

PLUK

fra forskningen i Sønderjylland

Marts 2014



PLUK fra forskningen i Sønderjylland

Tidsskriftet præsenterer i kort form resultater fra den forskning, der foregår i Sønderjylland eller handler om Sønderjylland samt nye forskningsprojekter. Det bliver udgivet af Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet.

Institut for Grænseregionsforskning (IFG) har sine rødder i den enestående historie, som findes i den dansk-tyske grænseregion. I dag ligger det på Alsion i Sønderborg og hører under Det Samfundsvidenskabelige Fakultet ved Syddansk Universitet. IFG har både samfundsvidenskabelige og humanistiske forskere og undervisere, og de beskæftiger sig med erhvervsstudier, europæiske studier, regionsudvikling samt mennesker og samfund i grænseregioner.

Indhold

IFG på Landkortet 2013	1
Simon Fietze	
Should I Stay or Should I Go?	3
Om studerende i Sønderborg og deres valg af bopæl	
Sascha Albers	
Forretningsmodelkonvergens, status og strategier	8
En analyse af luftfartsbranchen	
Kim Christensen	
Global vækst på et marked præget af lavkonjunktur	12
Best Thesis Awards 2013	15
Best Poster Award 2013	16
Bognyt	18

For- og bagsidebillede: Indsejlingen til Sønderborg. Foto: Simon Fietze

PLUK kan frit citeres med angivelse af kilde.

PLUK kan bestilles hos sekretær Janne Kjær Øe på janneoe@sam.sdu.dk eller 6550 1752.

PLUK ligger i en digital udgave på www.sdu.dk/ifg

Redaktionsudvalg: Dorte Jagetić Andersen, Gerd Battrup og Hans Martens.

Redaktør: Hans Martens.

Ansvarshavende redaktør: Elisabeth Vestergaard.

Layout og tryk: Narayana Press.

ISSN: 1398-0543



INSTITUT FOR GRÆNSEREGIONSFORSKNING

Syddansk Universitet, Alsion 2, DK- 6400 Sønderborg

Telefon: +45 6550 1000. Fax: +45 6550 1779

E-post: ifg@sam.sdu.dk www.sdu.dk/ifg

IFG på Landkortet 2013

Dette nummer af PLUK er et temanummer, med fokus på den årlige konference, **IFG på landkortet** som er Institut for Grænseregionsforskning's årlige festdag, der afholdes den sidste onsdag i oktober. Hvert år er der fokus på et specielt emne eller fælles tema indenfor instituttets forsknings- og prioritetsområder. Temaet for IFG på Landkortet 2013 var **Business Challenges Across Borders**.

Festdagen omfattede en række foredrag og diskussioner om grænseoverskridende udfordringer for erhvervslivet og for Sønderborg, Sønderjylland og den dansk-tyske grænse-region. Foredragene blev holdt af forskere og andre med særlig tilknytning til Institut for Grænseregionsforskning. Årets bedste bachelor- og kandidatafgangsprojekter blev præmieret. Phd-studerende fra såvel Danmark som Tyskland med tilknytning til Institut for Grænseregionsforskning præsenterede hver især deres forskning på en såkaldt poster (plakat), og der blev uddelt en præmie til den bedste. Dagen blev bundet sammen af teatergruppen DACAPO, der med udgangspunkt i dagens tema og foredragene udfordrede såvel foredragsholdere som publikum. Dagen blev afsluttet med jazzmusik og en god snak.

Valget af tema for *IFG på Landkortet 2013* markerede, at instituttet siden den 1. januar 2013 har rummet et særligt forskningscenter, **The Danfoss Center of Global Business**. *The Danfoss Center of Global Business* finansieres af en donation fra Bitten og Mads Clausens Fond, samt af midler fra Syddansk Universitet. Centret er planlagt som et levende laboratorium, der baseret på et unikt samspil mellem tilknyttede virksomheder, organisationer og universitetsforskere, skal udvikle forskning på højt

internationalt niveau. Formålet er overordnet at forbedre vores forståelse af den stadigt voksende kompleksitet og gensidige afhængighed, der præger forholdet mellem globale virksomheder, deres kunder, leverandører, offentlige myndigheder og andre aktører. Mere konkret skal centret skabe en forskningsplatform, der muliggør udvælgelse, test og implementering af globale forretningsideer; tiltrække og fastholde særligt kvalificerede forskere og knytte forbindelser til anden forskning; bidrage til et aktivt og frugtbart samarbejde mellem forskning og erhvervsliv gennem konkrete virksomhedsrettede forskningsprojekter. Centret vil også bidrage til at udvikle de erhvervsøkonomiske uddannelser på Syddansk Universitet og især på Campus Sønderborg.

Det samlende tema for forskningen ved centret er globaliseringens konsekvenser og muligheder for erhvervslivet, herunder spørgsmål som

- hvordan kan virksomheder styrke værdiskabelsen gennem udvikling af forretningsmodeller, der imødekommer kravene fra kunder, institutioner og organisationer i en global, stadigt mere kompleks og dynamisk kontekst;
- hvordan kan virksomheder opnå konkurrencemæssige fordele gennem nye processer og opbygning af kapaciteter på tværs af værdikæder både indenfor den enkelte virksomhed såvel som i samspillet mellem virksomheder;
- etablering, udvikling og fastholdelse af globale kundeforhold, herunder udvælgelse af samarbejdspartnere.

Tre af dagens foredrag er i let redigeret form optrykt i dette nummer af PLUK.

Simon Fietze, adjunkt på Institut for Grænseregionsforskning, præsenterede en undersøgelse, **“Should I stay or should I go?”** om valg af bopæl, som han har været med til at foretage blandt studerende ved Syddansk Universitet, Campus Sønderborg: Hvad er de vigtigste grunde for dem til at bosætte sig i Sønderborg, og hvor tilfredse er de med byens kvaliteter? Og på den anden side: Hvor stor er sandsynligheden for, at de flytter fra Sønderborg, og hvilke grunde er de vigtigste for valget af at bosætte sig i en anden by?

