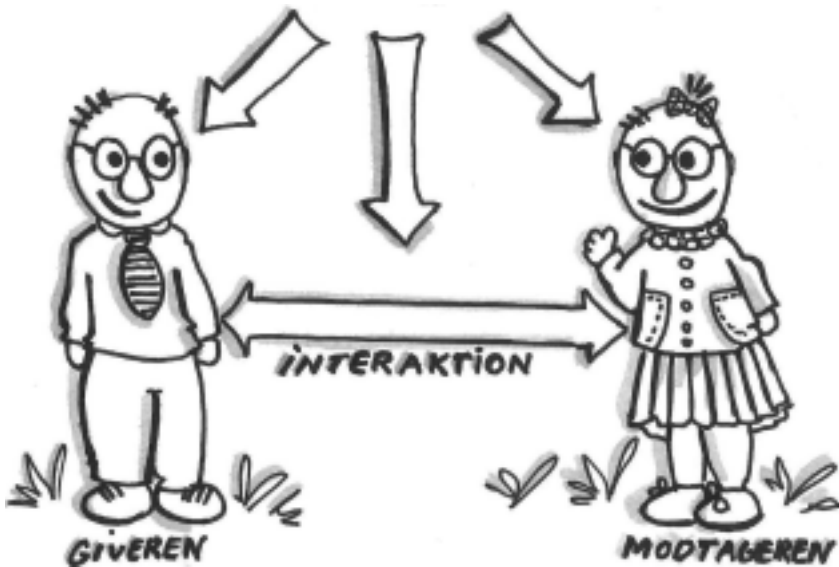


Illustration af Suna Løwe Nielsen

deres netværk. Vi opdeler vores diskussion baseret på ovenstående figur, hvor følelser påvirker “det gode råd” i tre parallelle led: følelser hos giveren, følelser hos modtageren (iværksætteren) og følelser i interaktionen mellem giver og modtager i rådgivningssituationen (se figur 1).

Giveren

Vi har gennem vores studier set på, hvordan de råd, man giver til iværksættere, påvirkes af de netværk, man selv befinder sig i (Nielsen, 2014). Udgangspunktet har været en antagelse om, at mennesker påvirkes af deres netværk på en måde, der påvirker, hvordan de selv omgås andre mennesker. Dermed bliver de råd, som iværksætteren modtager, afhængige af den følelsesmæssige tilstand, som rådgiveren står i. Vi finder ud af, at når mennesker føler, de møder forståelse, anerkendelse og opbakning i deres eget netværk, er de mere tilbøjelige til at rådgive andre iværksættere i deres netværk. Resultatet er interessant, fordi det kaster lys over en følelsesmæssig dimension i rådgivning, som ellers hidtil har været overset. Umiddelbart virker det enkelt, at når vi som mennesker føler os støttede i vores

eget netværk, så 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. Det betyder dog også, at hvis iværksættere befinder sig i et netværk af personer, som ikke selv føler sig tilstrækkeligt støttede, har det en markant indflydelse på den rådgivning, som iværksætteren kan modtage – iværksætteren begrænses dermed af sit netværk.

Der er også meget, der tyder på, at giverens intention med rådgivning har afgørende betydning for den rådgivningsproces, der igangsættes. Kierkegaard (1859) udtrykte det elegant således:

“At man, naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe på at finde ham der, hvor han er og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver der ikke kan det, han er selv i indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog ved først og fremmest at forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gjøre min Mere-Forstaaen gjældende, saa er det, fordi jeg er forførdelig stolt, saa jeg i Grunden I stedet for at gavne ham egentlig vil beundres af ham. Men al sand Hjælp begynder med Ydmygelse: Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taamodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have uret, og i ikke at forstaae, hvad den Anden forstaaer.”
(Kierkegaard 1859: 96)

Det er således afgørende, at giveren af støtte indgår i rådgivning med den rette intention; nemlig at hjælpe og ikke lader sig følelsesmæssigt rive med i stræben efter egen anerkendelse. I sådanne situationer fordrejes vejledningen nemt, og fokus bliver mere styret af støttегiverens kunnen og formåen end af iværksætterens reelle behov. Vores studier har vist, at når støtte bliver symbolsk, har den en mindre og til tider negativ effekt (Klyver og Honig, 2016). Yderligere har vores studier vist, at symbolsk støtte, ud over at motiveres af egen anerkendelse, kan motiveres af et pres om at følge sociale normer og at gøre det rigtige. Man føler et pres til at være behjælpelig – at være et godt og ordentligt menneske. Et sådant socialt pres for at være legitim og ordentlig kan gøre støtten symbolsk uden en reel funktionel værdi.

Man skal derfor som iværksætter være opmærksom på, dels om råd gives med intention om selvpromovering, eller om råd gives for at efterkomme et pres om at være et ordentligt og legitimt menneske. I begge tilfælde vil disse følelsesladede givere levere støtte, der kan være mere skadelig end gavnlig.

Modtageren

Det er dog ikke kun følelser hos den, der giver råd, som spiller en rolle. Iværksætterens egne følelser har også en stor betydning for, hvilken effekt råd fra netværket har. For mange iværksættere er deres idé noget, de har tænkt og arbejdet på i flere år; idéen er noget, der står dem nært. Selvom mange gerne vil udvikle og forbedre den, er det helt naturligt at være en smule, og måske mere end en smule, i forsvarsposition, hvis idéen møder kritik. Det er naturligt nemmere at modtage konstruktive idéer til, hvordan forretningsmuligheden kan styrkes og bedres yderligere, mens det kan være vanskeligt at kapere, hvis nogle skyder forretningsidéen ned og ikke mener, at den er holdbar.

Vores forskning viser imidlertid, at iværksættere er ret forskellige, med hensyn til hvordan de modtager sådan feedback (Lomberg og Klyver, 2015). Helt grundlæggende er de forskellige, med hensyn til, hvordan de bruger og håndterer følelser, der naturligt udspringer som resultat af feedbacken. Det er efterhånden etableret i forskningen, at iværksættere, for at kunne være kreative og præstere, har behov for både negativ og positiv feedback. Den positive feedback er måske nok den, vi bedst kender og umiddelbart bedst håndterer, da den er gunstig i forhold til at skabe fremdrift og få tingene gennemført. Den negative feedback kan derimod være uvant for mange, men den kan bruges til at skabe fandenivoldskhed og vilje til at forbedre idéen, og den kan også stimulere evnen til at tænke ud af boksen. Det optimale er, at iværksætteren oplever både positive og negative momenter i sekvenser; eksempelvis først en negativ følelse, der stimulerer vilje og evnen til at tænke ud af boksen og efterfølgende en positiv følelse, der stimulerer fremdriften og evnen til at gennemføre.

Nogle iværksættere evner at håndtere deres følelser, således at de selv kan skifte mellem positive og negative momenter (de kaldes actionorienterede). Andre har behov for ekstern stimulering, eksempelvis i form af feedback, for at komme ud af en negativ følelsesladet proces (de kaldes stateorienterede). Uden ekstern stimulering vil stateorienterede iværksæt-

tere forblive i en spiral af negative følelser. Således vil actionorienterede iværksættere være i bedre stand til at håndtere negativ feedback, som bruges til at tænke ud af boksen og generere vilje, da de efterfølgende selv er i stand til at skifte følelsesstatus over i en mere positiv tilstand, hvor tingene kan gennemføres. Modsat bliver de stateorienterede iværksættere låst fast af negativ feedback, og de har dermed behov for positiv feedback for at kunne vende den følelsesmæssige tilstand til at kunne få ting gennemført.

Iværksættere behandler altså feedback og råd fra omgivelserne forskelligt. De vil opleve vidt forskellige fordele og ulemper ved positiv kontra negativ feedback afhængig af deres evne til selv at omstille følelsesmæssige situationer, dvs. deres evne til at håndtere følelser.

Interaktionen i rådgivningssituationen

Det sidste led i forståelse af de følelsesmæssige aspekter af råd relaterer sig til selve interaktionen mellem giver og modtager i rådgivningssituationen. Som mennesker vil vi gerne sikre os, at det, når vi giver råd, opfattes på den rigtige måde af modtageren. For at sikre dette er vi nødt til at gøre os umage med, hvordan vi leverer vores råd. En måde at gøre det på er ved at lytte og udtrykke forståelse undervejs. Sammenblandingen af konkrete råd og følelser forstærkes i højere grad, når man giver råd til en iværksætter, man ikke kender så godt (Nielsen, 2017). Menneskers netværk består af svage og stærke relationer til en lang række forskellige mennesker (Evald, Klyver og Svendsen, 2006). De mennesker, man har en svag relation til, kender man typisk ikke så godt, og man kan derfor også være i tvivl om, hvordan de vil reagere på et bestemt konkret råd – man påvirkes altså af sine følelser og tanker om, hvordan rådet opfattes. Derfor ledsages konkrete råd i højere grad af følelser i svage relationer, fordi man vil sikre, at rådet opfattes, som det er tiltænkt. Det er interessant, fordi det at give råd så ikke blot handler om selve rådet, men også om at etablere, vedligeholde og styrke relationer til andre mennesker.

Dette hænger tæt sammen med, hvordan det at give råd også kræver sociale evner. Vi finder i vores forskning ud af, at sociale evner har en positiv indflydelse på det at give råd til iværksættere (Nielsen, 2014). Dette gør sig især gældende i stærke relationer, fordi der her ofte er meget tydelige forventninger til netværket. Man forventer typisk i højere grad at blive støttet af folk i sit netværk, som man er stærkt forbundet med, mens man forventer mindre af de svagere relationer. Denne gensidige forventning

kan opleves som et pres, og man gør sig dermed ekstra umage for at give råd netop for at kunne indfri forventningen. Og det at gøre sig ekstra umage er lettere for folk med gode sociale evner. Dette er endnu et eksempel på, hvordan det at give råd i høj grad påvirkes af følelser i selve interaktionen – hos både den, der giver, og den, der modtager råd.

Implikationer af det følelsesmæssige råd

Vi har altså nu etableret, at “det gode råd” i høj grad påvirkes af følelser på tre forskellige måder: følelser hos giveren, følelser hos modtageren (iværksætteren) og følelser i selve interaktionen i forbindelse med rådgivningssituationen. Det følelsesmæssige aspekt styrkes yderligere af den gensidige påvirkning af givers følelser, modtagers følelser og følelser i interaktionen, der sandsynligvis vil udfolde sig. Så selvom vi har fremstillet det følelsesmæssige aspekt i råd relativt systematisk med klar skelnen mellem giver, modtager og interaktion, er virkeligheden mere kompliceret.

Samlet betyder det, at hvad vi ellers ofte opfatter som rationelle og konstruktive råd, i mange tilfælde også er et resultat af et virvar af følelser. Man kan overveje, om følelser påvirker kvaliteten af “det gode råd” på forskellige måder. Først og fremmest kan nogle iværksættere risikere at gå helt glip af “de gode råd”, fordi de befinder sig i netværk med personer, som på grund af manglende følelsesmæssig opbakning i egne netværk ikke er i stand til at give råd videre til iværksætteren. Iværksætteren begrænses dermed af sit netværk. Derudover kan en overdreven hensyntagen til relationen til iværksætteren gøre, at man ikke er helt så ærlig i sin rådgivning, som man kunne være, fordi man netop gerne vil bevare en god relation. Det kan være svært at fortælle nogen, at de har en dårlig forretningssidé, da man ikke ønsker at gøre dem “kede af det”. Det er netop i disse situationer, at det rationelle kolliderer med følelserne, og det forklarer, hvorfor mennesker i nogle tilfælde træffer irrationelle beslutninger – enten på grund af egne eller andres følelser. Det kan også ske, at iværksætteren slet ikke er lydhør over for intentionen bag et godt råd, fordi denne mangler evnen til at håndtere de følelser, som rådet bringer frem. En irritation over manglende opbakning til en ny forretningssidé er en klar og velkendt følelse, men det er ikke en rationel reaktion, og den risikerer at blænde iværksætteren for den reelle konstruktive mening bag rådet. Sluttelig er der de situationer, som vi kalder symbolsk rådgivning, dvs. situationer, hvor man rådgiver med forkerte intentioner. Det kan være

for at opnå anerkendelse eller følge sociale normer. Der er altså tale om tilfælde, hvor rådgivningen ikke finder sted med udgangspunkt i iværksætteren, men i højere grad i giverens egen følelsesmæssige situation. Det er svært at sige, om rådet bliver dårligere af den grund, men det er under alle omstændigheder vigtigt, at iværksætteren er opmærksom på de motivationer, som ligger bag den giver, man modtager råd fra.

Litteratur

- Baron R.A. (2008) "The role of affect in the entrepreneurial process" In *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 328-340.
- Evald, M.R., Klyver, K., og Svendsen, S.G. (2006) "The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process" In *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), pp. 1-26.
- Klyver, K., og Hindle, K. (2010) "The role of professional advisors on financial matters in entrepreneurial networks" In *Journal of enterprising culture*, 18(01), pp. 1-27.
- Klyver, K., og Honig, B. (2016) "Give more: The symbolic and authentic meaning in social support dynamics (summary)" In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 36(6), 4.
- Klyver, K., Honig, B., og Steffens, P. (2018) "Social support timing and persistence in nascent entrepreneurship: exploring when instrumental and emotional support is most effective" In *Small Business Economics*, 51: pp.709-724.
- Lomberg, C., og Klyver, K. (2015) "Different strokes for different folks – a self-regulation perspective on idea generation" In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 35(13), p. 5.
- Nielsen, M.S. (2014) *Give and Gain – How, Why and When People Provide Support to Entrepreneurs*. Ph.d.-afhandling, Syddansk Universitet.
- Nielsen, M.S. (2017) "Different but inseparable: The contingent association of instrumental and emotional support" In *Journal of Business and Entrepreneurship*, 28(2), pp. 127-148.

Hvad kan ledelsen anvende “ledelsesmæssige implikationer” til?

PER V. FREYTAG

Introduktion

Videnskabelige artikler i internationalt højt rangerede tidsskrifter rummer ofte en række ledelsesmæssige implikationer eller anbefalinger baseret på de modeller og analyser, som artiklerne bygger på. I de internationale tidsskrifter fremføres det ofte, at hensigten er at bidrage til bedre ledelse i praksis. Denne artikel undersøger, hvad forskere mener, ledere bør gøre anderledes, være opmærksomme på eller helt undlade at gøre, samt hvor brugbare (operationelle) disse anbefalingerne er. Ledelses- og marketingfeltet er store forskningsområder, hvorfor fokus rettes mod forretningsmodeller, der i disse år får både stor praktisk og teoretisk opmærksomhed.

Der er igennem tiden opstillet mange forskellige definitioner på, hvad en forretningsmodel er. Foss & Sævi (2018) har opstillet en definition, som indfanger essensen af flere andre definitioner. En forretningsmodel kan defineres som en specifik konstellation af aktiviteter, hvis mål er skabelse, levering og tilegnelse af værdi. Ændringer i eller innovation af forretningsmodeller består af ændringer i aktivitetskonstellationerne. Interessant er imidlertid, at netop innovation af forretningsmodeller anskues som en af de stærkeste og mest holdbare måder at innovere på (Sosna et al., 2010). Samtidig viser forskellige undersøgelser, at forretningsmodeller ofte er vanskelige og besværlige at innovere, idet der eksisterer en række barrierer (Chesbrough, 2010). Fokus i denne artikel vil derfor være på, hvilke anbefalinger til ændring af forretningsmodeller der fremsættes i den igangværende forskning.

Hvorfor ledelsesmæssige anbefalinger?

Ledelsesmæssige anbefalinger handler i sagens natur om, hvad man som ledelse kan gøre eller bør gøre anderledes. Det handler om at ændre adfærd med det mål for øje at opnå et bedre resultat, end man kunne have gjort, hvis ikke anbefalingerne var blevet fulgt. Anbefalingerne varierer med andre ord i deres form og indhold og kan opdeles i graden af specificitet og præskription. Mintzberg et al. (1998) skelner, som mange andre erhvervsøkonomer, mellem deskription og præskription (se figur 1). Af figur 1 fremgår det, at der ligeledes skelnes mellem graden af specificitet i anbefalingerne i forhold til omgivelserne.

Figur 1 – Graden af specificitet og præskription i de ledelsesmæssige implikationer eller anbefalinger

| | | Omgivelser | |
|----------------------------|---|--|---|
| | | Universel | Specifik |
| Deskriptiv/ præskriptiv | Inspiration/ støtte til eftertanke | Giver forretningsmodel- konceptet mening for praktikere? | Giver det mening at anvende forretnings- modelkonceptet i vores virksomhed? |
| | Præskription/ regler for handlinger | Når markedet forandrer sig, bør forretningsmo- dellen tilpasses. | Normative angivelser af hvordan forretnings- modellen eller dele heraf bør ændres, hvis omgivelser eller marked forandres. |

Anbefalinger er interessante, da de handler om at tilbyde hjælp til at løse konkrete udfordringer, se nye muligheder i virksomheder eller mere generelt lægge op til refleksion over egen praksis. Dermed rammer anbefalingerne, som fremsættes i artiklerne, ned midt i en igangværende diskussion om forskningens relevans. Bennis og O'Toole (2005) og Hofmann (2016) har blandt andre peget på betydningen af at bidrage til det omgivende samfund, og at en udfordring er, at universiteter og handelshøjskoler er blevet for selvcentrerede. Påstanden er, at der inden for nogle områder, såsom jura og medicin, er en stærk kobling mellem teori, praksis og undervisning. Forskningen tager afsæt i praktiske problemstillinger, bidrager til løsningen af problemstillingerne, og undervisningen tilrettelægges, således at den studerende kan løse praktiske opgaver samt lærer at udvikle

nye løsninger af praktisk relevans. Påstanden om manglende relevans kan diskuteres, men ikke desto mindre peger den på, at der findes forskningsområder, hvor der er en tilsyneladende stærk kobling mellem forskning, undervisning og praksis. I denne artikel er fokus især på, hvordan forskningen bidrager aktivt til praksis. For at besvare det skitserede spørgsmål er første skridt at undersøge, hvordan tidsskrifterne selv beskriver, hvordan de med de publicerede forskningsartikler vil bidrage hertil.

Udvælgelse af tidsskrifter og område

Tidsskrifterne udvalgt til review er selekteret blandt de højest rangerede tidsskrifter inden for ledelses- og marketingområdet. Tidsskrifter er tilsvarende de tidsskrifter, som Zott, Amit og Mass bragte i deres meget citerede reviewartikel fra 2011. I den etårige periode (april 2017 til april 2018), reviewet tager udgangspunkt i, er det dog kun tre tidsskrifter (California Management Review (CMR), MIT Sloan Management Review (MSM) og Long Range Planning (LRP)), som har artikler omhandlende nedenstående søgekriterier.

Inden for marketing er det særligt tidsskrifter omhandlende business-to-marketing, der optager artikler om forretningsmodeller. Hertil er tilføjet de to mere bredtfaavnende og højt rangerede tidsskrifter, Journal of Marketing og Journal of the Academy of Marketing Science. De øvrige marketingtidsskrifter er: Journal of Marketing (JM), Industrial Marketing Management (IMM), European Journal of Marketing (EJM), Journal of Business Research (JBR), Journal of Business and Industrial Marketing (JBIM) og Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS).

Artiklerne fra tidsskrifterne er udvalgt ud fra følgende søgekriterier: *Business model and innovation, change, development, knowledge sharing og learning*. Det gennemførte review førte ud fra søgekriterier til, at 13 ledelsesartikler og seks marketingartikler blev identificeret.

Figur 2 – Artiklernes grundlag for anbefalingerne

| Management-tidsskrift | Marketing-tidsskrift | Empirisk artikel | Konceptuel artikel |
|-----------------------|----------------------|------------------|--------------------|
| CMR | | 2 | |
| MIT | | | 1 |
| LRP | | 5 | 5 |
| | IMM | 2 | |
| | JBR | 1 | |
| | JBIM | 2 | |
| | JAMS | | 1 |

Inden vi i det efterfølgende ser på graden af specificitet og præskription i de ledelsesmæssige implikationer eller anbefalinger i de 19 artikler, vendes blikket først mod (figur 2), hvordan de tidsskrifter, der skriver om forretningsmodelinnovation, beskriver koblingen mellem teori og praksis.

De ledelsesmæssige implikationer eller anbefalingerne

I de enkelte tidsskrifter er spørgsmålet om koblingen til praksis, herunder de ledelsesmæssige implikationer eller anbefalinger, håndteret forskelligt. Tidsskrifterne beskriver ligeledes deres fokus og målgrupper forskelligt. Fokus er tydeligvis på at gøre en forskel, ofte med direkte henvisning til skabelse af bedre praksis.

Figur 3 – Tidsskrifternes fokus og målgrupper

| Tidsskrift | Fokus og målgruppe(r) |
|---------------------------------------|---|
| 1. California Management Review (CMR) | Is situated at the intersection of academic research and business practice. As part of the journal's editorial process, all articles must be based on both solid academic research and offer insights into the practice of management. |
| 2. MIT Sloan Management Review (MSM) | Leads the discourse among academic researchers, business executives and other influential thought leaders about advances in management practice, particularly those shaped by technology, that are transforming how people lead and innovate. |

| | |
|---|---|
| 3. Long Range Planning (LRP) | The majority of users of LRP comes from the academic world, and the journal serves two functions in that world: the transmission of research findings among academic researchers, and the transmission of ideas that are useful in the classroom. Articles may be written for practicing managers and students in professional programs, or they may be directed primarily to academic researchers. |
| 4. Industrial Marketing Management | To provide in-depth case studies geared to the needs of marketing managers, executives and professors. |
| 5. Journal of Business Research | JBR examines a wide variety of business decisions, processes and activities within the actual business setting. Published for executives, researchers and scholars alike, the Journal aids the application of empirical research to practical situations and theoretical findings to the reality of the business world. |
| 6. Journal of Business and Industrial Marketing | It is a valuable source for academics, directors and executives of marketing, providing them with new, fresh insights which are applicable within real life settings. |
| 7. Journal of the Academy of Marketing Science | Is devoted to the study and improvement of marketing and serves as a vital link between scholarly research and practice by publishing research-based articles in the substantive domain of marketing. |

Et nærmere blik på de skitserede intentioner med tidsskrifterne, som beskrives i figur 2, kan fokus for tidsskrifterne sammenfattes til:

- at give indsigt i praksis (1),
- at udvikle praksis igennem dialog mellem teori og praksis (2),
- at bidrage med indsigt til praktikere, studerende og forskere (3),
- at give indsigt i praksis til glæde for teori og praksis (4),
- at frembringe indsigt i praksis fra at kunne udvikle teori og praksis (5)
- at give ny indsigt, som er brugbar i praksis (6)
- at styrke teoriudviklingen og være link mellem teori og praksis (7)

Med andre ord er der variation i intentioner om “blot” at ville holde et spejl op for at skabe selvindsigt, over at stille viden til rådighed, som kan anvendes i praksis, til direkte at ville skabe en bedre praksis. Modsat er der ikke den store variation i arten (specificitet og præskription) af anbe-

falinger i de 19 artikler tidsskrifterne imellem. Et interessant spørgsmål i forlængelse heraf er, hvilke anbefalinger der fremsættes i artiklerne.