Sascha Albers, lektor på Institut for Grænseregionsforskning, præsenterede en analyse af den europæiske luftfartsindustri. Det er paradoksalt, at det på den ene side er gængs viden indenfor strategisk ledelse, at en virksomheds præstation over gennemsnittet afhænger af, om den forstår at anvende sine særlige egenskaber og ressourcer på en sådan måde, at den udstil-

ler sine produkter og ydelser fra dem, der tilbydes af andre virksomheder. På den anden side er der en udtalt tendens til at virksomheder inden for den enkelte branche bliver stadig mere ens. En konvergens, der er resultatet af de større og især mindre beslutninger, der træffes hver eneste dag. Det er derfor vigtigt, at der udvikles redskaber, der giver virksomheden mulighed for at vurdere udviklingen og skabe grundlag for eventuelt at gribe ind i tide.

Kim Christensen, divisionsdirektør for Danfoss Heating Solutions, og medlem af instituttets nye centers internationale rådgivende bestyrelse fortalte med udgangspunkt i mottoet “hvis du vil være global – skal du være lokal” om det afgørende i at kende sine markeder og kunder. Det handler om at prioritere indsatsen mod de mest attraktive områder og markeder. Dernæst er det vigtigt at skabe fuld konkurrencekraft i de prioriterede områder. Markederne og kunderne skal vindes – hver dag.

Professor MSO Bodo Steiner byder velkommen

Foto: Daniel Staugaard



Should I Stay or Should I Go?

Om studerende i Sønderborg og deres valg af bopæl

Simon Fietze

Spørgsmålet "Skal jeg flytte til Sønderborg?" var udgangspunktet for et oplæg på konferencen *IFG på landkortet* i 2013. Oplægget og artiklen er baseret på en undersøgelse om valg af bopæl blandt studerende ved Syddansk Universitet, Campus Sønderborg: Hvad er de vigtigste grunde for dem til at bosætte sig i Sønderborg, og hvor tilfredse er de med byens kvaliteter? Og på den anden side: Hvor stor er sandsynligheden for, at de flytter fra Sønderborg, og hvilke grunde er de vigtigste for valget af at bosætte sig i en anden by?

Indledning

Siden den industrielle revolution i begyndelsen af 1900-tallet har der været en stadig befolkningsvandring fra landet til især de større byer. Vandringerne sker i dag først og fremmest blandt unge og yngre, der skal påbegynde en uddannelse eller finde arbejde. Vandringerne fra land til by har altid været genstand for megen opmærksomhed fra politikere og forskere. Det er ubestridt, at netop en veluddannet befolkning er en betingelse for økonomisk vækst. Dengang og i dag beskæftiger både politikere og forskere sig med dette emne, fordi – og der er enighed blandt forskerne – veluddannede befolkningsgrupper danner grundlaget for økonomisk vækst i en region. Det er derfor centralt for både regional og kommunal politik at kunne tiltrække unge og veluddannede. Som nyansat medarbejder på Institut for Grænseregionsforskning (IFG) ved Syddansk Universitet, Campus Sønderborg spørger man sig selv om, hvor tiltrækkende kan en universitetsby i det sydøstlige udkantsområde af Danmark være for studerende? Konkret beskæftiger bi-draget til sidste års IFG på landkortet sig med følgende spørgsmål:

- Hvad er de vigtigste grunde til at flytte til Sønderborg?
- Hvilke aspekter er vigtige for at føle sig godt tilpas i en by?
- Hvilke områder af Sønderborg er de studerende tilfredse med?
- Hvad er de vigtigste grunde til at flytte fra Sønderborg?

Undersøgelsen blev gennemført i september og oktober 2013. Spørgeskemaet blev besvaret online af i alt 136 studerende ved Syddansk Universitet, Campus Sønderborg (svarprocent 10 %). I gennemsnit var de deltagende studerende 23 år, 62 % var mænd og 38 % var kvinder. Blandt respondenterne har 34 % dansk, 37 % tysk og 29 % anden national baggrund. Fordelingen svarer nogenlunde til fordelingen blandt alle studerende på Campus Sønderborg.

Nogle resultater

De studerende blev i første omgang spurgt om den generelle betydning af forskellige aspekter for, at de skal føle sig godt tilpas i en by. Aspekterne faldt i tre grupper: de sociale forhold, kvaliteten af stedet og økonomiske

muligheder. Blandt den første gruppe af aspekter er *sociale kontakter* og *et godt personligt netværk* væsentlige for, at den studerende føler sig godt tilpas. Herudover vurderer de studerende den *generelle atmosfære* som vigtig. Derimod tillægges spørgsmålet om, hvorvidt byer er bøssevenlig ikke særlig betydning. Når det gælder vurderingen af byen (kvaliteten af stedet), så ønsker de studerende sig en god *general livskvalitet*, en *smuk by* med parker, grønne områder, vand m.m., en høj grad af *fysisk sikkerhed* og *attraktive omgivelser*. Børnepasningsmuligheder tillægges ikke særlig betydning, hvilket kan forklares med den fase af deres liv, de studerende befinder sig i, hvor uddannelse er vigtigere end at stifte familie. Blandt de vigtigste økonomiske aspekter er *jobmuligheder*, *boligudgifter* og *karrieremuligheder*.



Foto: Simon Fietze

I anden omgang blev de studerende bedt om at angive, hvor tilfredse de er med de nævnte aspekter i relation til Sønderborg. Med hensyn til byens sociale forhold er de studerende tilfredse med den *generelle atmosfære*,

Teatergruppen Dacapo tilførte konferencen en ekstra dimension og lidt kulør

Foto: Daniel Staugaard





Foto: Simon Fietze

byen vurderes som *et indbydende sted for folk fra andre lande*, og de studerende angiver, at de generelt har rimeligt gode *sociale kontakter og personlige netværk*. Når det gælder *forekomsten af subkulturer* som f.eks. ungdomskulturer eller

musik- og kunstnerscene, lader de studerende til hverken at være tilfredse eller utilfredse. Ved vurderingen af Sønderborgs stedlige kvaliteter fremhæves mange positive egenskaber: De studerende er tilfredse til meget tilfredse med byens omgivelser, med selve byen og med *sikkerheden i det offentlige rum*. De er derimod utilfredse med de *kulturelle tilbud* som f.eks. kunstudstillinger, museer, kultur- og kunsthøjsninger og med *trafikforbindelserne inden for byen*. Når det gælder de økonomiske aspekter, er de studerende kun tilfredse med lønniveauet. *Karrieremulighederne og jobmulighederne* i Sønderborg er blandt de forhold, som de studerende er mest utilfredse med.