Ledelsesmæssige anbefalinger om forretningsmodelinnovation

En tematisk kategoriseringsanalyse (Saldana 2016, p. 202-3) af de 19 artiklers ledelsesmæssige implikationer førte til seks temaer, som vil blive gennemgået og diskuteret i det følgende. Beskrivelsen af anbefalingerne af de seks tematikker er sammenskrevet, hvor de er præskriptive og af universel karakter. Hvor der er tale om de mere specifikke anbefalinger eller generel og specifik inspiration/stof til eftertanke, vil dette fremgå. Langt de fleste anbefalinger er imidlertid præskriptive og af universel karakter.

Værdi og kunder

Nødvendigheden af at kende kundernes behov, for at kunne adressere disse på effektiv vis, fremhæves af Saebi et al. (2018). Et vigtigt aspekt er at være opmærksom på vandringen (migrationen) på tværs af kundesegmenterne (Hacklin et al. 2018). Segmenter er ofte ikke langtidsholdbare, og udviklingen i segmenterne bør monitoreres på løbende basis. Ikke alle kunder inden for et segment forventes at ønske at etablere en kunderelation, første gang de adresseres. Kunder, man ikke har haft succes med i første omgang, bør genovervejes senere og eventuelt adresseres på ny, da paratheden til at indgå i en kunderelation kan have ændret sig (Kumara et al., 2018). I forlængelse heraf bør man være opmærksom på, at udvikling af profitable kunder kan være tidskrævende, og et mere langsigtet approach vil være hensigtsmæssigt. For at kunne adressere kunderne så målrettet som muligt, er det vigtigt at have styr på alle elementer i virksomhedens værdiskabelse, for blandt andet at kunne tilpasse værditilbuddet til kundernes ønsker (Battistella et al. 2018). Som led i en ændret værdiskabelse er det af afgørende betydning at have en god forståelse for koblingen mellem kundernes reelle behov, og hvilke måder behovene kan imødekommes på et bestemt marked (Bohnsack og Pinkse, 2017). En konkurrencemæssig fordel kan opnås ved at udvikle forretningsmodellernes værditilbud på en måde, som gør dem vanskelige at imitere (Teece, 2017). Anbefalingerne inden for værdi- og kundetemaet er præskriptive og af universel karakter.

Ressourcer

Forretningsmodelinnovation kan med fordel bygge på eksisterende ressourcer. Ressourcer, som anvendes til at udvikle nye værditilbud med, skal dog tilpasses efter behov (Battistella et al., 2017). Her er det vigtigt at være opmærksom på, at hvis man har flere forretningsmodeller, kan der deles ressourcer på tværs af forretningsmodellerne (Aversa et al., 2017). Nye forretningsmodeller kan medføre bedre udnyttelse af eksisterende ressourcer eller behov for og dermed også give adgang til nye ressourcer (Aversa et al., 2017). I bestræbelserne på at opnå højst mulig effektivitet kan der være en tilbøjelighed til at reducere omfanget af ressourcer, hvilket kan være u hensigtsmæssigt, da en vis form for slack kan være nødvendig for at kunne skabe nye forretningsmodeller (Velu, 2017). I øvrigt er en dyb indsigt i kundernes behov og i teknologi i den konkrete kontekst ofte helt afgørende for at kunne anvende ressourcerne effektivt for herigenem at udvikle nye, innovative forretningsmodeller (Teece, 2017).

Ud over anbefalinger af ressourcer af universel, præskriptiv karakter, nævner Cornez & Noto (2018), at entreprenører kan have et særligt behov for at lære om ressourceanvendelse og den medfølgende værdi for kunderne. En sådan læring kan opnås ved at eksperimentere med forretningsmodellen. Anbefalingen er specifik og præskriptiv.

Samarbejde

Evnen til at samarbejde, både på kunde- og leverandørsiden, er afgørende for at kunne udvikle forretningsmodeller (Frehe et al., 2018). Omgivelserne er således afgørende for, om det lykkes at implementere en ny forretningsmodel eller ej (de Olivera et al., 2018). Forståelse for den enkelte aktør og aktører i deres helhed kan være afgørende for, hvorvidt forretningsmodelinnovationen er succesfuld eller ej. I forlængelse heraf er forståelsen for, hvordan ønsker, krav og kompetencer i omgivelserne udvikler sig over tiden, afgørende (Wieland et al., 2017). Innovation af forretningsmodellen bør tage højde for ændringer hos aktørerne, da de kan være vanskelige, ressource- og/eller tidskrævende at ændre efterfølgende (Hacklin et al., 2018). De opstillede anbefalinger er universelle og præskriptive.

La Rocca (2017) fremhæver betydningen af leverandørrelationer for en nyetableret virksomhed på linje med kunderelationer. Han opstiller derfor en specifik, præskriptiv anbefaling om at arbejde målrettet med leverandørrelationer, samt at forsøg på at kontrollere relationer kan være uhen-

sigtsmæssige, og at afhængighed i sig selv ikke skal ses som negativt. På tilsvarende vis anbefaler de Oliveria et al. (2018), at produktionsvirksomheder, som ønsker at styrke deres serviceandel af markedstilbuddet, bør styrke deres evne til at samarbejde med andre aktører. Anbefalingerne er specifikke og præskriptive.

Ledelse

Ledelsen i virksomheder bør være opmærksom på, hvorvidt der er overensstemmelse mellem de enkelte elementer i forretningsmodellen og omgivelsernes udvikling (Aversa et al., 2017). Herunder er det ligeledes vigtigt, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens vision, strategi og forretningsmodel (Frehe et al., 2018). Ved ændringer i virksomhedens forretningsmodel er det vigtigt at overveje, hvor store ændringer det vil være hensigtsmæssigt at gennemføre (Teece, 2017). Finansiell analyse og performance er central i en forretningsmodels udvikling og evaluering, men kan ikke stå alene (de Oliveira et al., 2018). Ligeledes bør andre strategiske og udviklingsmæssige elementer indgå i overvejelserne og evalueringen af forretningsmodellens udvikling. Herunder er viden om den nuværende forretningsmodels styrker og svagheder af stor betydning for kvaliteten i disse analyser (Teece, 2017). Saebi et al. (2018) slår til lyd for, at det kan være lettere at tilpasse sig en overordnet trend end at forsvare en bestemt position. For ledelsens rolle i forretningsmodellinnovationsprocessen er de oplistede anbefalinger af universel, præskriptiv karakter. Når Futterer et al. (2018) påpeger betydningen af, at entreprenører bør arbejde særligt hårdt med businessmodellinnovation på grund af stor sårbarhed i opstartsfasen, er dette et eksempel på en mere specifik, præskriptiv anbefaling.

Udfordringer ved implementering

Nye forretningsmodeller kan føre til kannibalisme i forhold til eksisterende forretningsmodeller (Bohnsack et al., 2018). Store ændringer i en forretningsmodel kan medføre endnu større udfordringer med implementering af forretningsmodellen (Bohnsack og Pinkse, 2018). Overordnet set kan implementering af en ny forretningsmodel i en bestående organisation være problematisk (Teece, 2017). Samtidig kan hurtige skift i omgivelserne kræve hurtige skift i forretningsmodellen (Hacklin et al., 2018). Derfor er det afgørende at have fingeren på pulsen i forhold til de ændringer, der sker på markedet, samt vurdere de risici, ændringerne rummer (Fjeldstad

og Snow, 2018). Timing'en i forretningsmodelinnovationerne er afgørende og bør nøje overvejes. Eventuelle innovationsbarrierer bør ledelsen være opmærksom på og prøve at minimere eller helt at fjerne (Futterer et al., 2018). Indgående dialog med leverandører og kunder kan være krævende, men afgørende for, hvorvidt virksomheden lykkes med sine bestræbelser på at transformere forretningsmodellen (Frehe et al., 2018). Disse anbefalinger er af universel, præsriptiv karakter.

Fremgangsmåder til forretningsmodeludvikling

Forretningsmodeller baser sig både på formelt planlagte dele samt intuitive (Teece, 2017). Altså rummer en forretningsmodels udvikling et analytisk såvel som et mere kognitivt element (Velu, 2017). Det er således ikke tilstrækkeligt at ændre den planlagte/nedskrevne forretningsmodel, men den kognitive repræsentation af forretningsmodellen bør ligeledes ændres, når forretningsmodellen innoveres. Anbefalingen om at se på såvel det planlagte som det intuitive element i forretningsmodelinnovation indeholder et præsriptivt element samt et element af eftertænkning, da det rejser spørgsmålet om forretningsmodelkonceptets karakter, og om hvordan man kan arbejde med innovation af forretningsmodeller. I forhold til at udvikle forretningsmodeller er der flere måder at gøre det på. *Effectuation* og *causation* har vist sig at være effektive i forhold til at udvikle en forretningsmodel (Futterer et al., 2018). Andre metoder er imitation (Bojovic et al. 2018), eksperimentel udvikling (Cosenz og Noto, 2018), crowdsourcing (Kohler, 2018) og åben innovation (Futterer et al., 2018). De foreslåede fremgangsmåder til forretningsmodelinnovation afspejler nogle universelle bud på fremgangsmåder, som kan være af inspirerende karakter.

Diskussion af graden af anbefalingernes operationalitet

Nogle af anbefalingerne kan forekomme indlysende og ikke særligt nye. Eksempelvis er nødvendigheden af en vis form for slack for at kunne innovere en gammel travet. På samme måde klinger observationen om, at det kan være vanskeligt at implementere noget nyt (i dette tilfælde en forretningsmodel) i en bestående organisation, velkendt. Imidlertid er diskussionen om mere eller mindre velkendte problemstillinger, såsom hvordan kunder skal adresseres, ressourcer anvendes, samarbejde med centrale aktører, ledelsens rolle, implementeringsudfordringer, og hvor-

dan forretningsmodelinnovation kan finde sted, meget forståelig og nødvendig. Når nye forskningsområder udvikles, vil de blive holdt op imod andre bestående områder. I dette tilfælde strategiområdet. Det er således blevet diskuteret, hvorvidt strategi- og forretningsmodelområderne er de samme omend overlappende (Ritter og Little, 2018). Da der unægtelig er et vist overlap i de berørte problematikker, er det i sagens natur forståeligt og forudsigeligt, at en række af de samme problemstillinger, som er blevet diskuteret og undersøgt inden for strategiområdet, bliver taget op i forhold til forretningsmodelområdet.

I forhold til det indholdsmæssige i de ovenstående anbefalinger rummer de, fra en praktisk synsvinkel, alle nogle relevante aspekter i forhold til at arbejde med forretningsmodelinnovation i en praktisk kontekst. Omvendt er der ikke nogen egentlig procedure for anbefalingerne, da de er åben for fortolkning og applicering i praksis. Hvorvidt det er realistisk og formålstjenligt at forvente anbefalinger med en høj grad af specificitet, kan diskuteres. Da den enkelte virksomheds omgivelser kan variere i betydelig grad, og aktørernes fortolkninger heraf kan være meget forskellige, giver det næppe mening at forvente andet end de typer af anbefalinger, som der er eksemplificeret i det ovenstående. Endvidere er det interessant, at der ikke er fundet eksempler på direkte modstridende anbefalinger i nogle af artiklerne. Når virksomhedernes kontekst er så forskellig, og forskningen af forretningsmodeller foregår i lige så forskellige forskningsmiljøer, kunne det sagtens have været tilfældet.