Udover tilfredsheden, blev de studerende spurgt om de fire vigtigste grunde til, at de bor i Sønderborg. Det er ikke overraskende, at de fleste studerende flyttede til byen, fordi de

Should I stay or should I go, deltagere i konferencen

Foto: Daniel Staugaard



studerer her (24 %), på grund af studiepladsen (13 %) eller på grund af universitets omdømme (11 %). Derudover spiller også *byens naturskønne omgivelser* (9 %) og *byens internationale mentalitet* (8 %) en rolle.

Bedømmelsen af væsentlighed af et givet aspekt og tilfredsheden med det pågældende aspekt giver mulighed for beregning af forskellen mellem de to værdier (tilfredshed – væsentlighed). Et mål omkring 0 indikerer balance mellem tilfredshed og væsentlighed, mens en negativ værdi indikerer, at de ønsker eller forventninger respondenterne har til det pågældende aspekt ikke bliver opfyldt. Omvendt betyder en positiv værdi, at byen "overopfylder" forventningerne eller ønskerne til et givet aspekt. Det aspekt, der efter de studerendes besvarelser har den største positive værdi, er adgangen til *børnepasning*. Herefter følger Sønderborg som *en bøssevenlig by* samt *byens image* og dens *arkitektoniske mangfoldighed*. De største negative værdier knytter sig til de økonomiske aspekter *jobmuligheder* og *karrieremuligheder*. Efter de studerendes vurdering rummer Sønderborg således ikke i tilstrækkelig grad de økonomiske betingelser, der er afgørende for de studerende, når de afslutter deres studier.

For at undersøge spørgsmålet om mulige årsager til at flytte fra Sønderborg blev de studerende først spurgt til sandsynligheden for, at de inden for de næste tre år flytter fra byen. Der er ingen respondenter, der helt udelukker at flytte fra Sønderborg. 6 % af besvarelserne anser det for næsten helt usandsynligt, at de skulle flytte fra Sønderborg, 13 % anser det ikke for sandsynligt, at de skulle flytte fra Sønderborg. Næsten halvdelen (47 %) regner det for sandsynligt, at de vil flytte, mens 19 % regner det for meget sandsynligt, at de vil flytte, og 16 % anser det for helt overvejende sandsynligt, at de vil flytte fra Sønderborg inden for de kommende tre år. Mere end fire ud af fem af de adspurgte studerende (81 %),

anser det således for sandsynligt, at de vil flytte fra Sønderborg. De blev derfor også bedt om at angive de fire væsentligste grunde til at flytte til en anden by. Den vigtigste grund til at flytte fra Sønderborg er *gode beskæftigelsesmuligheder* et andet sted (13 %), og på andenpladsen følger *byens størrelse* (12 %). Herudover nævner de studerende *mangfoldige fritids- og kulturtilbud* i andre byer (9 %) samt et konkret *jobtilbud* (8 %) i en anden by. Et job eller udsigten til et job, byens størrelse og et bredt kultur- og fritidstilbud virker tiltrækkende på de studerende.

Konklusion og diskussion

So, come on and let me know, should I stay or should I go? (Så, kom og lad mig vide, skal jeg blive, eller skal jeg gå?) Både og. Den første analyse af undersøgelsen viser, at de studerende kommer til Sønderborg for at læse på universitet, og fordi Syddansk Universitet i Sønderborg har et godt omdømme. De flytter fra byen igen, fordi de finder et job i en anden by eller tror, at beskæftigelses- eller karrieremulighederne er bedre et andet sted. Men de studerende værdsætter også Sønderborgs særlige egenskaber: de naturskønne omgivelser og byens internationale mentalitet. For at tiltrække flere unge mennesker til Sønderborg bør byen og universitet rykke tættere sammen og starte projekter, som på den ene side udvikler byens og regionens svage punkt – manglen på relevante beskæftigelsesmuligheder – og på den anden side understreger Sønderborgs styrker: den internationale mentalitet og de naturskønne omgivelser. Sønderborg burde på den baggrund udvikle sit egen brand: *Hele verden midt i naturen!*

Diskussionen på *IFG på landkortet* drejede sig især om to spørgsmål. Deltagerne var på den ene side interesseret i, hvordan byen og regionen vil udvikle sig på længere sigt: Vil Sønderborg også om 20 år være en universitetsby? Og, på den anden side, hvad kan man

gøre for at fastholde de studerende i byen og i regionen? Derudover blev det foreslået at gennemføre yderligere undersøgelser blandt de studerende for at få mere viden om grunde til, at de studerende vælger at flytte til, at forblive i og/eller at flytte fra Sønderborg, som vil kunne hjælpe med særligt at tiltrække og fastholde studerende, der på forhånd er åbne for at blive i Sønderborg og dermed i regionen.

Simon Fietze er adjunkt ved Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet, Campus Sønderborg. Han er uddannet erhvervsøkonom med særlig vægt på Human Ressource Management og beskæftiger sig i sin forskning bl.a. med "det gode arbejde" og kvalitet i arbejdslivet. Simon Fietzes e-mail: simonf@sam.sdu.dk



Overskriften på indlægget, Should I Stay or Should I Go?, er taget fra en sang af samme navn, indspillet af gruppen the Clash.

Forretningsmodelkonvergens, status og strategier

En analyse af luftfartsbranchen

Sascha Albers

Strategisk ledelse antager, at en præstation over gennemsnittet afhænger af, om den anvender sine særlige ressourcer på en måde, der giver virksomheden mulighed for at udskille sine produkter og services fra andre virksomheders. Alligevel vil virksomheder inden for den enkelte branche med tiden blive stadigt mere ens. En konvergens, der er resultatet af beslutninger, som virksomhedsledere tager hver eneste dag, og som sker uden at det vækker særlig opmærksomhed. På konferencen, IFG på Landkortet, præsenterede Sascha Albers en analyse af den europæiske luftfartsindustri og en model for, hvordan man inden for luftfartsindustrien kan bedømme udviklinger henimod øget konvergens og dermed danne grundlag for ledelsesmæssig indgriben. Analysen og modellen er udarbejdet i samarbejde med *Jost Daft*, Køln Universitet

Inden for kort tid er *Air Berlin* blevet en del af Oneworld allianceen, det spanske lavprisselskab *Vueling* er begyndt at samarbejde med andre flyselskabers billetsystemer, og *Easyjet* har indvilget i at offentliggøre sine billetpriser i et globalt distributionssystem. Samtidig har *Lufthansa*, Tysklands fuldservice luftfartsselskab (FSC), lukket sin businessclass på decentrale europæiske flyvninger ved at overdrage selskabets netværk til sit lavprisdatterselskab *Germanwings*. *KLM* har annonceret, at de ville kræve gebyr for at checke bagage ind på de europæiske ruter, og *Air France* har beskåret sin luftfragt til passagerflyvninger.