Litteratur (* artikler, der indgår i reviewet)

- Zott, C., Amit. R. og Massa, L. (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research" In *Journal of Management* Vol. 37 No. 4, July 2011, pp. 1019-1042.
- *Aversa, P., Haefliger, S. og Reza, D. (2017) "Building a Winning Business Model Portfolio" In *MIT Sloan Management Review* vol. 58, no. 4, pp. 48-54.
- *Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G. og Pessot, E. (2017) "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study" In *Journal of Business Research April*. vol. 73, pp. 65-82
- Bennis, W.G. og O'Toole, J. (2005), "How business schools lost their way" In *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 5, pp. 96-104.
- *Bohnsack, R. og Pinkse, J. (2017) "Value Propositions for Disruptive Technologies: Reconfiguration Tactics in the Case of Electric Vehicles" In *California Management Review (CMR)* Vol. 60, no. 2, pp. 79-96.

- *Bojovic, N., Genet, C. og Sabatier, V. (2018) "Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process" In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 141-157.
- Chesbrough, H. (2010), "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers" In *Long Range Planning*, 43(2-3): pp. 354-363.
- *Cosenz, F. og Noto, G. (2018) "A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies" In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 127-140.
- *de Oliveira, M., de Sousa Mendes, G., de Albuquerque, A. and Rozenfeld, H. (2018) "Lessons learned from a successful industrial product service system business model: emphasis on financial aspects, vol. 33, no. 3" In *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp. 365-376.
- *Fjeldstad, Ø. og Snow, C. (2018) "Business models and organization design" In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 32-39.
- *Frehe, V., Mehmman, J. og Teuteberg, F. (2018) "Understanding and assessing crowd logistics business models – using everyday people for last mile delivery" In *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 32 (1) pp. 75-97.
- *Foss, N. og Saebi, T. (2018) "Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems, In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 9-21.
- *Futterer, F., Schmidt, J. og Heidenreich, S. (2018) "Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance" In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 66-81.
- *Hacklin, E., Björkdahl, J. og Wallin, H. (2018) "Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value" In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 82-110.
- Hoffman, A.J. (2016), "Reflections: academia's emerging crisis of relevance and the consequent role of the engaged scholar" In *Journal of Change Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 77-96.
- *Kohler, T. (2018) "How to Scale Crowdsourcing Platforms" In *California Management Review (CMR)* Vol. 60, no. 2, pp. 98-121.
- *Kumara, V., Lahiria, A. og Dogan, O. (2018) "A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy" In *Industrial Marketing Management Feb. issue 69*. pp. 147-160
- *La Rocca, A., Perna, A. Snehota, I. og Ciabuschi, F (in press) "The role of supplier relationships in the development of new business ventures" In *Industrial Marketing Management Feb. issue 69*.
- Mintzber, H. Ahlmstrand, B. og Lampel, J. (1988) *Strategy Safari; Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- *Ritter, T. og Lettl, C. (2018) "The wider implications of business-model research" In *Long Range Planning*, 51, Feb. pp. 1-8.
- *Saebi, T. Lien, L. og Foss, N. (2017) "What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation" In *Long Range Planning*, 50, Okt. pp. 567-581.

- Saldana, J. (2016) *The coding manual for qualitative researchers*, Sage, London.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., og Velamuri, S. R. (2010). "Business models innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case" In *Long Range Planning*, 43, pp. 383-407.
- *Teece, D. (2017) "Business models and dynamic capabilities" In *Long range Planning*, 51, Feb., pp. 40-49
- *Velu, C. (2017) "A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India" In *Long Range Planning*, 50, Okt. pp. 603-620.
- *Wieland, H., Hartmann, N. og Vargo, S. (2017) "Business models as service strategy" In *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, no. 6, pp. 925-943.

Afsnit 2 – Statistik

Store og små virksomheder i tal 2016

JAKOB SCHLICHTER & RIKKE HOLMSLYKKE KRISTENSEN

Teamet i dette års CESFO bog er: “Det gode råd”. “Det gode råd” eller “den hjælpende hånd” kan være netop det, der gør, at den positive udvikling af virksomheden kan fortsættes, eller der kan findes en vej til at starte op som spirende entreprenør. Vi får alle ofte velmente råd og bliver i højere grad eksponeret for idéer og muligheder. Det kan derfor være svært at holde fast i og vurdere, hvad det gode råd er. Det kan resultere i en følelse af “informationsoverload”, og det gode råd kan risikere at gå tabt. Det er nemt at se i retrospekt, hvad de gode råd var, men at vurdere dem i en given situation kan være meget sværere.

Særligt for små og mellemstore virksomheder (SMV) kan betydningen af gode råd være med til at gøre en forskel. Grundet færre økonomiske ressourcer og større fleksibilitet kan det være nødvendigt at agere anderledes og udnytte, at det kan være nemmere at implementere forandringer end i større virksomheder. I det følgende beskrives fordelingen af virksomheder og ansatte i Danmark, ligesom de økonomiske bidrag fra SMV-virksomheder og store virksomheder sammenlignes. Dette giver en god indikation af, hvorfor det er vigtigt at fokusere på SMV’er, selvom den brede offentlige debat ofte fokuserer på de store virksomheder.

Medlemslandene i EU oplevede en fremgang i økonomien i 2016 med en vækst i BNP på 1,9 %. Dette var dog et fald på 0,3 % i forhold til 2015, hvor stigningen var på 2,2 %.¹ Danmark lå med en BNP-vækst på 2,0 %² på niveau med den samlede vækst i EU og med en større vækst end i 2015, hvor BNP-væksten var på 1,6 %. At medlemslandene i EU oplever en vækst i BNP, er et positivt signal for dansk økonomi, da Danmark traditionelt har en stor samhandel med de øvrige EU-lande. 2016 var også året, hvor Storbritannien valgte at træde ud af EU (Brexit), hvorfor det

1 <https://www.eu.dk/da/fakta-om-eu/statistik/>

2 <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=25465>.

bliver spændende at se, hvilken betydning Brexit får for dansk økonomi fremover.

2016 var ligeledes et godt år for danske virksomheder. Der var fremgang i både antallet af virksomheder, antal fuldtidsbeskæftigede og omsætningen i virksomhederne. En del af stigningen i antal af fuldtidsbeskæftigede indbefatter import af arbejdskraft fra østeuropæiske lande.³ Denne arbejdskraft er billig og dækker en del af det behov, der er for arbejdskraft hos SMV'erne, hvilket mindsker risikoen for mangel på arbejdskraft, flaskehalse på arbejdsmarkedet, og dermed bliver risikoen for et konjunkturbetinget opadgående lønpres mindre. Årets statistik viser også, at der er en stigning i antallet af konkurser, hvilket dog modsvares af en stor stigning i stiftelse af nye selskaber, hvorfor stigningen i antallet af konkurser ikke har negativ effekt på antallet af fuldtidsbeskæftigede.

Overordnet status:

SMV'er sammenlignet med store virksomheder

Til at diskutere forskellene i udviklingen mellem virksomhedsstørrelser bruges følgende definition fra Danmarks Statistik: *Mikrovirksomheder er virksomheder med 0 til 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 i artiklen er en sammenligning af gruppen af mikro-, små og mellemstore virksomheder med store virksomheder. Når SMV'er omtales i det følgende, er der dermed tale om gruppen af virksomheder med nul til 99 ansatte. Der anvendes i artiklen virksomhedsdata fra årene 2011-2016 hentet fra Danmarks Statistik.

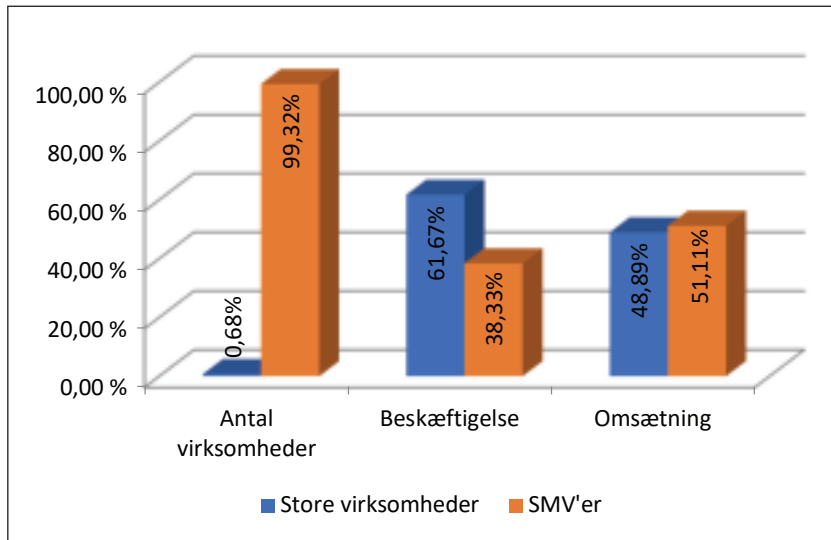
I forbindelse med udarbejdelsen af CESFO-årsrapporten for 2016 blev forskellen imellem SMV'erne og de store virksomheder inden for flere områder, herunder antallet af virksomheder, beskæftigelse og omsætning (figur 1), undersøgt.

Der var i 2016 i alt 308.157 virksomheder i Danmark. Der har fra 2015-2016 været en positiv udvikling i antallet af virksomheder med en stigning på 10.919 virksomheder, svarende til 3,67 %. Sammenlignet med udviklingen fra 2014-2015, hvor der var et fald på 0,86 %, er der således tale om en klar stigning. Stigningen skyldes primært en stigning i antallet af mikro-

3 <https://dors.dk/files/media/rapporter/2017/F17/f17.pdf> p. 9.

virksomheder med nul ansatte (9.656 flere virksomheder i 2016 i forhold til 2015). Dette kan skyldes, at muligheden for at stifte iværksætterselskaber med et indskud på 1 kr. blev populær i 2016.⁴ Fordelingen mellem antallet af store virksomheder og SMV-virksomheder er uændret med en SMV-andel på 99,32 %, svarende til 306.072 virksomheder. SMV'erne har dog erobret en større andel af den samlede beskæftigelse, men er faldet i andel af omsætningen. Stigningen for SMV'erne er på 0,46 % på beskæftigelse, men SMV'erne taber 0,66 % på andelen af omsætningen. SMV'ernes andel af omsætningen udgør dog stadig 51,11 % af den samlede omsætning, og den positive udvikling i antallet af SMV'er og deres beskæftigelsesandel har potentiale til at forbedre omsætningstallet yderligere de kommende år.