Disse ændringer er interessante, fordi de er atypiske. Der findes forskellige forretningsmodeller, som opfattes som almindelige, da deres enkelte elementer retter sig mod den type af konkurrencefordele, som luftfartsselskaber normalt udnytter for at overbyde deres kon-

kurrenter. Men disse forandringer synes både at gå udover sammenhængen i den enkelte luftfartsvirksomhed og imod deres individuelle positioneringer på markedet. De tiltag, der er beskrevet ovenfor for *Air Berlin*, *Vueling* og *Easyjet* er atypiske for lavprisselskaber, mens de tiltag, der er beskrevet for *Lufthansa* og *KLM*, er atypiske for fuldservice luftfartsselskaber.

Der synes at være en tendens til stigende ensartethed med hensyn til forretningsmodeller for flyselskaber, der potentielt vil kunne forstyrre markedsudviklingen og føre til svækket lønsomhed. De er og har derfor været genstand for diskussion blandt forskere og flyselskabsledere.

Relevansen af atypisk adfærd

Forestillingen om en vedvarende konkurrencefordel er baseret på effektiv udnyttelse af sær-

lige ressourcer og kapaciteter kan resultere i en øget virksomhedspræstation. Den forståelse udelukker ikke eksistensen af ligheder, men antyder, at virksomheder har brug for unikke ressourcer og kapaciteter for at klare sig bedre end deres konkurrenter. Paradigmet støttes af empiriske studier, der endda indikerer, at forretningsstrategier, der konvergerer, viser lavere afkast end "rene" strategiske retningslinjer.

Tendensen til konvergens har imidlertid også positive virkninger, fordi den afspejler udbredelse af effektive processer og praksis blandt virksomheder. Standardiserings- og homogeniseringsprocesser, der er baseret på udbredelse af viden, er velkendte. Det betyder i en veletableret industri som den europæiske luftfartsindustri, der leverer meget ensartede produkter, at de etablerede operatører på den ene side ofte er nærmest desperate i deres forsøg på at finde muligheder for differentiering, samtidig med at de, for at fastholde en nogenlunde lige konkurrence, er nødt til at følge konkurrenterne.

Tendensen til konvergens opstår sjældent som et resultat af en bevidst beslutning, men følger af en række spredte tiltag, der tilsigter produktivitetsforbedringer og justeringer af praksis. Ofte baserer de sig på sammenligninger med mere effektive konkurrenter. Derfor er det vigtigt for virksomhederne, at de fastholder et samlet overblik og forstår konsekvenserne af de enkelte, konkrete beslutninger: Vil en yderligere tilnærmelse til de metoder og processer, der anvendes af konkurrenterne, være hensigtsmæssig, eller vil den føre til (yderligere) udhuling af mulighederne for differentiering, hvilket kan føre til øget prispres?

At skabe overblik:

Forretningsmodellen som metode

På tværs af brancher kan forretningsmodellen bruges til systematisk at beskrive og vurdere en virksomheds strategiske og organisationsmæssige opbygning. Det gøres ved at evaluere såvel

dens grundstrukturer som dens enkeltelementer, som de fremstår på et givet tidspunkt.

For at kunne bedømme forretningsmodeller for passagerflyselskaber er en analyseramme blevet udviklet, der retter sig specifikt mod flyselskaber. Rammen angiver 36 målelementer, der falder inden for tre hovedgrupper: (1) virksomhedens grundlæggende struktur, (2) sammensætningen af virksomhedens værdikædeaktiviteter, samt (3) virksomhedens aktiver.

Empirisk analyse af forretningsmodeludvikling for flyselskaber

I en foreløbig undersøgelse udvalgte fem tyske flyselskaber, der repræsenterede et bredt spektrum af typiske forretningsmodeller for flyselskaber. Målingerne er for 2003 og 2010. Resultaterne af analysen er vist i figur 1 og 2 nedenfor. I 2003 viste de fleste af de målte enheder en lav værdi (vist ved lys farve). Lufthansa er det eneste flyselskab, der viste de karakteristika, der i almindelighed er forbundet med et traditionel fuldservice flyselskab. For eksempel drev Lufthansa et avanceret knudepunktsnetværk, en organisation, der er almindelig for interkontinental flytrafik, hvor en større central lufthavn fordeler trafikken ud til lokale lufthavne. De fire andre flyselskaber var mere punkt-til-punkt orienterede. Som det fremgår af figur 2, viser målingerne for 2010 et betydeligt mere nuanceret billede, hvilket understøtter tesen om tendensen til stigende lighed mellem de anvendte forretningsmodeller for flyselskaber.

Der blev derfor gennemført en mere omfattende analyse baseret på et bredere udsnit af data fra 26 flyselskaber, med tilsammen 586 millioner passagerer i 2012, svarende til ca. 60 % af det samlede europæiske marked. Baseret på den analyse blev forskellene mellem alle flyselskaberne beregnet for 2004 og 2010. En sammenligning heraf blandt de 26 flyselskaber afslører en reduktion på næsten

Item	Business model layout 2003				
	4U	AB	DE	ST	LH
Basic route design	p-p	p-p	p-p	p-p	n*n
Labor intensity	0,121	0,313	0,24	0,189	0,735
Cooperation policy	0/4	1/4	1/4	0/4	4/4
Target passenger groups	1	1	2	1	3
Role of air cargo	no cargo	no cargo	no cargo	no cargo	belly use for affiliated group company
Strategic supplier integra.	no	no	no	no	no
Passenger transfer	no transfer available	seamless travel offer	seamless travel offer	no transfer available	seamless travel offer
Frequent flyer program	no FFP available	no FFP available	FFP included	no FFP available	FFP included
Fleet homogeneity	1	2	2	1	5
Owning airport facilities	no	yes	yes	no	yes
Flight crew skills	no dedicated training	no dedicated training	affiliated training facilities	no dedicated training	affiliated training facilities