Figur 1 – SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2016)

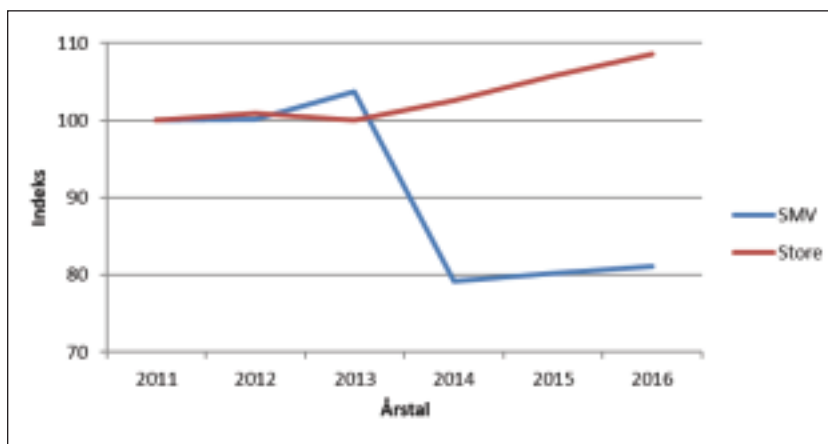


4 <https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Analyser/Historisk%20mange%20nye%20iv%C3%A6rks%C3%A6tterselskaber.pdf>.

Danske virksomheders antal fordelt på størrelse og branche

Når man kigger på antallet af danske virksomheder fordelt på størrelse med udgangspunkt i 2011, og undtager virksomheder med 0 fuldtidsansatte, ser man en fremgang for både antallet af SMV'er og store virksomheder. SMV'erne er gået frem med 0,88 indekspoint, og de store virksomheder er gået frem med 2,76 indekspoint (figur 2). Det store fald for SMV'erne i 2014 skyldes ændringer i, hvordan Danmarks statistik udregner antallet af ansatte for de helt små virksomheder, hvilket har medført, at flere virksomheder placeres i denne gruppe⁵ (figur 2).

Figur 2 – Udvikling i antal SMV'ere og store virksomheder (2011-2016)



Den overordnede fremgang i antallet af virksomheder fra 2015-2016 på 3,67 % skal primært tilskrives væksten i SMV-segmentet, hvor der specielt inden for mikrovirksomhederne har været en stigning på 5,24 % (tabel 1). Der har også været en vækst på 2,61 % på de helt store virksomheder, men ud af den samlede population af virksomheder udgør de stadig en meget lille andel, hvorved ændringerne ikke har stor betydning for den samlede vækst i antallet. Dog er det positivt med en stigning på 2,61 % på store virksomheder, hvilket i høj grad er blevet skabt ved, at primært gruppen af mellemstore virksomheder har formået at vækste gennem enten naturlig vækst eller fusioner/opkøb.

5 Oplyst pr. tlf. af Danmarks Statistik.

Tabel 1 – Antal virksomheder i Danmark (2011-2016)

| Virksomhed | Antal fuldtidsansatte | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Fordeling 2016 | Fordeling 2011 | Ændring 2015-2016 |
|-------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|----------------|-------------------|
| Mikro | 0 | 160.589 | 161.036 | 153.368 | 188.248 | 184.257 | 193.913 | 62,93% | 53,40% | 5,24% |
| | 1-9 | 118.175 | 118.479 | 123.337 | 89.932 | 90.984 | 91.804 | 29,79% | 39,30% | 0,90% |
| Små | 10-19 | 11.209 | 11.161 | 11.087 | 10.720 | 10.870 | 10.993 | 3,57% | 3,73% | 1,13% |
| | 20-49 | 6.739 | 6.750 | 6.768 | 6.729 | 6.901 | 7.117 | 2,31% | 2,24% | 3,13% |
| Mellemstore | 50-99 | 2.111 | 2.119 | 2.100 | 2.163 | 2.194 | 2.245 | 0,73% | 0,70% | 2,32% |
| Store | 100+ | 1.920 | 1.938 | 1.921 | 1.969 | 2.032 | 2.085 | 0,68% | 0,64% | 2,61% |
| I alt | | 300.733 | 301.483 | 298.581 | 299.763 | 297.238 | 308.157 | 100,00% | 100,00% | 3,67% |

Herefter er det relevant at se nærmere på, hvilke brancher der står for de største ændringer i årets statistik. Som tidligere år følger vi i artiklen brancheinddelingen fra Danmarks Statistik (DB07, 21 grp.), men udelader en række brancher fra analyserne, da de ikke er inden for artiklens fokusområde. De berørte brancher er: O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser mv. og X. Uoplyst aktivitet.

Antallet af virksomheder fordelt på brancher har vist meget små ændringer i sammensætning af virksomhederne. De 3 største virksomhedsgrupper fordelt på antallet af virksomheder for 2015 (Handel, Vidensservice og Bygge og Anlæg) er fortsat de største virksomhedsgrupper. Som omtalt i sidste års CESFO-årsrapport var der inden for “Landbrug, Skovbrug og Fiskeri” en tendens til fusioner, hvilket også er tilfældet i 2016.

Tabel 2 – Antal virksomheder fordelt på brancher og størrelse (2016)

| Brancher | Mikro | | Små | | Mellemstore | Store | I alt | Fordeling 2016 |
|---|---------|--------|--------|-------|-------------|-------|---------|----------------|
| | 0 | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | | |
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 20.253 | 6.659 | 376 | 95 | 17 | 11 | 27.411 | 8,88% |
| B Råstofvindning | 106 | 71 | 13 | 14 | 6 | 27 | 167 | 0,07% |
| C Industri | 6.679 | 5.441 | 1.263 | 982 | 447 | 432 | 15.244 | 4,94% |
| D Energiforsyning | 1.198 | 322 | 36 | 22 | 447 | 15 | 2.040 | 0,66% |
| E Vandforsyning og renovation | 2.144 | 291 | 43 | 36 | 20 | 18 | 2.552 | 0,83% |
| F Bygge og anlæg | 17.988 | 11.349 | 1.484 | 852 | 20 | 113 | 31.806 | 10,30% |
| G Handel | 18.358 | 18.852 | 2.325 | 1.519 | 410 | 308 | 41.772 | 13,53% |
| H Transport | 5.727 | 4.015 | 585 | 349 | 410 | 147 | 11.233 | 3,64% |
| I Hoteller og restauranter | 6.853 | 6.116 | 693 | 326 | 54 | 47 | 14.089 | 4,56% |
| J Information og kommunikation | 11.113 | 4.820 | 575 | 384 | 54 | 108 | 17.054 | 5,53% |
| K Finansiering og forsikring | 9.606 | 2.056 | 135 | 115 | 50 | 83 | 12.045 | 3,90% |
| L Ejendomsandel og udløjning | 24.235 | 3.716 | 262 | 154 | 50 | 34 | 28.451 | 9,22% |
| M Vidensservice | 24.649 | 8.858 | 760 | 530 | 174 | 155 | 35.126 | 11,38% |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 12.219 | 4.533 | 545 | 391 | 174 | 125 | 17.987 | 5,83% |
| TOT Erhverv i alt | 193.913 | 91.804 | 10.993 | 7.117 | 2.756 | 2.085 | 308.668 | 100,00% |

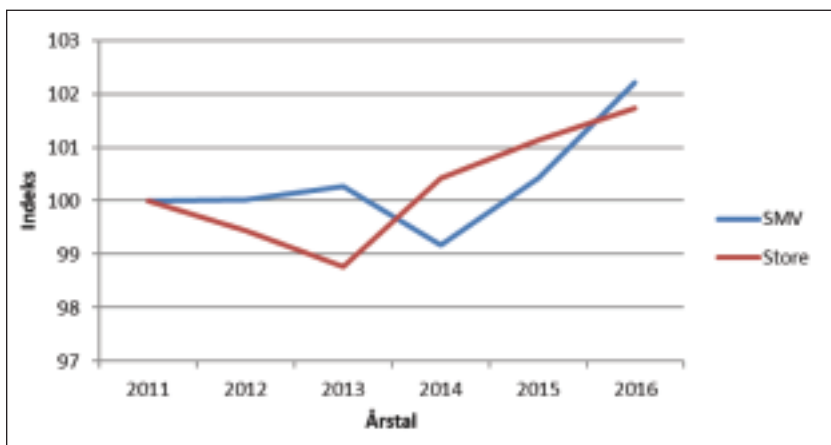
Antallet af virksomheder stiger mest i de mere videntunge og liberale brancher. “Finansiering og Forsikring” er steget med 10,07 %. Her er det specielt i de helt små virksomheder, der ses en stor vækst med stigninger på 10,8 % i gruppen af mikrovirksomheder med nul fuldtidsansatte, samt 8,61 % i gruppen af mikrovirksomheder på 1-9 fuldtidsansatte. Lignende tendenser kan ses i branchen information og kommunikation med en vækst på 6,34 %. Denne vækst er mere jævn i alle grupper af virksomheder.

der, med undtagelse af de mellemstore virksomheder, der som de eneste oplever et fald. Vidensservicebranchen har også en stigning på 6,22 % med en jævn fordeling på virksomhedsgrupperne, dog med et fald for de små virksomheder med 10-19 fuldtidsansatte. En del af forklaringen på branchestigningen skal findes i gruppen af virksomheder på 20-49 fuldtidsansatte, der er vokset med 7,07 %.

Danske virksomheder: Beskæftigelse

Både de store virksomheder og SMV'erne har i 2016 igen oplevet en positiv udvikling i antallet af ansatte, som samlet steg med 1,06 % i forhold til 2015 (figur 3). Det er dog SMV'erne, der bidrager mest til stigningen i beskæftigelsen. SMV'erne står for $\frac{2}{3}$ af stigningen, svarende til en vækst på 1,79 indkspoint fra 2015 til 2016 (100 = året 2011), mens de store virksomheder kun står for $\frac{1}{3}$ af stigningen, svarende til en stigning på 0,60 indkspoint. Disse tal harmonerer med stigningen af antallet af virksomheder på 3,67 %, hvor også SMV'erne stod for den største del af stigningen (tabel 1). Det er dog værd at bemærke, at de store virksomheder fortsat beskæftiger mere end halvdelen af det samlede antal fuldtidsbeskæftigede (61,67 % i 2016 mod 61,96 % i 2015).

Figur 3 – Udviklingen i beskæftigelsen for SMV'ere og store virksomheder (2011-2016)



Tabel 3 – Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2011-2016)

| Virksomhed | Antal fuldtidsansatte | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Fordeling 2016 | Fordeling 2011 | Ændring 2015-2016 |
|-------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------------|-------------------|
| Mikro | 0 | .. | .. | .. | 21.614 | 21.753 | 22.352 | .. | .. | .. |
| 1-9 | | 306.843 | 305.775 | 309.779 | 292.695 | 293.000 | 295.256 | 13,44% | 14,38% | 0,77% |
| Små | 10-19 | 150.193 | 149.755 | 148.467 | 148.935 | 151.262 | 153.091 | 6,97% | 7,04% | 1,21% |
| 20-49 | | 199.644 | 200.622 | 200.843 | 203.135 | 208.462 | 215.225 | 9,79% | 9,35% | 3,24% |
| Mellemstore | 50-99 | 145.503 | 146.109 | 145.227 | 150.805 | 152.836 | 155.379 | 7,12% | 6,82% | 2,32% |
| Store | 100+ | 1.332.282 | 1.324.898 | 1.315.856 | 1.338.014 | 1.347.328 | 1.355.326 | 61,67% | 62,42% | 0,59% |
| I alt | | 2.134.465 | 2.127.150 | 2.120.172 | 2.155.198 | 2.174.650 | 2.197.629 | 100,00% | 100,00% | 1,06% |

Der har ikke været de store udsving inden for beskæftigelsen på de enkelte brancher, der alle ligger på nogenlunde det samme leje som i 2015. Der er dog nogle enkelte brancher, der skiller sig positivt ud med ændringer på omkring 4-5 %. Det er brancherne “Bygge og Anlæg (4,27 %), “Hoteller og Restaurationer” (4,32 %) og “Videnservice” (4,60 %). For Vidensservice, som dækker over rådgivningsvirksomheder, reklamebureauer og forsknings- og udviklingsvirksomheder, ligger en stor del af stigningen naturligt i forlængelse af stigningen i antallet af virksomheder. Her er det gruppen af de helt store virksomheder (5,99 %) samt gruppen af små virksomheder med 20-49 ansatte, der er steget med 7,22 %, der er den primære forklaring på væksten i branchen. I vidensservice har der været en forrykning inden for grupperne, hvor de små virksomheder på 10-19 ansatte og de mellemstore virksomheder har haft en nulvækst, da flere virksomheder i disse grupper er rykket en gruppe op. I de to andre brancher har den generiske vækst oversteget væksten af antallet af virksomheder, hvilket indikerer en stigende beskæftigelse i de allerede eksisterende virksomheder (tabel 4).

Tabel 4 – Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2016)

| Brancher | Mikro | | | | | Små | | Mellemstore | | Store | | Fordeling 2016 | SMV-andel | Gmrtl. fuldtidsbesk. |
|--|--------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-------------|--------|--------|-------|----------------|-----------|----------------------|
| | 0 | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | 100+ | 100+ | 100+ | 100+ | | | | |
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 1.990 | 20.027 | 5.094 | 2.761 | 1.220 | 2.091 | 31.183 | 1.421 | 1,42% | 93,29% | 2,52 | | | |
| B Råstofudvinding | 14 | .. | .. | .. | 281 | 1.432 | 1.713 | .. | 0,08% | 16,40% | 13,98 | | | |
| C Industri | 903 | 20.694 | 17.840 | 31.016 | 31.383 | 164.494 | 265.336 | 12.079 | 12,07% | 38,63% | 26,51 | | | |
| D Energiforsyning | 42 | 1.022 | 533 | 698 | 480 | 6.437 | 9.222 | 0,42% | 30,20% | 10,53 | | | | |
| E Væreforsyning og renovation | 1.488 | 903 | 622 | 1.096 | 1.330 | 4.996 | 8.947 | 0,41% | 44,16% | 18,60 | | | | |
| F Byg og anlæg | 2.516 | 38.139 | 20.396 | 25.363 | 12.899 | 32.074 | 128.869 | 5,86% | 75,11% | 7,97 | | | | |
| G Handel | 3.554 | 63.683 | 32.285 | 45.852 | 28.003 | 128.667 | 298.490 | 13,58% | 56,89% | 10,37 | | | | |
| H Transport | 944 | 13.419 | 8.286 | 10.484 | 9.033 | 75.575 | 116.797 | 5,31% | 35,29% | 16,86 | | | | |
| I Hoteller og restauranter | 1.814 | 20.661 | 9.536 | 9.467 | 3.729 | 19.549 | 55.862 | 2,54% | 72,56% | 7,26 | | | | |
| J Informations- og kommunikation | 1.290 | 13.678 | 8.042 | 11.690 | 9.090 | 47.041 | 89.541 | 4,07% | 47,46% | 16,16 | | | | |
| K Finansiering og forsikring | 1.106 | 4.508 | 1.898 | 3.538 | 3.585 | 59.856 | 73.785 | 3,36% | 18,88% | 18,25 | | | | |
| L Ejendomsforvaltning og udløjning | 1.169 | 10.327 | 3.615 | 4.773 | 3.377 | 7.348 | 29.441 | 1,34% | 75,04% | 6,06 | | | | |
| M Vidensservice | 2.375 | 23.821 | 10.561 | 16.307 | 12.009 | 58.609 | 121.509 | 5,53% | 51,27% | 10,74 | | | | |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operativ service | 1.285 | 14.784 | 7.650 | 12.051 | 7.974 | 44.462 | 86.921 | 3,96% | 48,85% | 14,97 | | | | |
| TOT Efterværdi i alt | 22.352 | 295.256 | 153.091 | 215.225 | 156.379 | 1.355.326 | 2.197.629 | 100,00% | 37,31% | 15,75 | | | | |

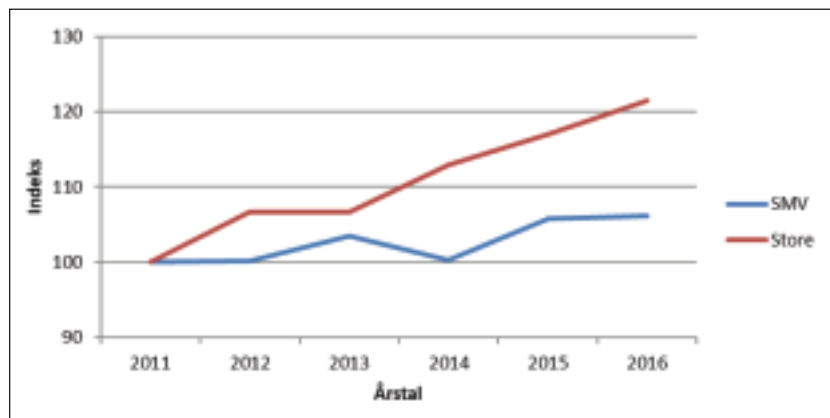
I forhold til væsentlige nedgange i beskæftigelsen kan “Landbrug, Skovbrug og Fiskeri” (-1,24 %) og “Finansiering og Forsikring” (-1,84 %) nævnes. Grunden til, at der ikke fokuseres på “Råstofudvinding” og “Energiforsyning”, er branchernes størrelse samt antallet af usikre observationer af antallet af ansatte. For “Landbrug, Skovbrug og Fiskeri” skyldes ned-

gangen primært et fald i antallet af virksomheder som følge af den stigende konsolidering i branchen samt den stigende automatisering, der ligeledes finder sted i branchen. For Finansiering og Forsikring er forklaringen en stigning i antallet af ansatte i SMV-segmentet, men et større fald i beskæftigelsen hos de store virksomheder. De store virksomheder står for 81,12 % af beskæftigelsen i denne branche, hvorved dette trækker væsentligt ned på den samlede beskæftigelse.

Danske virksomheder: Omsætning

Omsætningen for 2016 viser en samlet fremgang på 1,83 %. Dette skal ses i lyset af, at der har været en stigning i både antallet af virksomheder og antallet af beskæftigede i 2016.

Figur 4 – Udvikling i omsætningen (2011-2016)



De store virksomheders omsætning steg med 4,53 indekspoint til 121,53 indekspoint (100 = året 2011), jf. figur 4. I samme periode steg SMV'ernes omsætning med 0,41 indekspoint til 106,20 indekspoint. Mens SMV'erne havde en større andel af den positive udvikling i beskæftigelsen, trækker de store virksomheder den positive udvikling i omsætning (figur 4). Den konsolidering, der har været i mange brancher de senere år, vil også trække flere af de større SMV'er op i den store virksomhedskategori, hvilket også påvirker den samlede udvikling af omsætningen. For SMV'erne er det kun gruppen af virksomheder på 20-49 ansatte, der har en stigning

i omsætning på 3,76 %. Derimod har de øvrige grupper alle haft et fald i omsætningen på imellem 0,65 %-2,15 % med gruppen af mikrovirksomheder på 0-9 fuldtidsansatte som gruppen med den største nedgang (tabel 5).

Tabel 5 – Samlet omsætning (2011-2016)

| Virksomhed | Antal fuldtidsansatte | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Fordeling 2016 | Fordeling 2011 |
|-------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------------|
| Mikro | 0 | 284.879 | 341.757 | 326.747 | 339.733 | 332.671 | 325.519 | 8,59% | 8,57% |
| Små | 1-9 | 560.263 | 560.538 | 580.478 | 522.814 | 541.248 | 537.161 | 14,18% | 16,84% |
| | 10-19 | 266.521 | 270.962 | 280.893 | 267.255 | 286.122 | 284.255 | 7,50% | 8,01% |
| Mellemstore | 20-49 | 397.954 | 389.244 | 387.901 | 397.425 | 433.673 | 449.996 | 11,88% | 11,96% |
| | 50-99 | 292.078 | 297.510 | 320.420 | 334.091 | 343.644 | 339.507 | 8,96% | 8,78% |
| Store | 100+ | 1.524.364 | 1.625.930 | 1.625.556 | 1.721.588 | 1.783.420 | 1.852.539 | 48,89% | 45,83% |
| | I alt | 3.326.059 | 3.485.940 | 3.521.995 | 3.582.906 | 3.720.778 | 3.788.977 | 100,00% | 100,00% |

Der er store forskelle på udviklingen i de forskellige brancher i 2016. Nogle brancher performer rigtigt positivt, mens andre har negativ eller uændret vækst. 2016 har været et godt år for “Videnservice” (10,25 %), “Hoteller og Restauranter” (8,17 %) og “Bygge og Anlæg” (7,52 %), mens brancherne “Landbrug, Skovbrug og Fiskeri” (-0,84 %), “Transport” (-3,21 %) og “Handel” (1,27 %) har haft en negativ eller mindre positiv udvikling. Råstofudvinding har haft problemer med usikre indrapporteringer, hvilket er skyld i det markante fald på 38,37 % (tabel 6).

Tabel 6 – Samlet omsætning fordelt på branche (2016, årspriser mio. kr.)

| Brancher | Mikro | | Små | | Mellemstore | Store | I alt | Fordeling 2011 | SMV andel af total oms. |
|---|---------|---------|---------|---------|-------------|-----------|-----------|----------------|-------------------------|
| | 0-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100+ | | | | |
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 28.301 | 51.941 | 10.583 | 5.261 | 1.179 | 4.578 | 101.843 | 2,69% | 95,50% |
| B Råstofudvinding | 7.194 | - | - | - | 1.352 | 4.647 | 32.019 | - | - |
| C Industri | 13.726 | 34.660 | 31.112 | 63.649 | 68.929 | 610.309 | 822.384 | 21,70% | 25,79% |
| D Energiforsyning | 31.626 | 12.885 | 8.137 | 9.665 | 4.620 | 95.162 | 162.096 | 4,28% | 41,29% |
| E Værdiforsyning og renovation | 12.195 | 2.195 | 1.351 | 2.996 | 2.741 | 11.027 | 32.486 | 0,86% | 66,05% |
| F Bygge og anlæg | 28.124 | 51.439 | 29.241 | 46.056 | 27.937 | 65.124 | 247.910 | 6,54% | 73,73% |
| G Handel | 73.788 | 208.131 | 124.959 | 212.813 | 148.169 | 532.346 | 1.300.205 | 34,32% | 59,06% |
| H Transport | 19.999 | 25.461 | 19.174 | 20.055 | 25.336 | 263.107 | 373.132 | 9,85% | 29,49% |
| I Hoteller og restauranter | 5.764 | 19.368 | 7.979 | 10.323 | 3.522 | 12.291 | 59.248 | 1,56% | 79,25% |
| J Information og kommunikation | 12.789 | 21.347 | 12.113 | 22.175 | 14.762 | 90.942 | 174.129 | 4,60% | 47,77% |
| K Finansiering og forsikring | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| L Ejendoms handel og udflejning | 38.352 | 18.827 | 4.164 | 5.337 | 2.594 | 6.909 | 76.183 | 2,01% | 90,93% |
| M Videnservice | 19.102 | 32.638 | 14.889 | 22.481 | 21.110 | 101.383 | 211.603 | 5,58% | 52,09% |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 17.502 | 22.003 | 11.489 | 16.545 | 13.108 | 39.469 | 120.116 | 3,17% | 67,14% |
| TOT Erhverv i alt | 325.519 | 537.161 | 284.255 | 449.996 | 339.507 | 1.852.539 | 3.788.976 | 99,05% | 51,11% |

Udviklingen for Videnservice er baseret på en kraftig fremgang for de store (19,35 %) og mellemstore virksomheder (11,43 %), som med en samlet omsætningsstigning på 18.605 mio. kr. til 122.493 mio. kr. udgør en stor del af forklaringen på den positive udvikling for branchen. For “Hoteller og Restauranter” er der en mere jævn udvikling, hvor kun gruppen af mellemstore virksomheder har en negativ vækst (-10,02 %). Alle de øvrige grupper har oplevet betydelig fremgang på mellem 4 % og 19 %. Bygge og anlæg har også været i fremgang med positive tal for alle virksomhedsgrupper. Dog har grupperne af mikrovirksomheder (14,69 %),

små virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte (11,97 %) samt mellemstore virksomheder (26,18 %) været dem, der har bidraget mest til omsætningsstigningen.