Figur 1: Karakteristika for udvalgte forretningsmodeller for tyske flyselskaber 2003

Forklaring til figurer: 4U: Germanwings. AB: Air Berlin. DE: Condor. ST: Germania. LH: Lufthansa

Kilde:Daft, J. og Albers, S. (2013)

Item	Business model layout 2010				
	4U	AB	DE	ST	LH
Basic route design	n+n	n*n	p-p	p-p	n*n
Labor intensity	0,165 +27%	0,265 -18%	0,5 +52%	0,267 +29%	0,641 -15%
Cooperation policy	2/4	3/4	2/4	2/4	4/4
Target passenger groups	2	2	3	2	3
Role of air cargo	belly use for affiliated group company	belly use for affiliated group company	belly use on other's risk	no cargo	belly use for affiliated group company
Strategic supplier integra.	sometimes	sometimes	sometimes	no	sometimes
Passenger transfer	through fare offer	seamless travel offer	seamless travel offer	no transfer available	seamless travel offer
Frequent flyer program	FFP included	FFP included	FFP included	no FFP available	FFP included
Fleet homogeneity	1	5	2	3	5
Owning airport facilities	no	yes	yes	yes	yes
Flight crew skills	affiliated training facilities	Cooperative training facilities	nodedicated training	nodedicated training	affiliated training facilities

Figur 2: Karakteristika for udvalgte forretningsmodeller for tyske flyselskaber 2010

Forklaring til figurer: 4U: Germanwings. AB: Air Berlin. DE: Condor. ST: Germania. LH: Lufthansa

Kilde:Daft, J. og Albers, S. (2013)

20 procent fra 2004 til 2012, mens variansen af de parvise forskelle faldt med mere end 51 procent mellem de to målinger.

Resultatet indikerer, at betydelige justeringer kan observeres blandt de tidligere lavprisselskaber, mens forretningsmodellerne for etablerede selskaber er stabile.

Konklusion og perspektiver

Der er en generel tendens til, at virksomheder på veletablerede markeder bliver stadigt mere ens, hvilket gør det vanskeligt at opretholde et konkurrenceforspring. Denne tendens er "naturlig", men konsekvenserne er normalt ikke attraktive. Systematiske analyser kan på et tidligt tidspunkt hjælpe til at forstå graden og farten af denne konvergens og dermed give mulighed for at imødegå dens konsekvenser. Kun hvis lederne er opmærksomme på deres flyselskabs positionering i forhold til dets konkurrenter, vil de være i stand til at beslutte, om de foretrækker at øge differentieringen gennem fokusering på egne innovationer og nichemarkeder, eller om de vælger at blive i "den centrale midte".

Den stigende ensartethed, der kunne observeres blandt alle de flyselskaber, der indgik i analysen, peger på muligheder for strategisk manøvrering for de flyselskaber, som fastholder deres oprindelige forretningsmodel. Når alle andre bliver mere ens, udvikler de, som passivt forbliver uændrede, sig til dem, der skiller sig ud. Men differentieringsfaktoren skal være efterspurgt; og have værdi for forbrugeren. For eksempel, Ryanair, som er kendt for at være grundlæggende fokuseret på deres startomkostningsbesparende forretningsmodel, er det

eneste flyselskab, som var i stand til at øge den gennemsnitlige forskellighed i forhold til alle andre flyselskaber. Det kan gavne Ryanair, som klart positionerer sig i det rene lavprissegment, der synes at udvikle sig hen imod et nichemarked, mens andre tidligere lavprisselskaber bevæger sig i retning af hybrid-modeller. Ved at forlade det rene lavprissegment, bidrager disse flyselskaber til fremkomsten af et nyt, klart opdelt lavprismarked.

Præsentationen bygger på forskning i samarbejde med J. Daft, der er blevet publiceret i flere videnskabelige artikler.

Litteratur:

Daft, J. og Alberts, S. (2013) A conceptual framework for measuring airline business-model convergence, *Journal of Air Transport Management* 28, 45-54.

Sascha Albers er lektor indenfor erhvervsøkonomiske studier på Syddansk Universitet i Sønderborg. Hans forskningsområder omfatter strategiledelse, (inter-)organisatorisk design og problematikker indenfor supply chain management, med særlig



vægt på logistik og transport industrier. Han har udgivet artikler i førende internationale tidsskrifter indenfor management og logistik. Sascha Albers sidder derudover i redaktionsudvalg og har været anmelder for førende internationale tidsskrifter. Sascha Albers e-mail: Sascha@sam.sdu.dk

Global vækst på et marked præget af lavkonjunktur

Kim Christensen

Selvom væksten udebliver i markedet, er det ikke ensbetydende med, at virksomheder ikke kan vokse! Men for at vokse er det afgørende at kende sine markeder og sine kunder samt prioritere indsatsen mod de mest attraktive områder og markeder. Med prioritering menes både tilvalg og fravalg – begge dele er lige vigtigt. Dernæst er det vigtigt at skabe fuld konkurrence i de prioriterede områder. Markederne og kunderne skal vindes – hver dag!

I en forretningsverden præget af lav vækst og stor uforudsigelighed, og hvor globalisering påvirker mange dele af virksomheden, har mottoet været “hvis du vil være global – skal du være lokal”. Jeg forklarer kort i det følgende, hvordan vi omsætter mottoet til praksis. Mere

konkret, hvordan vi på Danfoss Heating Solutions fokuserer på at komme ind på det rigtige marked, og hvilken rolle vores medarbejdere spiller i processen.

Når vi undersøger, om et givet marked er rigtigt at gå ind på, er det vigtigt først at over-

Heatmaps – an illustrative example

	Heating systems	District Heating	Heat Pumps	Food Chain	Industrial cooling	Solar Cells	HVAC
South Europe							
Nordic							
USA							
China							
Russia							
India							
Brazil							

Figur 1

veje, hvor attraktivt det er – det drejer sig om spørgsmål som markedsstørrelse, vækst og rentabilitet – og dernæst at overveje vores evne til at erobre markedet. Det kan for eksempel være ved at skabe positiv kundeopfattelse. Ser man på de forskellige markeder, hvor vi gør forretning, er det selvfølgelig vigtigt at prioritere markedsindsatsen. Det gør vi ved hjælp af *heatmaps*. Figur 1 er kun et eksempel, men den viser princippet i at prioritere markedsindsatsen ud fra forskellige farver (den mørkegrønne farve indikerer topprioritet).