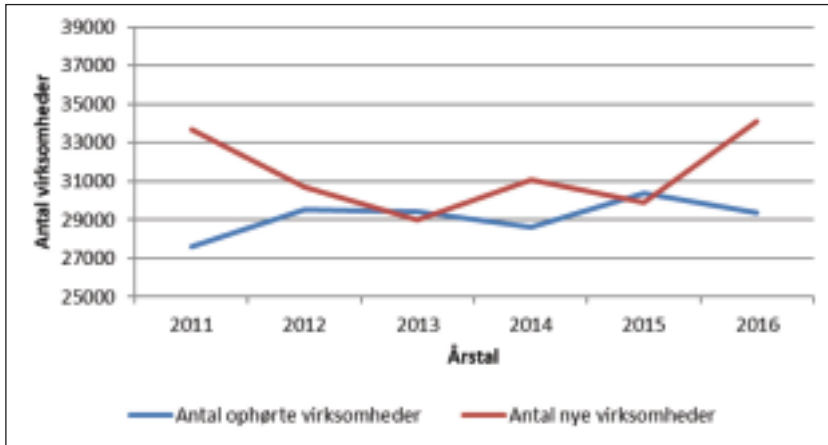
Flere brancher har været pressede i 2016, men det er igen "Landbrug, Skovbrug og Fiskeri", der skiller sig ud. På trods af en stigning i omsætning i gruppen af de mellemstore virksomheder på 36,46 % trækker den negative udvikling i grupperne, der står for den største andel af den samlede omsætning, hele branchen i en nedadgående retning. Grupperne af virksomheder med 0-19 fuldtidsansatte står for ca. 89 % af den samlede omsætning, og i denne gruppe er der et fald på 1,7 %. Transportbranchen har betydelige nedgange i grupperne af små virksomheder med 20-49 fuldtidsansatte (-28,77 %) og mikrovirksomheder (-4,44 %). Selvom gruppen af små virksomheder på 10-19 fuldtidsansatte havde en fremgang på 8,57 %, har dette ikke været nok til at råde bod på et samlet negativt resultat for branchen. Inden for branchen "Handel" har der været en lille fremgang, men i forhold til mange af de øvrige brancher har det dog været af mere spinkel karakter. Fordelingen for virksomhedsgrupper er meget spredt med fremgange og tilbagegange, der indikerer et ryk imellem virksomhedsgrupperne med en svag stigning på 1,27 % til følge.

Nye og ophørte virksomheder

Den stigende konsolidering fra 2015 ses stadig i 2016, men der har i 2016 været en kraftig stigning af nyopstartede virksomheder, hvilket også kan ses i stigningen af mikrovirksomheder på 5,24 %. Altså er forskellen imellem nyopstartede og ophørte virksomheder i 2016 på et meget højt niveau med 4.744 virksomheder, hvilket er det højeste niveau siden 2011, hvor tallet var på 6.061 virksomheder (figur 5). Det er positive tendenser, og der fornemmes en stigende optimisme i forhold til det at starte nye virksomheder op.

Det fortsat høje tal for ophørte virksomheder på dette tidspunkt, hvor det går godt med den danske økonomi og på eksportmarkederne, kan delvis forklares ved muligheden for at stifte selskaber uden indskud af kapital. Yderligere nystiftede selskaber vil alt andet lige også medføre yderligere ophørte virksomheder.

Figur 5 – Nye og ophørte virksomheder (2011-2016)



De nye virksomheder bliver primært opstartet inden for “Videnservice” (16,98 %), “Handel” (11,41 %) og “Bygge og Anlæg” (9,54 %), som dermed tilsammen står for omkring 38 % af det samlede antal af nystartede virksomheder. Der er dog også store procentvise forbedringer i brancher som landbrug (1.600 opstartede virksomheder i 2016 mod 1.249 året før, svarende til en stigning på 23,56 %), “Industri” (21,87 %), “Finansiering og Forsikring” (23,34 %) og “Ejendomshandel og Udlejning” (27,08 %) (tabel 7).

Tabel 7 – Antal nye virksomheder fordelt på branche (2011-2016)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Fordeling 2011 | Fordeling 2016 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|----------------|
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 2.220 | 2.191 | 1.656 | 1.516 | 1.299 | 1.605 | 6,60% | 4,70% |
| B Råstofudvinding | 20 | 16 | 15 | 18 | 16 | 18 | 0,06% | 0,05% |
| C Industri | 1.378 | 1.212 | 1.094 | 1.175 | 1.102 | 1.343 | 4,99% | 3,94% |
| D Energiforsyning | 137 | 185 | 152 | 79 | 149 | 116 | 0,41% | 0,34% |
| E Vandforsyning og renovation | 155 | 145 | 114 | 95 | 82 | 79 | 0,46% | 0,23% |
| F Bygge og anlæg | 3.485 | 3.078 | 2.907 | 3.260 | 3.074 | 3.253 | 10,35% | 9,54% |
| G Handel | 4.287 | 3.862 | 3.489 | 3.595 | 3.515 | 3.893 | 12,74% | 11,41% |
| H Transport | 1.050 | 986 | 856 | 933 | 942 | 1.004 | 3,12% | 2,94% |
| I Hoteller og restauranter | 1.759 | 1.639 | 1.614 | 1.606 | 1.471 | 1.546 | 5,23% | 4,53% |
| J Information og kommunikation | 2.819 | 2.550 | 2.698 | 2.790 | 2.656 | 2.934 | 8,38% | 8,60% |
| K Finansiering og forsikring | 1.238 | 1.087 | 300 | 1.852 | 1.367 | 1.686 | 3,68% | 4,94% |
| L Ejendomshandel og udlejning | 2.523 | 2.041 | 2.049 | 1.977 | 2.075 | 2.637 | 7,50% | 7,73% |
| M Videnservice | 5.256 | 4.944 | 4.731 | 5.162 | 4.943 | 5.792 | 15,91% | 16,98% |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 2.661 | 2.368 | 2.393 | 2.481 | 2.255 | 2.640 | 7,91% | 7,74% |
| TOT Erhverv i alt | 33.659 | 30.696 | 28.998 | 31.089 | 29.911 | 34.116 | 100,00% | 100,00% |

Ved antal ophørte virksomheder er det også brancherne “Videnservice” (16,47 %), “Handel” (13,56 %) og “Bygge og Anlæg” (11,43 %), der står for den største andel af ophørte virksomheder. En del af forklaringen er en stigning i konkurser, men der er også tegn på konsolidering. Ydermere er

det brancher med relativt lave indgangsbarrierer, som gør, at der ses høje tal for nye virksomheder og tilsvarende høje tal i antallet af ophørte virksomheder (tabel 8). Af brancher, hvor der har været en positiv udvikling med færre ophørte virksomheder i forhold til 2015, kan "Finansiering og Forsikring" (-35,76 %), "Transport" (-11,02 %) og "Landbrug, Skovbrug og fiskeri" (-8,90 %) nævnes.

Tabel 8 – Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2011-2016)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Fordeling 2011 | Fordeling 2016 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|----------------|
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 2.277 | 2.466 | 3.227 | 3.024 | 3.125 | 2.847 | 8,25% | 9,69% |
| B Råstofudvinding | 14 | 18 | 22 | 13 | 19 | 20 | 0,05% | 0,07% |
| C Industri | 1.353 | 1.416 | 1.375 | 1.281 | 1.182 | 1.186 | 4,90% | 4,04% |
| D Energiforsyning | 109 | 125 | 206 | 174 | 285 | 418 | 0,39% | 1,42% |
| E Vandforsyning og renovation | 89 | 123 | 122 | 100 | 119 | 97 | 0,32% | 0,33% |
| F Bygge og anlæg | 3.238 | 3.321 | 3.096 | 2.905 | 3.150 | 3.357 | 11,73% | 11,43% |
| G Handel | 4.535 | 4.722 | 4.552 | 4.231 | 4.330 | 3.982 | 16,43% | 13,56% |
| H Transport | 1.390 | 1.344 | 1.271 | 1.131 | 1.171 | 1.042 | 5,04% | 3,55% |
| I Hoteller og restauranter | 1.512 | 1.662 | 1.663 | 1.470 | 1.495 | 1.495 | 5,48% | 5,09% |
| J Information og kommunikation | 1.993 | 2.216 | 2.295 | 2.261 | 2.500 | 2.411 | 7,22% | 8,21% |
| K Finansiering og forsikring | 960 | 1.067 | 652 | 1.333 | 1.974 | 1.268 | 3,48% | 4,32% |
| L Ejendomsandel og udlejning | 2.027 | 2.181 | 2.291 | 2.193 | 2.164 | 2.267 | 7,34% | 7,72% |
| M Videnservice | 3.908 | 4.598 | 4.519 | 4.454 | 4.661 | 4.838 | 14,16% | 16,47% |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 2.182 | 2.264 | 2.141 | 2.056 | 2.182 | 2.128 | 7,91% | 7,24% |
| TOT Erhverv i alt | 27.598 | 29.535 | 29.445 | 28.640 | 30.372 | 29.372 | 100,00% | 100,00% |

Tabel 9 – Nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder (2011-2016)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| A Landbrug, skovbrug og fiskeri | 0,97 | 0,89 | 0,51 | 0,50 | 0,42 | 0,56 |
| B Råstofudvinding | 1,43 | 0,89 | 0,68 | 1,38 | 0,84 | 0,90 |
| C Industri | 1,02 | 0,86 | 0,80 | 0,92 | 0,93 | 1,13 |
| D Energiforsyning | 1,26 | 1,48 | 0,74 | 0,45 | 0,52 | 0,28 |
| E Vandforsyning og renovation | 1,74 | 1,18 | 0,93 | 0,95 | 0,69 | 0,81 |
| F Bygge og anlæg | 1,08 | 0,93 | 0,94 | 1,12 | 0,98 | 0,97 |
| G Handel | 0,95 | 0,82 | 0,77 | 0,85 | 0,81 | 0,98 |
| H Transport | 0,76 | 0,73 | 0,67 | 0,82 | 0,80 | 0,96 |
| I Hoteller og restauranter | 1,16 | 0,99 | 0,97 | 1,09 | 0,98 | 1,03 |
| J Information og kommunikation | 1,41 | 1,15 | 1,18 | 1,23 | 1,06 | 1,22 |
| K Finansiering og forsikring | 1,29 | 1,02 | 0,46 | 1,39 | 0,69 | 1,33 |
| L Ejendomsandel og udlejning | 1,24 | 0,94 | 0,89 | 0,90 | 0,96 | 1,16 |
| M Videnservice | 1,37 | 1,08 | 1,05 | 1,16 | 1,06 | 1,20 |
| N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service | 1,22 | 1,05 | 1,12 | 1,21 | 1,03 | 1,24 |
| TOT Erhverv i alt | 1,22 | 1,04 | 0,98 | 1,09 | 0,98 | 1,16 |

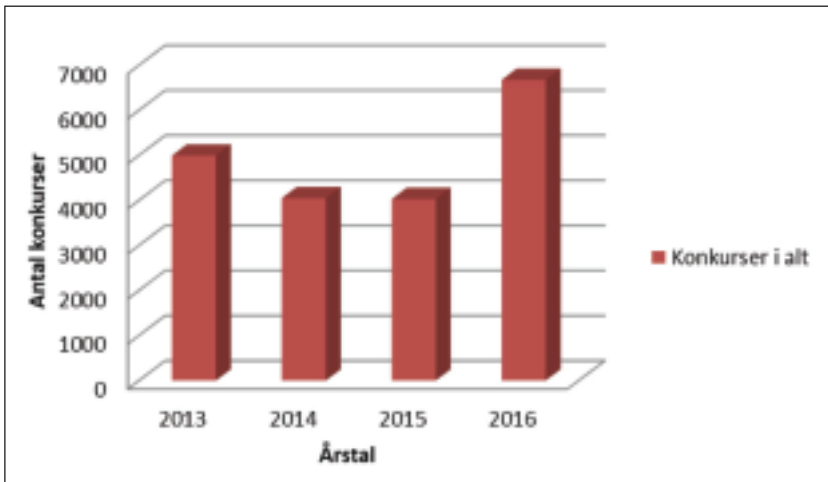
Konkurser i 2016

I 2016 er der et stigende antal konkurser for første gang i tre år. 2016 blev dermed et år med en kraftig stigning i konkurser (6.674), og efter to år med fald er vi nu over 2013-tallet på 4.993 konkurser (figur 6). En stor del af stigningen i konkurserne skyldes nulvirksomhedskonkurser⁶ (4.310

6 Det er blevet nemmere at etablere virksomhed i Danmark, for eksempel iværksættervirksomhed med et indskud på 1 kr., hvilket har givet flere nye virksomheder, og nogle af disse går konkurs. En nulvirksomhed har ingen ansatte og under 1 mio. kr. i omsætning. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=22611>.

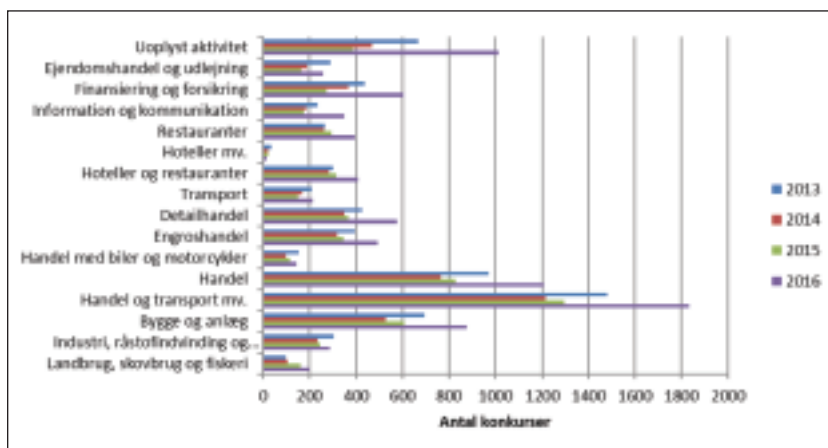
virksomheder svarende til 64,6 % af det samlede antal konkurser). Muligheden for at stifte eksempelvis iværksætterselskaber med et indskud på 1 kr. har medført flere selskaber, men også flere konkurser. Herudover har der i 2016 forsat været usikkerhed om økonomien og udfordringer med at skaffe finansiering.

Figur 6 – Konkurser i alt (2013-2016)

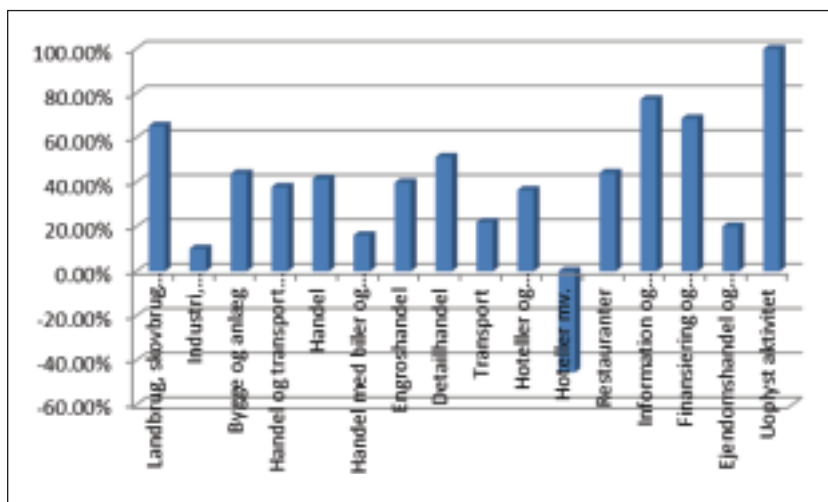


Hvis man ser på fordelingen af brancher, er det specielt “Information og Kommunikation” (77,2 %), “Finansiering og Forsikring” (68,5 %) og “Landbrug, Skovbrug og Fiskeri” (65,3 %), der har haft de kraftigste stigninger i antallet af konkurser. I den anden ende af skalaen ligger “Industri, Råstofudvinding og Forsyningsvirksomhed” (10,1 %), “Transport” (22,1 %) og “Ejendomshandel og udlejning” (20,1 %). Den eneste branche med færre konkurser er “Hoteller” mv., som er faldet med 45,5 %, men de udgør så lille en del af de samlede konkurser, at det ikke rigtigt får indflydelse på det samlede resultat (figur 7+8).

Figur 7 – Antal konkurser fordelt på brancher (2013-2016)



Figur 8 – Procentdel konkurser i 2016 sammenlignet med gennemsnit for 2013-2015



Sammendrag

2016 var overordnet set et godt år for dansk økonomi med en stigning på både et generelt niveau, men også for SMV-virksomhederne, som udgjorde en vigtig del af de gode resultater. Den danske eksport var stigende

både for de store virksomheder, men også for SMV'erne,⁷ og det samlede overskud og omsætning, var ligeledes stigende⁸. Væksten for SMV'ernes andel i forhold til 2015 var 1,81 % i antallet af ansatte og 3,68 % i antallet af virksomheder. På trods af denne stigning har der ikke været en positiv vækst på omsætningen, der var uændret fra 2015. Det er dog bekymrende at se en stigning i antallet af konkurser, selvom nettoudviklingen som nævnt er positiv. En stor del af konkurserne kan forklares i mange nystartede nulvirksomheder, som hurtigt går konkurs. Der bør dog fremadrettet være fokus på udviklingen i antallet af konkurser.

Det lader til, at der, på trods af en stigende usikkerhed om den politiske situation i både Storbritannien og USA, stadig er en positiv forventning til udviklingen i 2017, hvor der forventes en positiv vækst. Det har også påvirket antallet af nyopstartede virksomheder, som er på det højeste niveau i mange år. Med en omsætningsstigning på 1,83 % samlet set og en stigning i beskæftigelsen på 1,05 % er der grund til optimismen.

Der har igen været mange skift i virksomhedsgrupper, hvor en stor tilgang af mikrovirksomheder og konsolideringer og vækst har skubbet flere virksomheder op i virksomhedsgruppe. De brancher, der har haft et særligt dårligt år, er "Landbrug, Skovbrug og Fiskeri" og "Transport". For "Landbrug, Skovbrug og Fiskeri" har det været et år, som har været præget af konsolideringer, mange nyopstartede virksomheder og mange konkurser. Dette har forårsaget et fald i omsætningen og i antallet af ansatte i branchen, der også sidste år havde det svært. For transportbranchen har der stort set været en nulvækst i antallet af ansatte, men man har måttet acceptere en nedgang i omsætningen på -3,21 %.

Af brancher, der overordnet set har udviklet sig positivt i 2016, har specielt "Bygge og Anlæg" og "Vidensservice" gjort sig positivt bemærket. Begge brancher har en solid udvikling i omsætningen på henholdsvis 7,52 % for "Bygge og Anlæg" og 10,25 % for "Vidensservice". Derudover har de også bidraget positivt til beskæftigelsen, og antallet af nye virksomheder i disse to kategorier er også gået i en positiv retning.

Danske virksomheder er meget afhængige af udviklingen i EU og USA, som er vores største samarbejdspartnere og eksportmarkeder, og

7 <http://um.dk/da/Udenrigspolitik/handelspolitik/statistik-smv/eksport-til-landegrupper--eu/>.

8 https://www.bdo.dk/getmedia/672c7037-4ef1-42eb-a237-e911f305107e/SMV-Barometret-2017_WEB_Enkeltidet.pdf.aspx.

derfor bliver det i den kommende periode spændende at se konsekvenserne af Brexit, samt om det politiske skifte i USA vil påvirke dansk økonomi. Udviklingen i EU har været relativ stabil og positiv i 2016, hvor BNP er steget ca. 1,9 % for det samlede EU med et fald i arbejdsløsheden på 0,9 % fra 2015. Der er imidlertid stadig massive problemer i Sydeuropa, hvor der dog også har været fremgang at spore i tallene.

Forventningerne til økonomien i 2017 er overordnet positive, da det virker, som om Danmarks vigtigste eksportmarkeder er inde i en sund udvikling. Det er også gode nyheder for SMV-segmentet, der også ser optimistisk på 2017,⁹ idet 89 % af virksomhederne forventer en stigning i omsætningen.

9 https://www.bdo.dk/getmedia/672c7037-4ef1-42eb-a237-e911f305107e/SMV-Barometret-2017_WEB_Enkeltsidet.pdf.aspx.

Forfatteroversigt

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

Anne-Mette Hjalager. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, hjalager@sam.sdu.dk

Claus Thrane. Ph.d., lektor, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, thrane@mgmt.au.dk

Daniel Riisager. Supply chain manager, Hydac A/S, daniel.riisager@hydac.dk

Henry Larsen. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, hlarsen@sam.sdu.dk

Jakob Schlichter. Ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jsch@sam.sdu.dk

Janne Liburd. Ph.d., professor, Institut for Design og Kommunikation, Syddansk Universitet, liburd@sdu.dk

Jesper Raalskov. Ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, raalskov@sam.sdu.dk

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

Karina Solsø Iversen. Ph.d., postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kaiv@sam.sdu.dk

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

Mads Bruun Ingstrup. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mbj@sam.sdu.dk

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

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

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

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

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

Pia Størvang. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pia.storvang@sam.sdu.dk

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

Rebekka Daugaard Buhl. Procesleder, Strategisk vækst, Kolding Kommune, rbuhl@kolding.dk

Rikke Holmslykke Kristensen. Ph.d., adjunkt, Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi, Syddansk Universitet, rhkr@sam.sdu.dk

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

Steffen Muxoll Bastholm. Erhvervsph.d.-studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, sts@sam.sdu.dk

Steffen Paust. Ph.d.-studerende, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, paust@sam.sdu.dk

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