Vi bruger disse heatmaps som en del af vores strategi til at skabe vækst, maksimal indtjening og ledende positioner, hvor det giver mening. Samtidig viser de os, hvor det ikke vil være relevant at investere.

Helt centralt i vores strategi er vores ansatte, både lokalt og i udlandet, som nedenstående figur 2 viser.

Kombinationen af kompetente globalt-tænkende ansatte og kompetente og passionerede lokalt ansatte er af afgørende betydning

for vores overordnede strategi for “*Core and Clear*”.

Den overordnede “*Core and Clear*” strategi fokuserer på vores forretningsportefølje, herunder opkøb og frasalg, på kerneforretninger og på en position som markedsleder. Det kræver blandt andet innovation indenfor kerneforretningerne, investeringer i det man samlet kalder BRIK-lande (Brasilien, Rusland, Indien og Kina), og et øget kundefokus.

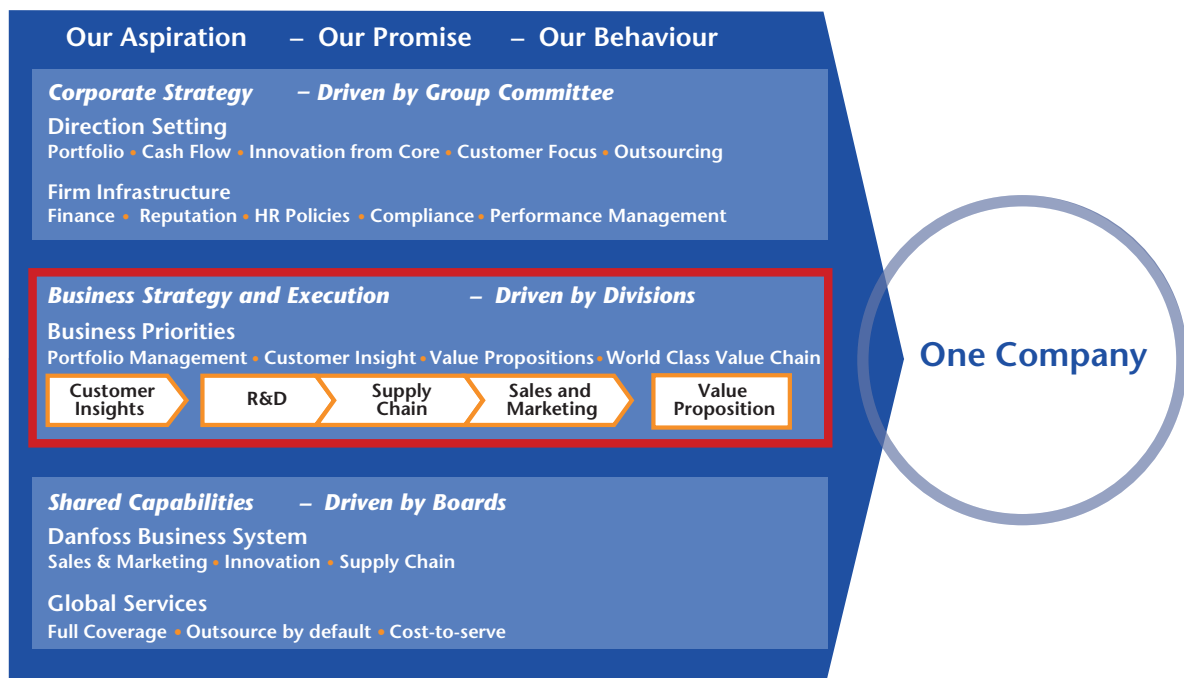
En stærk kundeorientering – på tværs af hele organisationen – er vigtig for os, eftersom vi ønsker, at kunden oplever os som global trendsetter. Vores ønske om stærke kernevækstforretninger, ved hjælp af en struktureret porteføljestyrelse, betyder også, at ikke-kerne og svage forretninger ikke hører hjemme hos os.

Når vi er klare på, hvor vi vil drive forretning samt, hvordan vi driver den bedst, så er det vigtigt, at hele vores værdikæde er i stand til at levere den fulde værdi til vores kunder. Vi vil ikke have tilfredse kunder – vi vil have loyale kunder.



Figur 2

Core & Clear – The Big Picture



Figur 3

Ovenstående figur 3 opsummerer vores ønsker med hensyn til “Core and Clear” strategien:

Alt i alt mener vi, at gennem et øget fokus på loyale kunder samt på højt kvalificerede og motiverede ansatte – både lokalt og globalt – kan vi fortsætte med at vokse globalt og skabe stærke finansielle resultater, selv i et verdensmarked præget af lavkonjunktur.

Kim Christensen er Divisionsdirektør i Danfoss Heating Solutions – én af fem divisioner i Danfoss – og medlem af koncernledelsen. Han leder en global forretning med mere end 2000 ansatte fordelt på 12 produktionssteder og 50 salgsselskaber. Danfoss Heating Solutions udvikler, fremstiller og markedsfører komplette løsninger til varmforsyning, -styring og -forbrug i boliger og andre bygninger. Han er formand for Danfoss koncernens Salgs- & Marketing Program, bestyrelsesmedlem i en række af koncernens selskaber og besidder tillige bestyrelsesposter i branche-foreninger. Kontaktes via Daniel Staugaard på e-mail: staugaard@sam.sdu.dk



Best Thesis Awards 2013

Som et fast indslag på IFG på landkortet udeler Institut for Grænseregionsforskning hvert år en pris til det bedste afgangprojekt skrevet på instituttet i løbet af året. Prisen, der er på 5000 kroner, tildeles den eller de studerende på instituttets uddannelser, der har skrevet det bedste afgangprojekt indenfor deres respektive studieområde. Prisen uddeles af et udvalg bestående af tre af instituttets lektorer.

I år blev prisen givet til henholdsvis Sanita Dzalbe for BSc afgangprojektet "From Europe to the Asia-Pacific: Rebalancing of the U.S. security interests" indleveret på europæiske studier og Matthias Müller, for Business Relationship Management MSc afgangprojektet, "Corporate Trend Management: A Case Study Developing a Trend Management Concept for SMA Solar Technology AG."

Sanita Dzalbes afgangprojekt beskæftiger sig med amerikansk udenrigspolitik under og lige efter den kolde krig. Formålet var at forstå de forandringer, der er sket med amerikansk

udenrigspolitik i perioden, og særligt årsagerne til den ændring der sker af magtbalancen i verden, hvor USA bevæger sig mere og mere væk fra Europa og i stedet finder nye interesser i det ydre Asien. Sanita Dzalbe modtog prisen pga. sin evne til at behandle og analytisk implementere et meget komplekst teoretisk materiale, som hun også udviklede videre på.

Matthias Müller afsluttede sin kandidatuddannelse i Business Relationship Management i 2013 med et imponerende samlet gennemsnit på 12. I sit afgangprojekt udviklede han et nyt korporate trend management koncept for det tyske firma SMA Solar Technology AG, der er ledende indenfor produktion af 'inverters for photovoltaic systems.' Matthias Müller fik prisen for sin innovative tilgang til problematikken. En tilgang, der gjorde ham i stand til at udvikle et helt nyt og praktisk implementerbart management concept for SMA Solar Technology AG.

Vinderne af Best Thesis Award Sanita Dzalbe (BSc) og Matthias Müller (MSc) med institutleder og direktør Elisabeth Vestergaard

Foto: Daniel Staugaard



Best Poster Award 2013

Deltagerne i konkurrencen er Ph.d.-studerende med tilknytning til Institut for Grænseregionsforskning, både i Danmark og i Tyskland. I år deltog følgende otte ph.d.-studerende med en poster (plakat):

- Rannveig Edda Hjaltadóttir: “User-Producer Interaction in Public Procurement of Innovation” (Bruger-producent samspil i forbindelse med offentlige indkøb af innovation)
- Nino Javakhishvili Larsen: “The Role of Human Capital within new” Cross-National Regionalism” (Betydningen af menneskelige ressourcer i forbindelse med ny grænseoverskridende regionalisme”)
- Mustafa Khalil Mahmood: “The Future of Leadership” (Fremtidens lederskab)
- Amjad Naveed: “Technology spillovers and International Borders” (Teknologispillovers og landegrænser)
- Stephan Rohde: “How can Companies profit from being located in a Border Region?” (Hvordan kan virksomheder drage fordel af at være placeret i en grænseregion?)
- Fan Shuangrui: “Enterprises in China. The State-Owned Advance as the Private Retreat” (Virksomheder i Kina: Den stats-ejede sektor vinder frem i takt med at den privatejede er på tilbagetog)

Poster præsentationerne fik stor opmærksomhed

Foto: Daniel Staugaard





Vinder af Best Poster Award 2013, Rannveig Edda Hjaltadóttir med institutleder og direktør Elisabeth Vestergaard og direktør for Sønderborg Erhvervs- og Turistcenter Per Lachenmeier

Foto: Daniel Staugaard

- Maike Simon: “Knowledge flows and Cross Border Industry Clusters” (Vidensstrømme og grænseoverskridende klynger)
- Tobias Haimin Wung-Sun: “Minority Youth Identities in the Past World War II Danish-German Border Region” (Identiteter blandt mindretalsungdom i den dansk-tyske grænseregion efter 2. verdenskrig)

Opgaven var for de otte deltagere at formidle deres forskning på en meget overskuelig måde. “Poster sessions” er en almindelig anerkendt metode til forskningsformidling til en bredere kreds – ofte i forbindelse med konferencer. Det er derfor en god øvelse for unge forskere, så de tidligt får erfaring med den formidlingsform.

Til at bedømme kvaliteten af plakaterne var der nedsat et dommerpanel med tre medlemmer med forskellig baggrund, således at de

kunne bidrage med forskellige syn på formidling af forskning. Panelet bestod af Per Lachenmeier, direktør for Sønderborg Erhvervs- og turistcenter, Susanne Bygvrå, lektor på IFG og med en baggrund i forskning i økonomisk geografi, herunder grænsehandel samt Karen Margrethe Pedersen, lektor på IFG og med en baggrund i sprogforskning og mindretalssprog.

Prisen for “IFG Poster Award” 2013 blev tildelt Rannveig Edda Hjaltadóttir med en flot plakat om offentlige indkøb af innovation. Dommerpanelet roste plakatsens opsætning, som i sin enkle form gjorde budskabet nemt tilgængeligt og forståeligt samtidig med, at den var meget informativ.

Sammen med æren fulgte desuden et håndlavet trofæ i glas, der er udført af Susanne Givskov, Broager.

Sønderjysk Erhvervshistorie 1800-2000

Sønderjysk Erhvervshistorie 1800-2000



Redigeret af
Hans Schultz Hansen, Elisabeth Vestergaard
og Torben A. Vestergaard

I den aktuelle debat medregnes Sønderjylland ofte blandt udkantsområderne med særlige udviklingsbehov. Uanset om dette er berettiget eller ej, mener en række erhvervshistorikere, at diskussionen trænger til et historisk perspektiv. I 1800-tallets første halvdel var Sønderjylland som hertugdømmet Slesvig således en af de mest veludviklede regioner i det danske monarki, men den nationale konflikt og grænseændringerne

i 1864 og 1920 gav landsdelen en placering i periferien i henholdsvis den tyske og danske nationalstat. Disse emner behandles i den nye bog *Sønderjysk Erhvervshistorie 1800-2000*, som netop er udkommet på Syddansk Universitetsforlag. Bogen, der udspringer af en konference på Institut for Grænseregionsforskning ved Syddansk Universitet Sønderborg, er redigeret af direktør Elisabeth Vestergaard, Institut for Grænseregionsforskning, museumsinspektør Torben A. Vestergaard, Museum Sønderjylland – Cathrinesminde Teglværk, og arkiv- og forskningsleder Hans Schultz Hansen, Landsarkivet for Sønderjylland. Bogen rummer otte fagfolks oversigter over sønderjysk erhvervslivs udvikling i 1800- og 1900-tallet og punktstudier om enkelte brancher, virksomheder og iværksættere inden for byerhvervene.

Bogens indhold:

Hans Schultz Hansen: *Fra bro til periferi. Slesvigske erhvervsforhold i det 19. århundrede.*

Leif Hansen Nielsen: *Jernstøberier og skibsværfter – metal som spydspids i Slesvigs industrialisering før 1914.*

Lars N. Henningsen: *Mellem håndværk, industri og handel – farver-, fabrikant- og handelsfirmaet Jürgensen i Gråsten 1835-1917.*

Stefanie Robl Matzen: *Vestindienhandelens betydning for Flensborg.*

Morten Andersen: *“Den bedste grænsevagt er et stærkt pulserende økonomisk liv!” Sønderjyske erhvervsforhold i det 20. århundrede.*

Jørgen Fink: *Sønderborg Oliefabrik og Solofabrikken. Genforeningen i et margarinehistorisk perspektiv.*

Torben A. Vestergaard: *Sønderjyllands Højspændingsværk – en nationalpolitisk andelsvirksomhed.*

Martin Klatt: *Transportbranchen – en vigtig del af Sønderjyllands erhvervshistorie.*

Sønderjysk Erhvervshistorie 1800-2000 er udgivet på forlaget Syddansk Universitetsforlag (2013) med ISBN: 978-87-7674-769-5

European Border Regions in Comparison: Overcoming Nationalistic Aspects or Re-Nationalization?



Gerhard Besier er teolog, historiker og psykolog. Han er direktør ved the Sigmund Neumann Institute for the Research on Freedom, Liberty and Democracy i Dresden, Tyskland.

Katarzyna Stokłosa er lektor ved Institut for Grænseregionsforskning ved Syddansk Universitet.

Grænser findes i alle livets aspekter og som adskillelse af kongedømmer, regioner, byer og mellem nationer.

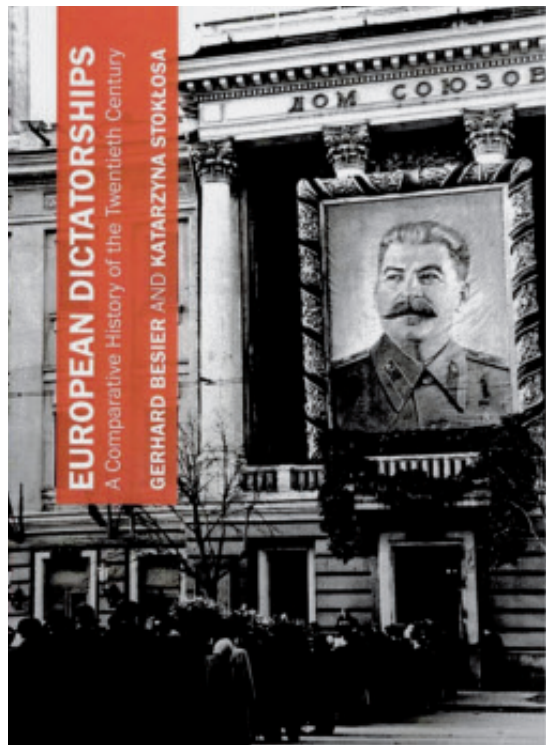
Denne bog dækker forskning i grænser som et bredt forstået begreb indenfor historie, geografi og politik.

I bogen har historikere, sociologer, antropologer og forskere i politik fra mange europæiske universiteter analyseret grænseregioner i et historisk og nutidigt perspektiv.

European Border Regions in Comparison: Overcoming Nationalistic Aspects or Re-Nationalization? er udgivet på forlaget Routledge (2013) med ISBN: 978-0-415-72589-9

European Dictatorship

A Comparative History of the Twentieth Century



Hvordan kunne det ske, at en stor del af Europa i det tyvende århundrede blev domineret af diktaturer? Hvilke historiske processer skabte grobund for diktaturerne?

Bogen tager udgangspunkt i en beskrivelse af situationen lige efter den første verdenskrig.

European Dictatorships er udgivet på forlaget Cambridge Scholars Publishing med ISBN 978-1443851299

Gerhard Besier er teolog, historiker og psykolog. Han er direktør ved the Sigmund Neumann Institute for the Research on Freedom, Liberty and Democracy i Dresden, Tyskland.

Katarzyna Stokłosa er lektor ved Institut for Grænseregionsforskning ved Syddansk Universitet.

Arrangementer på Institut for Grænseregionsforskning

Seminar

Krigen 1864 – forhistorie og forløb

10.-11. april 2014, heldagsarrangement

Sted: Alsion, Sønderborg

Pris: 650,- kr.

Kontakt: Professor Steen Bo Frandsen sbf@sam.sdu.dk

1864-krigens følger på kort sigt

30.-31. oktober 2014

Sted: Alsion, Sønderborg

Pris: 650,- kr.

Kontakt: Professor Steen Bo Frandsen sbf@sam.sdu.dk

Joint Research Seminars Spring 2014

GBR forskningsgruppen og Danfoss Center of Global Business præsenterer en række seminarer indenfor det erhvervsøkonomiske fagområde.

11. marts, kl. 14.00

v/**Daili Wang**, "Revisiting Foreign Direct Investment and Productivity Growth in China: The Tale of Firm Creation and Exit"

28. april, kl. 13.00

v/**Wenzel Matiaske**, "Socio-Economic Change and Business Elites in Germany"

19. juni, kl. 14.00

v/**Cong Wang**, "Can Ethnic-Linguistic Diversity Explain Cross-Country Differences in Social Capital Formation?"

Sted: M201, Alsion, Sønderborg

Kontakt: Bodo Steiner, bsteiner@sam.sdu.dk

Seminar for PhD students and Master students

Neighbourhood in Europe 10 Years after the EU Eastern Enlargement. Denmark, Germany and Poland in Comparison

På seminaret vil danske, tyske og polske studerende diskutere emner inden for: dansk-tysk og tysk-polsk samarbejde, overvinde fordomme og stereotyper, migrationspolitik, demografiske ændringer og nationale mindretal.

Sted: Wrocław (Polen), 5.-8. november 2014

Kontakt: Katarzyna Stokłosa: stoklosa@sam.sdu.dk

INSTITUT FOR GRÆNSEREGIONSFORSKNING



SYDDANSK | UNIVERSITET

